



РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА
МИНИСТЕРСТВО ЗА ОДБРАНА

бр.02-4356/1 од 25 Август 04

СТРАТЕГИЈА ЗА
УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО
МИНИСТЕРСТВОТО ЗА ОДБРАНА

Скопје, август 2004

СОДРЖИНА

ВОВЕД

1. ИЗЈАВА НА ПОЛИТИКАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

1.1. Основни принципи на политиката за управување со човечки ресурси

1.2. Влијанието на економските и социјалните фактори

1.3. Перспективи и очекувања

2. НАСОКИ НА ПОЛИТИКАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

2.1. Политика за структура на персонал

2.2. Политика за еднакви можности

2.3. Политика за остварување соодветна и правична застапеност за
припадници од заедниците

2.4. Политика за кадровско организирање

2.5. Политика за услови на работа

2.6. Политика за образование

2.7. Политика за обука

2.8. Политика за кариера

2.9. Политика за животен стандард

2.10. Политика за дисциплина

2.11. Политика за здравствена заштита и социјално осигурување

2.12. Политика за привлекување персонал

2.13. Политика за воспоставување специјализирани единици

2.14. Политика за резервен состав

2.15. Политика за развој и истражување

2.16. Политика за пензии

2.17. Политика за подготовка за враќање во цивилен живот

2.18. Политика за ветерани

2.19. Политика за спорт и рекреација

2.20. Политика за финансирање

**3. ПЛАНОВИ И ПРОГРАМИ НА ПОЛИТИКАТА
ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ**

ВОВЕД

Основна определба на Република Македонија е членството во НАТО и во Европската унија, за што постои консензус кај сите политички субјекти во земјата, поддршка од државните институции и желба кај граѓаните.

Основни цели што ги дефинира Република Македонија за остварување на оваа определба се: прилагодување на целокупната општествена структура според вредностите, стандардите, нормите и моделите во земјите - членки на НАТО и ЕУ, хармонизација на домашното законодавство со законодавството на земјите - членки на ЕУ и реформа во јавната администрација. Со исполнувањето на утврдените критериуми, Република Македонија станува рамноправен партнер во евроатлантските структури и почитуван член на семејството европски демократии со хумани вредности и пазарно ориентирани стопанства.

Посебна цел на Владата на Република Македонија е обезбедување и развој на безбедносниот и одбранбениот систем на Република Македонија. Затоа, во рамките на реформата на јавната администрација од особено значење е завршувањето на започнатата реформа во одбраната која што влијае врз многу аспекти на одбранбената структура. Во тој контекст Министерството за одбрана (во натамошниот текст: МО) и Армијата на Република Македонија (во натамошниот текст: АРМ), оценуваат дека професионализацијата на АРМ и трансформацијата на постојната структура на МО и АРМ во согласност со стандардите на земјите - членки на НАТО и ЕУ, претставуваат клучни компоненти во идниот развој на одбраната на Република Македонија. Со реализација на реформата, што го опфаќа и управувањето со човечки ресурси и упатува на редукција на персоналот се овозможува доградба на сегашниот систем во МО и АРМ и постигнување висок степен на компатибилност со одбранбените системи на земјите - членки на НАТО.

Основна претпоставка од која тргнува реформата на одбранбениот систем е дека човечкиот фактор е од витално значење за нашата идна одбранбена способност. Успехот на реформата зависи од односот на персоналот – цивилен и воен на МО и АРМ спрема неа, кој претставува најзначајна компонента и клучен фактор за остварување на целите. Затоа е потребно процесот на реформа да доведе до целосно професионална структура на персоналот.

Појдовна основа за изработка на Стратегијата за управување со човечки ресурси на МО и АРМ (во натамошниот текст: Стратегија) се: Националната концепција за безбедност и одбрана, Стратегискиот одбранбен преглед, , Охридскиот рамковен договор и постојната законска регулатива од областа на одбраната (Закон за одбрана, Закон за служба во АРМ, Закон за воена академија и Закон за државните службеници и подзаконските акти што произлегуваат од наведените закони) , во согласност со претпоставките и барањата, во делот за персонал.

Оваа Стратегија претставува само еден сегмент од Стратегискиот одбранбен преглед – клучен документ во рамките на заложбите и стремежите на Република Македонија за исполнување на критериумите за полноправно членство во НАТО. Стратегијата е заснована врз процените, насоките и ставовите инкорпорирани во претходно наведените документи и е конципирана врз новата стратесиска реалност, геополитичката положба на Република Македонија, нејзиното меѓународно опкружување, процените за можните загрозувања по безбедноста на државата и економската и социјалната состојба во општеството.

Стратегијата е основа и истовремено претставува политичка рамка за кохерентен пристап за реализирање на краткорочни и долгорочни цели и за создавање висококвалитетен персонал што поседува верба во иднината на одбраната. Ова значи обезбедување современи услови за персоналот и постигнување рамнотежа меѓу потребите и желбите на поединецот, од една страна и потребите и барањата на МО и АРМ, од друга страна.

Под човечки ресурси, во оваа Стратегија, се подразбира структурата на севкупниот цивилен персонал вработен во МО (државни службеници и вработени лица кои немаат статус на државни службеници), воен и цивилен персонал на служба во постојаниот состав на АРМ (воени старешини, професионални војници и цивилни лица на служба во АРМ) и резервниот состав на АРМ, како и пензионираниите воени старешини - ветерани.

Стратегијата дава насоки, нуди политики за управување со човечките ресурси, дава основа за изработка на соодветни планови и програми, со чија реализација се очекува персоналот во одбраната да стекне и поседува соодветни вештини, способности и мотивација за ефективно и ефикасно извршување на утврдените мисии.

Стратегијата се реализира преку посебни годишни планови и програми во периодот од 2004 до крајот на 2007 година, а во однос на прашањето за соодветна и правична застапеност на припадниците од заедниците за воен и цивилен персонал со високо образование, во периодот од 2004 до 2013 година. Составен дел на оваа Стратегија е Оперативниот план и методологијата за изработка на плановите и програмите каде што се утврдуваат организационите облици што се надлежни за нивна изработка, формите, временската рамка и финансиската конструкција за нивна реализација, како и конкретните програми, планови и проекти.

Стратегијата е во непосредна врска со другите стратегии во МО, како што се стратегиите за обука и образование, за планирање и финансирање, за опремување и модернизација и др. Тоа подразбира развивање насоки и политики што го поддржуваат духот и определбите на оваа Стратегија, а се специфични во однос на сопствениот предмет на работа.

Оваа Стратегија ја донесува министерот за одбрана за период од пет години, со цел да развие политика за управување со човечките ресурси во МО и АРМ. Овој документ, во зависност од измените и дополнувањата на документите и прописите на кои се темели и во зависност од спроведените реформи во МО и АРМ на годишно ниво ќе биде подложен на промени, усогласување и евалуација.

Министерот за одбрана ги донесува и годишните планови и програми што произлегуваат од политиките дефинирани во оваа Стратегија. Плановите и програмите што се однесуваат на редукција на персоналот и прием на припадниците од заедниците, по предлог на министерот ги донесува Владата на Република Македонија.

Основни цели на Стратегијата се:

1. развивање на одбраната во работодавец кој нуди еднакви шанси за сите, без оглед на нивната полова, етничка, верска и друга припадност и кој обезбедува соодветно образование, обука и поддршка на сите вработени;
2. унапредување на постојната структура за управување со човечки ресурси во согласност со нормите и стандардите на земјите - членки на НАТО и ЕУ;
3. трансформација на структурата на МО и АРМ и редукција на персоналот;
4. реструктурирање на АРМ во правец на целосна професионализација; остварување соодветната и правичната застапеност на припадниците од заедниците, при што се има предвид нивната стручност и компетентност;
5. развивање политики за управување со човечки ресурси;
6. развивање и донесување на програми и планови за реализација на дефинираните политики во оваа Стратегија, и
7. планирање и обезбедување финансиски средства за поддршка на политиките утврдени со оваа Стратегија и за реализација на програмите и плановите дефинирани во политиките.

1. ИЗЈАВА НА ПОЛИТИКАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Вовед

Република Македонија цврсто се определи сопствената иднина да ја гради во евроатлантските интеграции за што постојат правни, економски, геополитички и социолошки претпоставки. Во досегашниот период и во наредните неколку години нашата држава врши хармонизирање на правната регулатива со регулативата на земјите - членки на НАТО и ЕУ, што претставуваат репер за РМ. За реализација на целокупниот процес постои политички консензус кај сите политички субјекти, решеност кај државните органи и позитивно јавно мислење.

Пред Република Македонија претстои период на радикални реформи во повеќе сегменти на општественото живеење. Основна цел на реформскиот процес претставува исполнување на декларираниите определби, со што државата се прилагодува на потребите и барањата на нашите партнери за во планираниот период да ја добие очекуваната покана за членство во НАТО. Посебно внимание се посветува на реформите во јавната администрација, што го опфаќа и МО. Со спроведувањето на реформите во МО се очекува управувањето со човечките ресурси да биде доведено во линија со НАТО практиката.

Стратегијата обезбедува јасно чувство и насока на министерот за одбрана за постигнување на утврдените политички цели преку ефикасно управување и грижа за персоналот. Оваа Изјава за политиката за управување со човечки ресурси е визионерска и со неа:

- се постигнуваат одбранбените цели;
- се остваруваат принципите и стандардите за управување со персоналот;
- се негуваат вредностите, и
- се пропишуваат критериумите што персоналот треба да ги задоволи.

Основна функција што е утврдена со Стратегијата е водење систематска кадровска политика и постигнување, од денешна перспектива, визија за структурата на кадрите во идниот период. Стратегијата обезбедува одговори за справување со актуелните проблеми во одбраната и осигурува реални претпоставки за справување со предизвиците во иднината.

Одбранбените мисии бараат физичка и ментална подготвеност и посветеност, тие се крајно непредвидливи и редовно се проследени со опасности и ризици. Успешноста на одбранбените мисии зависи од високиот степен на обученост на персоналот, од тимската работа, од високата лична мотивираност, од есприт де цорпс, доброто лидерство и заемната доверба, како и од ефикасното раководење. Довербата се гради врз основа на заеднички и

споделени вредности, со одржување високи стандарди и со лична посветеност на секој поединец, како член на тимот, во извршување на задачата. На овој начин секој припадник го искажува и го потврдува со дело позитивниот однос и спрема државата. Стратегијата ја поткрепува определбата на МО да создаде ефикасен, професионален и висококвалитетен персонал, како и мала и ефикасна армија.

Основа врз која се градат одбранбените сили е квалитетот на луѓето и нивната посветеност и готовност да ги прифатат одговорните задачи што им се доверуваат. За да има модерна, добро обучена и опремена одбранбена сила, МО мора да ги привлече најдобрите луѓе од сите профили во општеството и да изгради механизми за нивно задржување. Поединецот во одбраната мора да поседува високи морални вредности и да ги задоволува стандардите утврдени со правилата што ја регулираат службата. Тој има обврска да ги почитува основните вредности и правила кога ја извршува задачата и кога не е на должност, во државата или надвор од неа.

1.1. Основни принципи на политиката за управување со човечки ресурси

Политиката за управување со човечки ресурси се базира врз принципите што претставуваат директна примена на современите тенденции, модели и решенија од областа на одбраната од земјите - членки на НАТО.

Основните принципи, што ја изразуваат суштината на политиката на МО од доменот на управувањето со човечките ресурси, се:

1. усогласеност на управувањето со човечките ресурси со земјите - членки на НАТО;
2. еднакви права за секого и рамноправен пристап спрема сите;
3. соодветност и правичност во застапеноста на припадниците од заедниците;
4. развојност и планирање на процесот на управувањето со човечките ресурси;
5. централизираност на управувањето со кариерата на персоналот во МО и АРМ;
6. персонализираност, флексибилност, транспарентност, интерна комуникација и професионализам во управување со персоналот;
7. привлекување, селекција и задржување на високо мотивиран персонал и обезбедување квалитетна обука;
8. образованост, стручна оспособеност и усовршеност на персоналот;
9. професионалност, стручност, ефикасност, посветеност и етичност на персоналот;
10. децентрализираност при унапредување во чин;
11. модернизираниост, современост и компјутеризираност во вршење на работите и задачите;
12. обезбедување подобар животен стандард на персоналот, и
13. економичност во планирањето и користењето на финансиските средства при управувањето со човечките ресурси.

Со реализацијата на овие принципи во политиката на МО, во делот на управувањето со човечките ресурси се очекува да биде консолидирана и изградена нова професионална и рационална структура на персоналот. Новата структура се

очекува да биде ефективна, ефикасна и флексибилна, прилагодена на динамичните потреби на МО и современите предизвици за учество на персоналот во одбранбените мисии предводени од ООН, НАТО, ЕУ и ОБСЕ.

1.2. Влијанието на економските и социјалните фактори

Република Македонија се соочува со длабока рецесија во подолг временски период што се карактеризира со ниско ниво на бруто домашниот производ во период од неколку последователни години и со проценка таквата тенденција да се задржи и во наредните неколку години. Високата стапка на невработеност, недостигот од директни странски инвестиции и стопанство што не е прилагодено на современите економски трендови претставуваат неповолни економски фактори што негативно се одразуваат на темпото на реформите во МО.

Во социјалната сфера е констатирано зголемување на сиромаштијата кај населението и се евидентирани голем број корисници на социјална и друг вид помош во општеството. Ваквата општествена состојба создава негативни услови и ефекти што ја отежнуваат реализацијата на реформата во одбраната според утврдената динамика. Економските и социјалните фактори реално влијаат врз динамиката на спроведувањето на реформите, пред с# поради недостиг од финансиски средства за реализација на соодветни програми за редукција на персоналот и трансформација на структурата на МО и АРМ, за програмата за зголемување на бројот на припадниците од заедниците и други програми поврзани со управувањето со човечки ресурси.

Со цел да го задржи постојниот клучен персонал, во интерес на МО е да донесе посебни програми за негова мотивација. Тоа подразбира зајакнување на економската моќ, градење механизми за заштита на достоинството на персоналот и поттикнување верба во институцијата во која работи и идентификација со неа. За реализацијата на овие програми потребни се дополнителни финансиски средства.

Со подобрување на економската состојба во државата и можноста да се добие подобро платено работно место во приватниот сектор, може да се очекува лицата, пред с# со високо образование и висок степен на стручност да го напуштат МО. Со цел да биде спречена евентуалната тенденција, а со тоа и да биде решен можниот проблем, потребни се посебни програми и дополнителни финансиски средства за подобрување на животниот стандард на квалитетниот кадар со високо образование. Што се однесува до воениот персонал, може да се очекува бројот на лицата што бараат работа во АРМ да не се намали, под услов да се зголеми висината на платите и да се утврдат одредени бенефиции. За лицата со средно образование, работењето во АРМ дава можност за поголема успешност во кариерата во однос на можностите за напредување во приватниот сектор.

1.3. Перспективи и очекувања

Од осамостојувањето, Република Македонија продолжува да се развива во насока на декларираните политички определби и вредности што ги негуваат западните демократии. Како дел од вкупната реформа за остварување на оваа цел се спроведува трансформација на МО и АРМ, со што би била задоволена нашата

аспирација за членство во НАТО. Во иднина, мора да се продолжи со развивање и задржување професионален, добро мотивиран, ефикасен и висококвалитетен персонал.

Се планира АРМ да биде реструктурирана во мала, мобилна и ефикасна армија, пополнета со посветена, добро обучена, високо мотивирана и дисциплинирана професионална сила. Армијата обезбедува еднакви шанси за сите, ја отсликува етничката рамнотежа во општеството и може со сигурност да се справи со сегашните и идните закани за безбедноста на државата и да одговори на потребите за учество во операции за поддршка на мирот и хуманитарна помош, предводени од ООН, НАТО, ЕУ и ОБСЕ. За таа цел, мора да се стремиме да обезбедиме политики, планови и програми за привлекување, обучување и задржување висококвалитетен и мотивиран персонал.

Политиката на МО за управување со човечки ресурси води грижа за персоналот за време на ангажирањето во службата и врши подготовка за враќање во цивилен живот пред напуштање на службата. Имено, на поединецот му се обезбедува да се стекне со знаење и вештини и да развива способности што му овозможуваат лесно да се прилагоди во цивилниот живот по напуштањето на службата.

Политичките и општествено – економските промени во државата имаат импликации врз определбите во оваа Стратегијата, поради што политиката на МО за управување со човечки ресурси е предмет на константна анализа и преиспитување. Определбите и целите на политиките утврдени во Стратегијата постојано се усогласуваат со реалните можности и објективните потреби. Во тој контекст очекуваме да ги стекнеме и задржиме најдобрите поединци, постигнувајќи ги декларираните определби и цели.

2. НАСОКИ НА ПОЛИТИКАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Одбраната е релативно голем систем што има потреба од стратегиски насоки и упатства за повеќе политики од доменот на човечките ресурси во МО.

Со политиките за управување со човечки ресурси се обезбедува дефинирање на целта што сака МО да ја постигне во наредниот период. Овие политики мора да се стремат да обезбедат персоналот да биде ефикасно управуван, високо мотивиран, добро подготвен и технички опремен за задачите што треба да ги исполни персоналот.

Со дефинирањето на политиките се обезбедува основа и насоки за изработка на годишни програми, планови и упатства за конкретна реализација на Стратегијата.

Политиките што ги изразуваат насоките за натамошен развој за управување со човечки ресурси се:

- 2.1. Политика за структура на персонал; донесени 4 програми
- 2.2. Политика за еднакви можности;
- 2.3. Политика за остварување соодветна и правична застапеност за припадници од заедниците; донесени 2 програми
- 2.4. Политика за кадровско организирање; формиран ККК
- 2.5. Политика за услови на работа;
- 2.6. Политика за образование;
- 2.7. Политика за обука;
- 2.8. Политика за кариера ;
- 2.9. Политика за животен стандард;
- 2.10. Политика за дисциплина;
- 2.11. Политика за здравствена заштита и социјално осигурување;
- 2.12. Политика за привлекување на персонал;
- 2.13. Политика за воспоставување специјализирани единици;
- 2.14. Политика за резервен состав;
- 2.15. Политика за развој и истражување;
- 2.16. Политика за пензии;
- 2.17. Политика за подготовка за враќање во цивилен живот;
- 2.18. Политика за ветерани;
- 2.19. Политика за спорт и рекреација, и
- 2.20. Политика за финансирање.

2.1. Политика за структура на персонал

Политиката за структура на персоналот во МО и АРМ има за определба да создаде модел на структура на персонал целосно компатибилен на современите потреби и предизвици на одбраната и да промовира систем на вредности, како што се: посветеност, професионалност, одговорност и морал што треба да ги негуваат вработените. Во креирањето на моделот во преден план се става акцент врз способностите на персоналот, при што високиот квалитет во вршењето на работите и задачите е основен критериум.

Политиката за структура на персоналот се раководи од следниве принципи: усогласеност на управувањето со човечките ресурси според стандардите на земјите - членки на НАТО; персонализираност; флексибилност, транспарентност, интерна комуникација и професионалност во управување со персоналот; образование; стручна оспособеност и усовершеност на персоналот; професионализам; ефикасност, посветеност и етичност на персоналот; еднакви права за секого и рамноправен пристап спрема сите; економичност во планирањето и користењето на финансиските средства при управувањето со човечките ресурси и развојност и планирање на процесот на управувањето со човечките ресурси.

Основни цели на оваа политика се редуција на персоналот и трансформација на постојната организациона структура во МО и АРМ, како и креирање нова соодветна структура на персонал за задоволување на потребите и барањата за членство во евроатлантските структури. Намалувањето на постојниот број на персонал и трансформација на постојната организациска структура придонесува за рационализација на работните методи. Тоа значи помалку луѓе за пократко време да извршат одредена задача.

Политиката за структура на персонал смета дека средното образование е почетна основа врз која се ангажираат лицата во МО и АРМ и не може да бидат вработени лица со основно образование. Тоа значи дека реформата во структурата на цивилниот персонал во МО од 2004 до 2007 година подразбира укинување на работните места за кои како услов се бара основно образование. Исто така, со оваа реформа се укинуваат работните места за кои МО нема да биде надлежно во наредниот период (работни места во цивилна заштита, набљудување, известување и тревожење, во граничната полиција) и што не се од суштествено значење за вршење на дејноста на МО (работни места во домови на АРМ, во воено здравствени установи и др.).

Реформата во структурата на воениот персонал во АРМ, до крајот на 2007 година, подразбира целосна професионализација на Армијата. По 2007 година, постојаниот состав на АРМ ќе го сочинуваат професионални војници, воени старешини и цивилни лица на служба во АРМ.

За спроведување на реформите во структурата на персоналот во МО треба да биде донесена соодветна законска и подзаконска регулатива, да бидат изработени конкретни планови и програми за редуција на персоналот и за трансформација на структурата на организационите облици во МО и АРМ и да се обезбедат потребни финансиски средства за нивна реализација.

2.2. Политика за еднакви можности

Политиката за еднакви можности во МО и АРМ се темели врз принципот на еднакви права за секого и рамноправен пристап спрема сите, независно од нивниот пол и возраст, етничка, верска, социјална и партиска припадност. Исто така, оваа политика се залага за изградба на критериуми за квалитетна селекција на кадрите, обезбедувајќи максимална применливост и оперативна ефикасност, со цел да бидат ангажирани најспособните поединци во структурите на МО и АРМ.

Еднаквоста и рамноправноста, според законските решенија, е целосно и консеквентно изведена, што подразбира еднаков третман при вработувањето, напредувањето, осигурувањето од работа, условите за работа, работното време и престанокот на работниот однос. Оваа политика се определува да ги брани и одбрани определбите за еднаквоста и рамноправноста и во наредниот период.

МО, како работодавец не смее да привилегира одредени вработени на сметка на други во зависност од нивното потекло, религиозното, политичкото или друго убедување, пол, возраст, имотната состојба или заради други лични околности и слично.

Учеството на припадници од сите слоеви на општеството во одбраната е морален и политички приоритет. Концептот на разновидност применет во структурите на МО е заснован врз ставот дека различни луѓе носат разновидни перспективи во организацијата. Исто така, овој модел на организација ги почитува индивидуалните потреби и способности и го зголемува капацитетот на одбраната за мобилизирање на човечките ресурси како одговор на непредвидливи ситуации.

Една од целите на политиката на еднакви можности е создавање средина во која и жените континуирано остануваат дел од персоналот во одбраната и на овој план постојната структура се подобрува, со посебен акцент во армискиот дел. За оваа цел е неопходно изготвување конкретна програма, со која се дефинираат мерките за постигнување соодветна застапеност на жените во АРМ.

Исто така, политиката на еднакви можности се залага да бидат регрутирани млади кадри во одбраната. Поради круцијалното значење што го има оваа категорија од населението, сфатена во социолошка смисла на зборот, неопходно е изготвување единствена програма за привлекување на младите во МО и АРМ, во која се дефинираат потребите, критериумите и определбите за изработка на конкретни програми. Основна цел на конкретните програми за вклучување на младите во МО и АРМ е дефинирање и систематско обработување на прашања поврзани со нивното ангажирање во одбраната. Во овие програми, МО и АРМ ја презентираат сопствената визија за младите, при што се акцентира младешкиот потенцијал и очекуваниот висок квалитет, како есенција за иднината на одбраната.

Со спроведувањето на политиката за еднакви можности и со примената на критериумите, како што се: лојалност, храброст и лидерство, безрезервна посветеност во извршувањето на работите и задачите, професионализам, чувство на гордост, традиција, самодисциплина, есприт де цорпс и почит спрема другите, се овозможува целосно интегрирањето на новите и постојните лица во структурите на МО и АРМ и елиминирање на можната дискриминација.

2.3. Политика за остварување соодветна и правична застапеност за припадници од заедниците

Основна определба на политиката за соодветна и правична застапеност на припадниците од заедниците е утврдување модел за остварување на стратегиската цел - зголемување на застапеноста на припадниците од заедниците во персоналот на МО и АРМ. Исполнувањето на политиката за соодветна и правична застапеност на припадниците од заедниците во МО се базира на официјалните податоци од Државниот завод за статистика од пописот за населението во Република Македонија.

Оваа цел се планира да биде реализирана од 2004 до 2007 година, со можност овој период да биде продолжен до 2013 година за персоналот за кој се бара високо образование. Со реализација на оваа цел во наредните неколку години се очекува да биде коригирана недоволната застапеност на припадниците од заедниците во одбраната.

За реализација на политиката за соодветна и правична застапеност на припадниците од заедниците, секторите и единиците во МО и АРМ изготвуваат годишни планови и програми за соодветна и правична застапеност на припадниците од заедниците, при што задолжително се почитуваат критериумите на стручност и компетентност. Во годишните програми се утврдува висината на финансиските средства, како и изворите од кои тие се обезбедуваат за реализација на секој проект.

Со реализација на плановите и програмите за соодветна и правична застапеност на припадниците од заедниците, оваа политика ја исполнува својата функција и прашањата за етничкиот баланс се решаваат во рамките на политиката за еднакви можности.

2.4. Политика за кадровско организирање

Политиката на кадровско организирање подразбира целокупно управување со работата на персоналот, со цел да се координираат прашањата од областа на човечките ресурси во надлежност на сите организациони облици (сектори, одделенија, команди, единици и други) во МО и АРМ. Оваа политика се темели врз примена на принципите за централизација на управувањето со кариерата на персоналот во МО и АРМ.

Политиката за кадровско организирање, како своја основна определба ја дефинира потребата од централизација на управувањето со човечките ресурси. За остварување на оваа политика постои потреба од воспоставување авторитет - Координативен кадровски комитет (три – К) за насочување, координирање, мониторинг и грижа за реализација на оваа Стратегија. Ова тело има советодавна функција на министерот за одбрана за политиките за управување со човечки ресурси.

Во надлежност на ова тело е утврдување единствени насоки за решавање на клучни прашања од општ интерес за управување со човечките ресурси; одобрување на утврдените програми и планови што ги изготвуваат надлежните организациони облици во МО и АРМ, а што се темелат врз политиките; утврдување критериуми за приоритет во реализацијата на одобрените програми и планови; покренување иницијативи за измена на законските решенија од доменот на управувањето со човечките ресурси; дефинирање критериуми врз кои се определува клучниот персонал што се утврдува во актите за организација и систематизација на МО и формација на АРМ; утврдување критериуми за стручно оспособување и усовршување и донесување критериуми за утврдување вишок персонал.

Координативниот кадровски комитет на ниво на МО и АРМ го сочинуваат раководни државни службеници на МО и високи воени старешини на АРМ, а со него раководи државниот секретар или друг раководен државен службеник определен од министерот за одбрана.

Постојниот организационен облик во МО за управување со човечки ресурси и постојните кадровски совети на сите нивоа во АРМ ги спроведуваат насоките што им ги дава Координативниот кадровски комитет.

Со формирањето на Координативниот кадровски комитет, што има надлежност врз целината на политиката за управувањето со човечки ресурси, се остварува промоција и негување на принципите за еднаквост и рамноправност во работната кариера за секој вработен во МО и АРМ.

2.5. Политика за услови на работа

Политиката за услови за работа во МО и АРМ, врз основа на утврдените принципи во оваа Стратегија, се залага на персоналот да му бидат обезбедени квалитетни, категоризирани и безбедни услови за работа. Оваа определба подразбира утврдување минимум стандарди за просторни услови на поединец за конкретно работно место, обезбедување канцелариска, информатичка и специјална опрема за работа, како и достапност на информативна и стручна литература.

Основна цел на оваа политика е со подобрување на условите за работа на персоналот да се зголеми квалитетот на работа, мотивираноста и ефикасноста. МО, преку организационен облик надлежен за стандардизација на условите за работа, за реализација на оваа цел има потреба да изработи единствени критериуми за работен простор за поединец, за лична опрема и опременост на работниот простор.

Целите се разработуваат во конкретни планови и програми, при што нивната реализација задолжително треба да биде усогласена со просторните и финансиските можности на МО и со реалните потреби на персоналот. Поради реалната економска состојба во државата и претстојните реформи во одбраната за што се потребни финансиски средства, оваа политика започнува со реализација по 2007 година.

2.6. Политика за образование

Политиката за образование на персоналот во МО и АРМ се темели врз принципите утврдени во оваа Стратегија, со кои се дефинира дека персоналот во МО и АРМ треба да биде образован, стручно оспособен и усовршен, и во вршењето на работите и задачите да манифестира професионалност, стручност, ефикасност, посветеност и етичност.

Постигнувањето на овие политички определби се реализира преку вработување лица што се образовани во цивилните образовни институции, како и на Воената академија во Скопје. На Академијата се организираат и остваруваат додипломски студии за потребите на АРМ, постдипломски и докторски студии на науки од областа на воената стратегија, оператика и тактика и научно - истражувачката дејност од дисциплините што се негуваат на неа. На Академијата се остварува и стручно оспособување и усовршување на лица со високо образование за службите на АРМ. На оваа воена високообразовна институција, до крајот на учебната 2005/2006 година се образуваат 180 питомци, кои ќе бидат произведени во офицери. Врз основа на направените анализи на постојната и проектирана структура на воениот персонал во АРМ има вишок офицери, пред с# офицери со понизок чин, заради што во наредните неколку години нема реална потреба за прием на питомци.

Натамошното функционирање на Воената академија е во фаза на преиспитување, што значи во почетокот на 2006 година треба да биде дефиниран нејзиниот статус – да остане самостојна високообразовна институција или да биде трансформирана. Решавањето на ова прашање е од круцијално значење за политиката за управување со човечки ресурси, бидејќи недефинираната состојба доведува до ненаменско трошење на значителни финансиски средства, до недоволно искористување на персоналот и до непотребна загуба на драгоцено време што може да биде искористено во функција на управување со човечките ресурси.

Ако МО реши Воената академија да продолжи и натаму да функционира како самостојна високообразовна институција на која ќе се школува кадар не само за потребите на АРМ, туку и за други институции, потребно е да биде извршено усогласување на студиските планови и програми со соодветните на цивилните образовни институции. На овој начин, дипломираните студенти се стекнуваат со диплома со која имаат можности за работно ангажирање во сите области на општеството, а доколку бидат ангажирани во АРМ при нејзиното напуштање можат полесно и побрзо да се вратат и интегрираат (работно) во цивилните структури.

2.7. Политика за обука

Политиката за обука како своја определба го утврдува обезбедувањето услови и создавањето начини за реализирање висок степен квалитетна индивидуална и тимска обученост на персоналот. Оваа определба е во непосредна корелација со промовирање на политиката за мала, квалитетна и професионална јавна администрација и развој на АРМ во мала, мобилна и професионална сила.

Основна цел што ја дефинира политиката за обука е формирање дисциплиниран, образован, обучен, ефикасен и храбар припадник, кој е посветен на својата професија, кој за кратко време, индивидуално и во тим може да ја изврши поставената задача, без притоа да го загрози својот и животот на соработниците и на цивилното население.

Од особено значење за политиката за обука е МО и АРМ да ги утврди критериумите за селекција на кадар од постојниот персонал, што е високо мотивиран за добивање квалитетна обука, која е услов за напредување во кариерата.

Политиката за обука укажува дека постојниот систем на обука треба да претрпи радикални промени, пред сè како резултат на усвојувањето и примената на нови технологии и декларираната определба за професионализација на АРМ. Ефектот од овие промени се очекува да се одрази врз организацијата на работата, врз содржината и врз методологијата на обуката на персоналот во МО и АРМ.

Изведувањето на обуката го вршат специјализирани центри за обука во МО и АРМ, во зависност од потребите на обуката. Обуката на персоналот се врши и во земјите - членки на НАТО и на Партнерството за мир со кои МО има склучено договор за соработка во областа на одбраната.

Во остварувањето на целите што се утврдени во Стратегијата и врз кои се темели и политиката за обука, потребно е да бидат изготвени годишни планови и програми за реализација на обука, а репер да бидат земјите - членки на НАТО. Во плановите и програмите акцент се става врз изучувањето странски јазици, особено англискиот јазик.

Во овие планови и програми се предвидува:

- развивање систем од организирани редовни, периодични и континуирани курсеви за обука;
- утврдување систем за стекнување основни и специјализирани знаења и вештини, како услов за напредување во кариерата;
- подобрување на постојниот систем за обука на персоналот и воведување модерни методи;
- задолжително обучување на воениот персонал за почитување на правата на цивилното население засновани врз меѓународното хуманитарно право, и
- осовременување на техничкиот потенцијал и прилагодување на кадровскиот персонал, во согласност со финансиските можности на МО, за секоја календарска година.

Програмите за обука треба да содржат и методи, техники и елементи базирани врз искуствата од поединци и од единици стекнати со учество во операции, предводени од НАТО.

2.8. Политика за кариера

Политиката за кариера создава услови да ги привлече најдобрите поединци од општеството од различни профили и развива модели за да им овозможи на најспособните да останат во МО и АРМ. Оваа политика, која е втемелена врз принципите на централизираност во управувањето со кариерата, на еднакви права за секого и на рамноправен пристап спрема сите, од персоналот бара и очекува професионалност, стручност, ефикасност, посветеност и етичност во вршењето на работите и задачите.

Основни цели што ги дефинира политиката за кариера се: вршење редовна проверка на способноста на персоналот, развивање модели и начини за задржување во службата и за напредување во кариерата на квалитетниот персонал.

Преку процес на оценување на работата на персоналот се врши селекција и избор од вработени лица за напредување во кариерата, при што предвид се имаат нивните индивидуални професионални аспирации и потребите на службата за формирање одреден вид кадар. Особено се вреднува учеството во вежбовни активности, обука, хуманитарни и мировни мисии во странство.

Посебна цел на оваа политика е донесување годишни програми за планирање на кариерата на цивилниот персонал во МО и АРМ, преку утврдување критериуми за наградување на поединци кои манифестираат квалитет, креативност и иницијативност во вршењето на работите и задачите.

Во програмите да се потенцира дека секое инвестирање од МО и АРМ за усовршување на персоналот се условува со утврдено време за останување во службата што лицето мора да го одработи. Во спротивно, ако сака да ја напушти службата пред истекот на утврдениот период должен е да ги врати инвестираните средства во целост. Потребата од вакво нормирање е гаранција за МО и АРМ дека лицето нема да ја напушти службата во период кога & треба, односно службата има механизам како да ги врати сопствените средства за потоа да може да ги инвестира во друг поединец.

Посебна цел на оваа политика во однос на АРМ е воспоставување и одржување на пирамидата на пополнетост со соодветен воен персонал, со тоа што секој воен старешина за одреден временски период знае како и во кој правец се развива неговата кариера. Овде се применува принципот на децентрализираност при унапредување во чинот.

Во рамките на системот за планирање на кариерата за подобрување на професионалното искуство е неопходно утврдување систем на ротација на воените старешини, што подразбира поставување одреден поединец на друга должност по истекот на период од 3 до 5 години. Исто така, е неопходно утврдување модел за

децентрализираност при унапредување во чин на воениот персонал, за што е потребна измена на постојната законска регулатива.

МО и АРМ се должни пред јавноста да манифестираат целосна грижа за персоналот, при што се почитуваат барањата, аспирациите и желбите на вработениот и се задоволуваат потребите на службата.

Целите дефинирани во политиката за кариера преку реализацијата на програмите се очекува да доведат до појава на повеќе позитивни ефекти, како што се дополнително зголемување на мотивираноста кај способните поединци, нивно задржување и привлекување други квалитетни кадри, како и создавање стандарди и норми за напредување во службата, што би важеле за сите вработени. Оваа политика мора јавно да биде промовирана пред персоналот за да им се овозможи на најспособните да останат, а другите да заминат во одреден период.

2.9. Политика за животен стандард

Основни принципи врз кои се темели политиката за животен стандард се потребата од обезбедување подобар животен стандард за персоналот во МО и АРМ; еднакви права за секого и рамноправен пристап спрема сите.

Основна цел на политиката за животен стандард е создавање можности и услови за подобрување на животниот стандард на персоналот преку исплата на плата и надоместоци на плата која ќе овозможи привлекување и задржување на квалитетен кадар во одбраната, решавање на станбеното прашање, задоволување на потребите за дообразување, за обука, за храна, за превоз и за други прашања за кои надлежниот орган оценува дека се од значење и со нивното решавање се подобрува животниот стандард на вработените.

Посебна цел што ја утврдува оваа политика е потребата за подобрување на животниот стандард на лицата што се посветени на професијата и покажуваат исклучително високи стандарди во вршењето на работата, а за кои МО и АРМ проценат дека се од големо значење да останат во службата.

Со редукцијата на персоналот и со трансформацијата на структурата на МО и АРМ се обезбедуваат поголеми можности и услови за подобрување на животниот стандард во рамките на расположливите финансиски средства.

Оваа политика се залага за тоа платата за цивилните лица да зависи од работното место на кое се распоредени и од работните задачи што ги извршуваат (во согласност со Законот за државните службеници), а за воените лица да зависи од чинот и должноста што ја извршуваат (во согласност со Законот за служба во АРМ).

Оваа политика исто така, се залага наградувањето на секој вработен да се заснова на видот, тежината и содржината на задачите, квалитетот на извршена работа и работното искуство. Поради специфичностите на службата (теренска работа, логорувања, вежби, работа за празници, преместувања во друго место на работа), вработените во МО и АРМ примаат посебен надомест на платата во однос на други вработени во државната управа.

Политиката за животен стандард се залага за продолжување на исплатата на додатоци за одвоен живот, трошоци за храна и превоз, други додатоци, како и осигурување за случај на смрт, телесно оштетување или губење на работната способност до која е дојдено при вршење на службата. Оваа политика се залага и за развивање систем за наградување на персоналот за постигнат исклучителен успех во службата и за извршени вонредни задачи.

Посебна цел што ја дефинира оваа политика е потребата од изработка на методологија за утврдување посебен систем на плати на персоналот за учество во вежбовни активности, обука, хуманитарни и мировни мисии во странство.

За персоналот во МО и АРМ што врши работи и задачи под услови опасни по живот и здравје, оваа политика се залага за остварување бенефициран стаж.

За реализација на целите што ги утврдува политиката за подобрување на животниот стандард е потребно организационите облици во МО и АРМ да изготват годишни планови и програми во кои посебно се утврдуваат критериумите, претпоставките и условите за подобрување на животниот стандард во одделни области. Исто така, во годишните програми се утврдува висина на финансиски средства и од кои извори се обезбедуваат, за реализација на конкретен проект.

2.10. Политика за дисциплина

Основна определба на политиката за дисциплина е потребата од постигнување висок степен на дисциплинираност кај персоналот во извршување на работните задачи, во односот спрема колегите и спрема заштитата на имотот на МО и АРМ.

Оваа политика се залага за прецизно нормирање на начините на однесување и на постапките што треба да ги почитува и практикува персоналот при престојот во објектите на МО и АРМ, при вршењето на работните задачи и при односот спрема колегите. Политика за дисциплина се залага и за нормирање на однесувањето на персоналот на МО и АРМ кога е на извршување на работи и задачи во меѓународни организации во кои е упатен (ООН, НАТО, ЕУ и ОБСЕ) или кога учествува во вежбовни активности, обука, хуманитарни и мировни мисии во странство.

Секој вработен во МО и АРМ задолжително да биде информиран за пропишаните правила на однесување, да ги разбира, да биде свесен за потребата за нивно почитување и да ги знае можните последици од нивното непочитување. При извршување на работите и задачите, цивилниот и воениот персонал, има законска обврска за задолжително почитување на пропишаните норми.

Оваа политика, водејќи сметка за специфичностите на секоја служба, како свои цели утврдува донесување правила со кои јасно и прецизно се пропишуваат редот и дисциплината, начинот на постапување кога лицето не ги почитува пропишаните норми, како и начинот на постапување кога правилата се нарушени (прекршени) од страна на претпоставениот.

Спецификата на службата во секое време бара цивилите и припадниците на постојаниот и на резервниот состав на Армијата да го почитуваат редот, да одржуваат висока дисциплина, а особено при извршување на активностите, како што се: обука, вежби, операции во услови на војна и мир, во земјата или во странство.

Во насока на промовирање правна заштита за персоналот и негување правна култура, оваа политика се залага санкциите за непочитување на пропишаните правила да бидат изречени во пропишана постапка. Тоа значи лицето мора да биде запознаено со постапката како да ги оствари своите права, доколку смета дека е оштетено и истовремено мора да му се даде право да биде сослушано пред изрекување на санкцијата, како и да има право на жалба (приговор) до непосредно претпоставениот или повисок орган, доколку смета дека е неосновано или престрого казнет.

Задолжително се обезбедува и гарантира правото на судска заштита.

2.11. Политика за здравствена заштита и за социјално осигурување

Политиката за здравствена заштита и за социјално осигурување се темели врз принципите на еднаквост спрема секого и рамноправен пристап спрема сите, како и професионалност; стручност; ефикасност; посветеност и етичност на персоналот.

Оваа политика тргнува од претпоставката дека задоволувањето на правото за здравствена заштита и за социјално осигурување е од исклучителна важност и во зависност од моделите на решавање на ова прашање во голема мера зависи и однесувањето на персоналот.

Остварувањето на определбите на оваа политика влијае врз мотивацијата на персоналот, неговиот професионален однос и посветеност во извршувањето на работите и задачите во службата.

Основна определба на оваа политика е натамошно остварување на утврденото право на бесплатна здравствена заштита на персоналот на АРМ во воените здравствени установи, а по исклучок и во цивилните здравствени установи доколку во местото на вршење на службата нема воена здравствена установа или таа не може да даде соодветна форма на здравствена заштита, како и во итни случаи.

Посебна цел на оваа политика е изградба на интерен систем за социјално осигурување на персоналот на МО и АРМ, врз акционерска основа, што ќе им обезбедува на вработните и членовите на нивните семејства поголема сигурност и можност да бидат социјално и здравствено обезбедени. во случај на потешки заболувања и потреба од лекување. Тоа подразбира создавање модел сличен на осигурително друштво, во кој персоналот партиципира со лични средства и со формируваниот фонд на средства управува како акционер. Правото на членство во ова друштво, начинот на уплата на средствата, начинот на користење на средствата, бенефитот за акционерите, враќањето на средствата по изминат период и други прашања, треба да се разработат со посебен акт.

Посебна цел што ја утврдува оваа политика е и создавање услови, можности и претпоставки за грижа за членовите на семејството (брачен другар и деца или родители, доколку не склучил брак) на припадник на АРМ кој загинал во вршење на службата. Тоа подразбира обезбедување парична помош на семејството со исплата на надомест на погребните трошоци за загиналиот и исплата на еднократна парична помош, како и обезбедување одредени бенефиции при давање здравствена заштита за тешки болести во одреден временски период и приоритет за вработување (само еднаш) на брачниот другар или друг невработен член од семејството и обезбедување стипендии за редовно школување на децата. Остварувањето на оваа посебна цел подразбира измена на постојната законска регулатива и обезбедување финансиски средства.

2.12. Политика за привлекување персонал

Политиката за привлекување персонал се заснова врз принципите на привлекување и селекција на високо мотивиран персонал и обезбедување квалитетна обука; еднакви права за секого и рамноправен пристап за сите. Тоа значи дека нема привилегираност врз етничка, религиска, партиска или полова припадност. Со примената на овие принципи истовремено се задоволува уште еден принцип - сите поединци имаат еднакви можности да бидат дел од процедурата за прием, а најдобрите да бидат избрани. Политиката за привлекување и задржување персонал произлегува и се темели врз реалните општествени и економски услови во кои живее населението.

Основна цел на оваа политика е преку примена на современи модели, техники и тестови за привлекување да добие повеќе апликанти, да биде спроведена селекција во регуларна процедура и да биде направен избор на најдобрите.

Посебна цел на политиката за привлекување воен персонал е потребата од формирање информативно тело на ниво на МО и АРМ, чии активности се непосредно врзани со конкретни задачи во насока на привлекување поединци што се определиле за кариера во воената структура. Основна интенција за формирање на ова тело е потребата од создавање позитивна атмосфера во општеството за воената професија, зголемување на волјата кај повеќето граѓани да се јават на конкурсите и промоција на професионалната воена кариера како убава можност за младите.

Оваа политика особено води грижа и за пополнување на АРМ со воен персонал со припадници од заедниците, со што се очекува во наредните години да биде коригиран постојниот несоодветен етнички сооднос во одбраната.

МО одржува редовна комуникација со образовните институции, медиумите, лидерите на локалната заедница и родителите, со цел да ги објасни улогата и значењето на воената професија во општеството и потребата од негување на патриотизмот, а се со цел да биде привлечен квалитетен воен кадар за одбраната.

За реализација на целите утврдени во оваа политика, се изработуваат годишни планови и програми, при што се имаат предвид расположливите финансиски средства и потребите на МО и АРМ.

За да бидат реализирани целите што произлегуваат од политиката за привлекување персонал на МО и АРМ, се потребни научни истражувања преку кои се доаѓа до сознание за ставови од одредени категории на населението за прашања што се од нивен домен на интересирање.

2.13. Политика за воспоставување специјализирани единици

Политика за воспоставување специјализирани единици е конципирана врз принципите за селекција на високо мотивиран персонал и обезбедување квалитетна обука за образован, стручно оспособен и усовршен персонал што е професионален, ефикасен и посветен на професијата, како и потребата за интероперативност со земјите - членки на НАТО.

Политиката за воспоставување специјализирани единици како своја основна определба ја утврдува потребата од креирање соодветни единици, пополнети со квалитетен персонал и опремени со адекватни современи технички средства.

Реализацијата на оваа определба произлегува од декларираниите мисии на одбраната и задачите на АРМ, односно мисиите за одбрана на земјата, за учество во меѓународни операции за поддршка на мирот и за хуманитарна помош и придонес во справување со регионални конфликти и кризи. Креирањето на единиците и обезбедувањето на карактеристиките се врши врз основа на модели на армиите на земјите - членки на НАТО.

Посебна цел на оваа политика е предвидување на потребите и можното формирање и развивање други единици, што не се во постојната структура на АРМ. Од тие причини, како одговор на современите предизвици се јавува потреба од изградба на флексибилен систем за доградување на постојните единици на АРМ за да не дојде до нарушување на утврдениот систем за управување со човечки ресурси.

За реализација на целите утврдени во оваа политика, се изработуваат планови и програми врз основа на анализи на општествените состојби во земјата, регионот и светот, при што се имаат предвид политичките определби на Република Македонија и расположливите финансиски средства.

2.14. Политика за резервен состав

Стратешката определба за формирање мала, мобилна, професионална, ефикасна и обучена армија подразбира и развој на нов модел на резервен состав на АРМ, врз доброволна основа, со склучување договори за правата и обврските за ангажирањето.

Резервниот состав го сочинуваат лица кои исполнуваат законски утврдени услови (возраст до 40 години за маж и до 35 години за жена, образование, посебна здравствена и физичка способност пропишана за припадниците на постојаниот

состав на АРМ и соодветна обука) и за време на ангажирањето имаат исти права и обврски како и припадниците на постојаниот состав на АРМ.

Договорот се склучува за период до три години при што во него се утврдува должноста што ја извршува припадникот на резервниот состав, должината на ангажирањето во текот на една година, обуката, висината на надоместокот, придонесите и даноците, како и други права и обврски, со можност за ангажирање во мисии во странство без дополнителна согласност.

Политиката за резервен состав преку посебни програми ги определува критериумите за структурата на персоналот на резервниот состав (според пол, возраст, образование, региони, воено - евиденциони специјалности), ги планира видот на обуката и местата каде што се врши, видот и бројот на вежбите и активностите на годишно ниво.

2.15. Политиката за развој и истражување

Политиката за развој и истражување во областа на одбраната се темели врз принципите на развојност и планирање; на економичност во планирањето и користењето финансиски средства во процесот на управување со човечките ресурси.

Потребата од континуиран развој, научни истражувања, планирање и реализација на реформите во управувањето со човечките ресурси се суштински определби на МО и АРМ. Оваа политика оценува дека тоа претставува дополнителен предизвик со што се забрзува нашето интегрирање во евроатлантските структури.

Основна цел на оваа политика е планирање, развивање и истражување на структурата на цивилен и воен персонал и утврдување на потребната опрема за извршување на работите и задачите во согласност со интероперативноста на земјите -членки на НАТО.

Посебна цел на оваа политика е реализација на конкретни научни истражувања, утврдување приоритети во развојот во управувањето со човечките ресурси, што се остварува преку организационен облик во МО за развој и истражување. Овој организационен облик спроведува истражувања дефинирани во годишните програми и планови на организационите облици за потребите на МО и АРМ. Исто така, изработува студии за одредени прашања, прибира податоци и информации битни за управувањето со човечките ресурси, врши анализи и предлага решенија за развојот на политиката за човечките ресурси.

Резултатите до кои доаѓа овој организационен облик преку научно истражувачката работа се директна поддршка на работата на Координативниот кадровски комитет

Во годишни програми на МО и АРМ се предвидува изработка на научно-истражувачки проекти, чиј број зависи од обезбедените финансиски средства. Развојот на управувањето со човечки ресурси се планира краткорочно, среднорочно и долгорочно и се однесува за целокупната структура на МО и АРМ.

2.16. Политика за пензии

Политика за пензии се заснова врз принципите на усогласеност на управувањето со човечките ресурси со земјите - членки на НАТО; еднакви права за секого и рамноправен пристап спрема сите. За да биде успешна политиката за пензии мора да се уважуваат реалните можности во општеството и влијанието на социо - економските фактори.

Цел на МО е да развие модел со кој на служба во АРМ нема да има припадници постари од 55 години возраст. Во согласност со оваа определба, политиката за пензии има потреба да се развие нов модел што им овозможува на припадниците со минимум 25 години работен стаж во Армијата да стекнат право на пензија.

Со реализацијата на целите од политиката за пензии се постигнува подмладување на персоналот што може успешно да ги извршува работите и задачите за потребите на одбраната.

Во годишните планови се утврдува бројот на персонал што исполнува услови за пензија во тековната година, што подразбира пополнување на упразнетите работни места со распоредување на постојниот или прием на нов персонал.

Остварувањето на оваа политика подразбира измена на постојната законска регулатива и обезбедување финансиски средства.

2.17. Политика за подготовка за враќање во цивилен живот

Политиката за подготовка за враќање во цивилен живот се темели врз принципите на обезбедување квалитетна обука и стручност, со што му се овозможува на воениот персонал, по престанокот на службата успешно да се врати во цивилниот живот.

Основна определба на оваа политика е создавање услови и можности, стекнатите знаења и вештини што ги користи и што се бараат од военото лице за време на вршење на службата во АРМ, да може да ги употреби како подготовка за успешно враќање во цивилен живот по престанокот на службата.

За реализација на оваа политика, МО ги дефинира насоките за изработка на програми и планови за подготовка за враќање во цивилен живот на воениот персонал по престанокот на службата. При изработката на програмите и плановите кумулативно се уважуваат следниве фактори: потребите на службата, финансиски можности на МО и индивидуалните потреби и карактеристики на лицата на кои им престанува службата.

Оваа политика укажува на потребата од постоење организационен облик во АРМ, во чија надлежност е изработување програми и планови за подготовка за враќање на воениот персонал во цивилен живот.

2.18. Политика за ветерани

Основна определба на политиката за ветерани е потребата од создавање можности за користење на знаењата и искуствата со кои располагаат пензионираниите воени старешини од постојаниот состав на АРМ – ветерани и нивен стручен придонес со повторно учество во клучни активности на полето на одбраната.

Основна цел на оваа политика е реafirмирање на ветераните, односно создавање можност стекнатото експертско знаење и искуство, професионалност, образованост, стручна оспособеност и усовершеност со кое тие располагаат и нивната посветеност спрема воената професија, повторно да бидат ставени во функција за потребите на одбраната.

За реализација на оваа цел е неопходно формирање тело во МО, во чија надлежност е утврдување модел за соработка (периодични неформални брифинзи, информирање за значајни процеси и појави во МО и АРМ, презентирање мислења, ставови и искустви за одредени прашања) со ветераните.

2.19. Политика за спорт и рекреација

Политиката за спорт и рекреација се залага за развивање модел што овозможува задоволување на потребите за спортско - рекреативни активности на персоналот во МО и АРМ.

Оваа политика се базира врз принципите на еднакви права за секого и рамноправен пристап спрема сите во насока за задоволување на потребите за спорт и рекреација на персоналот.

Основна цел на оваа политика е негување систем на хумани и етички вредности и натпреварувачки дух и обезбедување услови - работна средина за одржување добра физичка подготвеност и здравје на персоналот, како предуслови за успешно и навремено извршување на работите и задачите. Се тргнува од претпоставка дека создавање можности и услови за спортување и рекреација на персоналот е клучен фактор што влијае врз ефикасноста на персоналот и квалитетот на неговата работата.

За реализација на основната цел е потребно обезбедување објекти и опрема, во согласност со утврдените стандарди и утврдување термин за спорт и рекреација во рамките на работното време.

Постојните организациони облици во МО и АРМ во програмите и плановите за спорт и рекреација да обезбедат услови и можности за реализација на оваа политика за секој вработен.

2.20. Политика за финансирање

Политиката за финансирање, како дел од Стратегија за политиката за управување со човечки ресурси подразбира планирање и обезбедување потребни финансиски средства за поддршка на другите политики утврдени со оваа Стратегија и за реализација на програмите и плановите дефинирани во политиките.

Оваа политика се заснова врз принципите на развивање систем за повеќегодишно планирање, програмирање и буџетирање во доменот на човечките ресурси; на економичност во планирање и користење финансиски средства и на развојност на процесот на управувањето со човечките ресурси.

Реализацијата на програмите и плановите утврдени во оваа Стратегија е непосредно условена од обезбедени финансиски средства во буџетот на МО и со финансирање посебни проекти од други извори. Оперативните активности за обезбедување финансиски средства за проектите од други извори ги врши посебен организационен облик формиран за оваа потреба во секторот надлежен за финансии во МО.

Проектите што ги одобрува Координативниот кадровски комитет, секторот надлежен за финансии во МО ги аплицира пред домашни и странски институции и организации за обезбедување средства за поддршка на проектите.

Буџетот на МО до 2007 година е планиран да се движи меѓу 2,3 и 2,6 % од БДП на годишно ниво. Трошоците за персоналот, што опфаќаат плати и надоместоци, храна, униформи, обувки и осигурување на вработените, изнесуваат 50% од буџетот на МО. Предвиден е реален годишен раст на платите од 3%, во согласност со предвидениот раст на БДП.

Во посебен план наменски се определуваат средства за достигнување соодветна и правична застапеност на припадници од заедниците до 2007 година, а за лицата со високо образование планот се спроведува до 2013 година.

Во годишни програми и планови се определува висината на потребните финансиски средства за поддршка на политиките утврдени со оваа Стратегија и начинот за нивното обезбедување.

3. ПЛАНОВИ И ПРОГРАМИ НА ПОЛИТИКАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Определбите, основните и посебните цели утврдени во политиките на оваа Стратегија се основа за изработка на соодветни програми, планови и проекти.

Програмите се изработуваат како краткорочни, среднорочни и долгорочни, а плановите се изработуваат на годишно ниво. Во зависност од потребите, се изработуваат и проекти.

Во програмите се искажуваат решенијата и модалитетите за остварување на определбите и целите на политиката за управување со човечки ресурси, а во годишните планови се утврдуваат конкретните активностите со временска рамка за реализација.

Организационите облици на МО и АРМ ги изработуваат програмите, плановите и проектите според насоки од Координативниот кадровски комитет.

Изработените програми, планови и проекти се доставуваат до Координативниот кадровски комитет на одобрување. По нивното одобрување, истите ги донесува министерот за одбрана.

Организационите облици не можат да започнат со реализација на програмите, плановите и проектите, доколку не се обезбедени потребните финансиски средства.

Политиките што ги изразуваат насоките за натамошен развој за управување со човечки ресурси се:

- 1. Политика за структура на персонал;** донесени 4 програми :нема годишни планови за работа
 - Програма за структурира на персоналот во МО
 - Програма за структурира на персоналот во АРМ
 - Програма за трансформација на МО и АРМ и редукција на персоналот
 - Програма за згрижување на вишокот офицерски персонал

- 2. Политика за еднакви можности;**
- 3. Политика за остварување соодветна и правична застапеност за припадници од заедниците; донесени 2 програми:**
 - Програма за остварување на соодветна и правична застапеност за припадници од заедниците со средно образование
 - Програма за остварување на соодветна и правична застапеност за припадници од заедниците со високо образование
- 4. Политика за кадровско организирање; формиран ККК**
 - Формиран Координативен Кадровски Комитет и деловник за работа
- 5. Политика за услови на работа;**
 - Програма за услови за работа
- 6. Политика за образование;**
 - Програма за образование
- 7. Политика за обука;**
 - Програма за изучување странски јазици
 - Програма за информатичка обука
 - Програма за обука на подофициери
 - Програма за обука на специјализирани единици
 - Програма за развој на управувачки способности на раководителите во МО
- 8. Политика за кариера ;**
 - Програма за кариера
- 9. Политика за животен стандард;**
 - Програма за развивање систем на бенефиции и награди на персоналот
 - Програма за развивање систем на бенефиции и награди на персоналот упатен во хуманитарни и мировни мисии во странство
 - Програма за решавање на стамбеното прашање на персоналот во АРМ и клучниот персонал во МО
- 10. Политика за дисциплина;**
- 11. Политика за здравствена заштита и социјално осигурување;**
 - Програма за здравствена заштита
 - Програма за грижа за семејствата на повредени и загинати припадници на АРМ
 - Програма за социјално осигурување

12. Политика за привлекување на персонал;

- Програма за привлекување квалитетен, стручен и високо образован персонал
- Програма за привлекување пњерсонал од заедниците

13. Политика за воспоставување специјализирани единици;

- Програма за воспоставување специјализирани единици

14. Политика за резервен состав;

- Програма з резервен состав

15. Политика за развој и истражување;

- Програма за развој и истражување

16. Политика за пензии;

- Програма за пензионирање наперсоналот во АРМ

17. Политика за подготовка за враќање во цивилен живот;

- „Лепеза”

18. Политика за ветерани;

- Акт формирање на тело во МО за соработка со ветераните

19. Политика за спорт и рекреација, и

- Програма з спорт и рекреација

20. Политика за финансирање.

- Програма за финансирање

ПРЕГЛЕД

на сите програми и други акти кои произлегуваат од политиките утврдени во Стратегијата за управување со човечки ресурси

Ред. бр.	Назив на програма
1.	2.
1.	ПРЕДЛОГ-Програма за структура на персоналот во Министерство за одбрана
2.	ПРЕДЛОГ-Програма за структура на персоналот во АРМ
3.	ПРЕДЛОГ-Програма за трансформација на МО и АРМ и редукција на персоналот
4.	ПРЕДЛОГ-Програма за справување со вишокот офицерски персонал

5.	ПРЕДЛОГ-Програма за еднакви можности
6.	ПРЕДЛОГ-Програма за остварување соодветна и правична застапеност за припадници од заедниците со средно образование
7.	ПРЕДЛОГ-Програма за остварување соодветна и правична застапеност за припадници од заедниците со високо образование
8.	ПРЕДЛОГ-Решение за формирање на Координативен кадровски комитет и ПРЕДЛОГ-Деловник за работа на Координативен кадровски комитет
9.	ПРЕДЛОГ-Програма за услови на работа
10.	НАЦРТ-Програма за образование
11.	ПРЕДЛОГ-Програма за изучување странски јазици
12.	ПРЕДЛОГ-Програма за информатичка обука
13.	ПРЕДЛОГ-Програма за обука на подофици
14.	ПРЕДЛОГ-Програма за обука на специјализирани единици
15.	ПРЕДЛОГ-Програма за развој на управувачки способности на раководители во Министерство за одбрана
16.	ПРЕДЛОГ-Програма за кариера
17.	НАЦРТ -Програма за развивање систем на бенефиции и награди на персоналот
18.	НАЦРТ-Програма за развивање систем на бенефиции и награди на персоналот упатен во хуманитарни и мировни мисии во странство
19.	НАЦРТ-Програма за решавање на станбено прашање на персоналот во АРМ и клучниот персонал во МО
20.	ПРЕДЛОГ-Програма за дисциплина
21.	ПРЕДЛОГ-Програма за здравствена заштита
22.	ПРЕДЛОГ-Програма за грижа за семејствата на повредени, инвалидизирани и загинати припадници на АРМ
23.	НАЦРТ-Програма за социјално осигурување
24.	ПРЕДЛОГ-Програма за привлекување на квалитетен, стручен и високо образовен персонал
25.	ПРЕДЛОГ-Програма за воспоставување специјализирани единици
26.	ПРЕДЛОГ -Програма за резервен состав
27.	ПРЕДЛОГ -Програма за развој и истражување
28.	ПРЕДЛОГ -Програма за пензионирање на персоналот во АРМ
29.	ПРЕДЛОГ -Програма за подготовка за враќање на воени старешини во цивилен живот
30.	ПРЕДЛОГ -Решение за формирање Совет за соработка со пензионирани воени старешини –ветерани

31.	ПРЕДЛОГ -Програма за спорт и рекреација
32.	ПРЕДЛОГ-Програма за финансирање

ВМ/ВН-преглед програма5