



Република Северна Македонија
Министерство за информатичко
општество и администрација



ЦЕНТАР ЗА
УПРАВУВАЊЕ СО
ПРОМЕНИ



РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА
REPUBLIKA E MAQEDONISE SE VERIUT
Министерство за труд и социјална политика
Ministria e Punës dhe Politikës Sociale

Бр.-Nr. 04-5687/1
01-08-2019²⁰ год.-vite.
СКОПЈЕ - SHKUP

СТРАТЕГИЈА ЗА РАЗВОЈ И УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

- *Министерство за труд и социјална политика* -

Скопје, август 2019 година



Проектот е поддржан од Владата на Обединетото Кралство преку Британска амбасада Скопје



Подготовката на овој материјал беше овозможена со поддршка од Британска амбасада Скопје, во рамки на проектот „Поддршка на Поддршка на процесот на реформи на јавната администрација“. Мислењата и ставовите наведени во овој материјал не ги одразуваат секогаш мислењата и ставовите на Британската амбасада.

Содржина

ВОВЕДЕН ДЕЛ ОД МИНИСТЕРКАТА	5
ВОВЕД.....	7
ФУНКЦИЈАТА НА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО МТСП	9
АНАЛИЗА НА ЧОВЕЧКИОТ ПОТЕНЦИЈАЛ ВО МИНИСТЕРСТВОТО.....	10
Организациска структура.....	10
ОРГАНИЗАЦИСКА ЕДИНИЦА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ	10
СТРАТЕГИЈА.....	13
ВИЗИЈА.....	13
МИСИЈА	13
ПРИНЦИПИ И ВРЕДНОСТИ	13
СТРАТЕШКИ ЦЕЛИ.....	12
Општи цели	12
Специфични цели.....	12
МЕРКИ	19
СПРОВЕДУВАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА	26
СЛЕДЕЊЕ, ЕВАЛУАЦИЈА И ИЗВЕСТУВАЊЕ.....	26
ФИНАНСИРАЊЕ.....	27

Почитувани вработени,

Пред Вас е првиот стратешки документ за управување со човечките ресурси во Министерството за труд и социјална политика. Со него заеднички го градиме патот кон кариерен напредок, нови успеси и поквалитетни услуги за граѓаните на кои им служиме.

Овој документ значи потврда на ставот дека вработените се нашиот најважен ресурс, бидејќи тие се столбот на секоја институција. Оттука и заложбата за креирање систем кој ќе го следи кариерниот развој на секој вработен/а, систем кој ќе значи еднакви шанси за напредување, систем кој вистински ќе го цени придонесот на секој еден.

Сите ние сме дел од еден систем на услуги кој заеднички го градиме. Овој систем може да функционира само со труд, посветеност и грижа за секој вработен/а. Услугите кои ние ги нудиме ги опфаќаат најранливите категории граѓани. Токму затоа, овој документ треба да не потсетува дека ние сме тука да им служиме ним и да работиме за нив. Успешноста на секој од нас како вработен во министерството значи подобар живот за ранливите, сиромашните и социјално исклучените. Главен мотив ни е да создадеме држава која во секое дете и секој поединец гледа потенцијал и овозможува услови за развој на тој потенцијал. Држава која гарантира еднакви можности за сите.

Креирањето на Стратегијата за развој и управување со човечките ресурси е значаен чекор во воспоставување нова организациска култура во ова Министерство. Ве повикувам заедно да изградиме систем кој ќе се темели на заемна доверба, меѓусебно почитување и отворена комуникација. На овој начин ќе работиме поефикасно и поефективно, во професионална и пријатна работна средина. Истовремено, ќе овозможиме континуирано учење, личен и професионален развој и напредок за секој вработен/а.

Ве повикувам да им дадеме шанса на позитивните промени!

Да направиме подобро и посилно Министерство за труд и социјална политика, заедно да изградиме поправедно и похумано општество!

Со почит,

Министер,
Мила Царовска



ВОВЕД

Министерството за труд и социјална политика (во понатамошниот текст МТСП), како клучна институција во развојот на социо-економските состојби, во своите приоритети за работа се стреми кон одржлив економски развој и подобрена социјална сфера во државата. Практично, МТСП согласно своите законски ингеренции под себе ги има установите од областа на социјалната заштита, јавните установи детски градинки, Фондот за Пензиско и инвалидско осигурување и Агенцијата за вработување. Во таа смисла, МТСП мора да се посвети на интензивна изградба на модерен систем за управување со човечките ресурси, што подразбира воспоставување на најдобри практики во областите:

- Планирање на човечките ресурси
- Селекција и вработување
- Унапредување на системот за опис на работните места
- Следење и оценување на работата
- Обука и развој на вработените

Ваквиот пристап е во целост компатибилен со целите на Стратегијата за Реформа на јавната администрација (2017-2022), особено во делот кој го нагласува градењето на административните капацитети, како интегрален дел од реформата на јавната администрација.

МТСП се соочува со нови предизвици и нови задачи, особено во делот на социјалната сфера и детската заштита. За таа цел, од особена важност е развојот и јакнењето на човечкиот потенцијал, кој треба да биде заснован на две паралелни активности:

- Изградба на капацитетите на ниво на поединечни извршители (особено на раководниот кадар)
- Унапредување на процедурите и праксата во доменот на управувањето со човечките ресурси.

МТСП мора да биде подготвено за членство во ЕУ, и оттука да создаде една култура на учење и развој, која ќе привлече и ќе мотивира квалификуван потенцијал, кој ќе ги извршува своите работни задачи ефективно, професионално и со висок квалитет.

МТСП е динамична организација, која се стреми во целост да биде подготвена за сегашните и идните задачи и приоритети, особено како идна членка на ЕУ. Стратегијата за развој и управување со човечките ресурси го рефлектира тоа, и е во функција на целосна поддршка на ваквата улога на министерството.

Управувањето со човечките ресурси е хоризонтална функција, која е директно поврзана со градењето на организациската ефикасност и ефективност. Поконкретно, управувањето со човечките ресурси е клучната функција во една организација, која треба правилно да ги поврзе управувањето со човечките ресурси со целите на организација. Преку правилно

идентификување и мобилизирање на потребните ресурси, оваа функција има за цел да ја создаде структурата преку која организацијата ќе ги постигне своите стратешки определби и цели. Оваа стратегија има за цел да ја зајакне улогата на функцијата на управување со човечките ресурси.

Изработката на овој документ е заснована на три клучни извори на информации

- Извештаи од спроведени анализи (Функционалната анализа на МТСП, Анализата од интервјуата со вработените, спроведени во текот на 2018 година, Извештај за ЦАФ 2018)
- Стратешките документи, планови и програми на МТСП
- Стратегијата за реформа на јавната администрација 2017 – 2019

Активностите за подготовка на Стратегијата за развој и управување со човечките ресурси, се спроведени од страна на вработените во организациската единица за управување со човечки ресурси при министерството во соработка со Центарот за управување со промени (ЦУП).

Ова е прв стратешки документ од областа за управување со човечките ресурси во министерството. Со овој документ, јасно е трасиран патот кон модерна пракса со управувањето со човечките ресурси. Овој документ е изготвен со силна поддршка на највисокото раководство на министерството, кое препознава дека најголемиот капитал се луѓе, и дека вредностите и способностите на една организација најпрво се мерат преку квалитетот на човечките ресурси со кои располага.

Како резултат на оваа Стратегија, одобрена од врвното раководство, ќе се подготви и Акциски план за спроведување на конкретните предложени активности и временска рамка за истите, и линијата на одговорност во однос на спроведувањето на активностите.

ФУНКЦИЈАТА НА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО МТСП

Една од целите на раководството на МТСП е воспоставување на модерен, ефикасен и функционален систем за управување со човечките ресурси, кој води грижа за своите вработени, и постојано го подобрува квалитетот на работењето. Воведувањето на модерен и делотворен систем за управување со човечките ресурси ќе придонесе да се постигнат целите за професионална администрација, која во своето работење почитува транспарентност, и усогласеност со етичките принципи. Таквиот концепт подразбира реформа на кадровата служба од стариот тип, во модерна служба која ќе биде во состојба да одговори на предизвиците на 21 век. Токму еден сеопфатен, модерен и системски пристап во односите со вработените овозможува најголем степен на подобрување на работењето и резултатите на самото министерство.

Потребно е знаење како успешно да се управува со човечкиот капитал, како да се привлечат, да се развиваат, да се задржат и да се наградат вистинските луѓе кои ќе ги постигнат поставените цели и ќе ја следат стратегијата на министерството и реформата на јавната администрација, која е заснована на начелата на децентрализација, деполитизација, професионализација и модернизација.

Под функцијата управување со човечките ресурси, се подразбира една заокружена област на работа, која опфаќа задачи на изработка на стратегија и политики за развој и управување со човечките ресурси, анализи, изготвување на описи на работните места, вработување и селекција на кандидати, преместувања, унапредувања, обуки на вработените, развој, оценување, креирање на бенефициите, платите, колективно преговарање, грижа за здравјето и безбедноста, работните односи, застапување во дисциплински постапки, пензионирање, развој и одржување на информатички систем за управување со човечките ресурси, следење на индикаторите за квалитет, координација со сите сектори и одделенија во министерството.

Имплементацијата на стратегијата за управување и развој на човечките ресурси во МТСП позитивно ќе влијае на промените во министерството на сите нивоа, и ќе придонесе кон по продуктивна и по проактивна работа.

На промените треба да се гледа како на шанси, а не како на закани. Од особена важност е организациските промени да бидат следени со личниот развој на сите вработени. Секој поединец гледа во министерството основ за својата егзистенција, предизвик и шанса за личен развој и професионално остварување, очекувајќи од својата организација почитување, признание за остварените резултати и еднакви шанси за развој и напредување. Прифаќањето на промените од страна за вработените и ефективното управување со промените е една од посакуваните резултати од оваа стратегија.

Основниот резултат на постепено воведување на модерниот концепт на управување со човечките ресурси, е оваа функција да стане дел од стратешкото управување во министерството. Од особено значење е посакуваниот резултат кој се однесува на зголемената ефикасност и ефективност во работењето, и подобра соработка помеѓу вработените.

АНАЛИЗА НА ЧОВЕЧКИОТ ПОТЕНЦИЈАЛ ВО МИНИСТЕРСТВОТО

Организациска структура

Во моментот на изготвување на оваа стратегија, тековната состојба во однос на организациската структура е следна:

Министерството за труд и социјална политика согласно со Правилникот за внатрешна организација и Правилникот за систематизација на работните места, организациски е поделено на:

- 15 сектори
- 49 одделенија
- Проектна единица за спроведување на Оперативната програма “Развој на човечките ресурси”.
- Во органот во состав, Управа за прашања на борците и воените инвалиди како организационен облик постои сектор со две одделенија.

Министерството за труд и социјална политика има 15 државни советници.

ОРГАНИЗАЦИСКА ЕДИНИЦА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Во организациската единица за управување со човечки ресурси, се вршат работи поврзани со персоналниот менаџмент и развојот на човечките ресурси во министерството и органот во состав, со статус на административни службеници.

Спроведената функционална анализа во министерството, кон крајот на 2018 година покажа дека оваа организациска единица, во своето работење, се разликува од ваквите единици во другите органи. Имено, овој сектор, покрај своите редовни обврски поврзани со човечките ресурси за вработените во министерството, одговорен е и за давање согласности за годишните планови за сите детски градинки на ниво на цела Македонија, како и на установите за социјална заштита.

Поради слабата екипираност, досега, организациската единица не учествувала во креирањето на буџетот, што резултирало со несоодветно планирање во делот за професионален развој на вработените, и не издвојување средства за обуки и лична надградба.

Деталното истражување покажа дека функциите кои се однесуваат на управувањето со човечките ресурси се слаба алка во синџирот на функции во министерството. Анализата покажа

дека оваа улога, по начинот на досегашната работа, во главно е административна и реактивна. Особено заради фактот што овие функции имаат хоризонтален карактер, и служат да дадат поддршка на работењето на органот. Развојот на вработените како функција за управување со човечките ресурси не била доволно препознаена и најчесто се изедначувала со функцијата за стручно усовршување. До сега, во министерството не постоела единствена база на податоци за човечките ресурси, особено во однос на обуките, која би помогнала за поефикасно следење на остварувањето на сите функции за управување со човечките ресурси, и поефикасен процес на донесување одлуки кои се поврзани со човечките ресурси.

Во последниот период, раководството на министерството ја препознава важноста на оваа функција, и веќе превзема повеќе активности во однос на нејзино зајакнување. Веќе е изработен и софтвер за електронски досиеја за вработените, кој на едно место ќе ги има сите податоци за вработените, кој ќе овозможи полесно и поедноставно управување со ресурсите.

Јакнењето на оваа единица е од особено значење за севкупното работење на министерството.

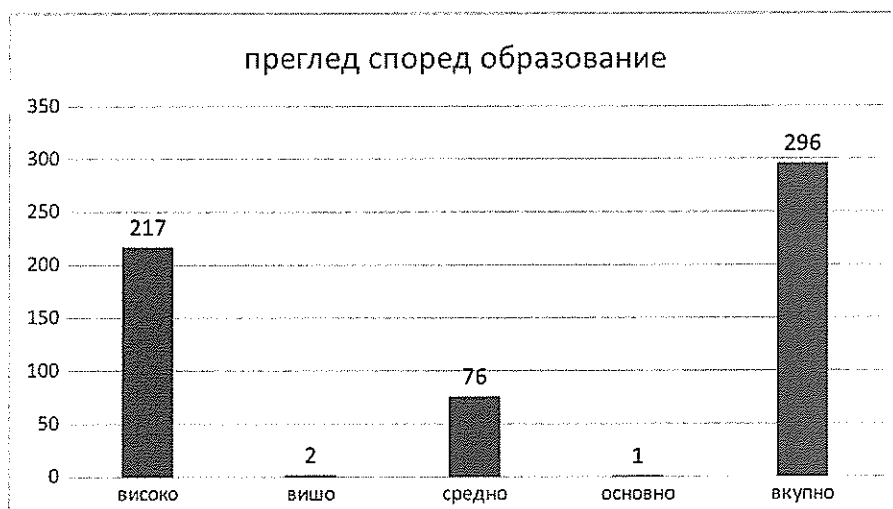
Оттука, и потребата за една ваква стратегија, која ќе придонесе во јакнењето на капацитетите на оваа организациска единица.

Функциите кои ги извршува оваа организациска единица се во согласност со законската рамка, и тоа:

1. Закон за административни службеници („Службен весник на Република Македонија“ бр.27/14, 199/14, 48/15, 154/15, 5/16, 142/16 и 11/18)
2. Закон за вработените во јавниот сектор (Службен весник на РМ“ бр. 27/2014, 199/2014, 27/2016, 35/18 и 198/18)
3. Закон за работните односи (“Службен весник на РМ“ бр. 62/05, 106/08, 161/08, 114/09,130/09, 50/10, 52/10, 124/10, 47/11, 11/12, 39/12, 13/13, 25/13, 170/13, 187/13, 113/14 20/15 , 33/15 , 72/15, 129/15, 27/16 и 120/18)
4. Закон за пензиското и инвалидското осигурување (“Службен весник на РМ“ бр.166/12, 15/2013, 170/13, 43/14, 44/14, 97/14, 113/14, 160/14, 188/14, 20/15, 61/15, 97/15, 129/15, 147/15, 154/15, 173/15, 217/15, 27/16, 120/16, 132/16, 35/2018)
5. Законот за социјалната заштита (“Службен весник на РСМ“, бр. 104/19 и 146/19)
6. Законот за заштита на децата (“Службен весник на РМ“, бр. бр.23/13, 12/14, 44/14, 144/14, 10/15, 25/15, 150/15, 192/15, 27/16, 163/17,21/18, 198/18, 104/19 и 146/19)

Во министерството има вкупно вработено 296 лица, од кои 2 се именувани лица. Извештајот од спроведената функционална анализа (од 2018 година), дава преглед на бројот на вработените, според работна позиција, и соодносот на процентот на раководен кадар (33%) во однос на останатите позиции. Најголем процент од вработените имаат позиција на помлад соработник, В04, 26%.

Во однос на степенот на образование, во МТСП најголем е бројот на вработени со високо образование (217 лица).



Во однос на родовата припадност, во МТСП се вработени 194 жени и 102 мажи.



Од спроведената SWOT анализа¹, за состојбите со управувањето со човечките ресурси во министерството евидентно е дека силните страни се постоечките капацитети и екипираноста, како и посветеноста на раководниот кадар за подобрување на состојбите. Улогата на организациската единица се' повеќе се препознава како значаен чинител во севкупното работење во министерството, што укажува на фактот дека постои способност за препознавање на потребите и мотивираност истите да се воведат. Тоа е видливо преку воведувањето на софтверско решение за УЧР и препознавање и обезбедување буџетски средства кои се наменети за развој и управување со човечките ресурси, како и тесната соработка со донаторите (ЦУП).

¹ Прилог 1

Од друга страна, застарените методи во функционирањето на УЧР, недоволно развиените капацитети кај вработените, несоодветната распределба на човечкиот кадар укажуваат на потребата од изготвување и спроведување на Стратегија за управување со човечките ресурси.

СТРАТЕГИЈА

ВИЗИЈА

Стратешка, современа и професионална функција на управување со човечките ресурси, која е ориентирана кон остварување на целите на министерството, преку развиени компетенции кај вработените, подобрени професионални вештини, и мотивирани вработени.

МИСИЈА

Посветени сме да обезбедиме професионална и пријатна работна средина за сите вработени, да ги унапредиме координацијата и колегијалноста, да постигнеме успешност во работењето преку јакнење на човечките ресурси.

ПРИНЦИПИ И ВРЕДНОСТИ

Принципите и вредностите се темелите на доброто управување. Тие го обликуваат однесувањето на вработените, и на администрацијата, во целост.

Силен склоп на вредности, може да го трансформира начинот на кој работиме. Вредностите помагаат да разјасниме кои сме, зошто сме овде и каде одиме. Тие всушност дефинираат кои сме ние, како административни службеници. Принципите и вредностите даваат јасна насока, но само ако се широко прифатени, адаптирани и применети во пракса.

Оттука, принципите и вредностите на кои ќе се засноваат политиките за управување со човечките ресурси во министерството се:

- Професионалност – складен однос помеѓу компетенциите (знаење, вештини и однесување) на вработените
- Квалитет – управување со човечките ресурси засновано на стандардите за квалитет, кои овозможуваат постојан развој на функцијата за управување со човечките ресурси и нејзина компатибилност со современите организации од јавниот сектор од земјите членки на Европската Унија
- Колегијалност и тимска работа – заедничко работење кон остварување на заедничките цели
- Транспарентност – сите информации кои се клучни во делот за човечките ресурси да бидат достапни до сите вработени, но и на јавноста, во согласност со општите прописи за слободен пристап до информации од јавен карактер
- Доверба – создавање работна средина која е заснована на заедничка доверба и почит. Една ваква работна средина е основа за напредок и промени

- Индивидуална одговорност – спремност за преземање на обврски во однос на поставените планови
- Родова еднаквост – еднакви услови за мажите и жените во министерството
- Континуирано учење – обезбедување на организациска клима на постојана надградба на вработените, на сите нивоа
- Иновативност – Посветеноста кон континуирано подобрување треба да се преточи во отвореност кон трансформација и создавање на систем кој охрабрува креативно размислување, особено во поглед на новите предизвици.

СТРАТЕШКИ ЦЕЛИ

Успехот и стабилноста која е карактеристична за успешни организации се резултат на правилно поставените цели, кои произлегуваат од визијата, мисијата и од посветеноста. За да се постигне сето тоа, потребни се високо мотивирани, обучени и посветени вработени, кои ја делат истата визија, ја разбираат и ја остваруваат мисијата.

Со цел да се постигнат вредностите и принципите, Стратегијата има за цел да ја подобри функцијата за управување со човечките ресурси, преку елементи кои се однесуваат на прилагодени процеси, (вработување, селекција, планирање, професионален развој, личен развој и др.)

Општи цели

Општите цели на оваа стратегија се однесуваат на работењето на министерството во целост.

1. Организациска структура – Иновативна и реструктурирана организација. Структурата на МТСП е редизајнирана и добро адаптирана на својата намена, и министерството е екипирано со компетентни, проактивни и мотивирани човечки ресурси, според потребите и функциите на министерството

Клучни индикатори за успех:

- Секој сектор (организациска единица) е екипиран според потребите на министерството, а во рамките на законските одредби.
- Сите функции имаат опис на работните места ориентирани кон резултати и кон подобрување на квалитетот на услугите за граѓаните
- Описите на работни места јасно ги одразуваат приоритетите во однос на следење и оценка на испораката на услуги од страна на единиците во МТСП

2. МТСП е транспарентна организација која поттикнува доверба.

Клучни индикатори за успех:

- Позитивниот имиџ на министерството – МТСП се смета за пример како институција која во своето работење ги применува највисоките етички стандарди

Специфични цели

Специфичните цели на Стратегијата се однесуваат на човечки потенцијал и на функцијата за управување со човечките ресурси.

1. Адекватна распределба на вработените

Со цел да се постигне поефикасно и поефективно функционирање на министерството, неопходно е правилно планирање и распределба на човечките капацитети, според нивните компетенции, и според потребите на министерството.

2. Обезбедување лесно прилагодување на нововработените во новата работна средина.

Од големо значење е нововработените да се социјализираат на правилен начин, што подразбира обезбедување соодветна обука со цел подобро да се запознаат со работата и работните задачи, и полесно да се вклопат во работната средина. Тоа ќе придонесе повисок квалитет на резултатите од нивното работење, кое ќе се постигне во пократок временски период.

3. Висок степен на меѓусебна доверба, и меѓу поединци и помеѓу организациски единици.

За да се зголеми степенот на доверба неопходно е постојано да се работи на унапредување на меѓучовечките односи во министерството. Односите треба да се темелат на взаемно почитување, доверба, соработка, размена на информации. Неформалните дружби, можност за редовно или повремено учество во активности кои имаат карактер на активности од општествена одговорност, создаваат заедништво помеѓу вработените, и ја подобруваат меѓусебната комуникација и соработка.

4. Мотивираност и компетентност на вработените

Мотивацијата на вработените е клучен фактор за успехот на работата на секоја организација. Колку што е поголема мотивираноста на вработените, толку поголеми се очекувањата за подобри резултати. Еден од важните фактори за мотивираност кај вработените, покрај материјалните компензации, е и континуираниот професионален и личен развој, вклученост во процесите, односно чувството за личен придонес, кој има многу битно влијание врз резултатите. За да се постигне оваа цел неопходна е постојана и отворена комуникација помеѓу раководниот кадар и вработените.

5. Подобрена комуникација, и на индивидуално ниво и на меѓусекторско ниво

Подобрената комуникација води до подобри резултати, зголемување на довербата и квалитет во работењето.

6. Воведување на софтверско решение од доменот за управување со човечки ресурси

Преку воведување на софтверско решение за електронски досиеја за вработените, ќе се подобри и функцијата за управување со човечките ресурси, особено во однос на планирањето, следењето на развојот на вработените и правилно распоредување.

МЕРКИ

Правилата за сегментите од областа на управување со човечки ресурси (вработување, унапредување, мобилност, плати и наградување, одговорност, стручно усовршување, оценување и престанок на вработувањето) се уредени со Законот за вработените во јавниот сектор, Законот за административни службеници, посебните закони од различни области и општите работни прописи (Закон за работни односи и колективни договори). Конкретно, со Законот за вработените во јавниот сектор (ЗВЈС) 36 на системски и унифициран начин се регулираат начелата, класификацијата, евиденцијата, како и правата и должностите и мобилноста на вработените во јавниот сектор. Со Законот за административни службеници (ЗАС) се уредува статусот, класификацијата, вработувањето, унапредувањето, стручното усовршување и оспособување, управувањето со ефектот и други прашања во врска со работниот однос на административните службеници.

МТСП, преку организациската единица за управување со човечки ресурси, ги спроведува и реализира овие законски одреди. Организациската единица за управување со човечки ресурси, како носител на овие активности, ќе ги реализира целите на оваа стратегија преку мерки за управување со човечките ресурси.

1. Мерка за организациска структура

Целта на мерката за организациска структура е да воспостави структура на министерството, која е целосно компатибилна со мисијата на МТСП и усогласена со законската рамка. При креирањето на моделот на организациска структура во преден план се става акцент на обезбедувањето ефикасност и ефективност на работењето на МТСП. Оваа мерка има за цел да ги утврди структурата на работните места и задачи, како и нивниот опис, кој целосно ќе одговара на потребите на министерството.

За реализација на оваа мерка веќе се преземени активности за реорганизација и усогласување на потребите со реалните задачи. (Правилник за внатрешна организација на Министерството за труд и социјална политика, Правилник за систематизација на работните места во Министерството за труд и социјална политика).

Планирани активности

Реструктурирање на министерството според новиот Правилник за внатрешна организација на Министерството за труд и социјална политика и Правилник за систематизација на работните места во Министерството за труд и социјална политика

2. Мерка за планирање на човечките ресурси

Планирањето на човечките ресурси е процес кој се состои од неколку чекори кој ги анализира постојниот човечки капитал, ги предвидува идните потреби, ги идентификува

областите каде што се јавуваат празнини, и потоа го имплементира планот со цел да се пополнат празнините.

При анализата на постојната состојба со човечки капитал, се врши проценка на целата организација во однос на бројот на вработени, нивните знаења и вештини, нивните квалификации, искуство, возраст, оценките од нивното работење. Анализата подразбира и добивање информации од раководниот кадар, особено за проблемите со кои се соочуваат, и за областите за кои тие мислат дека се потребни промени. Сето ова се прави со цел да се идентификуваат потребите од човечки ресурси, и истовремено да се идентификуваат моменталните празнини, и во однос на бројот на вработените. Истовремено, ваквата анализа ги идентификува компетенциите кои ги поседуваат вработените, потребата од нивно зајакнување. Анализата исто така дава увид во состојбата од аспект на правилна распределеноста и искористеност на човечкиот потенцијал.

Планираните развојни активности во изминатиов период, и во периодот што следи, се однесуваат на екипирање на организациските единици чија ефикасност е условена со бројот и компетентноста на вработените. Екипирањето се врши со внатрешно или надворешно регрутирање на кадар. Регрутирањето се спроведува со законски утврдени постапки.

За реализација на оваа мерка се преземаат активности како што се:

- Анализа на потребите и проектирање на потребен број на вработувања, преку изготвување на План за вработувања
- Анализа на постојните вработени, нивните компетенции и потреби

Планирани активности

- Редовно изготвување на план за вработување според законските одредби
- Следење и реализација на насоките и препораките од анализата и спроведените интервјуа со вработените

3. Мерка за избор, вработување и воведување во работа

Постапките за избор и вработување се законски утврдени постапки. Основни принципи при реализација на постапката се транспарентност и објективност. Во процесот на вработување и избор се обезбедуваат еднакви можности за сите кандидати, врз основа на компетентност и стручност. Истовремено, постапката за селекција и вработување треба да се води од начелата на законитост, транспарентност, објективност и фер избор.

Работните компетенции се особено важни при изборот на нови вработени. При изборот на соодветен кандидат за определена работна позиција, фокус ќе биде ставен на сите елементи на работните компетенции или на оние кои се потребни за конкретното работно место. На овој начин се овозможува потранспарентно вработување, но и пореално следење на работењето на вработените.

Воведната обука е еден од круцијалните процеси што секоја организација треба да им го овозможи на нововработените. Таа не само што на новите вработени им дава чувство на припадност во организацијата, туку исто така им овозможува и насоки, и целосна слика за самата организација и за каналите за комуникација внатре во организацијата.

Преку воведната обука новите вработени треба да се запознаат со визијата, мисијата, вредностите, целите и политиките на организацијата, структурата на организацијата, стандардите, процедурите и правилата на работа, работните обврски и одговорности.

Добро испланирана, организирана и имплементирана воведна програма на нововработените им обезбедува:

- чувство на припадност и задоволство од работата;
- поголема посветеност и лојалност кон работата и организацијата;
- знаења за организацијата;
- побрза социјализација во новата работна средина;
- намалени трошоци и потребно време за нивно интегрирање во организацијата;
- поголема продуктивност.

Планирани активности

- Од особено значење е подобрувањето на капацитетите на вработените во организациската единица за управување со човечки ресурси, и раководителите од среден ранг, во однос на нивните вештини за водење интервју со потенцијалните кандидати. Со цел да се постигне правилен избор на кандидатите, оваа стратегија предвидува реализација на обуки² за вработените во организациската единица за управување со човечки ресурси, и раководителите, како директни учесници при постапката за избор и вработување. На тој начин ќе се зајакне експертизата и професионалноста кај членовите на комисиите за избор.
- Со цел да се обезбеди лесно прилагодување на нововработените во новата работна средина, оваа стратегија предвидува развој на ориентациона обука/прирачник за нововработените. Ваквата обука/прирачник ќе се состои од општ дел, кој ќе се однесува на работата на министерството, мисијата, вредностите и организациската култура, и специфичен дел, кој ќе има посебен акцент на конкретниот сектор во кој се вработува лицето. Поконкретно, воведната обука треба да му даде на нововработениот општи и практични информации за

² Со цел да го помогне процесот на квалитетно и професионално спроведување на интервјуто, како дел од постапката за вработување/унапредување на административните службеници, Центарот за управување со промени (ЦУП), во рамките на проектот: „Поддршка за реформите во јавната администрација“, има изготвено публикација (со поддршка од Британската амбасада во Скопје).

институцијата во која работи: движење во зградата, излези при итни случаи, преглед на канцеларии и вработени, телефонски именик, работно време, време за пауза, етички кодекс, кодекс на облекување, главните цели и активности на министерството, внатрешна организација и систематизација на работните места, описот на неговото/нејзиното работно место, други интерни акти, правата и обврските од службеничкиот однос (плата, право на годишен одмор, боледување, почитување на работното време, исполнување на работните задачи и др.).

4. Мерки за управување со ефектот на административните службеници

Системот подразбира оценување на работата на административните службеници, преку утврдување на работни цели и задачи, утврдување на индивидуални планови за стручно усовршување, како и постапка за оценување. Основната цел на оценувањето на работата на административните службеници е да се измери и подобри изведбата на вработените, и да се зајакне нивниот иден потенцијал и функционирањето на организацијата. Оценувањето има за цел да даде стратешки насоки и за кариерен развој на вработените. Истовремено, оценувањето служи и за подобрување на комуникацијата, добивање сознанија за потребите за обуки, појаснување на улогите и одговорноста на вработените, како и за воспоставување систем за наградување.

Доследната примена на управувањето со ефектот на административните службеници подразбира и следење на начелата на СИГМА за начелата за јавната администрација особено во делот за управување со човечки ресурси, - Начело 6: *Обезбедено е стручното усовршување на јавните службеници; тоа вклучува редовна обука, праведно оценување на учиниот, како и мобилност и унапредување врз основа на објективни и транспарентни критериуми и заслуги.*

6.1. Мерка за оценување на ефектот од работата на административниот службеник

Спроведување на постапката за оценување на ефектот од работата на административниот службеник е законска одредба.

Управувањето со работната изведба на вработените претставува еден од најзначајните процеси во управувањето со човечките ресурси. Целта е да се подобри индивидуалната работна изведба и потенцијали во насока на постигнување на организациските цели и подобрување на организациската ефикасност и продуктивност.

Оценувањето на изведбата не претставува само еднонасочен процес кој подразбира доделување на соодветна оценка од претпоставениот раководен државен службеник, туку модел преку кој во текот на целата година се следи, подобрува и на крајот вреднува сработеното и компетенциите, но не само од претпоставените туку и од колегите и соработниците. Најголемиот дел од обврските поврзани со постапката за оценување се спроведуваат во периодот мај - декември (од полугодишното интервју до годишната оценка). Во тој процес се вклучени речиси сите вработени административни службеници,

при што најмногу обврски имаат лицата кои ги извршуваат задачите на управување со човечки ресурси и раководните административни службеници.

За реализација на оваа мерка се преземаат сите потребни активности кои што се утврдени со закон. Постапката редовно се спроведува.

Планирани активности

- Реализација на обуки³ за раководниот кадар, кој директно учествува во постапката, целта на оценувањето засновано врз компетенции треба да претставува објективен суд за индивидуалната работа и ефектот на вработениот, во контекст на неговата улога и придонес во рамки на организацијата, потребите од стручно усовршување и кариерен развој.
- Воспоставување на систем (практика) за поврзување на индивидуалните планови за стручно усовршување со годишните планови за обука, што ќе придонесе до развој на реалистични годишни планови за обука, во чиј што фокус ќе бидат реалните потреби на вработените. Овие активности се тесно поврзани со активностите кои произлегуваат од мерките за професионален и личен развој на вработените. Истовремено, оваа практика ќе придонесе кон поефикасно спроведување на анализата за потреба од обуки.
- Доследна примена на политиката за еднакви можност, и недискриминација, при оценувањето на постигнувањата на вработените, каде што раководителите ја темелат својата проценка исклучиво на докази, а не врз претпоставки или предрасуди за нивните вработени.

6.2. Мерки за професионален и личен развој на вработените

Континуиран професионален и личен развој е еден од факторите кои влијаат врз мотивираноста и компетентноста на вработените.

Грижата за вработените и за нивниот развој претставува стратешки аспект на обуката. Обуката е област од управувањето со човечките ресурси со која се остварува функцијата за развој на вработените.

Обуката сфатена како начин за подобрување на компетенциите на вработениот со цел да се постигнат работните цели и да се подобри изведбата на работното место, не доведува само до подобрување на капацитетите на вработените, туку претставува и средство за унапредување и задржување на кадрите во организацијата, а придонесува и за нивна мобилност во службата.

³ Со цел да го помогне процесот на квалитетно и професионално спроведување на постапката за оценување, Центарот за управување со промени (ЦУП), во рамките на проектот: „Поддршка за реформите во јавната администрација“, има изготвено публикација (со поддршка од Британската амбасада во Скопје) - УПРАВУВАЊЕ СО ЕФЕКТНОТ БАЗИРАНО ВРЗ КОМПЕТЕНЦИИ

МИОА е надлежно за координација на генеричките обуки на административните службеници. За реализација на оваа цел, МТСП редовно изготвува Годишен план за обуки на административните службеници (ГПО) и го доставува до МИОА. Меѓутоа, како што е идентификувано и во Стратегијата за реформа на јавната администрација 2017 – 2022⁴, постојат неколку проблеми кои го отежнуваат спроведувањето на системот на стручно усовршување од страна на МИОА. Еден од клучните проблеми е практичната реализација на стручното усовршување на административните службеници, во обем како што е уредно. (5 генерички обуки за секој административен службеник годишно). Дополнително, подготовката на годишните програми за обука имаат кратки рокови, кои се утврдени во ЗАС.

Од друга страна, обуките и професионалниот развој се тесно поврзани со учинокот на службеникот. Во моментот, не постои систем на следење и/или поврзување на посетените обуки и учинокот. Не постои ниту систем за евиденција на посетени обуки.

Мерките за професионален развој на вработените се тесно поврзани со мерката за оценување на изведбата на вработените, особено во однос на компетенциите. Нивното правилно спроведување, ќе доведе до олеснување на планирањето на обуките на вработените, при што, рамката на компетенции ќе служи како основа за планирањето на обуките.

Менторството е ефективна алатка и има огромно влијание врз професионалниот развој на вработените. Главната улога на менторството е преку развивање на менторска програма да се пренесат знаења, експертиза и искуство, а со нејзино реализирање да се овозможи професионален развој на менторираното лице.

Придобивки од менторството се повеќекратни. Методот е многу ефикасен во однос на трошоците за пренесување експертиза и вештини меѓу вработените. Од една страна, менторираното лице се стекнува со знаење и вештини, а истовремено, му помага и на менторот да се стекне со нови перспективи (поголеми вештини за пренесување знаење).

МТСП во последната буџетска година има предвидено средства за професионален развој/обуки на вработените. Оттука, реална е потребата од воспоставување на систем за следење на трошоците за обуки, и нивно поврзување со ефикасноста и ефикасноста.

Планирани активности

- Изготвување на алатка за анализа на потребите за обука, која е едноставна и лесна за користење, особено од страна на раководниот кадар. Преку редовно користење на алатката од страна на раководителите, во одредена временска динамика, ќе се дојде до реални резултати и ќе се идентификуваат вистинските потреби.
- Изготвување на план за обуки, кој ќе има реалистични изгледи да се реализира. Организационската единица за УЧР, во своите активности ќе идентификува начини за негова реализација (менторство, обуки од страна на веќе обучени кадри, соработка со донатори, ангажирање на надворешни лица и сл.). Преку поголема вклученост на организационската единица за УЧР во подготовката на стратешкиот план на

министерството и годишниот буџет, овие годишни планови за обуки ќе се пресликаат во стратешкиот план и во буџетот.

- Со цел да се зголеми ефектот од посетуваните обуки, организациската единица за УЧР ќе изготви насоки за дисеминација на стекнатото знаење и вештини со кои се стекнале вработените кои посетувале одредена обука. На тој начин, ќе се постигне дуплирање на ефектот од посетените обуки.
- Воведување на систем за евиденција на обуките. Оваа активност е во корелација со воведувањето на електронскиот систем за евиденција на човечките ресурси во МТСП, кој што ја дава можноста за евиденција на посетените обуки за секој вработен.
- Примена на менторството како метод за пренесување знаења и вештини, со цел да се овозможи професионален развој на вработените, преку развој на менторски програми. Структурата односно елементите од менторството ќе се усогласат со препораките и предложените обрасци кои се наведени во Стандардите за управување со човечките ресурси.
-

6.3. Мерки за развој на кариера

Законот за административни службеници, го потцртува планирањето на кариерата и на развојот на вработените и ги одредува условите според кои административните службеници можат да напредуваат и да бидат успешни во остварување на работата во институциите. Клучните правила се утврдени во Рамката на општи работни компетенции, која ги поставува основните вештини што секој вработен треба да ги поседува и е поврзана со воведување минимални стандарди за секое работно место

Еден од најважните начини за вработените да ја развијат својата кариера е да го зголемат своето ниво на компетенции. Рамката за компетенции на јасен начин ги поставува очекувањата на секое од нивоата. Развојот на кариерата се состои од планирање на кариерата на вработените, а институцијата е пожелно ним да им помогне и да ги поддржи во развојот на нивната кариера. Менторството е основа на пристапот на институцијата кон планирање на кариерата на нејзините вработени.

Планирани активности

- Примена на менторството како метод за пренесување знаења и вештини, со цел да се овозможи професионален развој на вработените, преку развој на менторски програми. Структурата односно елементите од менторството ќе се усогласат со препораките и предложените обрасци кои се наведени во Стандардите за управување со човечките ресурси.
- Изготвување на потребни обрасци за анализа на вештините и компетенциите на вработениот, како и анализа на потребните вештини за извршување одредена задача, преку користење на предложените обрасци кои се наведени во Стандардите за управување со човечки ресурси (*Образец за преглед на опис на работно место, Образец за прашалник за развој на кариера, Образец за интервју за планирање на кариерата, Образец за обука и стручно усовршување*)

5. Мотивираност на вработените

Мерките за мотивација на вработените имаат за цел да ги стимулираат вработените да ги постигнат зацртаните резултати. Раководниот кадар во организацијата игра битна улога во мотивирањето на вработените. Соработката и координацијата помеѓу раководниот кадар и вработените ја зголемува мотивираноста кај вработените, и директно влијае врз нивната изведба.

Еден од најбитните фактори во мотивирањето на вработените е колку често нивниот труд се признава. Истовремено, поставување на јасни, не предолги и остварливи цели резултира со зголемена мотивација кај вработените.

Оваа стратегија ја препознава потребата од не-финансиска мотивација, и предвидува методи кои се во форма на награди и поттик кои не вклучуваат директни финансиски награди. Споредено со финансиската мотивација, не-финансиската мотивација има повеќе предности: ефектот е многу појак и подолготраен, има позитивен ефект врз тимското работење, се намалува незадоволството кај вработените, влијае врз лојалноста кон организацијата и го намалува одливот на кадарот, ја намалува стапката на отсуство од работа.

Преку спроведување на анкета за задоволството на вработените, чии што резултати детално ќе се анализираат, министерството и раководниот кадар ќе ги идентификуваат областите кои треба да се подобрат, ќе ја согледаат перцепцијата на вработените за работната средина, за меѓучовечките односи, и најважно нивната перцепција за нивниот придонес кон остварувањето на севкупните цели и задачи на министерството.

Планирани активности

- Подобрување на изгледот на работната средина, преку соодветен декор и позитивни пораки. Една од клучните пораки која треба да стигне до секој вработен е споделување на мисијата, визијата и вредностите на министерството. (забелешка: според извештајот од самопроцената, препорачана активност е ревизија на визијата и мисијата на министерството).
- Изготвување на краток етички кодекс за сите вработени
- Реализација на работилници за личен развој на вработени.
- Обезбедување на можности за професионален развој на вработените
- Периодично одржување на социјални неформални дружби, со цел вработените да се запознаат повеќе, и од поинаков агол.
- Воведување на секторски неделни средби, каде што ќе се споделат новите информации од страна на раководниот кадар, ќе се оддаде признание за постигнатите резултати, и ќе се решаваат тековните задачи и евентуални проблеми. На тој начин, ќе се подобри комуникацијата на сите нивоа, и помеѓу вработените, а особено помеѓу раководителите со вработените. Истовремено, ќе се „одзатнат“, тесните грла при комуникацијата и битните информации ќе стигнат до сите за кои се наменети.
- Спроведување на обуки за раководниот кадар, на тема – основен менаџмент
- Периодично спроведување на анкета за задоволството на вработените

- Ротирање на вработените (на оние позиции каде што е тоа можно и природата на работата го дозволува тоа) – преку овој метод им се овозможува на вработените да ги искористат своите потенцијали и вештини. На овој начин, се зголемуваат можностите за учење и развој, и се намалува/избегнува чувството на монотонија од работата.
- Користење на методот на делегирање, кој во голем дел придонесува за зголемување на степенот на мотивираност кај вработените, и за возврат овозможува постигнување позитивни резултати. Делегирањето, од аспект на министерството ќе придонесе кон зголемување на продуктивноста, како и ефикасноста во извршувањето на задачите. Од аспект на раководниот кадар, делегирањето го намалува теретот кој со себе го носи раководната функција, гради соработка и го зголемува задоволството кај вработените. Од аспект на вработените, директно влијае врз самодовербата и ја зголемува мотивираноста.
- Редовни информативни обуки од страна на организациската единица за УЧР, кои се однесуваат на сите прашања поврзани со управувањето со човечки ресурси (отсуство од работа, оценување на работата, мерки за професионален развој, кариерен развој и сл.)

6. Мерки за подобрување на комуникацијата

Одржувањето добра и континуирана комуникација (внатрешна и надворешна) ја наметнува потребата од однапред планирани и утврдени начини, политики и средства за комуникација. Од особено значење е поддршката од високото раководство во однос на заложбите за подобрување на внатрешната комуникација во министерството. Подобрената комуникација значи подобрена размена на информации (и внатрешно и надворешно), кои претставуваат успешен инструмент во исполнувањето на зацртаните цели.

Одговорност на високото раководство и организациската единица за УЧР е да се погрижи сите вработени, и сите заинтересирани страни да бидат свесни за сите релевантни информации поврзани со работата на МТСП. Истовремено, заложбите на МТСП се да се создадат потребните услови за презентирање и размена на информациите на најсоодветен начин.

Точните, навремените, лесно достапни информации и соодветниот начин за комуникација со целните групи ги чинат основните принципи на комуникацијата. Ефективниот и соодветен начин на комуницирање е одлучувачки за работењето на МТСП.

За ефективна комуникација потребно е раководителите и вработените да имаат позитивен став, а особено верба дека одржување на отворени канали за комуникација е многу важно за успешност на организацијата.

Извештајот од функционалната анализа и извештајот од ЦАФ во целост се усогласени во однос на наодите кои се однесуваат на комуникацијата во министерството. Имено, Извештајот од ФА покажа дека во министерството постои одредена фрагментација, при што организациските единици кои извршуваат одредена функција, имаат малку контакти и координација со остатокот од организацијата. Тоа укажува на недоволна хоризонтална комуникација, комуникација од горе надолу, и комуникација од долу нагоре. Во спроведената анкета, 61.4% се изјасниле дека подобрената внатрешна координација и комуникација ќе ја унапредат ефикасноста на министерството. Истата анкета, на прашањето „Дали добивате информации за

активностите и работата што ја вршат другите организациски единици?», наведува дека 35.1% се изјасниле дека не добиваат никакви информации, а 43% се изјасниле дека добиваат ограничени информации. Извештајот од ЦАФ во своите препораки го идентификува унапредување на работна култура на отворена комуникација и дијалог и поттикнување тимска работа во секторите и помеѓу секторите, како и поддршка на самоиницијативност.

Оттука, дел од активностите и/или мерките кои се предвидуваат за подобрување на комуникацијата во министерството се однесуваат на:

- Изготвување на документ за комуникациските процеси и процедури во МТСП (внатрешни и надворешни)
- Поттикнување и охрабрување на неформалните контакти помеѓу вработените, преку:
- Присуство на обуки кои се од заеднички интерес на вработените
- Одржување на заеднички настани за дружење на кои вработените ќе можат да се состанат неформално
- Поттикнување и охрабрување за вклучувањето на вработените, и нивното редовно информирање од страна на високото раководство, со цел да се постигне мерлива промена во комуникацијата, која внесува чувство на припадност и сопственост и овозможува нови иницијативи и промена во начинот на однесување.
- Охрабрување за отворена средина која влева доверба, и нуди интеракција и повратни информации.
- Повеќе информации преку формалните канали
- Обуки за раководителите за градење на нивните комуникациски вештини
- Воспоставување на фер систем за признанија и за поединци и за тимови
- Охрабрување за целосно учество во тимската работа

7. Мерки за управувањето со отсуства

Вработените во организациската единица за УЧР ја имаат улогата при воспоставувањето на мерките за управувањето со отсуства. Со цел да се оствари ефект врз однесувањето на вработените кон отсуствата, односно редовноста на работа, овие мерки треба да се искомуницираат до сите вработени. Вработените треба точно да бидат информирани што се очекува од нив, кои се нивните права и обврски во однос на отсуство од работа по сите основи. (кратко боледување, долго боледување, постојано доцнење, подолги или пократки не одобрени излегувања од работното место, породилно боледување, слободни денови по разни основи и сл.).

Планирани активности

- Изготвување практични информации во однос на правата и обврските на вработените при отсуство. Овие информации ќе бидат споделени до сите вработени, и до секој ново примен вработен.

- Информирање на раководниот кадар за нивните обврски во случај на отсуство на вработените (кој го регистрира отсуството, каде и како треба да достават известување и сл).
- Следење на отсуствата на вработените преку ново-воспоставениот систем за управување со човечките ресурси, кој дава можност да се регистрира секое отсуство од вработените, и истите да се анализираат.
- Воведување на систем на награда за вработените кои постигнале 100% присуство на работно место во текот на една година. (пр. Еден слободен ден за една година 100% присуство, но не повеќе од 5 дена, при што нема да се зема во предвид редовното користење на годишниот одмор).
- Организирање на „повратно интервју“, со оние вработени кои биле отсутни повеќе од еден месец. Целта на ова интервју е да се информира вработениот кој бил подолго време отсутен за последните случувања во министерството. Ова интервју треба да биде организирано од страна на линискиот раководител, кој за тоа треба да ја извести единицата за УЧР.

8. Политика за користење на ИТ систем за управување со човечките ресурси

Софтверско решение од доменот за управување со човечки ресурси ќе ја подобри функцијата за управување со човечките ресурси, особено во однос на планирањето, следењето на развојот на вработените и правилно распоредување.

Планирани активности

- Финализирање на активноста во однос на ставање во функција на системот
- Континуирано користење на системот и искористеност на сите негови можности

СПРОВЕДУВАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА

Стратегијата е изготвена и покрива временски период од 3 години (2019 – 2021). Основен носител на овој документ е организациската единица за УЧР, со силна поддршка на високото раководство во министерството.

СЛЕДЕЊЕ, ЕВАЛУАЦИЈА И ИЗВЕСТУВАЊЕ

Организациската единица за УЧР директно ќе го следи спроведувањето на стратегијата, а како резултат на тоа, и во зависност од потребите, ќе ја менува доколку за тоа се укаже потреба, се' со цел да се овозможи успешно спроведувањето на истата.

Системот на следење е базиран на обработка на податоци од редовни и вонредни извештаи, и следење на реализацијата на планот на активности, кој произлегува од стратегијата.

Извештаите за реализираните активности ќе се изготвуваат два пати годишно, а по потреба и по секоја поголема завршена активност.

ФИНАНСИРАЊЕ

Средства за реализација на целите на оваа стратегија ќе бидат обезбедени од буџетот на министерството и/или преку донатори.