



СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕ- СУРСИ

**Сметна палата на
Република България**

I. Въведение и цел на Стратегията за управление на човешките ресурси на Сметната палата за периода

Въведение

Човешкият ресурс е основен фактор, чрез който Сметната палата възнамерява да постигне своята визия и да изпълни мисията си на Върховна одитна институция. Стратегията за управление на човешките ресурси в Сметната палата (Стратегията) представлява цялостна концепция за управление на човешките ресурси в институцията. Нейните постановки следва да се отчитат при разработката на стратегически и оперативни документи за дейността на Сметната палата. Настоящата стратегия отчита достигнатото ниво на развитие и стратегически цели формулирани в Стратегията за развитие на Сметната палата 2018 – 2022 г. (Стратегията за развитие).

От решаващо значение е да бъде осъзнато, че прилагането на Стратегията за управление на човешките ресурси е отговорност на всеки ръководител и служител на Сметната палата - заедно, следвайки екипния подход, това ще гарантира детайлното изпълнение на Стратегията. Ръководителите следва да използват това средство, за да гарантират, че всички служители извършват поставените им задачи на високо професионално ниво, а добрите изпълнители да бъдат откроявани като им бъдат предоставяни възможности за развитие и поощряване. Специално внимание следва да бъде отделено на служителите, които имат недостатъчно добро представяне.

Отредената обществена роля и поддържането на добра репутация изискват от Сметната палата високо качество на одитната дейност, извършвана в съответствие със закона и професионалните стандарти, както и непрекъснато развитие и усъвършенстване на своите политики, практики и процедури, включително в областта на човешките ресурси.

Цели на Стратегията за управление на човешките ресурси

Цел 1: Да се осигури необходимият брой служители с подходящи професионални качества и отговарящи на изискванията за съответната длъжност, които ще могат да изпълнят възложените задачи и ще допринесат за постигането на целите на Сметната палата.

Цел 2: Да се усъвършенства процесът по оценяване на трудовото изпълнение на служителите, като се гарантира обективно оценяване и адекватно трудово възнаграждение, отразяващо тяхната ефикасност, ефективност и прилагане на професионален опит.

Цел 3: Да се усъвършенства процесът по учене, трансфер на знания и обучение на служителите на Сметната палата в съответствие с най-високите професионални стандарти, като се гарантира обвързаност с целите и бъдещите предизвикателства пред институцията, съответното структурно звено и индивидуалното развитие на служителите.

Цел 4: Да се създаде система, която да допринесе за задържане на служителите чрез ясно и справедливо възнаграждение, възможности за кариерно развитие, повишаване на професионалната им квалификация и повишаване в длъжност, осигуряване на приемственост, за да се превърне Сметната палата в желан работодател.

Цел 5: Да се определят адекватни екипни и индивидуални цели, които да се популяризират по начин, който да ангажира ръководителите и служителите към постигането им.

Цел 6: Да се подобри ефективността и ефикасността на изпълнението чрез подобряване на вътрешното управление, комуникацията и институционалната култура.

Цел 7: Да се предостави възможност на служителите да участват пълноценно в ключови работни процеси, в които да приложат притежаваните от тях знания и професионален опит, при спазване на йерархичните нива на подчиненост.

Цел: 8 Да се подобрят лидерските и управленски умения на ръководителите в Сметната палата, което ще повиши ефективността и ефикасността на дейността и ще помогне на отделните служители да реализират своя потенциал чрез подходящо делегиране и носене на отговорност.

II. Визия, мисия и ценности в областта на човешките ресурси

Визия

Стратегията осигурява системен подход за привличане, назначаване, развитие и задържане на служители с висок професионализъм и мотивация, ефективно ръководени в своето структурно звено и институцията, който да помогне на Сметната палата да постигне високи резултати в своята дейност.

Мисия

В отговор на предизвикателствата и определените цели в Стратегията, ще се развият и усъвършенстват политиките и дейностите за развитие на човешките ресурси в Сметната палата, чрез комплексни мерки, които да осигурят висококачествено изпълнение на възложените трудови дейности на служителите на Сметната палата. Тези мерки ще обхванат всички дейности, свързани с човешките ресурси, а именно: подбор, назначаване, обучение, оценка на трудовото изпълнение, професионално развитие и повишаване в длъжност, гъвкавост и стабилност на организационната структура, мотивиране и задържане на квалифицирани служители.

Стратегията ще осигури качествено обучение, ще насърчи подходящото поведение на служителите, ще гарантира, че е налице организационен дизайн, който осигурява подходяща рамка за функциониране като ефективна и ефикасна институция, която се стреми да привлече лица с необходимите знания, професионални умения и нагласи, за да отговорят на профила за успешни служители. Тя ще има за цел да мотивира доброто представяне в цялост по отношение на трудовото изпълнение на служителите, а от друга

страна - да разглежда в дълбочина възникнали проблеми, свързани с демонстрирано незадоволително ниво на изпълнение по открит и градивен начин. Правилно приложени, тези мерки ще окажат силно въздействие към усъвършенстване на индивидуалните и организационни резултати.

Всички тези аспекти трябва да функционират взаимосвързано за постигане на поставените стратегически цели за високо ниво на качество и ефективност от страна на служителите и на организацията като цяло. Това подкрепя основните цели на Стратегијата и по-специално за укрепване на институционалния капацитет на Сметната палата като независима, професионална и надеждна институция.

Ценности

Нашите ценности в областта на човешките ресурси включват независимост, обективност и отговорност, професионализъм, почтеност, компетентност, поверителност, прозрачност, сътрудничество и конструктивност.

III. Текущо състояние на управлението на човешките ресурси

Организация и структура на човешките ресурси

Сметната палата се състои от председател, двама заместник-председатели и двама членове, които са избрани от Народното събрание. Утвърдената организационна структура на Сметната палата включва шест одитни дирекции и административни структурни звена, обособени по начин, които обхваща в цялост възложените функционални отговорности, съгласно Закона за Сметната палата, Правилника за устройството и организацията на дейността на Сметната палата и други относими актове.

В отдел „Човешки ресурси“ работят служители, с образование и професионален опит, специализирани в областта по управление на човешките ресурси.

Изградена е ясна и гъвкава система, при която на всеки служител от отдела се разпределят персонални задачи, обвързани с длъжностните характеристики на служителите и определените оперативни цели. При отсъствие на служител или при възникнала друга необходимост, задачите се пренасочват своевременно към друг служител, за да се гарантира срочното и качествено изпълнение на поставените задачи, чрез които се управлява човешкият ресурс на Сметната палата.

IV. Планирани дейности в областта на управлението на човешките ресурси

След анализ на потребностите от развитие, отчитайки мисията и визията на Сметната палата, в Стратегията за развитие на Сметната палата 2018-2022 г. е формулиран Приоритет 2: Сметната палата да изгради ефективно функционираща система за управление на човешките ресурси, която да осигури високо квалифицирани, мотивирани и почтени служители. В рамките на приоритета са формулирани три стратегически цели, които са насочени в следните направления:

- структуриране на процесите по управление на човешките ресурси;
- извършване на годишни анализи за идентифициране на потребностите от човешки ресурси и нуждите от обучения по видове одит, структурни звена и индивидуално;
- укрепване на капацитета на служителите от отдел „Човешки ресурси“;
- проучване и анализ на факторите, които влияят върху удовлетвореността при служителите;
- ефективно управление на рисковете, свързани с мотивацията на работещите в Сметната палата;
- подобряване на системата за възнаграждения в Сметната палата, която да включва индексирание на размерите на основните работни заплати, но и да отчита индивидуалното трудово изпълнение на нашите служители;
- извършване на анализ на ефективността на вътрешната комуникация и институционална култура;
- формулиране на мерки за насърчаване на развитието на професионалния капацитет на служителите;
- планиране на обученията, въз основа на индивидуалните потребности;
- идентифициране на следващото поколение ръководители и лидери в Сметната палата и оказване на подкрепа за тяхното кариерно развитие.

СПЕЦИФИЧНА СТРАТЕГИЧЕСКА ЦЕЛ 1	
Непрекъснато подобряване на системата за подбор, назначаване, оценка, обучение и задържане на квалифицирани служители	
Стратегически мерки	Потребности и очаквани резултати
Провеждане на обучения за ръководителите в Сметната палата по настъпили изменения в законодателната рамка, както и такива за повишаване на управленските им умения и екипната ефективност в Сметната палата.	Установена е необходимостта от приемане на Рамка за отговорностите за управление на човешките ресурси и след нейното приемане е необходимо да бъдат проведени обучения на всички ръководители за запознаване и изясняване на техните отговорности.
Укрепване на капацитета на отдел „Човешки ресурси“ чрез назначаване	Добрите практики на ИНТОСАЙ сочат, че е необходимо увеличаване на състава

и/или обучение на служители до достигане на необходимата численост (7 щ. бр. в т. ч. началник на отдел „Човешки ресурси“, съобразно общия брой служители на ВОИ и добрите практики на ИНТОСАЙ), притежаващи необходими знания и компетенции в областта на човешките ресурси - обучението и развитието на персонала; изграждането на ефективна и обективна система за оценка на изпълнението; разработването на справедлива и обективна система за привличане, задържане и ротация на персонала;
Провеждане на поне едно обучение годишно по теми, касаещи развитието и управлението на човешките ресурси.

Въвеждане на механизъм на обвързване на планираните обучения с индивидуалните потребности на всеки служител, в т.ч. за придобиване на специализирани знания и/или новости в професията, както и за подобряване на чуждоезиковите познания.

Създаване на Рамка за професионална компетентност за одиторските длъжности в Сметната палата.

на звеното за управление на човешки ресурси. Заедно с това, то трябва да притежава индивидуални и колективни знания в съответствие със съвременните развития на управлението на човешките ресурси. Установяването на потребностите за обучения е от ключово значение, за да бъдат планирани подходящи форми на повишаване на компетентността. Това ще допринесе, както разгръщане на пълния потенциал на служителите, управляващи човешките ресурси, така и ще им позволи да оказват съдействие на отделните ръководители в областта на дейностите по управление на ЧР.

Придобиването на нови знания и умения, включително основавайки се на Рамката за професионална компетентност е обективна необходимост за всички служители на Сметната палата. Планира се усъвършенстване на съществуващите правила, с цел въвеждане на механизъм, чрез който планираните обучения са изготвени в съответствие с индивидуалните потребности на всеки служител. Част от механизма ще е отразяване на необходимостта от обучение и професионално развитие за всеки служител във формуляра за оценка на трудовото му изпълнение.

Сметната палата, отчитайки установените потребности, стратегическия план на ИНТОСАЙ и развитието на IFPP (Рамката за професионална компетентност), счита, че е необходим единен документ, който да съдържа необходимите компетенции на одиторите. Това би осигурило цялостен, последователен и аргументиран подход при подбора, обучението, оценката, професионалното развитие и възнаграждение

	<p>на одиторите в Сметната палата. Рамката ще бъде обект на текущо наблюдение, за да се осигури нейната актуалност.</p>
<p>Създаване на Рамка за професионална компетентност за длъжностите в администрацията на Сметната палата.</p>	<p>Подобни са аргументите и за създаване, въвеждане и поддържане на актуална Рамка за професионална компетентност за длъжностите в администрацията на Сметната палата.</p>
<p>Извършване на ежегоден анализ и представянето му на Сметната палата, за резултатите от реализираните обучения спрямо поставените цели на структурното звено и индивидуалните цели.</p> <p>Предпоставки за това са:</p> <ul style="list-style-type: none"> - отразяване на необходимостта от обучение и професионално развитие за всеки служител във формуляра за оценка на трудовото му изпълнение. - сравнение между идентифицираните потребности като част от годишното атестирание и включените в плана за обучение. - реализиране на плана за обучение в пълнота. 	<p>Ежегодният анализ ще даде възможност да се проследи в каква степен необходимите обучения са включени в годишния план за обучение и дали са реализирани. Евантуални организационни или бюджетни ограничения допринесли за нереализирани обучения следва да бъдат предмет на анализ.</p>
<p>Оценка на ефективността на всяко обучение. Изготвяне на анализ за резултатите от реализираните обучения спрямо поставените цели на структурното звено и индивидуалните цели.</p>	<p>След формалния количествен анализ на проведени и непроведени обучения е необходимо да се даде качествена оценка за степента на удовлетворяване на потребностите от обучение. Оценката на ефективността на отделните обучения допринася за преценка относно формата, съдържанието, времетраенето, провеждането и т.н. на обученията. Извършването на поредни годишни оценки ще позволи да бъдат идентифицирани повтарящи се потребности, неподходящи теми или форми на обучения, предложения за алтернативни форми за придобиване на знания и умения и т.н.</p>

Участия на одиторите в обучителни форми, които повишават професионалната им квалификация, сертифициране.

Освен възникващите специфични потребности от обучения, подходящо е да се придобиват знания и умения използвайки утвърдени национални и международни програми за квалификация (в ЕСП или ИТЕС-Индия) и сертификация, например ACCA, CIA, CISA, CGAP, CCSA, CFSA, CRMA, др. Дългосрочната инвестиция в такива сертификати ще даде възможност на Сметната палата и на нейните служители да изградят стабилни работни взаимоотношения.

Създаване на условия за задържане на служителите чрез подобряване на условията: повишаване на професионалната квалификация; повишаване в длъжност (при наличие на необходимите изисквания, посочени в Правилника); справедливо заплащане; подобряване на етичния микроклимат на ниво екип, структурно звено.

Сметната палата си поставя за цел висока удовлетвореност и мотивация за работа у своите служители (вж. по-долу). Един от факторите, който ще допринесе за това е възможността за професионално и кариерно израстване, за които трябва да бъдат създадени комплексни условия.

Извършване на анализ и планиране на потребностите от назначаване на служители, притежаващи подходящо образование, квалификация и професионален опит.

Сметната палата е необходимо да действа изпреварващо по отношение на задоволяване на потребностите от човешки ресурси, поради най-малко две причини. Подходящите кандидати са малко и подбора им отнема значително време. Второ, изискванията на Сметната палата са специфични и вътрешното създаване на специалисти е продължителен процес. Анализ, дългосрочно планиране, текущо наблюдение на напредъка и отчитане на резултатите са стъпките, които ще се следват.

Форми за гъвкава заетост, включително стажове.

Една от възможностите за повишаване на удовлетвореността на настоящите служители и привличането на нови е създаването на гъвкави форми на заетост, включително стажантски програми.

Популяризиране на Сметната палата като надежден и желан работодател.

Удовлетворяването на потребностите от човешки ресурси ще бъде трудна задача и през следващите години. Средство, което може да улесни в известна степен, това е популяризирането на дейността на Сметната палата като желан работодател. Инициативи в тази посока ще бъдат целеви изявление на ръководството и гласяване в електронни медии и социални мрежи, пълноценни студентски стажове, въвеждане на механизъм за получаване на предварителна информация за кандидатите и техните очаквания от работата в Сметната палата, реализиране на програми за заетост и други.

СПЕЦИФИЧНА СТРАТЕГИЧЕСКА ЦЕЛ 2

Изграждане на система за мотивация и удовлетвореност от работата на служителите в Сметната палата

Стратегически мерки

Периодично проучване и анализиране на факторите, които влияят върху удовлетвореността при служителите. Нарастване на нивото на удовлетвореност на служителите.

Подобрена система за възнаграждения, основана на индивидуалното изпълнение, включително финансови възнаграждения,

Потребности и очаквани резултати

Считаме, че е подходящо да се осъществява текущ мониторинг на факторите от средата, които влияят пряко или косвено на мотивацията и удовлетвореността от работата на служителите. Едно от средствата за това ще бъде директните проучвания чрез анкетни карти на работещи и напускащи служители, например относно условия на труд, ценности, личностно развитие, емоционални фактори, работа, отношения с прекия ръководител.

Анализът на получените отговори ще даде възможност за последващи действия, водещи до нарастване нивото на удовлетвореност на служителите.

Трудовото възнаграждение е основен мотивиращ фактор за служителите. Поради

включващо индексирание на размерите на основните работни заплати в Сметната палата.

обективни обстоятелства, възнаграждени-
ята в Сметната палата изостават от сред-
ните за публичния сектор и от организа-
циите в частния сектор, създаващи подо-
бен продукт и с които Сметната палата се
конкурира за привличането и задържа-
нето на квалифицирани служители. По-
добряването на системата на заплащане е
необходима предпоставка, както за по-
ефективно разпределяне на винаги огра-
ничения ресурс, така и за обективно обос-
новаване и разпределяне на допълнителен
финансов ресурс. Планира се и въвеждане
на възможността за самооценка от страна
на служителите преди оценката от прекия
ръководител.

Определени и разбрани от служителите
ясни и справедливи персонални задачи,
обвързани с целите на съответното звено.

Фактор, влияещ на удовлетвореността и
мотивация на служителите е наличието на
ясни и обективно определени задачи.
Счита се, че това пряко повишава ефек-
тивността и ефикасността на труда. Об-
вързването на индивидуалните задачи с
целите на организацията прави видим
приноса на всеки в постигането на общите
резултати. Друга полза е възможността за
по-голямата обективност в процеса на
атестация и заплащане.

СПЕЦИФИЧНА СТРАТЕГИЧЕСКА ЦЕЛ 3

Поддържане на институционална култура, която насърчава развитието на професионалния капацитет на служителите и толерира положените принос, усилия и лоялност към Сметната палата

Стратегически мерки

Периодично извършване на анализ на ефективността на вътрешната комуникация и институционална култура, чрез попълване на анкети и провеждане на интервюта.

Потребности и очаквани резултати

Изграждането и поддържането на институционална култура е също толкова важно, колкото и личната удовлетвореност и мотивация за работа. Институционалната култура ще придаде индивидуален облик на Сметната палата, като модерна върховна одитна институция. Събирането на информация и анализа са

	обособени като самостоятелни дейности, изискващи отделно внимание.
Идентифициране на следващото поколение ръководители и лидери и/или новости в професията(вкл. нови методологии), както и за подобряване на чуждоезиковите познания.	Обикновено, Сметната палата не прави изключение, позициите, лидерските и ръководни позиции са най-трудни за намиране на подходящи служители. Ще бъде обърнато специално внимание на този въпрос. Стъпките, които ще бъдат предприети са идентифициране на потенциални лидери и ръководители, тяхното обучение и възлагането на разумни отговорности и задачи, които да развият техния потенциал и да ги подготвят за бъдещи предизвикателства.

V. Рамка за отговорностите за управление на човешките ресурси

Процесът, свързан с планиране и управление на човешките ресурси, е съвкупност от дейности и отговорности, които се изпълняват съвместно от отдел „Човешки ресурси“, ръководителите и служители на върховната одитна институция. В тази връзка са разписани отговорностите на служителите, началниците на отдели, директорите на дирекции и отдел „Човешки ресурси“, по отношение на редица основополагащи направления, свързани с управлението на човешкия ресурс.

Служители	Началници на отдели	Директори	Служители от отдел „Човешки ресурси“
Роли			
Представяват експертен състав, който се стреми да допринесе за изпълнение на дейността на СП.	Ръководят и организират работните процеси в отдела, като разпределят рационално задачите, като насърчават и дават възможност на служителите да реализират	Ръководят и организират и контролират работните процеси в дирекцията, ангажираността и ефективността на служителите, за постигане	Разработват, реализират и преразглеждат стратегиите, политиките и процесите по управление на човешките ресурси, за да се удовлетворят

	пълния потенциал от притежаваните от тях знания и професионални умения в работния процес за постигането на целите в структурното звено.	на определените цели.	потребностите на СП.
	Информират служителите за всичко, което може да повлияе на тяхната работа и относно промени и инициативи в работата на СП.		Оказват съдействие на ръководителите на структурни звена при осъществяване на политиките в областта на човешките ресурси.
			Носят отговорност за осигуряване на равенство на възможностите при разработването и прилагането на политики по управление на човешките ресурси.
Служители	Началници на отдели	Директори	Служители от отдел „Човешки ресурси“

Подбор на служители за заемане на длъжности в Сметната палата

При възлагане участват в процеса по подбор на служители за заемане на длъжности в Сметната палата.	Оказват съдействие на директорите на дирекции при извършването на анализ за необходимостта от назначаване на служители в отдела.	Изготвят анализ за броя и уменията на необходимите служители в дирекцията. Своевременно изготвят предложение за предприемане на действия за назначаване на служители в дирекцията.	Изготвят цялостен план за необходимостта от човешки ресурси.
--	--	--	--

Подпомагат изготвянето на длъжностни характеристики.	Своевременно информират директора на дирекция за необходимостта от предприемане на действия за назначаване на служители в отдела.	Участват в състава на конкурсна комисия за подбор на служители за заемане на длъжности в СП.	Поддържат данни и информация, за да наблюдават степента, до която са удовлетворени потребностите от човешки ресурси.
	Участват в състава на конкурсна комисия за подбор на служители за заемане на длъжности в СП.	Изготвят длъжностни характеристики.	Определят нуждата и провеждат мероприятия за представяне на институцията пред потенциални бъдещи служители и мероприятия за подбор на служители.
	Участват в изготвянето на длъжностни характеристики.	Подпомагат отдела „Човешки ресурси“ при провеждане на мероприятия за представяне на институцията пред потенциални бъдещи служители и мероприятия за подбор на служители.	Участват в състава на конкурсна комисия за подбор на служители за заемане на длъжности в СП. Технически и организационно подпомагат ръководителите за провеждане на процедурата по подбор. Приемат и подготвят всички необходими документи за сключване на трудов договор със Сметната палата.
			Информират директора на дирекцията, административния отговорник,

			дирекция „Сигурност”, отдел „Управление на собствеността”, отдел „Информационно обслужване” за датата на назначаване на нов служител в СП.
		Изготвят предложение за сключване на трудов договор със Сметната палата.	Създават електронно и хартиено досие, чрез въвеждане и класиране на информация и документи на новоназначените служители в СП.
			Организируют въвеждането в длъжност на новопостъпили служители.
Служители	Началници на отдели	Директори	Служители от отдел „Човешки ресурси“

Изпитателен срок при заемане на длъжност в Сметната палата

Спазват работното време.	Подпомагат директора на дирекцията в организацията на дейностите, свързани със създаване на условия за работа, настаняване и материално и техническо обезпечаване на новоназначените служители;	Ръководят, организират и контролират дейностите, свързани със създаване на условия за работа, настаняване и материално и техническо обезпечаване на новоназначените служители;	Връчват на новоназначените служители изготвените и подписани от съответните служители трудови договори, длъжностни характеристики, уведомления по чл. 62, ал. 5 от КТ, трудови книжки със съответните вписвания, всички декларации, по които следва да се декларират
--------------------------	---	--	--

			данни и обстоятелства от новоназначените служители.
Спазват Етичния кодекс и другите вътрешни актове на СП.	Изготвят предложение за определяне на наставник на новоназначените служители.	Осъществяват контрол и проследяват как протичат: въвеждането в работния процес по отношение на приемственост, предаване на трудов опит и професионални знания/умения, както и дали новоназначените служители проявяват лична мотивация и готовност за самостоятелно изпълнение на трудовите процеси с нужното качество и професионализъм.	Информират служителите за правилата за спазване на работното време и при отсъствия. „Информират служителите за възможностите за запознаване с всички вътрешни нормативни актове на Сметната палата, регламентиращи елементите на трудовото правоотношение.“
Изпълняват възложените трудови задължения, като изпълнява възложените задачи, за да постигне необходимото ниво на представяне.	Приемат новоназначените служители и създава необходимата организация за въвеждането им в работния процес.	Изготвят мотивирано предложение за продължаване или прекратяване на трудовите правоотношения с новоназначените служители, в рамките на определения срок за изпитване.	
Отговарят за качеството на своята работа, във връзка с изпълнение на преките си служебни задължения и при необходимост е активен за преодоля-	Проследяват и докладват на директора на дирекцията за начина на протичане и резултатите от наставничеството.		

ването на слабостите в неговата работа.			
Участват в организирани от Сметната палата обучения.	<p>Детайлно проследяват как протичат: въвеждането в работния процес по отношение на приемственост, предаване на трудов опит и професионални знания/умения, както и дали новоназначените служители проявяват лична мотивация и готовност за самостоятелно изпълнение на трудовите процеси с нужното качество и професионализъм.</p>		
<p>Проявяват лична мотивация, отговорност и желание за качествено и срочно изпълнение на възложените задачи и изграждане на взаимоотношения със служителите на Сметната палата.</p>	<p>Ръководят, контролират и оценяват трудово изпълнение на новоназначените служители.</p>		
Служители	Началници на отдели	Директори	Служители от отдел „Човешки ресурси“
Обучение и развитие			

Определят нуждите си от обучение в конкретна област/ тема, с цел придобиване или усъвършенстване на професионалните знания и умения.

Отговорностите, които има всеки служител, както и:

в качеството си на оценяващ ръководител оценяват индивидуалната потребност на служителите от обучение в конкретна област/ тема; подпомагат служителите със съвет и осигуряване на обратна връзка, за да им позволят да развият своите умения

Отговорностите, които има всеки служител, както и:

в качеството си на оценяващ и/или контролиращ ръководител оценяват индивидуалната потребност на служителите от обучение в конкретна област/ тема и отразяват необходимостта в атестационните формуляри и/или по др. начин.

Отговорностите, които има всеки служител, както и:

въз основа на представените заявки от ръководителите на структурни звена, изготвят проект на годишен план за обучение на служителите.

Стремят се да развиват уменията си, съгласно установените потребности.

Окуражават служителите, които се справят добре с обученията, както и вежливо, но достатъчно ясно посочват слабостите на тези, които не се справят добре.

Изготвят заявки за планиране на процеса по обучение за служителите от дирекцията, с изложени мотиви, обвързани с целите на съответното структурно звено и на институцията, съгласно приетите от Сметната палата вътрешни актове, които регламентират процеса по обучение на служителите.

Преглеждат резултатите от годишната атестация и се уверяват, че нуждите от обучение са включени в годишния план за обучение.

<p>Поддържат уменията си актуални чрез търсене и проучване на информация в интернет, специализирани издания и публикации, библиотечния фонд на Сметната палата, както и друга информация, включително публикуваната на вътрешната електронна страница на Сметната палата, свързана с добри практики в областта на одитната и/или др. дейности.</p>	<p>Обсъждат със служителите степента на удовлетвореност и постигане на резултатите от проведените обучения.</p>	<p>Въз основа на обобщена информация от отдел УЧР и докладите на началниците на отдели, извършва анализна резултатите от проведените обучения, спрямо поставените цели на структурното звено и индивидуалните цели.</p>	<p>Отговарят за организацията на обученията, съгласно разпоредбите на Правилника и други вътрешни актове, които регламентират този процес.</p>
<p>Участват в организираните от Сметната палата професионални обучения.</p>	<p>Подпомагат директора на дирекция при изготвянето на заявки за планиране на процеса по обучение за служителите от отдела/ дирекцията.</p>	<p>Своевременно изготвят предложение за организиране на планираните обучения за дирекцията, съгласно Правилника.</p>	<p>Следят за изпълнението на приетия годишен план за обучение на служителите.</p>
<p>Участват в други обучения, като информира отдел „Човешки ресурси” и представя копия на сертификати, удостоверения и др. документи.</p>	<p>Проследяват, анализират и докладват на директора на дирекцията степента на прилагане на придобитите знания и умения от обученията в работния процес, докладват за резултатите от проведените обучения спрямо поставените цели на отдела и индивидуалните цели.</p>		<p>Регистрират данните от всяко проведено обучение, изготвят и поддържат досиетата на проведените обучения, вкл. и електронни данни.</p>

<p>Оценяват ефективността на обучението.</p>	<p>Създават възможност и организират работни срещи, съвещания, оперативки, с цел обмяна на знания и опит, идеи, изграждане на доверие и развитие на екипи.</p>	<p>Организират работни срещи с началниците на отдели, с цел: уточняване наличие на неразбиране и/или недостатъчно поднесена информация на проведените обучения; уточняване необходимост от допълнителни писмени указания към одиторите, свързани с темата на обучение.</p>	<p>При възлагане, изразяват становища, съгласуват договори и др. документи, свързани с процеса по обучение на служителите.</p>
<p>Прилагат в работния процес придобитите знания и умения от обучението, в които е участвал.</p>			<p>Разработват, прегледат и актуализират Рамката за компетентност на служителите.</p>
			<p>Отчитат изпълнението на плана за обучение на служителите на Сметната палата.</p>
			<p>Изготвят справки, удостоверения и други документи, свързани с процеса по обучение на служителите на Сметната палата.</p>

Служители	Началници на отдели	Директори	Служители от отдел „Човешки ресурси“

Оценка на трудовото изпълнение

Участват в подготовката, обсъждането и приемането на персоналните цели и задачи.	Обсъждат и уточняват със служителите техните индивидуални цели, които следва да отговарят на изискването SMART и които са в съответствие с целите на звеното и Сметната палата.	Следят, дали са определени и качеството на индивидуалните цели.	Дават насоки за определянето и уточняването на индивидуални цели.
Изпълняват трудовите задължения, произтичащи от длъжностната характеристика и/или други вътрешни актове, при спазване на Закона за Сметната палата, Етичния кодекс на СП, относимата към дейността законодателна рамка, както и приетите от Сметната палата вътрешни актове.	Осъществяват мониторинг на изпълнението на индивидуалните цели и дават навременно формална и неформална обратна връзка.	В качеството си на оценяващ и контролиращ ръководител, оценяват безпристрастно резултатите от изпълнението на трудовата дейност на конкретния служител и степента на постигнатите от него цели, прилагайки принципите, критериите, показателите и степените на оценка, определени в Правилника.	Организируют и координируют дейността по оценяване на трудовото изпълнение на служителите на Сметната палата.
Отговарят за спазване на определените срокове и за	В качеството си на оценяващ ръководител, оценяват	Осъществяват контрол върху изпълнението на задълженията, съгласно	Подготвят необходимите документи, осигуряват инфор-

<p>качеството на своята работа при изпълнение на преките си служебни задължения.</p>	<p>безпристрастно резултатите от изпълнението на трудовата дейност на конкретния служител и степента на постигнатите от него цели, прилагайки принципите, критериите, показателите и степените на оценка, определени в Правилника.</p>	<p>изискванията, определени в длъжностните характеристики, Наръчника за прилагане на международно признатите одитни стандарти и одитната дейност на Сметната палата и относимите вътрешни актове.</p>	<p>мационно и методически процеса по оценяване на трудовата дейност.</p>
<p>Участват пълноценно в дискусиата по оценяване на трудовото изпълнение, като ясно формулират и изразяват мнение по отношение на извършената от него трудова дейност и бъдещите цели, свързани с процеса по обучение и професионално развитие.</p>	<p>Осъществяват постоянен контрол върху изпълнението на задълженията, съгласно изискванията, определени в длъжностните характеристики, Наръчника за прилагане на международно признатите одитни стандарти и одитната дейност на Сметната палата и относимите вътрешни актове.</p>	<p>Прилагат справедливи и прозрачни процедури за професионално и кариерно развитие на служителите.</p>	<p>Изготвят справки за проведените през текущата година обучения на служителите и ги представят на ръководителите на структурни звена, за отразяване във формулярите за оценка на служителите.</p>
<p>При извършено оценяване, чрез което са изложени коментари от страна на оценяващия ръководител за подобряване на работния процес, включително и чрез процеса по обучение, полага усилия за цялостно подобряване качеството на трудовата дейност.</p>	<p>Създават условия за реализиране на справедливи и прозрачни процедури за професионално и кариерно развитие на служителите.</p>	<p>Установяват равнището на професионална квалификация на служителите и определя потребностите от обучение и развитие. Въз основа на резултатите от индивидуалното изпълнение и показаното равнище на професионална квалификация, определя потребностите от</p>	<p>При подадено възражение за несъгласие с поставена оценка, отдел „Човешки ресурси“ предоставят формуляра за оценка на контролиращия ръководител, за изразяване на мнение и/или извършване на ново оценяване.</p>

		<p>обучение и развитие на началниците на отдели.</p> <p>Въз основа на доклад на началниците на отдели за резултатите от индивидуалното изпълнение и показаното равнище на професионална квалификация на служителите, предлага план за обучение или промени в приоритетния план.</p>	
	<p>Установяват равнището на професионална квалификация на служителите и определят потребностите от обучение и развитие.</p>	<p>Осигуряват възможност за изразяване на мнение на всяка от страните (оценяван и оценяващ), чрез възможност за писмен коментар по дадената оценка.</p>	<p>Приемат постъпните формуляри за оценяване на трудовото изпълнение на служителите, класират ги в личните трудови досиета на служителите.</p>
	<p>Осигуряват възможност за изразяване на мнение на всяка от страните (оценяван и оценяващ), чрез възможност за писмен коментар по дадената оценка.</p>	<p>Спазват определените правила, политики и срокове за оценяване на трудовото изпълнение на служителите на Сметната палата.</p>	<p>Обобщават резултатите от оценяването на трудовото изпълнение и професионалното развитие на служителите на Сметната палата, като представя доклад с обобщените резултати.</p>
	<p>Спазват определените правила, политики и срокове за оценяване на трудовото изпълнение на служителите</p>	<p>Представят екземплярите от формулярите за оценка на служителите, за обобщаване на данните и класиране в</p>	<p>Изготвят справки, удостоверения и други документи, свързани с процеса по оценяване на</p>

	на Сметната палата.	личните им трудови досиета.	трудовете изпълнение на служителите.
	Представят екземплярите от формулярите за оценка на служителите, за обобщаване на данните и класиране в личните им трудови досиета.	При подадено възражение за несъгласие с поставена оценка, в качеството на контролор-рац ръководител изразяват мнение и/или потвърждават, повишават или намаляват поставената обща оценка или оценките по отделните показатели.	
Служители	Началници на отдели	Директори	Служители от отдел „Човешки ресурси“

Професионално развитие и повишаване в длъжност

Изпълняват възложените трудови задължения с нужното качество, проявяват професионализъм и старание в работния процес, усъвършенстват придобитите професионални знания и умения, с цел повишаване в длъжност и/или увеличение на основното месечно трудово възнаграждение.	Анализират данните за определените щатни бройки и длъжностните нива в отдела, съпоставяйки ги към възложените функционални отговорности и цели за изпълнение.	Анализират данните за определените щатни бройки и длъжностните нива в дирекцията, съпоставяйки ги към възложените функционални отговорности и цели за изпълнение.	Изготвят справки за незаемите длъжности, които могат да бъдат предложени за заемане чрез вътрешен подбор, с цел повишаване в длъжност. Уведомява служителите за политиките в областта на човешките ресурси
---	---	---	---

<p>Демонстрират желание за повишаване в длъжност и кариерно развитие, като същите се развиват постоянно и съобразно приоритетите от Сметната палата вътрешни актове и изисквания.</p>	<p>Изграждат мотивираща работна среда, насочена към поощряване и даване на равни възможности за професионално развитие на служителите от отдела.</p>	<p>Изграждат мотивираща работна среда, насочена към поощряване и даване на равни възможности за професионално развитие на служителите от дирекцията.</p>	<p>Изготвят справки за служителите, които отговарят на изискванията за заемане на незаетите длъжности, с цел повишаване в длъжност, като в справката се посочват данни и критерии, съгласно Правилника.</p>
<p>Управляват и развива кариерата си като търсят възможности за усъвършенстване на трудовото изпълнение и професионалното израстване.</p>	<p>Анализират възможностите за повишаване в длъжност и обективно, мотивирано и обосновано изготвят предложение за повишаване в длъжност и/или увеличение на основните работни заплати на служителите в отдела.</p>	<p>Анализират възможностите за повишаване в длъжност и обективно, мотивирано и обосновано изготвят предложение за повишаване в длъжност и/или увеличение на основните работни заплати на служителите в дирекцията.</p>	<p>Извършват преглед за спазване на определените условия и при възникнала необходимост изразяват становища по изготвените от ръководителите на структурни звена предложения за повишаване в длъжност и/или увеличение на основните работни заплати на служителите, в резултат от извършено оценяване на трудовото изпълнение.</p>
<p>Придобиват нови знания и умения, разширяват опита си в различни аспекти, като същите ги влагат в работния процес.</p>	<p>Разясняват и подкрепят институционалните политики и представя гледната точка на служителите пред ръководството</p>	<p>Разясняват и подкрепят институционалните политики и политиките за човешките ресурси и допринасят за тяхното изпълнение</p>	<p>Изготвят ново Длъжностно разписание и Поименно разписание на длъжностите и работните заплати на Сметната палата и ги предоставят за утвърждаване от председателя на Сметната.</p>

Поддържат своята информираност относно промените в средата, оказващи влияние върху работата на Сметната палата.	Информират служителите относно промените в средата, оказващи влияние върху работата на Сметната палата		Изготвят отчети, справки, удостоверения и други документи, свързани с процеса по повишаване в длъжност и увеличение на работните заплати.
---	--	--	---

Служители	Началници на отдели	Директори	Служители от отдел „Човешки ресурси“
-----------	---------------------	-----------	--------------------------------------

Екипна организация

Да демонстрират желание и готовност за работа в екип.	Установяват, организират и структурират екипа, за да се постигнат заложените цели, съобразно съществуващите ресурси.	Ръководят, организират и контролират екипната ефективност в дирекцията;	Обобщават предложенията на директорите на дирекции за планиране на човешките ресурси и представят обобщени данни на ръководството на Сметната палата.
---	--	---	---

Да предлагат идеи за подобряване на екипната ефективност.	Прилагат гъвкав подход при разпределяне на отговорностите в екипа, въз основа на определените длъжностни нива и професионалните знания и умения на служителите.	Анализират, планират и заявяват необходимостта от човешки ресурс в дирекцията.	Оказват съдействие на ръководителите на структурни звена в дейностите, свързани с планирането на човешките ресурси и екипната ефективност.
---	---	--	--

	Планират необходимостта от човешки ресурс.		
--	--	--	--

Служители	Началници на отдели	Директори	Служители от отдел „Човешки ресурси“
-----------	---------------------	-----------	--------------------------------------

Екипна насоченост и мотивация

Стремят се да реализират по ефективен начин възложените трудови задължения.	Отговарят за установяване на екипната насоченост и мотивация на служителите в отдела.	Отговарят за установяване на екипната насоченост и мотивация на служителите в дирекцията.	Оказват съдействие на ръководителите на структурни звена в дейностите, свързани с екипната насоченост и мотивация на служителите.
Стремят се към висок стандарт на работа и дават предложения за подобряване на екипната ефективност и комуникация.	Стимулират служителите в отдела към поддържане и усъвършенстване на екипната насоченост и мотивация на служителите.	Стимулират служителите в дирекцията към поддържане и усъвършенстване на екипната насоченост и мотивация на служителите.	Планират, организират и отчитат обучения, свързани с екипната насоченост и мотивация на служителите.
Информират ръководителя на екипа при възникнали трудности в работата на екипа.	Планират необходимостта от нови членове на екипите и уменията, които трябва да притежават.	Директорите на дирекции дават конкретни предложения за формиране на политиката на човешките ресурси, съобразно необходимостта от нови членове на екипите и уменията, които трябва да притежават.	
Подкрепят новите членове на екипа при адаптирането им в работния процес.			
Поддържат своята мотивация към усъвършенстване на професионалните знания и умения.			

Споделят с ръководителите желанието си за кариерно развитие.			
Служители	Началници на отдели	Директори	Служители от отдел „Човешки ресурси“

Поведение и трудова дисциплина

Спазват Закона за Сметната палата, Правилника за вътрешния трудов ред, Етичния кодекс и вътрешни актове на Сметната палата.	Наблюдават, контролират и предприемат съответните действия, при настъпило нарушение на трудовата дисциплина в отдела.	Наблюдават, контролират и предприемат съответните действия, при настъпило нарушение на трудовата дисциплина в дирекцията.	Консултират и оказват съдействие на ръководителите на структурни звена в дейностите, свързани с трудовата дисциплина.
Спазват и се водят в своята работа от принципите на: справедливост и безпристрастност; компетентност; почтеност, независимост и обективност, поверителност и прозрачност, политически неутралитет, лоялност и съпричастност към основните цели на Сметната палата, сътрудничество и конструктивност, уважение и коректност и професионално поведение.		Сътрудничат си с отдел „Човешки ресурси“ при реализирането на дисциплинарна отговорност.	Връчват искания за даване на обяснения и заповеди за налагане на дисциплинарни наказания на служителите в Сметната палата.
Служители	Началници на отдели	Директори	Служители от отдел „Човешки ресурси“

Подкрепа на началниците на отдели и служителите

		Подкрепа на началниците на отдели по отношение професионалното развитие на служителите.	Развиват, поддържат и преглеждат политиките и стратегиите за развитие и управление на ЧР.
		Съветват, подпомагат или обучават началниците на отдели по отношение на въпроси, свързани с планирането и управлението на човешки ресурси.	Обсъждат отговорностите и организират обучения.
		Поддържат връзка с началниците на отдели за очертаване на проблемите или въпросите, влияещи върху работата на служителите.	Оказват съдействие на началниците на отдели и директорите по политиките за управление на човешките ресурси.
		Подпомагат началниците на отдели при разрешаване на възникнали проблеми.	
Служители	Началници на отдели	Директори	Служители от отдел „Човешки ресурси“

Заплащане и допълнително материално стимулиране

<p>Проверяват фишовете за заплати и информират за допуснати пропуски.</p>	<p>Разрешават платения годишен отпуск и възникнали други отсъствия.</p>	<p>Съблюдават бюджета на дирекцията.</p>	<p>Изготвят допълнителни споразумения и заповеди за промяна на основните трудови възнаграждения на служителите, като същите се отработват и в електронните досиета на служителите.</p>
<p>Подлежат на допълнително материално стимулиране през определен период.</p>	<p>Предлагат индивидуален размер на допълнителното материално стимулиране за служителите, съобразен с постигнатите резултати</p>	<p>Одобряват индивидуален размер на допълнителното материално стимулиране за служителите, въз основа на предложение изготвено от началника на отдела.</p>	<p>Извършват проверки на ведомостта за работна заплата по отношение на настъпили промени в основните работни заплати на служителите, продължително отсъстващите, пенсионери майки и др.</p>
<p>Осигуряват персонална информация и проверки при поискване.</p>			<p>Изготвят политика за възнаграждението на служителите, съобразена с направени предложения от страна на ръководители на структурни звена</p>
			<p>Поддържат информационна система, съдържаща данни за размера на основното месечно трудово възнаграждение, процент клас и други допълнителни плащания, свързани с личното досие на служителите.</p>

			Ежегодно подготвят справка за пенсионерите за текущата календарна година, като подготвят и прогнозна справка за броя на пенсионери през следващите две години.
			Подготвят документите за пенсиониране на служителите (заповед за прекратяване на трудовото правоотношение, УП 3 и др.).

VI. Изпълнение на стратегическите цели на Стратегията за управление на човешките ресурси

Целите на Стратегията за управление на човешките ресурси ще бъдат постигнати чрез разнообразни подходи. Такъв, но не единствен подход е изпълнението на целите на Стратегията за развитие на Сметната палата 2018 – 2022 г.

Стратегията за развитие се декомпозира в оперативни годишни планове, които се приемат от Сметната палата. Изпълнението на Стратегията за развитие и оперативните планове ще бъде обект на мониторинг от страна на Сметната палата. Предвидено е Стратегията за развитие на Сметната палата 2018 – 2022 г. да бъде актуализирана при необходимост. Повод за актуализация на Стратегията за развитие може да бъде стремежа за изпълнение на Стратегията за управление на човешките ресурси в Сметната палата, която представлява цялостна концепция за управление на човешките ресурси в Сметната палата. Промяната и в двете стратегии става с решение на Сметната палата.

Стратегията може да бъде изменяна при възникване на обективни основания за това.

Настоящата стратегия е приета от Сметната палата с Решение № 315 от 10.09.2021 г. (Протокол № 33).