



РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ
МИНИСТЕРСКИ СЪВЕТ
СЪВЕТ ЗА АДМИНИСТРАТИВНАТА РЕФОРМА



МЕТОДОЛОГИЯ ЗА ОЦЕНКА НА РАБОТНОТО НАТОВАРВАНЕ

Настоящата методология е изработена в рамките на проект „Укрепване на стратегическия подход и иновациите в държавната администрация на България“. Проектът се изпълнява с подкрепата на Европейския съюз чрез Инструмента за техническа подкрепа в сътрудничество с Генерална дирекция „Подкрепа на структурните реформи“ (DG REFORM) на Европейската комисия. Основен ползвател на подкрепата е администрацията на Министерския съвет.

Методологията е създадена въз основа на анализ на добри национални и европейски практики по настоящия проект и надгражда методите за оценка на работното натоварване, създадени по Проект № BG05SFOP001-2.010-0001 с наименование „Усъвършенстване на системите за финансово управление и контрол и функцията по вътрешен одит в публичния сектор“, осъществен с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

Таблиците, представени в нея, са разработени в електронен вид като шаблони за попълване с цел улесняване на тяхното ползване.

За кого е тази методология?

Методологията е предназначена за държавната администрация. Участници в процеса по оценка на работното натоварване са звената за управление на човешките ресурси, служителите, преките ръководители, ръководителите на административните структури. Определянето на работното натоварване е неразделна част от процеса по планиране на човешките ресурси и прилагането на методологията като цяло ще допринесе за по-ефективното управление на човешките ресурси.

СЪДЪРЖАНИЕ

1. Въведение	5
2. Анализ и оценка на работното натоварване	6
Етап 1. Определяне на годишен ефективен фонд работно време (ЕФРВ)	7
Етап 2. Определяне на индикатори	9
Индикатори по основни процеси/операции	9
Индикатори за време	9
Количествени индикатори	9
Етап 3. Измерване на работното натоварване	11
Метод 1. Измерване на работното натоварване чрез самооценка	11
Метод 2. Измерване на работното натоварване чрез количествен метод	13
Метод 3. Измерване на работното натоварване чрез симулация	14
Метод 4. Измерване на работното натоварване чрез интервюта/анкети	15
Етап 4. Оценка на работното натоварване	18
3. Аналитичен доклад и план за действие	22
3.1. Аналитичен доклад	22
3.2. Изготвяне на план за действие	23
4. Управление на процеса по оценка на работното натоварване	25
4.1. Роли в процеса	25
4.2. Причини за измерване на работното натоварване	25
4.3. Периодичност	26
4.4. Контрол	26
4.5. Използване на оценката в процеса на УЧР	26
5. Приложения	27

Списък на съкращенията

ЕРВ	Ефективно работно време
ЕФРВ	Ефективен фонд работно време
ИКТ	Информационни и комуникационни технологии
МС	Министерски съвет
САР	Съвет за административна реформа
УЧР	Управление на човешките ресурси
СЕМ	Customer engagement management (Управление на ангажираността на клиента/потребителя)
CRM	Customer relationship management (Управление на връзката с клиента/потребителя)
MS	Microsoft

Списък на таблиците

Таблица 1. Определяне на работните дни за календарна година	7
Таблица 2. Отговорни за измерване на работното натоварване	17
Таблица 3. Източници на данни при измерване на работното натоварване	17
Таблица 4. План за действие (Приложение 6).....	24

Списък на фигурите

Фигура 1. Съдържание на формуляр за определяне на ЕФРВ (Приложение 1).....	8
Фигура 2. Съдържание на формуляр за отчитане на работно натоварване за 12 месеца. (Приложение 3)	12
Фигура 3. Съдържание на индивидуален формуляр за измерване на работно натоварване чрез количествен метод (Приложение 2.1)	13
Фигура 4. Съдържание на индивидуален формуляр за измерване на работно натоварване чрез симулация (Приложение 2.2)	14
Фигура 5. Съдържание на анкета за оценка на работното време от служителите (Приложение 4)	16
Фигура 6. Съдържание таблицата за определяне на ЕРВ за административно звено (Приложение 3.1).	18
Фигура 7. Съдържание таблицата за определяне на ЕРВ за административна структура (Приложение 3.2).	19
Фигура 8. Съдържание таблицата за оценка на работното натоварване в административно звено (Приложение 5.1).....	19
Фигура 9. Съдържание на таблицата за оценка на работното натоварване в административна структура (Приложение 5.2).....	20

1. Въведение

Методологията предоставя инструментариум като последователност от действия за измерване и оценка на работното натоварване, с цел балансирано разпределение на човешките ресурси в административната структура.

Съвременните тенденции в работното натоварване отчитат влиянието на следните фактори:

- Разбиране за отговорността на ръководителите и на служителите за ефективно използване на работното време;
- Приемане на обстоятелството, че на всяко работно място може да има цикличност и различни нива на натоварването;
- Признание, че промените във функциите и задачите настъпват често и управлението на натоварването е част от нормалния работен процес, при който ръководителите са отговорни за управлението му в интерес на постигането на резултати;
- Разпределяне на работното натоварване, съобразено с приоритетите на административната структура и отчитащо оперативното и индивидуалното планиране;
- Разбиране за баланса между работа и личен живот на служителите;
- Справедливо разпределение на работното натоварване чрез отворен и прозрачен процес на решения на ръководителите в администрацията;
- Признание, че от служителите не трябва да се изисква да извършват работа, която значително и редовно надвишава обичайното работно време, освен по изключение, когато съществуват обстоятелства (като спешен или неочакван голям обем от работа с краткосрочен характер и/или за определен период от време; или където има критична ситуация и необходимост от ad hoc реакция за предоставяне на обществени услуги);
- Разпределение на натоварването, като се отчитат обучението, уменията, знанията, кариерата и професионалното развитие на служителите;
- Поддържане на безопасна работна среда и спазване на законодателството/политиката за здравословни и безопасни условия на труд, които влияят на продуктивността/работоспособността на служителите;
- Спазване на законодателството, свързано с изпълнението на държавната служба, и на правата и задълженията на страните по служебното и трудовото правоотношение;
- Активно обмисляне на нови подходи като гъвкави условия на труд и въвеждане на форми на работа, които позволяват в голяма степен да се съчетава работата с личния живот;
- Разбиране за важността на психическото състояние и здравето на служителите и въздействието на организационните промени върху тях, например при съкращения, преминаване на друга работа, предстоящо пенсиониране и др.;
- Защита на личната информация, събирана като част от управлението на работното натоварване при гарантиране на неприкосновеността на личния живот и поверителността на въпросите, повдигнати от служителите.

2. Анализ и оценка на работното натоварване

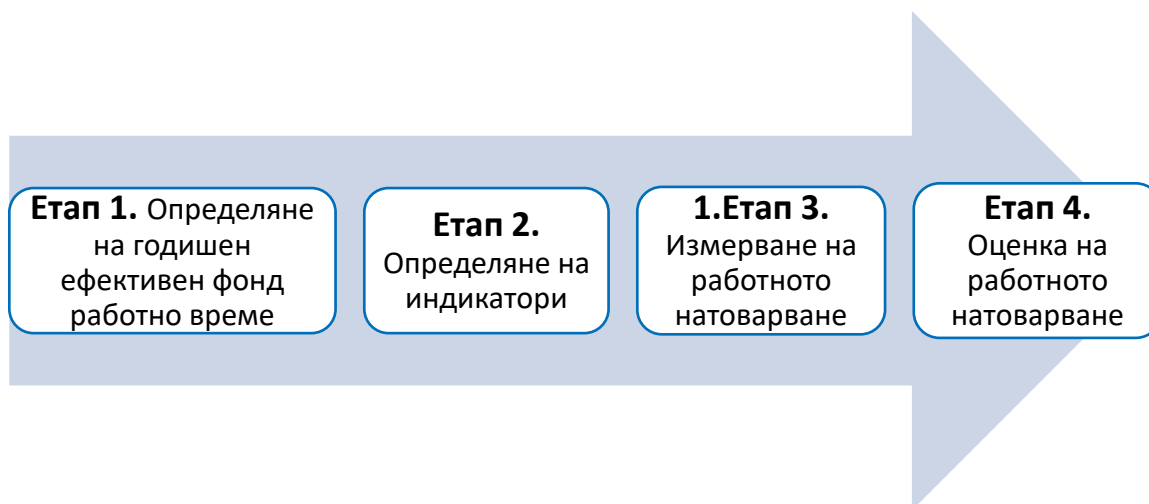
Анализът на работното натоварване е свързан със събиране и обработване на данни, които са необходими, за да се оцени натоварването и да се планират мерки за по-ефективно използване на наличния човешки ресурс. Събирането на данни се извършва за определен период от време, което позволява проследяване на промените във времето. Набирането на данни трябва да е систематичен, устойчив процес, което може да се постигне чрез установяване на вътрешни процеси и системи, които го поддържат.

Измерването на работното натоварване е най-ефективно там, където има налични подходящи индикатори и данни за проследяването им. Индикаторите за изпълнението на работни задачи/операции трябва да се измерват спрямо установени референтни стойности (benchmarks) относно това, което се счита за разумно работно натоварване в обичайна ситуация. Там, където референтни стойности все още не съществуват е препоръчително да се създадат такива, за да се подпомогне наблюдението на натоварването и отчитане на рисковете.

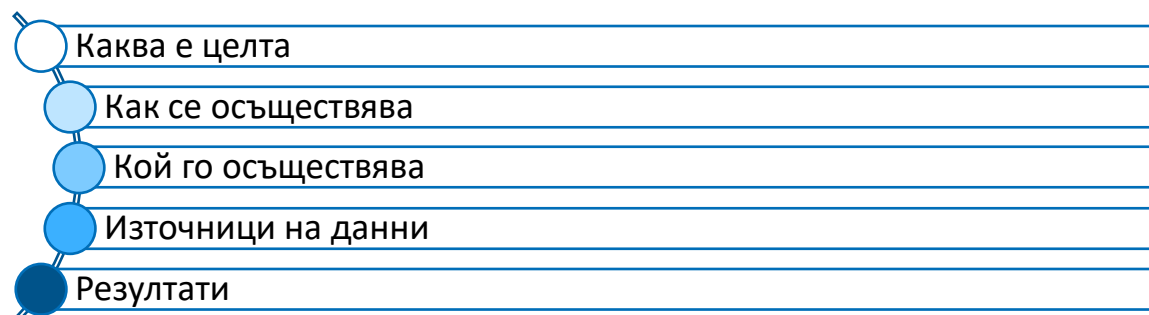
Не съществуват индикатори, които могат да се приложат стандартизирано за всяка административна структура. Индикаторите се различават според вида на правомощията на органа на власт и функциите на администрацията. Изключение е измерването на работно натоварване в административни структури, които предоставят еднотипни административни услуги и/или имат териториални звена. В тези администрации се стандартизират процесите/операциите и данните могат да подпомогнат създаването на референтни стойности за количество и времетраене на изпълнението. Тези стойности, обаче, също се създават строго специфично за всеки процес/операция и е необходимо време за събиране и обработка на данни за определен период от време, за да могат да бъдат коректно дефинирани и анализирани.

Етапи

Анализът на работното натоварване включва следните етапи:



За всеки от етапите са описани:



Методологията за оценка на работното натоварване включва таблици и указания за попълването им, които да способстват нейното прилагане. Таблиците са налични и в Ексел формат, позволяващ тяхното непосредствено използване.

Съществените указания са отбелязани по този начин:

Важно!

Етап 1. Определяне на годишен ефективен фонд работно време (ЕФРВ)

Цел:

Целта на определяне на годишния ефективен фонд работно време (ЕФРВ) е да се определи базовото време, което е налично като ресурс за всеки служител, звено и административна структура през годината.

Как се определя годишния ЕФРВ:

Годишният ЕФРВ се определя за административната структура и за всеки служител по индивидуални данни от трудово досие на служителя. Звената за управление на човешките ресурси задават работните дни през годината като от общият брой календарни дни се извадят почивните и празнични дни в съответната година. Таблица 1 по-долу дава основните данни, необходими за това пресмятане.

Важно!

Работните дни годишно служат за база при изчисляване на ефективните работни дни (ЕФРД) за всеки служител и за администрацията.

Таблица 1. Определяне на работните дни за календарна година

Индикатор	Мерна единица	Стойност
Календарни дни годишно	дни	365*
Неработни дни	дни	104* (52 съботи и 52 недели)
Празнични дни	дни	11*
Работни дни годишно без празнични/неработни дни	дни	250

Легенда: * отбелязва променливи показатели

За да се определи ЕФРВ за всеки служител и след това за административното звено/структура е необходимо да се ползват данни от предходната година за всеки служител, като от общия брой работни дни за съответната година се изваждат реално ползваните от служителя законоустановени отпуски. Разликата е ЕФРВ за съответната година за един служител. За целта се попълва *Приложение №1. Формуляр за определяне на ЕФРВ*.

Практиката от извършени измервания на работното натоварване показва, че среднодневната загуба на работно време е 0.5 часа, поради което може да се приеме като общо положение, че средната продължителност на работния ден е 7,5 часа. Тази загуба е отчетена за операции, които не са пряко свързани с работата и имат по-скоро физиологичен характер. Може да се каже, че всеки служител има различен ЕФРВ, което се отразява в различните структурни звена. Данни **не** се попълват за новоназначени служители.

Приложението съдържа отделни таблици за определяне на годишното ЕФРВ за служител, звено и административна структура. Таблиците са с идентично съдържание, както е представено на фигурата по-долу.

Фигура 1. Съдържание на формуляри за определяне на ЕФРВ (Приложение 1)

Индикатор	Мерна единица	Стойност
Календарен фонд работно време	дни	365
Празнични и почивни дни	дни	104 (52 съботи и недели) + 11 празнични дни = 115
Номинален фонд работно време [1]	дни	250
Платен отпуск	дни	
Друг нормативно определен платен отпуск (ДОО)	дни	
Неплатен отпуск	дни	
Общо планирани загуби на работно време[2]	дни	0
Ефективен фонд работно време[3]	дни	250
Средна продължителност на работния ден[4]	часове	7,5
Ефективен фонд работно време[5]	часове	1875
[1] Работно време годишно без празнични и почивни дни		
[2] Платен отпуск + друг нормативно определен платен отпуск + неплатен отпуск		
[3] Номинален фонд работно време минус общо планираните загуби на работно време		
[4] Средната продължителност на работния ден е 7.5ч., като са включени загуби от 30 минути		
[5] Ефективен фонд работно време в часове се изчислява като се умножат ефективен фонд работно време в дни * 7.5ч.		

От данните за всеки служител за реално отработените дни в звеното за управление на човешките ресурси се изчислява ЕФРВ за всяко административно звено.

Обобщените данни за административната структура включват данни от всички административни звена в административната структура.

Важно!

ЕФРВ е фондът от време, с който разполага администрацията, за да постигне поставените цели и резултати. ЕФРВ е основен показател за измерване на работното натоварване, защото към него се прави оценката на работното натоварване.

Кой определя годишния ЕФРВ:

Звеното по управление на човешките ресурси изготвя ЕФРВ за всеки служител.

Обобщените данни се изготвят от звеното за управление на човешките ресурси и се предоставят на главния секретар и ръководителя на администрацията.

Източници на данни:

Ползват се данни от трудовите досиета на служителите, налични в звената по управление на човешките ресурси.

Резултати:

Преките ръководители използват данните при разпределяне на задачите в административното звено. Данни за ЕФРВ на всеки служител могат да се използват от преките ръководители и при изготвянето на работните планове по Наредбата за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация по отношение на обема от цели, които се поставят на всеки служител. Преките ръководители могат да отчетат поставянето на работните цели в индивидуалния план спрямо ефективното работно време на служителя (неговата заетост), при поставянето на срокове.

Още на този етап, преди измерването на работното натоварване, могат да се направят изводи относно различията между ЕФРВ на служителите в едно административно звено и между административните звена. Отговаря се на следните въпроси:

- Какъв процент е отклонението под и над усреднения фонд работно време за цялата административна структура?
- В кои административни звена има най-нисък ЕФРВ?
- Какви са причините?

Етап 2. Определяне на индикатори

Цел:

Определянето на индикатори за измерване и оценка на работното натоварване е ключов етап в методологията. От правилното определяне на индикаторите в голяма степен зависят анализа и оценката на работното натоварване. Индикаторите са свързани с основните функции, които се извършват от административната структура и административните звена, определени в устройствения правилник, функционалните характеристики на звената и установените вътрешни правила и процедури.

Залагат се и се определят следните видове индикатори:

- Индикатори по основни процеси/операции;
- Индикатори за време;
- Количествени индикатори.

Как се определят индикаторите:

Индикатори по основни процеси/операции

Натовареността в една административна структура се измерва като се проследят и анализират всички функции по процеси/операции, които се извършват от всеки служител. За целта трябва да се идентифицират и опишат всички процеси, които извършва всеки конкретен служител (както формално регламентираните в длъжностната характеристика, работния план и във вътрешни правила и процедури, така и неформалните). Коректността на данните зависи и от идентифициране на процесите, които се извършват в други административни звена и структури които дават отражение върху работата на служителите, за да се определят външните за структурата условия, влияещи на времето за изпълнение на процесите. Подобно процесно проектиране (бизнес процеси) е сложен процес с голяма времеемкост, но от него зависи обективността на анализа и оценката. В някои администрации са налични процесни карти по видове процеси/операции. За тях оценката на работното натоварване е значително по-лесна. За администрациите, които нямат предварително разписани бизнес процеси, определянето им се прави от всеки служител чрез подробно описание на всеки процес/операция, която извършват за изпълнението на функциите им.

При създаването на тези индикатори, служителите описват всяка една функция като процес/операция в индивидуален формуляр *Приложение №2. Индивидуален формуляр за определяне на основни процеси или операции*. Служителят самостоятелно описва всички функции, които са определени в длъжностната му характеристика и добавя целите от работния си план за съответната година, разписани като функционални задължения (функции). За всеки процес/операция, служителят посочва какъв е характерът им, ежедневно ли се извършва процеса/операцията или е с цикличен характер. Посочва се и операцията/процеса, който се извършва само по необходимост и има ad hoc характер. Тези индикатори се използват, когато е избран метод за измерване на работното натоварване – самооценка, подробно описан в *Етап 3. Измерване на работното натоварване: Измерване на работното натоварване чрез самооценка*.

Индикатори за време

Индикаторите за време се създават в администрацията въз основа на индивидуалния формуляр на всеки служител, като се допълват към него данните за необходимото време, получени чрез замерване (виж. Етап 3, Метод 3. Измерване на работното натоварване чрез симулация). Попълва се *Приложение №2.1 Индивидуален формуляр за измерване на работно натоварване чрез симулация*.

Количествени индикатори

Създаването на количествени индикатори изисква всеки процес/операция, който се извършва от служителя, да се дефинира като краен продукт, за да може да се идентифицира коректно обема (количеството) на резултатите от работата на всеки служител в административното звено.

Кой определя индикаторите:

Отговорностите по определяне на индикаторите са разпределени според ролите в администрацията. При определянето на индикатор, въз основа на който ще се извършва измерването и оценката на работното натоварване в административната структура, трябва да бъдат отчетени всички фактори относно набирането и надеждността на данните. Допустимо е използването на различни индикатори и тяхното комбиниране според функциите на съответното административно звено. Трябва да се отбележи обаче, че това значително ще усложни процеса и трябва да се отчете капацитета на звената за управление на човешките ресурси.

Звеното по управление на човешките ресурси след обсъждане с главните директори/директорите предлага вида индикатор, който да се използва за измерването и оценката на работното натоварване.

Ръководителят на административната структура определя индикатор въз основа на предложението от звеното за управление на човешките ресурси.

Главният секретар одобрява предложението относно вида индикатори, които ще се използват за измерване и оценка на работното натоварване.

Всеки служител изготвя личен формуляр според избрания от административния орган индикатор, съгласно приложенията.

Прекият ръководител верифицира индивидуалния формуляр на всеки служител от съответното административно звено и отговаря за уеднаквяване на процесите/процедурите по еднотипен начин за еднотипните функции на служителите.

Главният секретар контролира създаването на еднотипни процедури/операции за еднотипните функции между административните звена в административната структура.

Важно!

В рамките на едно административно звено и структура, еднотипните процеси се описват по еднотипен начин, защото от това зависи коректността на събирането на данни в продължение на една година.

Всяка грешка при идентифицирането или описанието на даден процес ще доведе до неверни резултати от анализа на работното натоварване.

Капацитетът на звеното по управление на човешките ресурси е решаващ при определяне на индикатора.

Източници на данни:

За индикаторите по **основни процеси/операции** се ползват данни, предоставени от служителите в *Приложение №2. Индивидуален формуляр за определяне на основни процеси или операции*.

При **индикаторите за време** се ползват данни, попълнени от служителите в *Приложение №2.1 Индивидуален формуляр за измерване на работно натоварване чрез симулация*.

Източник на данни за **количествените индикатори** се вземат от деловодната система на административната структура и/или други информационни източници, предварително уточнени и съгласувани между прекия ръководител и служителя. Необходимо е източниците на статистически данни да са достатъчно надеждни и устойчиви при набиране и обобщаване, което да позволява сравняването на резултатите във времеви отрязък.

В случай, че за различните административни звена източниците са различни, се съставя списък по звена с индикатор и източник на информация, одобрен от административния ръководител. Този списък се предоставя на всеки служител за попълване на данните в индивидуалния формуляр, въз основа на който ще се извършва измерването и оценката на работното натоварване.

Резултати:

В резултат на изпълнението на Етап 2 ще се съберат **данни за характера на процесите/операциите**, които извършва всеки служител в администрацията. От тях могат да се направят изводи относно съотношението планираните към непланираните (ad hoc) операции. Ако преобладават ad hoc операции това би означавало, че работното натоварване на служителя не може да бъде ефективно управлявано, поради зависимостта му от непредвидими събития.

Могат да се обобщят данни за броя на функциите и **процесите/операциите, които са еднакви** за различните административни звена.

Пример: в три административни звена се изготвят становища по съгласуване на нормативни актове. Колко операции се извършват до резултата – становище в различните административни звена и между служителите? Това може да послужи за уеднаквяване на процесите/операциите и за стандартизирането им.

При количествените индикатори се получават **данни за тежестта по вида резултат** към общия резултат от дейността на служителя.

Пример: служител изготвя 210 удостоверения общо, от тях какво е процентното разпределение по вид? Кои са резултатите с най-голям обем от общия резултат на служителя?

При индикаторите за времетраене се получават **данни за времевото разпределение** между различните процеси/операции.

Пример: служител има функции за предоставяне на 5 административни услуги, от които времето по изготвянето на една от тях има най-голяма продължителност на процесите/операциите, които се извършват спрямо останалите.

Етап 3. Измерване на работното натоварване

Цел:

Измерването на работното натоварване има за цел да се определи количеството работа, която се извършва от един служител/звено/администрация за определен период от време.

Как се измерва работното натоварване:

Измерването на работното натоварване може да се извърши посредством различни методи, в зависимост от определените индикатори. В настоящата методология се предлагат четири такива метода. Целта е, чрез комбинирането на различни методи да се компенсират слабостите на всеки от тях и чрез агрегиране на резултатите да се получат максимално обективни оценки. В зависимост от причините за конкретното измерване на натовареността, методите могат да бъдат използвани единично или в различни комбинации, като следва да се има предвид, че всеки от тях, прилаган поотделно може да доведе до недостатъчно надеждни резултати.

Важно!

Измерването на работното натоварване се извършва след предварително определен и създаден индикатор в [Етап 2](#).

Метод 1. Измерване на работното натоварване чрез самооценка

Измерването на работното натоварване по този метод се извършва като се използват съгласуваните индикатори между служител и пряк ръководител, в случай че са определени предварително като времетраене, по *Приложение №2 Индивидуален формуляр за определяне на основни процеси или операции*.

Въз основа на индивидуалния формуляр, в звеното за управление на човешките ресурси се създават формуляри за всеки служител за отчитане на работното натоварване за период от една календарна година (*Приложение №3. Формуляр за отчитане на работното натоварване за 12 месеца*). Този формуляр служи за отчитане на времето, което е било реално необходимо за извършване на даден процес/операция и се **попълва ежедневно от всеки служител** (виж Фигура 2 по-долу).

Индивидуалното ефективно работно време се получава като сбор от всички отчетени минути по операции за една календарна година, съгласно Приложение №3, разделено на 60, за да се получи в часове.

При дългосрочно събиране на данни от самооценка и проверка за обективност и реалистичност, всеки пряк ръководител, може да определи средното време, необходимо за извършване на всеки процес/операция и това да служи като стандарт при определяне на необходимата численост на административните звена. Отличителната характеристика на този метод е, че при него се отчита **необходимото време** за изпълнение на единица процес/операция, **а не се фокусира върху необходимия брой служители**, които да извършват дадена дейност или процес. Това предопределя естествен стремеж към некоректност и манипулиране на данните за доказване на свръхнатовареност и възнаграждаване. Независимо от тази слабост, този метод за набиране на данни е най-всеобхватен и ангажира служителите с процеса. Всички следващи методи могат да надградят метода за самооценка.

Важно!

Преди прилагане на метода е важно да се проведе предварителна комуникация със служителите и ръководителите в административната структура за ролите, отговорностите и резултатите от оценката на работното натоварване. Важно е да се отбележи, че манипулацията на данни е неприемлива и насочена срещу интересите на служителя, защото при идентифициране на свръхнатоварване изводите могат да бъдат и за ниско ниво на компетентност, която се отразява във времето, необходимо за изпълнение на процеса/операцията. При справяне с работното натоварване под средната продължителност на ефективно работно време, изводът може да бъде и за по-висока компетентност, която е довела до по-бързо справяне с обема от работа. Възможните изводи не трябва да се водят единствено от броя на часовете над средните и под средните за административното звено или структура, а и от причините за това. Служителите трябва да бъдат предварително информирани за възможните последствия.

Фигура 2. Съдържание на формуляр за отчитане на работно натоварване за 12 месеца. (Приложение 3)

Административна структура																						
.....																						
(име, презиме, фамилия)																						
Длъжност:												Дирекция/главна дирекция:										
Отдел:												Сектор:										
Период за попълване от:												до:										
Функции	Операции/процеси	Пон	Вт	Ср	Чет	Пет	Пон	Вт	Ср	Чет	Пет	Пон	Вт	Ср	Чет	Пет	Пон	Вт	Ср	Чет	Пет	Месец 1
Функция 1	Операция 1																					0
	Операция 2																					0
	Операция 3																					0
	Операция 4																					0
Функция 2	Операция 1																					0
	Операция 2																					0
	Операция 3																					0
	Операция 4																					0
	Операция 5																					0
Функция 3	Операция 1																					0
	Операция 2																					0
	Операция 3																					0
	Операция 4																					0
Функция 4	Операция 1																					0
	Операция 2																					0
	Операция 3																					0
	Операция 4																					0
	Операция 5																					0
Функция 5	Операция 1																					0
	Операция 2																					0
	Операция 3																					0
	Операция 4																					0
Функция 6	Операция 1																					0
	Операция 2																					0
	Операция 3																					0
	Операция 4																					0
	Операция 5																					0
Функция 7	Операция 1																					0
	Операция 2																					0
	Операция 3																					0
	Операция 4																					0
Функция 8	Операция 1																					0
	Операция 2																					0
	Операция 3																					0
	Операция 4																					0
	Операция 5																					0
		ОБЩО:																				
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Общо за 12 месеца в минути		0																				минути
Общо за 12 месеца в часове		0																				часа
Указания за попълване:																						
Този формуляр се попълва от всеки служител като отбелязва времетраенето на процесите/операциите ежедневно .																						

Метод 2. Измерване на работното натоварване чрез количествен метод

Оценката на работното натоварване при количествения метод се извършва чрез съпоставяне на данните за ЕФРВ в структурата и количеството изработени резултати (например брой издадени удостоверения за....., брой изготвени отговори на запитвания по, брой изготвени становища и др.). Методът изисква да се определи нужното време за всеки един краен резултат.

Времето се определя по един от двата метода – за самооценка или чрез измерване. Времето, отчетено чрез *Приложение №3 Формуляр за отчитане на работно натоварване за 12 месеца* за всеки един от процесите, довели до краен резултат, се усреднява за една календарна година. Индивидуалното време за еднотипни операции също се усреднява между служителите, които ги извършват, за да се получи средноаритметично ефективно работно време за еднотипен процес. Броят на резултатите се умножава по времето, необходимо за 1 бр. резултат. Сумарното годишно ефективно работно време се попълва в *Приложение №2.1 Индивидуален формуляр за измерване на работно натоварване чрез количествен метод* (виж Фигура 3).

Фигура 3. Съдържание на индивидуален формуляр за измерване на работно натоварване чрез количествен метод (Приложение 2.1)

Административна структура						
.....						
(име, презиме, фамилия)						
Длъжност:		Дирекция/главна дирекция:				
Отдел:		Сектор:				
Период за попълване от:		до:				
Функции	Процес/Операция	Резултат - вид	Брой годишно	Времетраене в минути* /за единица резултат/	Резултат X времетраене в минути* /за една календарна година/	Времетраене в часове годишно
РАЗДЕЛ I - Административни функции						
Функция 1	Процес/Операция 1				0	0
	Процес/Операция 2				0	0
	Процес/Операция 3				0	0
	Процес/Операция 4				0	0
Функция 2	Процес/Операция 1				0	0
	Процес/Операция 2				0	0
	Процес/Операция 3				0	0
	Процес/Операция 4				0	0
	Процес/Операция 5				0	0
Общо:					0	0
РАЗДЕЛ II - Специализирани функции						
Функция 3	Процес/Операция 1				0	0
	Процес/Операция 2				0	0
	Процес/Операция 3				0	0
	Процес/Операция 4				0	0
Функция 4	Процес/Операция 1				0	0
	Процес/Операция 2				0	0
	Процес/Операция 3				0	0
	Процес/Операция 4				0	0
	Процес/Операция 5				0	0
Общо:					0	0
ВЕРИФИЦИРАЛ:						
На:						
(име, фамилия)						
Длъжност:						
Дата:						

Ефективното работно време на всеки служител е сбор от данните в колона „Времетраене в часове годишно“.

Важно!

Операциите се групират по начин, който води до получаване на краен резултат. За един краен резултат могат да бъдат извършвани няколко операции. Те трябва да бъдат описани така, че да е възможно измерване на времето до постигане на крайния резултат.

Метод 3. Измерване на работното натоварване чрез симулация

Симулацията е подход за анализ, при който се измерва с хронометър в реална среда времето, което се изразходва за извършване на процес/операция до получаване на краен резултат. Този метод може да бъде приложен само при условията на външна оценка от независим оценител поради неговата времеемкост и тежест. При метода се използва създадения формуляр, *Приложение №2.2 Индивидуален формуляр за измерване на работно натоварване чрез симулация* (виж Фигура 4 по-долу).

Фигура 4. Съдържание на индивидуален формуляр за измерване на работно натоварване чрез симулация (Приложение 2.2)

Административна структура					
.....					
(име, презиме, фамилия)					
Длъжност:		Дирекция/главна дирекция:			
Отдел:		Сектор:			
Период за попълване от:		до:			
Функции	Процес/Операция	Ежедневно	Периодично/ циклично	При необходимост/ ad hoc	Времетраене
РАЗДЕЛ I - Административни функции					
Функция 1	Процес/Операция 1				
	Процес/Операция 2				
	Процес/Операция 3				
	Процес/Операция 4				
Функция 2	Процес/Операция 1				
	Процес/Операция 2				
	Процес/Операция 3				
	Процес/Операция 4				
	Процес/Операция 5				
РАЗДЕЛ II - Специализирани функции					
Функция 3	Процес/Операция 1				
	Процес/Операция 2				
	Процес/Операция 3				
	Процес/Операция 4				
Функция 4	Процес/Операция 1				
	Процес/Операция 2				
	Процес/Операция 3				
	Процес/Операция 4				
	Процес/Операция 5				
ВЕРИФИЦИРАЛ:					
.....					
(име, фамилия)					
Длъжност:					
Дата:					

При симулацията се наблюдават служители с различен професионален опит в години на същата длъжност или ранг, образование и обучения, личностни качества и оценки от индивидуалното оценяване по Наредбата за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация. Подборът на служителите, при които ще се прави замерването, се извършва по критерии, предварително съгласувани със звеното по управление на човешките ресурси. Чрез замерването на процеси/операции за период от време, който е оптимален, за да се обхванат всички възможни операции, се създава стандарт за време за всяка една операция. Стандартът се създава чрез усредняване на резултатите от замерването. С помощта на оценител се прецизират и създадените процеси/операции от служителите или се изготвят бизнес процеси за всяка функция. Съставя се лист с еднотипните функции, описани в процеси/операции със стандартното отчетено средно ефективно работно време, необходимо за изпълнението им.

Стандартът служи за определяне на необходимия брой служители за изпълнение на обема от резултати по административни звена и за минимума от умения, които трябва да притежават служителите, които създават резултатите.

Методът е подходящ за стандартизиране на процеси до краен резултат за администрации, които предоставят административни услуги и имат териториални звена. Методът осигурява надеждност и предсказуемост в дейността на администрацията, защото установява еднакви очаквания от потребителите.

Съществен недостатък на прякото измерване на натовареността е моментността на измерването и индивидуалностите, които притежават служителите, които участват в измерването. При това измерване не могат да се отчетат допълнителни фактори като: тенденции в даден период от време; сложност в качеството при изпълнение на дадена задача; не засягат по същество дейност с голяма продължителност на изпълнение за повече от месец, за да бъде отчетена като завършена и др. Поради тази причина фактическото измерване на натовареността може да се използва като допълнителен метод за потвърждаване или уточняване на резултатите от предходния метод за събиране на данни чрез самооценка. При наличие на възможности фактическите измервания могат да се правят през различни периоди на годината, което дава възможност да се отрази и евентуална цикличност на функциите/процесите/операциите, както и коректно да бъдат отчетени дейности с по-голяма продължителност.

Важно!

Този метод изисква допълнителни финансови и човешки ресурси в администрацията.

Метод 4. Измерване на работното натоварване чрез интервюта/анкети

Този метод е най-лесният и неангажиращ допълнителни средства и човешки ресурс, но и най-необективен като подход за измерване и оценка на работното натоварване. При него не се измерва време, а се отчита усещането на служителите за справяне с времето.

Попълването на анкетни форми или провеждането на индивидуални интервюта могат да бъдат използвани като допълнителен метод за:

- Определяне на необходимост от измерване и оценка на работното натоварване;
- Определяне на вида метод, който да се приложи, ако се изисква по-голяма точност в измерванията;
- Уточняване на вече измерени резултати.

При този метод от *Приложение №2 Индивидуален формуляр за определяне на основни процеси или операции* се създава анкетна форма в дигитален вариант. Могат да се използват безплатни приложения като Google Forms или софтуер MS Excel. Всеки служител попълва веднъж годишно анкета дали времето, необходимо за извършване на функциите е достатъчно, според неговите представи за времето, което той изразходва за да изпълни процесите/операциите, описани към всяка функция. При получаване на повече от 20% отговори, че времето не е достатъчно за изпълнение на процесите/операциите, може да се вземе решение за извършване на по-прецизни измервания на работното натоварване по един от гореописаните методи. Когато данните показват, че за поне 20% от служителите времето не е достатъчно, това е сигнал да се провери дали в действителност в административното звено/структура има проблем с работното натоварване. Съпоставянето на данни от индивидуалните отговори и от усреднените отговори на служителите в рамките на едно административно звено служи като индикатор за наличие или отсъствие на проблем, свързан с работното натоварване.

На фигурата по-долу е представено съдържанието на подобна анкета.

Фигура 5. Съдържание на анкета за оценка на работното време от служителите (Приложение 4)

Административна структура		
.....		
(име, презиме, фамилия)		
Длъжност:	Дирекция/главна дирекция:	
Отдел:	Сектор:	
Период за попълване от:	до:	
Функции	Процес/Операция	Успявате ли да се вместите в работното си време за извършване на даден процес/операция? (Да = 1/ Не = 2)
РАЗДЕЛ I - Административни функции		
Функция 1	Процес/Операция 1	
	Процес/Операция 2	
	Процес/Операция 3	
	Процес/Операция 4	
Функция 2	Процес/Операция 1	
	Процес/Операция 2	
	Процес/Операция 3	
	Процес/Операция 4	
	Процес/Операция 5	
РАЗДЕЛ II - Специализирани функции		
Функция 3	Процес/Операция 1	
	Процес/Операция 2	
	Процес/Операция 3	
	Процес/Операция 4	
Функция 4	Процес/Операция 1	
	Процес/Операция 2	
	Процес/Операция 3	
	Процес/Операция 4	
	Процес/Операция 5	

Анкетата може да се използва и след проведено измерване и оценка на работното натоварване чрез интервюта. Интервюто има за цел да провери данните, които са в значително отклонение от усреднените данни за административното звено и структура. Интервюто се провежда чрез събеседване със служител, ако отклоненията от усреднените данни са между служители или с ръководител, ако отклоненията от усреднените данни са между административни звена. Въпросите се съставят, за да се получи отговор за причините за отклоненията. Практиката показва, че интервютата могат да дадат обосновка за резултатите от оценката. Те се провеждат от звената за управление на човешките ресурси, за да няма въздействие на преките ръководители върху резултатите. Получените отговори могат да променят оценката на работното натоварване, което се съгласува с прекия ръководител и се отразява във всички последващи резултати, в случай, че е необходимо.

Важно!

Този метод не може да служи за определяне на численост на административните звена.

Кой измерва работното натоварване:

В зависимост от методите, отговорните за измерването на работното натоварване лица и звена са представени в таблицата по-долу:

Таблица 2. Отговорни за измерване на работното натоварване

Метод	Отговорен
Метод 1. Измерване на работното натоварване чрез самооценка	Звеното за управление на човешките ресурси създава формуляри за всеки служител за отчитане на работното натоварване за период от една календарна година. Формулярите се попълват от всеки служител.
Метод 2. Измерване на работното натоварване чрез количествен метод	Звеното за управление на човешките ресурси. Времето се определя по един от двата метода – за самооценка или чрез измерване.
Метод 3. Измерване на работното натоварване чрез симулация	Външна оценка от независим оценител
Метод 4. Измерване на работното натоварване чрез интервюта/анкети	Звеното за управление на човешките ресурси

Източници на данни

Източниците на данни, зависят от методите, които ще се прилагат и са описани в таблицата по-долу

Таблица 3. Източници на данни при измерване на работното натоварване

Метод	Отговорен източник на данни
Метод 1. Измерване на работното натоварване чрез самооценка	Данни попълнени от служителите във формуляр за отчитане на работното натоварване за период от една календарна година за всеки служител.
Метод 2. Измерване на работното натоварване чрез количествен метод	Данни за основните типове резултати и тяхното количество – например брой издадени удостоверения за..., брой изготвени отговори на запитвания по, брой изготвени становища. Данни за времето за постигане на резултатите се получават по един от двата метода – за самооценка или чрез измерване.
Метод 3. Измерване на работното натоварване чрез симулация	Данни, набирани чрез замерване.
Метод 4. Измерване на работното натоварване чрез интервюта/анкети	Данни от интервютата и/или попълнените анкети

Резултати

Измерването на работното натоварване дава възможност да се определи следното (като се ползват формулярите от Етап 4):

- Доколко оптимално са разпределени задачите между служителите в рамките на едно административно звено. Данните могат да служат на преките ръководители при разпределянето на задачите.
- Какъв е обемът от процеси/операции и какви са резултатите за всеки конкретен служител и приносът му в общия обем от дейността на административното звено.
- В кои административни звена се извършват процеси/операции с цикличност и какви са циклите, за да се управлява работното натоварване в тези периоди от годината.
- Стандарти за средно изпълнение на еднотипни функции по административни звена.

Етап 4. Оценка на работното натоварване

Цел:

Този етап включва самата оценка на работното натоварване, като целта му е да представи подход как това да бъде осъществено.

Как се оценява работното натоварване:

Оценката на работното натоварване се извършва чрез съпоставяне на данните, които са събрани по един или повече от методите за измерване на работното натоварване, описани по-горе, като **ефективното работно време (ЕРВ)** се съпостави към **ефективния фонд работно време** на всеки служител (ЕФРВ). От усреднените данни за всички служители се изготвя оценката на работното натоварване за административното звено. От усреднените данни от всички административни звена се изготвя оценката за административната структура.

Определянето на **ефективно работно време** се извършва за служител, административно звено и административна структура. Ефективното работно време е реалното време, което служителят е използвал, за да извърши обема от работа в рамките на една календарна година и е важен показател, който се използва при оценката на работното натоварване. Разликата между Ефективния фонд работно време (като ресурс) и ефективното работно време (като реално използвано) е оценката за работното натоварване.

Индивидуалното ефективно работно време се получава като сбор от времетраенето на всички процеси/операции, които са извършвани за една година, в часове.

Ефективно работно време за административно звено се определя чрез сбор на ефективното работно време на всеки служител, разделено на броя служители, описано в *Приложение №3.1. Таблица за определяне на ЕРВ за административно звено*.

Ефективно работно време за административна структура, се определя като сбор от ефективното работно време за всяко административно звено, разделено на техния брой, описано в *Приложение № 3.2. Таблица за определяне на ЕРВ за административна структура*.

Съдържанието на приложенията е представено на фигурите по-долу.

Фигура 6. Съдържание таблицата за определяне на ЕРВ за административно звено (Приложение3.1).

Административна структура	
гл. Дирекция/Дирекция/Звено	
.....	
(име, фамилия)	
Длъжност:	
Период за попълване от:	До:
Служител	Ефективно работно време (ЕРВ)* в часове
...	
...	
...	
Средно аритметично ефективно работно време в часове се изчислява от сбора на всички служители, разделен на броя служители	
#DIV/0!	

Фигура 7. Съдържание таблицата за определяне на ЕРВ за административна структура (Приложение 3.2).

Административна структура	
.....	
(име, фамилия)	
Длъжност:	
Период за попълване от:	До:
Главна дирекция/Дирекция/Звено	Ефективно работно време (ЕРВ)* в часове
...	
...	
...	
Средно аритметично ефективно работно време в часове се изчислява от сбора на всички дирекции, разделен на броя дирекции	#DIV/0!

Оценката на работното натоварване в административно звено се получава от усреднени данни за всеки служител в административното звено. За целта се ползва *Приложение №5.1 Разлика между ЕФРВ и ЕРВ за административно звено* (виж Фигура 8).

Фигура 8. Съдържание таблицата за оценка на работното натоварване в административно звено (Приложение 5.1)

Административна структура				
Главна дирекция/дирекция/звено				
№	Списък на служителите в гл. дирекция/дирекция/админ. звено	Ефективен фонд работно време	Ефективно работно време	Разлика
	...	0	0	0
	...	0	0	0
	...	0	0	0
		0	0	0
СРЕДНО АРИТМЕТИЧНО		СРЕДНО АРИТМЕТИЧНО	СБОР	

Оценката на работното натоварване в административна структура се получава от усреднени данни за всяко административното звено. За целта се ползва *Приложение №5.2 Разлика между ЕФРВ и ЕРВ за административна структура* (виж Фигура 9)

Фигура 9. Съдържание на таблицата за оценка на работното натоварване в административна структура (Приложение 5.2)

Административна структура				
№	Наименование на гл. дирекция/дирекция/звено	Ефективен фонд работно време	Ефективно работно време	Разлика
	1	0	0	0
	2	0	0	0
	3	0	0	0
		0	0	0
		СРЕДНО АРИТМЕТИЧНО	СРЕДНО АРИТМЕТИЧНО	СБОР

Кой оценява работното натоварване:

Оценката се осъществява от звената по УЧР. Резултатите се обсъждат с ръководителите на звена и с ръководството на административната структура.

Какви данни се използват:

Ползват се данни за изчислените ефективен фонд работно време (ЕФРВ) и ефективното работно време (ЕРВ).

Резултати:

В резултат на оценката на работното натоварване могат да се направят изводи на индивидуално ниво, по административни звена и за административната структура като цяло.

Индивидуалната оценка може да стигне до следните заключения:

- Служителят работи в рамките на ефективния си фонд работно време, което означава, че работното натоварване е балансирано;
- Служителят работи над ефективния си фонд работно време, което означава, че служителят работи извънредно;
- Служителят работи под ефективния си фонд работно време, което означава, че служителят може да поеме допълнителна работа.

В резултат на оценката може да се направят следните изводи относно всяко от звената в административната структура:

- Звеното работи в рамките на ефективния си фонд работно време, което означава, че работното натоварване е балансирано.

В административното звено работното натоварване е ефективно усвоено, но това не означава, че е балансирано разпределено между служителите. Подобна оценка се извършва от всеки пряк ръководител чрез анализ на резултатите от индивидуалните формуляри.

- Звеното работи над ефективния си фонд работно време.

В административното звено работното натоварване е повишено, което не означава, че всички служители работят над ефективния си фонд работно време. Повишаването на работното натоварване може да се дължи само на определени служители за сметка на други. Подобна оценка се извършва от всеки пряк ръководител чрез анализ на данните от индивидуалните формуляри. От индивидуалните формуляри може да се направят изводи дали е възможно преразпределение на работата между служителите в звеното или е необходимо наемане на допълнителен персонал.

- Звеното работи под ефективния си фонд работно време.

В административното звено работното натоварване е ниско, което означава, че има резерв за натоварване с допълнителни функции или оптимизация на персонала чрез анализ на данните от индивидуалните формуляри. Преките ръководители могат да идентифицират служителите, които работят под ефективния си фонд работно време и да анализират причините за това. Възможно е тези служители да имат функции и да изпълняват процеси,

които зависят от външни фактори и не са предварително планирани. Тези процеси може да не са били реално изпълнявани през отчетния период.

В резултат на оценката може да се направят следните изводи относно административната структура:

- Административната структура работи в рамките на ефективния си фонд работно време, което означава, че работното натоварване е балансирано. Правомощията на органа и функциите на администрацията са осигурени с необходимия човешки ресурс. Това не означава, че е балансирано разпределението между административните звена в административната структура. Необходим е допълнителен анализ за това кои от звената работят под или над усреднения за структурата ефективен фонд работно време. Подробен анализ се извършва от звеното по УЧР;
- Административната структура работи над ефективния си фонд работно време, което означава, че правомощията на органа и определените функции на административната структура са в риск да не могат да бъдат ефективно изпълнявани поради недостатъчен капацитет. Подробен анализ се извършва от звеното по УЧР или се възлага функционален анализ;
- Административната структура работи под ефективния си фонд работно време, което означава, че правомощията на органа и определените функции на административната структура не уплътняват наличния капацитет от човешки ресурси. Налице е обективна възможност да бъдат възложени допълнителни функции или да се направи оптимизация в административната структура. Подробен анализ се извършва от звеното по УЧР или се възлага функционален анализ.

Важно!

Оценката на работното натоварване се извършва на три нива, но всички данни са от индивидуалните формуляри за всеки конкретен служител.

Индивидуална оценка на работното натоварване се изготвя само за служителите, които са работили най-малко 6 месеца през предходната година и продължават да работят в административната структура.

3. Аналитичен доклад и план за действие

3.1. Аналитичен доклад

Въз основа на извършеното измерване и оценка на работното натоварване звената по УЧР изготвят аналитичен доклад по административни звена. Докладът служи за планиране на човешките ресурси и има ключово значение за определяне/оптимизиране на числеността на административните звена.

Аналитичният доклад включва най-малко следните данни:

1. Период, за който е извършена оценката на работното натоварване;
2. Кои административни звена са включени в оценката (възможно е да се направи оценка само на административни звена, за които е идентифициран проблем или да е изключено административно звено поради други причини);
3. Описание на етапите, методите и резултатите;
4. Идентифициране на съществуващи проблеми като:
 - **Фондът ефективно работно време** за служителите е много различен. Налице са големи отклонения и е необходимо да се планират мерки за покриване на дефицит от работна сила;
 - Големите разлики в съотношението на **обема от функции/процеси, резултати** между различните служители в едно административно звено или административните звена;
 - Големите разлики в съотношения в **характера на извършваните процеси/операции** и значително работно натоварване с процеси/операции, които не са пряко свързани с функциите;
 - Диспропорции между индивидуално изчисления фонд работно време и **реално изразходвано работно време** при изпълнение на процесите/операциите на един служител и между административните звена;
 - Друго, в зависимост от спецификата на функциите.
5. Възможни предложения за подобрения:

За служители:

- Промяна в длъжностната характеристика (увеличаване или намаляване на функциите);
- Оптимизация на процеси за намаляване на времето за извършването им;
- Заплащане на извънреден труд;
- Планиране на обучения.

За административното звено:

- Оптимизиране на функциите на административно звено;
- Опростяване на процесите, което води до съкращаване на времето;
- Въвеждане на ИКТ решения за подобряване ефективност на звеното;
- Назначаване на служители;
- Освобождаване на служители;
- Планиране на обучения.

За административната структура:

- Оптимизиране на функциите на административните звена;
- Бизнес моделиране на работните процеси в структурата;
- Оптимизация на работните процеси, вътрешни правила и процедури;
- Въвеждане на информационни системи за повишаване на ефективността (CRM, CEM, Knowledge-transfer, Database и др.)
- Оптимизиране числеността по административни звена;
- Намаляване числеността на административната структура;
- Повишаване числеността на административната структура;
- Други.

Аналитичният доклад с възможните области на подобрение се представят пред главния секретар за съгласуване. Съгласуваният доклад се представя пред ръководителя на административната структура за решение. За всяко решение се планират мерки в План за действие.

3.2. Изготвяне на план за действие

Изготвянето на план е в зависимост от решението на административния орган. Планът се изготвя за период от 1 до 3 години и се обвързва с бюджетната процедура. Планът е част от плана за управление на човешките ресурси и адресира отговорността на административния ръководител по СФУК.

Структурата на плана следва идентифицираните проблеми и областите на подобрения и се разделя, както следва:

- Функции. Тук се планират всички мерки за:
 - Оптимизиране и преразпределение на функции по административни звена;
 - Оптимизиране и преразпределение на функции между служители;
 - Промяна на длъжностни характеристики;
 - Актуализиране на работни планове.
- Процеси. Тук се планират всички мерки за:
 - Бизнес моделиране;
 - Оптимизиране на процеси;
 - Определяне време за единица резултат;
 - Изготвяне на стандарти.
- ИКТ. Тук се планират всички мерки за въвеждане на информационни системи:
 - CRM и CEM;
 - Размяна на познания (Knowledge-transfer);
 - Бази данни.
- Численост. Тук се планират всички мерки за оптимизиране и преразпределяне числеността между административните звена.
- Обучения. Тук се планират всички мерки за:
 - Повишаване на ефективността/производителността на служителите;
 - Трансфер на знания.
- Работно време. Тук се планират всички мерки за:
 - Определяне на гъвкаво работно време;
 - Въвеждане на процедури за планиране и отчитане на извънреден труд.
- Възнаграждения. Тук се планират всички мерки за:
 - Определяне на обективни показатели за възнаграждаване на извънреден труд;
 - Планиране на средства за извънреден труд.
- Друго.

Най-прегледно е планът за действие да бъде оформен във вид на таблица, като предложената по-долу.

Таблица 4. План за действие (Приложение 6)

.....				
Наименование на административната структура				
За година:				
Област на подобрение	Мерки/действия	Резултат	Срок	Отговорно лице
Функции				
Процеси				
ИКТ				
Численост				
Обучения				
Работно време				
Възнаграждение				
Друго				
ИЗГОТВИЛ:		УТВЪРДИЛ:		
..... (име, фамилия)		 (име, фамилия)		
Длъжност:		Длъжност:		
Дата:		Дата:		

Планът се създава от звеното за управление на човешките ресурси

Планът се утвърждава от ръководителя на административната структура. Контролът по изпълнението на плана се възлага на главния секретар. Планът се отчита ежегодно и се актуализира в случай на необходимост.

4. Управление на процеса по оценка на работното натоварване

Управлението на работното натоварване е част от управленския процес за приоритизиране и разпределяне на функциите и задачите между административните звена в административната структура и служителите в тях.

4.1. Роли в процеса

Ръководителят на административната структура е отговорен за ефективното управление на работното натоварване за постигане на планираните цели и резултати, изпълнение на възложените функции и поддържане на безопасна работна среда.

Прекият ръководител е отговорен за ефективното индивидуално разпределение на работното натоварване в административното звено, което ръководи.

Служителят е отговорен за ефективно разпределение на работното време при изпълнение на функциите и задачите, които са му поставени, съгласно длъжностната характеристика, индивидуалния работен план и други вътрешни административни процедури.

Звеното за управление на човешките ресурси е отговорно за експертната оценка и за представяне на предложения към ръководителите за разпределението на работното натоварване в административната структура, като се вземат предвид баланса между работата и личния живот на служителите, включително покриване на планирания отпуск, дългосрочни командировки, мобилност и дългосрочно заболяване, за да се сведе до минимум въздействието на увеличения в натоварването върху другите служители.

4.2. Причини за измерване на работното натоварване

Най-често срещаните причини за измерване на работното натоварване са:

- Реализиране на нова политическа инициатива, която увеличава работното натоварване с временен или постоянен характер;
- Нова държавна политика, която изисква насочване на човешки ресурс за изпълнението ѝ;
- Отпадане на необходимостта от държавна намеса в област на политика/сектор;
- Структурни промени, които изискват преразпределение на функциите в административните звена и между служителите;
- Докладване за голямо работно натоварване като обем/сложност, което възпрепятства изпълнението на функциите и постигането на резултати от административно звено или конкретни служители;
- Организационна промяна в резултат на функционален анализ или одит на човешките ресурси;
- Внедряване на нова информационна система, проект и/или процес, който изисква човешки ресурси за изпълнение;
- Оптимизация на работните процеси в администрацията;
- Намаляване на населението или групата, за която се предоставят административни услуги;
- По-високи от средните изисквания за административно обслужване през периода, включително годишни процеси за граждани и бизнес, които генерират стрепване;
- Изискванията към променени роли поради нормативни и/или организационни промени;
- Ново законодателство, което регламентира назначаването на конкретни длъжности при ограничения в числеността на персонала;
- Обявените позиции не успяват да привлекат подходящи групи кандидати и администрацията работи с намален състав;
- Пандемия/епидемия, масово заболяване (например грипен сезон) през периода, което изисква преразпределение на функции и задачи;

Към изброените причини могат да се добавят допълнителни такива спрямо спецификата на функциите и организацията на труда в административната структура. Факторите могат да служат за оценка на риска, който се извършва от звената за вътрешен одит в административната структура.

4.3. Периодичност

Анализът на работното натоварване се извършва периодично или при възникнала необходимост, описана по-горе в т. 4.2. Разумният период, през който се провежда оценка на работното натоварване, зависи от сложността на проблема и контекста на работа. Целта е да се осигури навременен анализ, за да се сведе до минимум риска от неизпълнение на резултатите в администрацията.

4.4. Контрол

Контролът се осъществява на следните нива от:

- **Прекият ръководител:** чрез верифициране на всеки индивидуално попълнен формуляр, преглед и актуализиране на специфични функции и/или процеси за оценяване на индивидуалното работно натоварване;
- **Звеното за управление на човешките ресурси:** за коректност на данни от личните досиета на служителите, за процеса по планиране и мониторинг на изпълнението на плана за действие (виж т. 3.2);
- **Ръководителя на административната структура:** за решения и планиране на действия.

Функциите по контрол и отговорностите, описани по-горе се включват във функционалните характеристики на звената и длъжностните характеристики на служителите.

4.5. Използване на оценката в процеса на УЧР

Резултатите от оценката на работното натоварване се използват за планиране на човешките ресурси, съгласно методологията за планиране на човешките ресурси¹. Оценката е част от изследване на необходимостта за обезпечаване на функциите на администрациите за изпълнение на правомощията на органите, които подпомагат, с необходимия човешки ресурс. Оценката на работното натоварване е инструмент за обективно определяне/оптимизиране числеността на административните структури и административните звена, като тя има отношение и към организационната култура, възнаграждаването и мотивацията на служителите.

¹ Виж Методология за планиране на човешките ресурси, разработена в рамките на същия проект (Укрепване на стратегическия подход и иновациите в държавната администрация на България“) с подкрепата на Европейския съюз чрез Инструмента за техническа подкрепа в сътрудничество с Генерална дирекция „Подкрепа на структурните реформи“ (DG REFORM) на Европейската комисия.

5. Приложения

Приложение №1: Формуляри за определяне на ЕФРВ (на служител, за административно звено и за административна структура)	 Annex1.xlsx
Приложение №2: Индивидуален формуляр за определяне на основни процеси или операции	 Annex 2.xlsx
Приложение №2.1: Индивидуален формуляр за измерване на работно натоварване чрез симулация	 Annex 2.1.xlsx
Приложение №2.2: Индивидуален формуляр за измерване на работно натоварване чрез количествен метод	 Annex 2.2.xlsx
Приложение №3: Формуляр за отчитане на работно натоварване за 12 месеца	 Annex 3.xlsx
Приложение №3.1: Таблица за определяне на ЕРВ за административно звено	 Annex 3.1.xlsx
Приложение №3.2: Таблица за определяне на ЕРВ за административна структура	 Annex 3.2.xlsx
Приложение №4: Анкета за оценка на работното време от служителите	 Annex 4.xlsx
Приложение №5.1: Разлика между ЕФРВ и ЕРВ за административно звено	 Annex 5.1.xlsx
Приложение №5.2: Разлика между ЕФРВ и ЕРВ за административна структура	 Annex 5.2.xlsx
Приложение №6: План за действие	 Annex 6.xlsx