



Република Северна Македонија
Министерство за одбрана

Бр .16/2-1553/1

МИНИСТЕРКА ЗА ОДБРАНА

22.02.2019 година

Радмила Шекеринска-Јанковска, с.р.

СТРАТЕГИЈА
ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ
ВО ОДБРАНАТА

Февруари, 2019

СОДРЖИНА

УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ПОДДРШКА НА ОПЕРАТИВНАТА ЕФЕКТИВНОСТ НА СИСТЕМОТ ЗА ОДБРАНА	4
ФАКТОРИ КОИ ВЛИЈААТ ВРЗ УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ	7
АРХИТЕКТУРА НА РЕФОРМИТЕ НА УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ	10
ВИЗИЈА НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ	12
ОСНОВНИ ВРЕДНОСТИ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ	13
ПОСТУЛАТИ НА УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ	14
ОПШТИ ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ	16
РАМКА ЗА РАЗВОЈ НА ПОЛИТИКИТЕ НА СИСТЕМОТ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ	18
1. Политика за структура на персоналот во одбраната	19
2. Политика за привлекување на персоналот во одбраната	21
3. Политиката за водење во кариера на персоналот во одбраната	23
4. Политика за задржување на персоналот во одбраната	26
5. Политиката за грижа по завршувањето на кариерата во одбраната ги дефинира принципите, мерките и активностите на системот за:	29
МУЛТИПЛИКАТОРИ НА ЕФЕКТИТЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ	31
1. Користење на информатичка технологија	31
2. Управување со организациското знаење на одбраната	32
3. Интеграција на вештачката интелигенција	33

ПЛАН ЗА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ
СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ..... 35

УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ПОДДРШКА НА ОПЕРАТИВНАТА ЕФЕКТИВНОСТ НА СИСТЕМОТ ЗА ОДБРАНА

Системот за одбрана на Република Северна Македонија¹ (во понатамошниот текст: системот за одбрана) обезбедува ефикасно и ефективно остварување на уставната функција за одбрана и заштита на државата од сите видови на надворешни и внатрешни загрозувања. Истото го постигнува преку достигнување на потребното ниво на отпорност и флексибилност на одбраната, и на интероперабилност со партнерските колективни системи за безбедност. Република Северна Македонија е активен учесник во меѓународните и во регионалните напори за поддршка на мирот, со нејзината партиципација во НАТО и во европските безбедносни системи.

Основни носители на одбраната на Република Северна Македонија се Министерството за одбрана (во понатамошниот текст: Министерството), како носител на цивилната контрола и Армијата на Република Северна Македонија (во понатамошниот текст: Армијата), како основна оперативна сила за делување.



ОДБРАНБЕНИ ЦЕЛИ

Слика 1. Оперативна ефективност на системот за одбрана

Со промените во безбедносното опкружување се менуваат и способностите за делување на системот за одбрана. Степенот на промената

¹ Дефиниран со Законот за одбрана на Република Македонија <http://morm.gov.mk/wp-content/uploads/2017/02/Zakon-za-odbrana-Precisten-tekst-fev-2017.pdf>

зависи од процената на заканите и ризиците и од расположливоста на човечките, материјалните и финансиските ресурси на општеството, кои се на располагање на националната одбрана.

Во согласност со одбранбената теорија, моќта за оперативно делување на системот за одбрана е составена од физичка, морална и концептуална компонента. Човечките ресурси се сврзното ткиво помеѓу сите компоненти.

Персоналот на одбраната е поттикнат од страна на лидерите, културата на организацијата и личната етика и морал (моралната компонента), а врз основа на промислените принципи, концепти, тактики, техники и процедури на организацијата (концептуалната компонента), ефективно да го употребуваат вооружувањето, техниката, опремата и останатите ресурси на системот за одбрана (физичката компонента) во остварување на одбранбените цели.

Психофизичката издржливост и степенот на мотивираноста се специфични карактеристики на луѓето со големо влијание врз нивните работни компетенции. За разлика од другите ресурси, човечките ресурси не можат да се создаваат во краток рок или да се складираат за ангажирање по потреба. Потенцијалот за делување на луѓето мора да се надградува и да се одржува континуирано. Постигнатите ефекти во минатото, компетенции, карактерот на личноста, амбицијата, интегритетот и етичноста се основните параметри што го дефинираат потенцијалот на персоналот.

Процесите за организирање, подготовка и употреба на одбранбените способности бараат висок степен на професионализација на човечките ресурси во одбраната, со што се обезбедува потребниот интегритет, компетенција и мотивација за ефикасно вршење на одбранбените должности. Со Стратегијата за управување со човечките ресурси во одбраната (во понатамошниот текст: Стратегијата) се уредува и се насочува професионализацијата на човечките ресурси во одбраната.

Ефективната професионализација се реализира преку функцијата на одбраната: „Управување со човечките ресурси на одбраната“.

Системот за управување со човечки ресурси (во понатамошниот текст: системот) ја развива и ја одржува организациската и концептуалната инфраструктура за конзистентно и долгорочно користење на потенцијалот од човечките ресурси во рамките на системот за одбрана.

Во насока на членството во НАТО и развојот на идните вооружени сили 2028, донесен е Стратегискиот одбранбен преглед 2018 година², со кој е

² <http://morm.gov.mk/wp-content/uploads/2018/07/%D0%A1%D0%9E%D0%9F-%D0%BC%D0%BA%D0%B4-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B7%D0%B8%D1%98%D0%B0-05-07-2018.pdf>

направена сеопфатна анализа на сите сфери во одбраната и согледани се потребите за трансформација и реорганизација.

ФАКТОРИ КОИ ВЛИЈААТ ВРЗ УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Стратегискиот одбранбен преглед 2018 година и останатите анализи на управувањето со човечките ресурси ги препознаа следниве фактори, внатрешни и надворешни, како и позитивни и негативни, кои влијаат врз ефективноста на системот.

Позитивни надворешни фактори:

- нагорен тренд на етапно зголемување на буџетот за одбраната со цел до 2024 година да изнесува 2% од БДП;
- неодамнешните законски решенија овозможуваат унапредување и водење во кариерата на административните службеници;
- нагорни трендови на дигитализација и автоматизација на современите животни процеси во земјата и глобално ја условуваат промената на воспоставените работни процеси во одбраната..

Позитивни внатрешни фактори:

- родовата застапеност во Министерството и Армијата е во рамките на просекот на државите-членки на НАТО³;
- застапеноста на етничките заедници значително е подобрена⁴;
- бројот на жени-офицери на командни и раководни должности во рамките на АРМ е зголемен⁵;
- Воената академија обезбедува акредитирани, четиригодишни студии, вклучувајќи и низа курсеви за офицери на Армијата;
- значителен број од офицерите се специјализирале на националните одбранбени институции и на штабните школи во земјата и во странство;
- Армијата организира обука за професионален развој и курсеви за оспособување и специјализирање за подофицери и војници;
- Министерството организира специјализирани обуки за административните службеници и за воениот персонал во одбраната;

³ Моментално, 40.53% од Министерството се жени. Во исто време, 8.91% од Армијата се жени (13.78% од офицерите, 11.02% од подофицерите, 3.87% од професионалните војници, и 38.22% од цивилните лица)

⁴ Моментално во Министерството: 13.04% Албанци (↑10.5%), 1.74% Турци (↑1.41%), 1.12% Роми (↑0.96%), 1.86% Срби (↓0.76%), 0.74% Бошњаци (↑0.58%) и 1.12% Власи (↑0.3%). Моментално во Армијата: 19.98% Албанци (↑17.38%), 2.1% Турци (↑1.77%), 0.91% Роми (↑0.38%), 1.64% Срби (↓3.42%), 0.69% Бошњаци (↑0.16%) и 0.83% Власи (↑0.11%). Во заградите се разликите со состојбата во 2004 година

⁵ На 12.2% од сите лидерски позиции во Армијата се жени, и на 28.8% од раководните позиции во Министерството се жени

- воспоставена е структура за поддршка за персоналот што ја напушта Армијата и се враќа во цивилен живот.

Негативни надворешни фактори:

- нагорен тренд на заминување на квалификуваната работна сила од земјата под влијание на глобалниот пазар на труд;
- подигнување на нивото на академско образование на работната сила и намалување на интересот за започнување на кариера на пониските должности во одбраната;
- несоодветна распределба на националниот буџет и континуираното намалување на издвојувањето за одбраната во минатото;
- зголемено влијание на социјалните мрежи за споделување на информации и социјализација.

Негативни внатрешни фактори:

- несоодветна распределба на задачи од функцијата „Управување со човечки ресурси“ доведува до преклопување во одреден дел меѓу Министерството и Армијата;
- несразмерна распределба на персонал (бројна состојба и образовен профил);
- нема воспоставен единствен систем за водење во персонална евиденција, водење во кариера и менаџмент во одбраната;
- недостаток на експерти од разни области, како: електроинженери, програмери, економисти, правници, медицински персонал, воздухопловен персонал, технички персонал од областа на машинството и електротехниката;
- несразмерна „персонална пирамида“ со поголем број на офицери и подофицери со високи чинови и недостаток на офицери и подофицери со почетни чинови⁶;
- ниту еден подофицер не е произведен од 2009 година;
- концептите за развој на кариера за офицери и подофицери не се целосно имплементирани;
- постојните процедури и критериуми за оценување, унапредување и поставување имаат потреба од надградба и усогласување за да обезбедат еднакви можности и водење во кариерата;
- обуката и образованието се спроведуваат по инерција, односно не се применуваат принципите за водење во кариерата и потребите на работното место;
- во последните години има поголем тренд на одлив на персонал, наспроти приливот⁷;

⁶ 5.69% Цивилни лица, 55.42% професионални војници (вој - пом вод), 23.53% подофицери (0.06% вод, 19.47% пос вод, 52.78% пос вод 1 к, 21.69% нар, 6% гл нар), 15.39% офицери (5.4% ппор, 10.89% пор, 12.12% кап, 28.69% мај, 30.3% пполк, 11.55% полк, 1.04% генерали)

⁷ Во последните 5 години: цивили ↑253 и ↓449 (-196), професионални војници ↑689 и ↓487 (202), подофицери ↑0 и ↓134 (-134), офицери ↑123 и ↓136 (-13)

- интересот за приклучување во одбраната значително е намален во последните години;
- системот на плата и надоместоци на плата е застарен, комплициран и фаворизира дел од персоналот во однос на другите.

Наведените негативни фактори значително ја намалуваат мотивацијата на персоналот и влијаат врз нивниот учинок при вршењето на должностите и работните задачи.

АРХИТЕКТУРА НА РЕФОРМИТЕ НА УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Стратегискиот одбранбен преглед 2018 година и анализата на факторите кои влијаат врз управувањето со човечките ресурси ја утврдија потребата за реформа на системот.

Реформата на системот ќе се одвива низ следниве 4 фази:

(1) Концептуализација (февруари 2018 – јануари 2019) – со која се воспоставува основната филозофија и кохерентната логика на реформите и на идните процеси. Стратегијата ја опишува визијата, општите цели, основните вредности, постулатите на системот и рамката за развој на политиките за управување со човечките ресурси (во понатамошниот текст: политиките);



Слика 2. Архитектура на реформите

(2) Детализација (септември 2018 – јуни 2019) – со која се детализираат реформите и се даваат карактеристиките на идните процеси. Рамката за развој на управувањето со човечките ресурси, дадена подолу во текстот, ги опишува потребните политики и нивните елементи за имплементација на Стратегијата. Политиките го опишуваат начинот на постигнување на визијата и целите на Стратегијата преку идентификација на посебните цели, принципите, мерките и активностите, носителите и индикаторите на успешноста. Политиките се инструментализираат со програмите на политиките за управување со човечки

ресурси (во понатамошниот текст: програмите). Последователно, програмите, временски и функционално, ги проектираат и ги деталзираат мерките и активностите на политиките и доделуваат соодветни ресурси и мерки на ефективност на истите заради осигурување и следење на имплементацијата на политиките и стратегијата.

(3) Извршување (јуни 2019 – јуни 2025) – со кое се адаптира правната и законската рамка на идните процеси и се развиваат потребните подзаконски акти, неопходни за развој, моделирање, синхронизирање, назначување и воспоставување на идните процеси. Развојот на потребните модели во управувањето со човечките ресурси ја подржува имплементацијата на Стратегијата при: идентификацијата на потребните вештини и компетенции во одбраната, привлекување и прием на персоналот, развој на кариерата на персоналот, следењето на учинокот, селекција на персоналот, стимулација и задржување на персоналот и одлив на персоналот. Во исто време, постепената модернизација на информатичкиот систем за управување со човечките ресурси овозможува етапно зголемување на неговите можности, од основна функционалност на почетокот од фазата, до покомпактна интеграција на одбранбените работни процеси и напредна употреба на вештачката интелигенција на крајот од фазата.

(4) Евалуација на ефективноста (јануари 2020 – декември 2027) – со која се оценува ефективноста на политиките и програмите и фино се приспособуваат мерките и активностите. Со задолжителната ревизија на Стратегијата се проверува логиката на воспоставените процеси и се утврдуваат потребите за идни реформи на системот.

На сликата е дадена начелната временска рамка на реформите. Иако фазите на реформите се претставени линеарно, со предвидените крајни рокови за завршување на секоја поединечна фаза, истите се преклопуваат и се разгрануваат во зависност од текот на секој поединечен чекор на реформите.

Првата фаза на реформите се комплетира со усвојувањето на Стратегијата. Планот за имплементација на Стратегијата дава повеќе насоки за реализацијата на преостанатите фази.

ВИЗИЈА НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Визија на Стратегијата е да се врши планско и насочено создавање, одржување и развивање на професионален и мотивиран човечки потенцијал во одбраната и рационално користење на знаењата, компетенциите и искуствата за остварување на националните одбранбени интереси и успешно справување со идните безбедносни предизвици и поддршка на цивилните институции, со интеграција на информатичката технологија, вештачката интелигенција и управувањето со организациското знаење во процесите на системот.

Стратегијата дава насоки за развивање, приспособување и трансформирање на системот за остварување на визијата.



Слика 3. Процесите на системот и трифазниот модел на кариера

ОСНОВНИ ВРЕДНОСТИ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Професионализацијата на човечките ресурси во одбраната ја овозможува оперативната ефективност и ефикасност на системот за одбрана на долги патеки. **Основните вредности** кои ја карактеризираат професионалноста на човечките ресурси во одбраната се:

1. Високи меѓучовечки и морални стандарди.
2. Креативност во работата.
3. Висок учинок и саморазвој.
4. Висок интегритет и непристрасност.
5. Транспарентност во работењето.
6. Општествена одговорност.
7. Заемна доверба и лојалност.

ПОСТУЛАТИ НА УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Постулатите на Стратегијата овозможуваат долгорочна конзистентност и принципиелност на процесите за управување со човечките ресурси. За потполна и ефективна имплементација на Стратегијата, при дизајнот, работата и надградбата на процесите за управување со персонал, безусловно се применуваат следните постулати:

(1) **Приспособливост кон промените** – сите промени во опкружувањето и на реалната состојба резултираат со промена на работните процеси во одбраната. Процесот на научени лекции, како дел од управувањето со организациското знаење, е движечка сила за воспоставување и операционализација на промените во системот за одбрана.

(2) **Мерливост на учинокот** – објективното мерење на учинокот од човечките ресурси овозможува реален увид во степенот и квалитетот на вршењето на должностите. Процесите, процедурите и работните задачи се редизајнираат за мерење на индивидуалните и колективните резултати од работата. Оценката за ефективноста на персоналот, врз основа на континуираната евиденција на резултатите, го условува понатамошното водење на персоналот во кариерата и по хиерархијата одбраната.



Слика 4. Постулати на системот

(3) **Транспарентност на процесите** – познавањето на процесите и достапноста на истите до сите вработени, како и нивно вклучување во спроведување на Стратегијата, ја гради довербата во системот.

(4) **Еднаквост** – сите процеси за управување со човечките ресурси се дизајнирани да овозможуваат еднакви можности за надградување, усовршување, селекција, поставување и унапредување по хиерархијата на одбраната и правична етничка и родова застапеност, во согласност со општествено прифатените норми и стандарди. Етничката и родовата припадност, сама по себе, не смее да биде гаранција за движење во кариерата, без потребните резултати од работата и потребните компетенции.

(5) **Лидерство** – лидерите во одбраната континуирано го подготвуваат, го насочуваат и го мотивираат персоналот за квалитетно, навремено и беспрекорно извршување на должностите и работните задачи. Лидерите, со својот личен пример, ја одржуваат етичноста и интегритетот на персоналот, како значајни карактеристики на професионализацијата на човечките ресурси во одбраната.

(6) **Фазен кариерен развој** – трифазното моделирање на кариерата на персоналот овозможува синхронизација на нивната кариера со потребите за професионализација на човечките ресурси во одбраната и на потребното искуство и компетенции.

ОПШТИ ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Општите цели на Стратегијата (во понатамошниот текст: целите) ја даваат основата за врамување и деталзирање на политиките, како и на рамката за следење на ефективноста на реформите. Следните цели ја обезбедуваат сеопфатната имплементација на Стратегијата и постигнувањето на визијата:

ОПШТА ЦЕЛ 1. *Оптимална персонална структура, што ги задоволува потребите на одбраната.*

Крајна состојба: Персоналната структура е организирана за рационално задоволување на потребите на одбраната во сегашноста и во иднината. Структурата, хиерархиски и меѓузависно, ги наведува потребните компетенции на персоналот. Структурата ги дава недостатоците од персонал и компетенции, на сите нивоа.

ОПШТА ЦЕЛ 2. *Насочено привлекување на потребен и мотивиран персонал.*

Крајна состојба: Недостатоците од персонал и воспоставените модели на кариера ги даваат потребите за привлекување. Различните модели за привлекување овозможуваат насочена и рационална популаризација на службата и привлекување на персонал за разни сценарија. Идните потреби од персонал со специфични компетенции, навремено иницираат промени во системот за образование и обука.

ОПШТА ЦЕЛ 3. *Транспарентно и правично водење во кариерата врз основа на учинокот.*

Крајна состојба: Различните модели за кариера овозможуваат транспарентно, правично и синхронизирано напредување на персоналот низ структурата на одбраната. Проекциите на кариерата го изразуваат исполнувањето на потребите на одбраната и амбициите на персоналот. Навремениот развој на персоналот обезбедува компетентно извршување на доделените должности. Моделите за оценка на учинокот овозможуваат селекција на персоналот, за разни цели и сценарија, врз база на учинок и потенцијал.

ОПШТА ЦЕЛ 4. *Мотивирање и задржување на ефективниот персонал.*

Крајна состојба: Воспоставената рамка обезбедува реалистична слика за организациската клима на одбраната. Различните модели за стимулација и задржување овозможуваат поврзаност на развојот и на оценката на ефикасноста на мерките за стимулација и задржување на персоналот со организациската клима на одбраната.

ОПШТА ЦЕЛ 5. *Систематско приспособување за живот и кариера после прекилот на службата.*

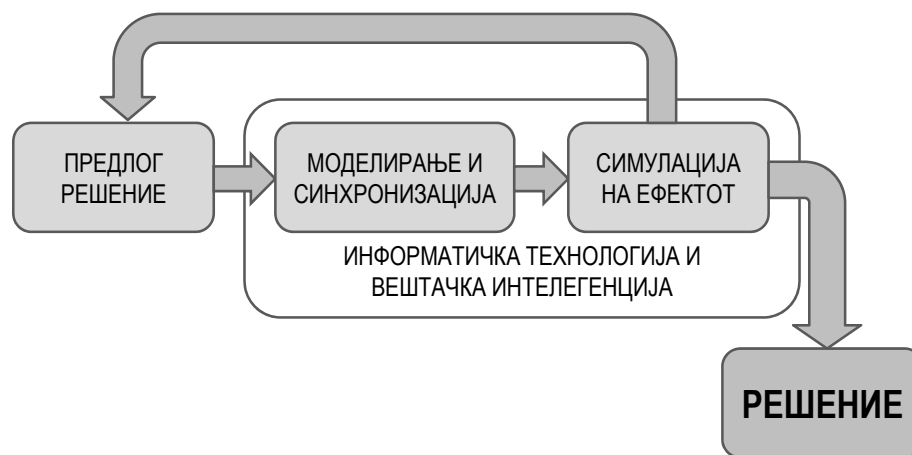
Крајна состојба: Различните модели за одлив на персоналот обезбедуваат рационална транзиција на персоналот во различни сценарија. Статусот на ветераните на одбраната е правно регулиран и се доделува системски.

РАМКА ЗА РАЗВОЈ НА ПОЛИТИКИТЕ НА СИСТЕМОТ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Функционалната рамка за делување на системот за одбрана го препознава „Управувањето со човечките ресурси во одбраната“ како една од основните функции за управување со ресурсите на одбраната. Оваа функција ги содржи главните задачи и нивните подзадачи преку кои се операционализира системот.

Современите практики во управувањето со човечките ресурси условуваат детално и индивидуализирано управување со истите. **Информатичката технологија и вештачката интелигенција** помагаат во управувањето со ваквите комплексни процеси. Промисленото моделирање на компонентите на процесите ја обезбедуваат доследноста, синхронизираноста и автоматизацијата на сите нивоа.

Решенијата за управување со човечките ресурси се развиваат постепено и систематски. Предложените решенија се развиваат, се моделираат и се синхронизираат со останатите делови на системот. Со симулацијата на ефектите на предлог-решенијата во разни сценарија и ситуации се обезбедува сеопфатно разбирање на нивното влијание врз: (1) оперативната ефективност на системот за одбрана, (2) мотивацијата на персоналот и (3) буџетот на одбраната. Решенијата се менуваат и се приспособуваат сè додека не ги дадат посакуваните ефекти, синхронизирани со пошироката шема на одбраната.



Слика 5. Методологија на развој на решенија на системот

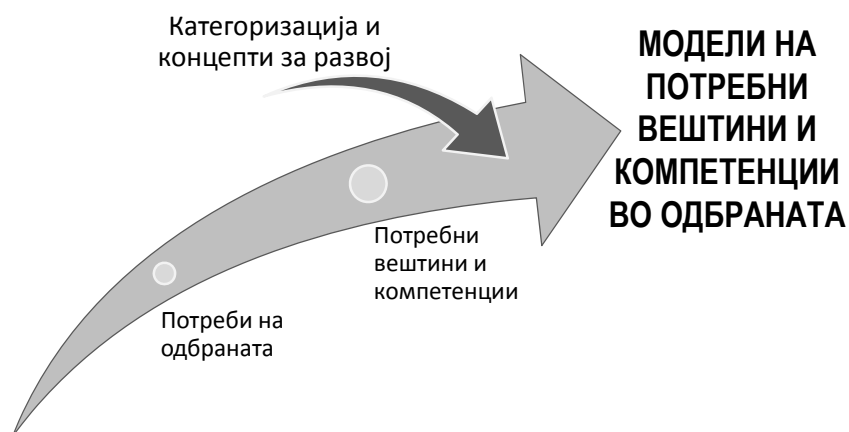
Континуираната евалуација на моделите и решенијата ја ориентира и ја приспособува постепената трансформација на системот кон целите. Со создавањето на имплементацијата на информатичката технологија и вештачката интелигенција во системот, расте комплексноста на решенијата и сознанијата од нивното влијание.

Консолидацијата на базите на податоци за управување со целокупниот персонал на одбраната во единствена база на податоци, условува централизирана, децентрализирана и контролирана употреба на податоците во рамките на сите процеси на одбраната. Во исто време, транспарентноста на процесите овозможува поголем увид во рационалноста на решенијата и пошироко учество на персоналот во евентуалниот развој и корекција на решенијата.

Политиките го обезбедуваат **политички неутралното функционирање на процесите**. Објективноста и нискиот степен на коруптивност на процесите ја зголемува довербата на персоналот во системот.

Следните катализатори на објективноста на процесите на системот обезбедуваат минимизирање на субјективноста и зајакнување на транспарентноста, одговорноста и отчетноста на лидерите при носењето на одлуките:

- градење интегритет на персоналот во одбраната;
- механизмите за заштита на персоналот;
- зајакнување и унапредување на местото и улогата на омбудсманот во одбраната.



Слика 6. Методологија на моделирање на потребните вештини и компетенции во одбраната

Тесното поврзување на политиките со целите овозможува поедноставно постигнување на визијата. Имплементацијата на политиките континуирано се следи, се евалуира и, по потреба, се менуваат. Следните политики дополнително ги деталзираат реформите на управувањето со човечките ресурси:

1. **Политика за структура на персоналот во одбраната** – ги дефинира принципите, мерките и активностите на системот, во сите фази на кариерата на персоналот, за:

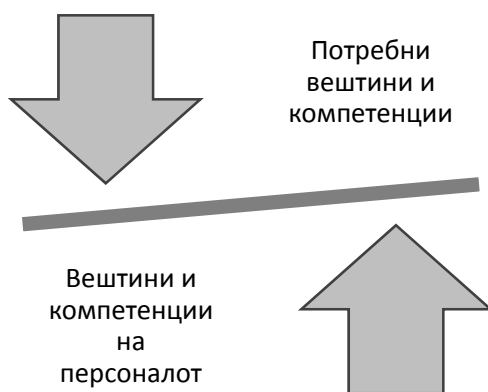
- (1) утврдување на потребите од персонал во одбраната;

- (2) структурирање на потребните вештини и компетенции, по хиерархија и меѓузависност;
- (3) утврдување на потребите за развој на вештините и компетенциите (влезен параметар во системот на образование и обука); и
- (4) утврдувањето на потребите за регрутација и пополнување со персонал.

Целите на оваа политика се во корелација со постигнувањето на Општата цел 1 - *Оптимална персонална структура што ги задоволува потребите на одбраната.*

Структурата на персоналот условува правилно димензионирање на принципите, мерките и активностите на системот.

Проекциите на идната структура на Министерството (650-700 персонал) и Армијата (6850⁸ персонал), дадени во Стратегискиот одбранбен преглед, ја условуваат трансформацијата на истите во нова соодветно димензионирана и сразмерна структура во согласност со нивоата на категории на персонал.



Слика 7. Утврдување на потребите за развој на вештините и компетенциите

Високопрофесионални, квалификувани, посветени и стручни офицери и подофицери, како и високообучени војници го овозможуваат ефективното функционирање на Армијата. Евиденцијата на способностите и компетенциите на резервните сили и ветераните на одбраната осигурува идентификација и рационално пополнување на одредени кадровски недостатоци на Министерството или Армијата.

Дивестирањето на несуштинските дејности ја условува сразмерноста на структурата на Министерството меѓу административните службеници и помошно-техничкиот персонал. Соодветната структура на Министерството е условена и со трансформацијата на функцијата „Подготовка и организација на одбраната“.

⁸ Свкупната бројка на персоналот на Армијата е променета од 6800 на 6850 со Одлуката на Претседателот на Република Северна Македонија за воспоставување на новата структура на Армијата на Република Северна Македонија

Издначување на статусот на административните службеници во одбраната со останатите вработени во безбедносниот сектор заради сложеноста и спецификата на задачите кои ги извршуваат во системот.

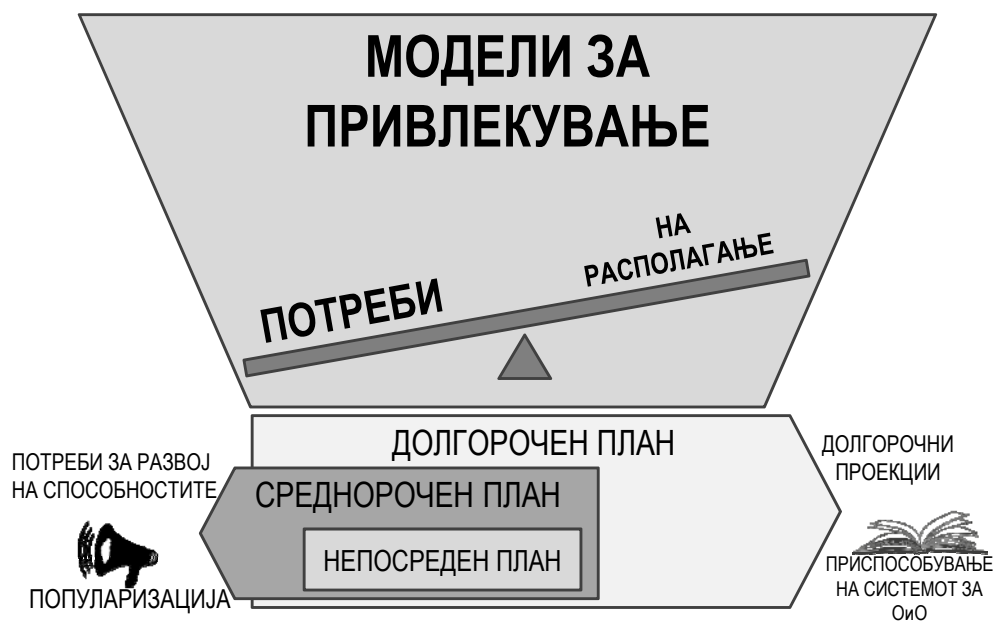
Моделите на потребните вештини и компетенции обезбедуваат структурирање на потребите од персонал, како основа за понатамошно моделирање на развојот и кариерата за секоја категорија на персонал посебно.

Потребите за развој на вештините и компетенциите на персоналот го насочуваат системот за образование и обука и ја условуваат неговата трансформација.

2. **Политика за привлекување на персоналот во одбраната** – ги дефинира принципите, мерките и активностите на системот за:

- (1) воспоставување на моделите на привлекување и прием на персонал;
- (2) популаризација на одбранбените професии во општеството;
- (3) фокусирано привлекување на критични одбранбени специјалности.

Целите на оваа политика се во корелација со постигнувањето на Општата цел 2 - *Насочено привлекување на потребен и мотивиран персонал.*



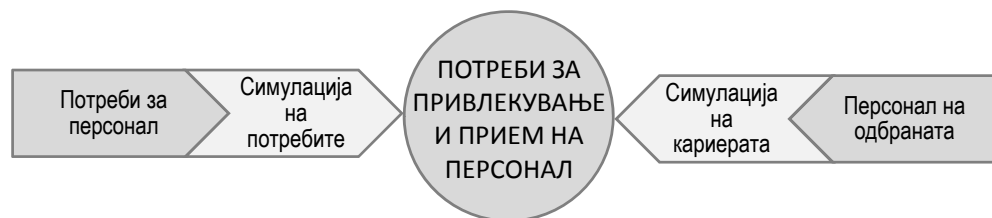
Слика 8. Процес на привлекување

Континуираното привлекување и пополнување со персонал го овозможува доследното функционирање на одбранбените процеси. Насочената популаризација на воениот професија и работата во одбранбениот сектор овозможува мотивирање на доволен број на граѓани за започнување на кариера во Министерството и Армијата. Поголемиот интерес овозможува подобра селекција

на високо квалитетен и компетентен персонал, што понатаму ги намалува трошоците за нивно оспособување и одржување на нивните вештини и компетенции.

Високата мотивираност и задоволството на персоналот во одбраната од работниот и животниот стандард, како и нагласената грижа кон вработените и нивните семејства ја обезбедуваат конкурентноста и привлечноста на должностите во одбраната на пазарот на трудот.

Моделите за привлекување и прием на персонал овозможуваат насочено и планско пополнување. Должностите и работните позиции во почетната фаза на кариера се пополнуваат со персонал надвор од структурата на одбраната. Должностите и работните позиции во самостојната и напредната фаза на кариера се пополнуваат од персоналот во одбраната, во согласност со моделите за кариера. Во исклучителни ситуации, дефицитарните клучни високостручни должности и работни позиции во овие фази на кариера се пополнуваат со персонал надвор од одбраната. Лидерите во одбраната, освен именуваните функционери од страна на Владата, се избираат исклучиво од персоналот во одбраната.



Слика 9. Утврдување на потребите за привлекување и пополнување со персонал

Долгорочните планови обезбедуваат проектирање на потребите од персонал на долг рок, во согласност со визиите за трансформација на одбраната. Потребите за пополнување со специфичен персонал со клучни компетенции за идното функционирање на одбраната ја поттикнуваат трансформацијата на системот за образование и обука на одбраната и по потреба, на земјата.

Среднорочните планови обезбедуваат проектирање на потребите за пополнувањето со персонал на способностите на одбраната кои се во фаза на развој. Исто така, тие ги проектираат трендовите и темпото на заминување на персонал од одбраната и потребите од персонал за одржување на воспоставените модели на кариера и персонална структура на одбраната. Оваа динамика ја ориентира и приоритизира популаризацијата на службата во одбраната.

Непосредните (годишни) планови овозможуваат операционализација на пополнувањето со персонал преку конкретни активности за регрутација, селекција и избор на персонал за пополнување на одбраната.

3. **Политиката за водење во кариера на персоналот во одбраната** - ги дефинира принципите, мерките и активностите на системот за:

- (1) воспоставување на моделите за развој на кариера на персоналот, во согласност со трифазниот кариерен развој;
- (2) воспоставување на различни модели за селекција на персоналот;
- (3) воспоставување на моделите за следење и оценување на учинокот и потенцијалот на персоналот;
- (4) воведување на механизми за периодична и задолжителна ротација на воениот персонал и на персоналот на сензитивни работни места;
- (5) среднорочна и долгорочна проекција на кариерата за секое лице посебно;
- (6) воспоставување на механизми за прераспределба и назначување на персоналот, во согласност со проекциите и во исклучителни ситуации;
- (7) воспоставување на механизми за привремено распоредување на должности надвор од одбраната;
- (8) воспоставување на механизми за привремено распоредување на должности во странство.

Целите на оваа политика се во корелација со постигнувањето на Општата цел 3 - *Транспарентно и правично водење во кариерата врз основа на учинокот.*

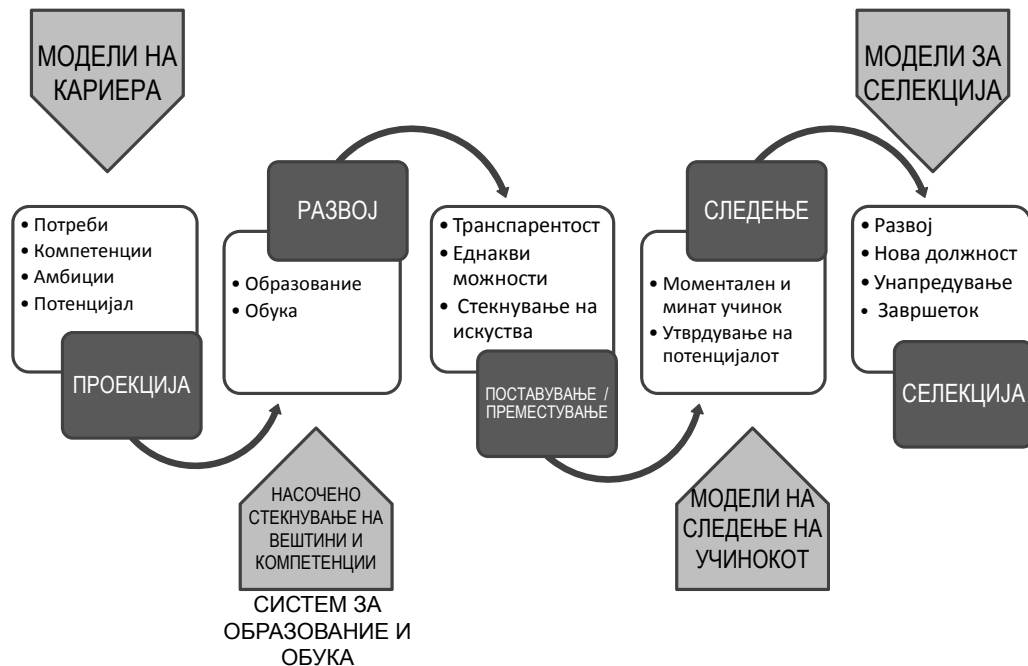
Проектирањето на кариерата на секој поединец на долг и на среден рок, го обезбедуваат индивидуализираното управување со персоналот во одбраната. Компетенциите, учинокот и нивниот потенцијал го условуваат насочувањето на поединците во кариерата.

Кариерите на одбраната се структурираат во согласност со трифазниот модел на кариера:

- Во **почетната фаза на кариера**, персоналот служи на почетни должности кои им овозможуваат учење на организациската култура на одбраната и стекнување на основни сознанија за функционирањето на процесите на одбраната. Во оваа фаза, потребни се детални инструкции и поголем надзор од страна на лидерите за развој на соодветни компетенции и стекнување на потребното искуство, како и за успешно извршување на должностите.

- **Самостојната фаза на кариера** овозможува помал надзор над работата на персоналот заради нивното подобро разбирање на одбранбените процеси и стекнатите компетенции. Како што персоналот созрева, така надзорот од страна на лидерите се заменува со менторство. Во повисоките нивоа на оваа фаза персоналот има доволно компетенции за самостојно управување со формалните работни процеси на одбраната и, по потреба, нивно менување.

- Во **напредната фаза на кариера** персоналот поседува длабоки познавања за функционирањето на процесите на одбраната и стекнал доволни компетенции и искуство за самоуверена ориентација и водење на организациските промени на одбраната во согласност со промените на безбедносното опкружување. Персоналот во оваа фаза на кариерата се способни за ажурирање и промена на процесите и оперативните способности на системот за одбрана, заради обезбедување на агилноста на одбраната на долг рок.

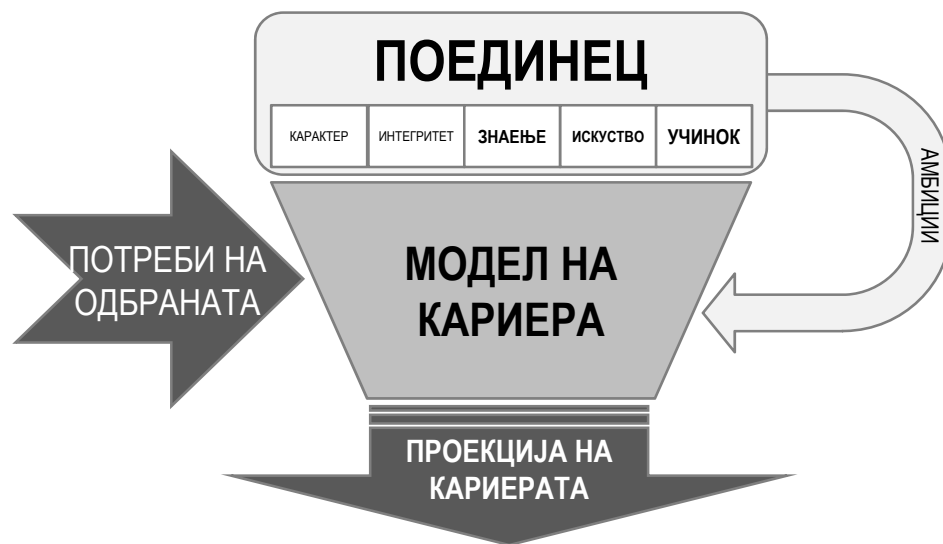


Слика 10. Процес на водење во кариера

Различните **моделите за развој на кариера** овозможуваат проекции на кариерите, во согласност со потребите на одбраната и амбициите на поединците. Во почетната и самостојната фаза, моделите овозможуваат планско и насочено водење по разновидни должности, работни позиции и функционални области за стекнување на разновидно искуство и вештини. Во напредната фаза, моделите овозможуваат централизирано назначување и ангажирање на персоналот за водење на работните процеси на одбраната и ориентација на системот за одбрана во безбедносното опкружување.

Минималното и максималното време за вршење на секоја должност во одбраната го условува навременото и постепено движеење на персоналот низ структурата на организацијата. Развојот на посветени и високо компетентни лидери се обезбедува со скалесто и постепено наизменично водење во кариерата на штабни и раководни должности. На овој начин се обезбедува високиот интегритет на лидерите и стекнување на подлабоки сознанија за внатрешната динамика на мотивираноста на нивните следбеници.

Правилното вршење на должностите во одбраната зависи од релевантноста на вештините и компетенциите на персоналот. Колку се поразлични вештините и компетенциите кои ги поседува персоналот, толку повеќе можности за назначување на персоналот во различни функционални области. Систематското подготвување за вршење на тековните и идните должности и работни позиции обезбедува навремен развој на вештините и компетенциите на персоналот.



Слика 11. Методологија на проекција на кариерата на персоналот во одбраната

Системот за образование и обука е задолжен со развојот на вештините и компетенциите на секоја индивидуа посебно. Развојот на секоја вештина и компетенција ја следи воспоставената хиерархија и меѓузависност помеѓу компетенциите на одбраната. Насоченото и постепено стекнување на вештините и компетенциите обезбедуваат целисходност и долготрајност на стекнатото практично знаење. Развојот на вештините и компетенциите во линија на проектираните кариери на персоналот ги намалува севкупните трошоци за обука на персоналот.

Транспарентноста на процесите обезбедува еднакви можности за селекција, поставување и унапредување на персоналот. Учинокот и потенцијалот на персоналот се двата основни критериуми за водењето во кариерата. Рамномерната етничка и родова застапеност, во согласност со општествено прифатените норми и стандарди, е секундарен критериум кој го обезбедува мултикултурниот општествен одраз на одбраната.

Моделите за следење на учинокот на персоналот овозможуваат оценка на моменталниот учинок, учинокот во минатото, и потенцијалот на персоналот за продолжување на кариерата во одбраната. Со дигитализација на работните процеси на одбраната и вградување на мерките за следење на ефикасноста на процесите и ангажираните ресурси (финансии, материјали, персонал и време), се

обезбедува градењето на комплетна и јасна слика за постигнатиот учинок на персоналот, поединечно.

Моделите за селекција на персоналот го обезбедуваат планското водење на персоналот, вертикално и хоризонтално, по хиерархијата на одбраната. Овластените одбори за селекција ја обезбедуваат независната и објективната селекција на персоналот, врз основа на постигнатиот учинок, компетенциите и потенцијалот. Различните модели за селекција овозможуваат насочено и целисходно водење во кариерата, во согласност со потребите на одбраната, за:

- пополнување на критични или слободни должности;
- развој на компетенциите;
- напредување во чин;
- (не)продолжување на службата;
- прераспределба на друга должност;
- привремено распоредување на должност надвор од одбраната;
- привремено упатување на должности во странство.



Слика 12. Компоненти на моделите на кариера

4. **Политика за задржување на персоналот во одбраната** – ги дефинира принципите, мерките и активностите на системот за:

- (1) воспоставување на моделите за стимулација и задржување на персоналот;
- (2) воспоставување на систем за следење на моралот и задоволството;

- (3) воспоставување на систем на плата и додатоци на плата;
- (4) воспоставување на систем на бенефиции;
- (5) воспоставување на систем за награди и казни;
- (6) воспоставување на систем за грижа за семејствата;
- (7) воспоставување на систем за развој на стандардите за живот и работа.

Целите на оваа политика се во корелација со постигнувањето на Општата цел 4 - *Мотивирање и задржување на ефективниот персонал.*

Задржувањето на персоналот е клучно за професионализацијата на човечките ресурси во одбраната и нивната проекција на кариера на долг рок. Потребите од персонал за одбраната, согледани низ фазите и моделите на кариерниот развој, условуваат кој, како, со што, и колку треба да биде стимулиран и задржан во одбраната.

Транспарентното и правилно насочено водење во кариерата позитивно влијае врз задржувањето на персоналот. Долгорочната работа во одбраната, низ фазите на кариерата, овозможува стекнување на специфични искуства, сознанија и вештини за функционирањето и ориентацијата на одбраната и исполнување на амбициите на персоналот.

Ефективното задржување на персоналот го овозможува одржувањето на одбранбената организациска култура, ефикасноста и ефикасноста на работните процеси на одбраната, и намалување на трошоците за развој на персоналот. Успешното задржување на персоналот позитивно влијае за популаризација на должностите во одбраната и за зголемување на интересот на граѓаните за започнување на кариера во одбраната.

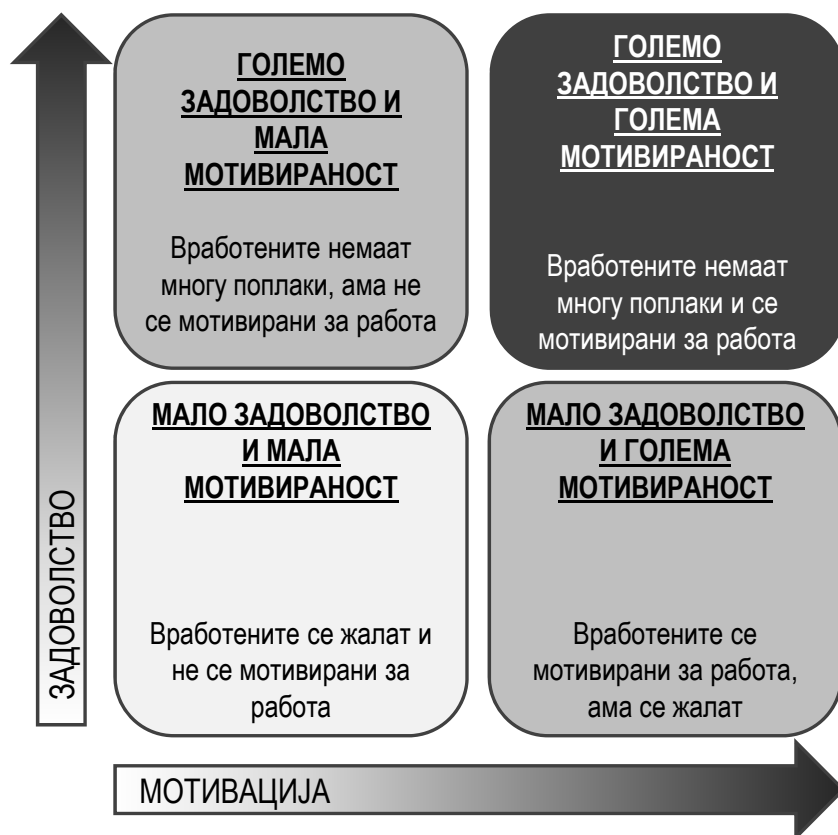
Моделите за стимулација и задржување на персоналот обезбедуваат активна и соодветно димензиониран развој на мерките и механизмите за стимулација и задржување на персоналот со повисок учинок. Различните модели овозможуваат развој на различни сетови на мерки и механизми за различни потреби и категории.

Мерките и механизмите за стимулација и задржување на персоналот опфаќаат:

- следење на моралот и на задоволството на персоналот во одбраната;
- развој на систем за плати и награди;
- развој на систем на бенефиции;
- развој на стандардите за живот и за работа.

Степенот на моралот и задоволството на персоналот се условени од разни организациски фактори. **Херцберговата двочинителска теорија** го овозможува утврдувањето на факторите и нивното влијание врз организациската клима на одбраната. Континуираното следење на овие фактори даваат јасна слика за

ефектот на мерките и механизмите за стимулација и задржување, и ја условува промената на истите.



Слика 13. Рамка на организациската клима на одбраната според Херцберговата двочинителска теорија

Платите, наградите и казните, покрај компензација за вложениот труд, ја поттикнуваат мотивираноста на персоналот. Димензионирањето на истите е условено со фазата на кариерен развој, учинокот на персоналот и проекцијата на кариерата.

Бенефициите и стандардите за живот и за работа го одржуваат задоволството на персоналот од работата во одбраната. Истите обезбедуваат намалување на ризиците по безбедност и здравје на персоналот. Истовремено, ја потпомагаат позитивната јавна слика за одбраната и го зголемуваат интересот за започнување на кариера во одбраната. Фазите на развој во кариера го условуваат структурирањето и димензионирањето на мерките.

Дел од бенефициите за поттикнување на задоволството на персоналот во одбраната се:

- мален пензиски стаж;
- работна униформа и заштитна опрема;
- топол оброк и субвенционирана исхрана;
- даночно олеснување;
- колективно осигурување;
- здравствено обезбедување;

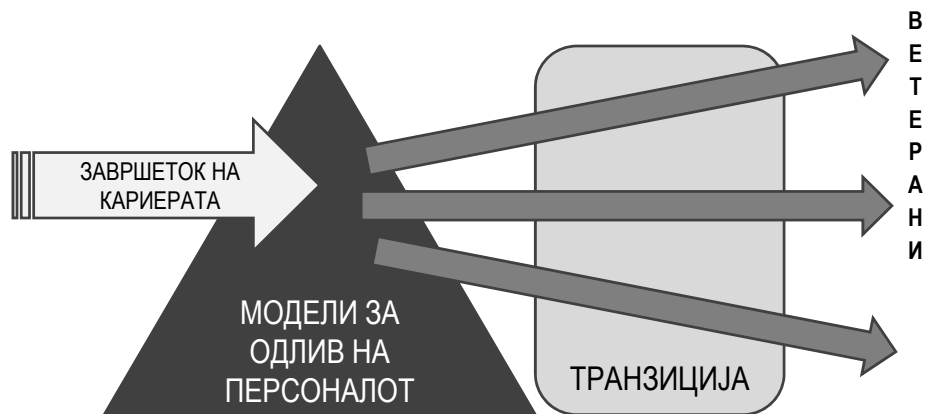
- станбено обезбедување;
- превоз на персоналот до работното место.

5. Политиката за грижа по завршувањето на кариерата во одбраната – ги дефинира принципите, мерките и активностите на системот за:

- (1) утврдување на моделите за завршување на кариерата;
- (2) транзиција на персоналот;
- (3) грижа на персоналот по завршување на кариерата во одбраната.

Целите на оваа политика се во корелација со постигнувањето на Општата цел 5 - *Систематско приспособување за живот и за кариера после прекинот на службата.*

Приспособувањето на персоналот за живот и за работа во општеството после кариерата во одбраната е овозможено со процесот на транзиција. Заминувањето на персоналот што ја завршува кариерата во одбраната, во која било фаза на кариерата, го условува приливот на нов персонал во почетната фаза на кариерата, и обратно. Со долгорочните проекции на приливот и одливот, се обезбедува навремено пополнување, имајќи предвид дека за градење на соодветен персонал потребно е време и пари. Достоинственото и приспособено заминување на персоналот од одбраната овозможува позитивна популаризација на одбраната и зголемување на интересот на граѓаните за започнување на кариера во одбраната.



Слика 14. Процес на грижа на персоналот после завршувањето на кариерата во одбраната

Моделите за одлив на персоналот опфаќаат мерки и активности кои се преземаат за заминување на персоналот од одбраната во разни сценарија:

- завршување на договорот;
- пензионирање;
- покажан слаб учинок;
- губење на здравствената способност;
- намалување на бројот на персоналот заради реорганизација на одбраната.

Мерките и активностите на транзицијата обезбедуваат поголеми можности на персоналот кој заминува од одбраната за продолжување на кариерата во цивилниот сектор на општеството. Дел од мерките и активностите се:

- доделување на статус на ветеран на одбраната;
- преквалификација на персоналот за кариера надвор од одбраната;
- субвенционирање на понатамошното образование;
- финансиски пакети за отпремнина;
- поволности и бенефиции за отпочнување на сопствен бизнис;
- договорно ангажирање за потребите на одбраната;
- организирано претставување на вештините и компетенциите на персоналот на пазарот на трудот.

Ветераните на одбраната овозможуваат продолжено и наменско ангажирање на персоналот во одбраната после завршувањето на активната кариера. Големото искуство и високото ниво на компетенции, во однос на помалото ниво на трошоци, ја оправдува потребата за интеграција на оваа категорија на персонал на несуштински, неборбени и помалку физички должности и задачи во одбраната. Развојот на законска рамка за ангажирање на ветераните овозможува продолжено ангажирање на истите по завршувањето на активната служба. Статусот на ветеран се доделува само на персоналот кој ја напушта одбраната во самостојната и напредната фаза на кариера.

МУЛТИПЛИКАТОРИ НА ЕФЕКТИТЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

1. Користење на информатичка технологија

Работните процеси во минатото, условени од психо-физичките карактеристики на човечките ресурси и ограниченоста на алатките и помагалата за работа, промислено ја намалуваа комплексноста на процесите. Ваквата оптимизираност овозможуваше доволна ефективност на процесите во однос на можностите на човечките ресурси во тоа време.

Информатичката технологија, како темел на информациската револуција, значително ја подобрува ефективноста на човечките ресурси во справувањето со покомплексни процеси. Примената на информатичката технологија го овозможува дизајнирањето на современите работни процеси со следните карактеристики: следење на голем број на информации за потребите на процесите со помал број на луѓе, обработка на информациите во кратко време, дистрибуирана и кумулативна обработка на информации, контролирана размена и користење на информации, и документирање на сите промени на информациите и процесите.

Зголеменото користење на информатичката технологија во застарените работни процеси делумно ја зголемија ефективноста и ефикасноста на процесите. Застарениот дизајн на процесите го ограничува растот на ефективноста и ефикасноста.

Од друга страна, современите модерни работни процеси имаат длабока интеграција на информатичката технологија, со што значително се зголемува ефективноста и ефикасноста на човечките ресурси. На овој начин, ваквите работни процеси влијаат на намалувањето на административниот дел и на зголемување на оперативниот дел на организациите, и ја обезбедуваат агилноста на организациите во однос на трендот на намалување на расположливите човечки ресурси на општествено ниво.

Лидерите на сите нивоа ја обезбедуваат неопходната промена на организациската култура и менталитетот на поединците за операционализација на информатички втемелените работни процеси. Во оваа насока, системот за образование и обука обезбедува адаптирање на вештините и компетенциите на персоналот.

Информацискиот систем за управување со човечките ресурси во одбраната ја овозможува ефикасноста и ефективноста на системот. Со етапно зголемување на можностите на информацискиот систем се овозможува постепена трансформација и модернизација на системот. Во поддршка на имплементацијата на Стратегијата и непреченото функционирање на новите работни процеси за

управување со човечките ресурси во одбраната, информатичкиот систем треба да обезбеди:

- во првата етапа:
 - ограничување на субјективизмот;
 - насочување на процесите на системот;
 - преглед на потребите на одбраната за човечки ресурси;
 - детален преглед на човечките ресурси во одбраната;
 - преглед на потребите за развој на вештините и компетенциите;
 - селекција на персоналот во разни сценарија и потреби;
 - водење на персоналот во кариерата;
 - автоматизирана изработка и одобрување на персоналните документи;
- во втората етапа:
 - следење на ефектите од мерките и активностите на системот;
 - симулација и проекција на кариерите на секој поединец;
 - детално следење на учинокот на персоналот;
 - следење на мотивираноста и на задоволството на персоналот;
- во третата етапа:
 - симулација на потребите на одбраната за човечки ресурси во разни временски рамки и сценарија;
 - дизајнирање на мерките и активностите на системот.

2. Управување со организациското знаење на одбраната

Глобализацијата и информациската револуција ја наметнува потребата за трансформација на хиерархиските организации во помали агилни „организации што учат“. Во нив луѓето се поттикнуваат на нови начини на размислување, континуирано учат како да учат заедно, при што ги зголемуваат своите вештини и компетенции за постигнување на целите на организациите.

Управувањето со знаењето е системски процес со кој знаењето потребно за успех на организацијата, континуирано се креира, се прифаќа, се споделува и се проверува. Основните цели на управувањето со знаење се:

- аквизицијата, креирањето, чувањето, анализата и собирањето на податоците;
- трансферот, споделувањето, примената и проверката на добиеното и генерираното знаење на организацијата.

Организациското знаење е производ на континуираната интеракција меѓу теоретското и практичното знаење на одбраната. Насоченото флукутирање на

знаењето помеѓу поединците од една страна и институциите на одбраната од друга страна, придвижувано со процесите на спиралата на знаењето, го овозможува квалитативниот и квантитативниот раст на организациското знаење.

Управување со организациското знаење на одбраната го овозможува полесното постигнување на одбранбените цели, во согласност со промените на опкружувањето и искуствата на нејзините припадници. Истото се реализира преку:

- континуиран развој на концептите, доктрината, тактиките, техниките и процедурите за работа во одбраната;
- континуиран развој на системот за образование и обука на персоналот во одбраната;
- континуиран развој на системот за научени лекции на одбраната.

Континуираниот развојот на концептите, доктрината, тактиките, техниките и процедурите за работа во одбраната овозможува вградување на искуствата, сознанијата и знаењата на поединците во истите. На овој начин, практичното знаење на поединците се претвора во теоретско знаење на организацијата.

Системот за образованието и обуката овозможува претворање на теоретското во практично знаење. Практичното знаење, претставено со вештините и компетенциите на персоналот, е значајно за правилно делување на организацијата. Теоретското знаење се создава со претворање на искуствата од користењето на практичното во пишани и електронски документи на организацијата, извештаи за реализирана задача на најниско ниво, па сè до изработката на планови, концепти и стратегии на највисоко ниво.

Системот за научените лекции овозможува ориентација и корекција на организациското знаење во однос на промените во реалната состојба. Промените на реалноста ги условуваат промените на постоечките процеси и процедури во сите сфери на одбраната.

Лидерите на сите нивоа ја обезбедуваат неопходната промена на организациската култура и менталитетот на поединците за градење на ефективно организациско знаење.

3. Интеграција на вештачката интелигенција

Напредокот на вештачката интелигенција овозможи зголемена примена на истата во современите модерни работни процеси. Традиционално, вештачката интелигенција се користи како олеснувач на информациските сервиси. Во вакво сценарио, виртуелни ботови нудат помош и ги насочуваат клиентите низ содржините и ја потпомагаат нивната работа со содржините на сервисите. Во последните години, машинското учење овозможува нова примена на вештачката

интелигенција при анализата на информациите, одредувањето на трендовите, ориентација во опкружувањето и носењето на одлуки.

Интеграцијата на вештачката интелигенција во административните процеси на одбраната овозможува намалување на административниот дел во однос на оперативниот дел на одбраната. Современите работни процеси ги користат следните придобивки од интеграција на вештачката интелигенција во нив:

- автоматизирана размена на информациите;
- собирање на информации и ажурирање на базите на податоци;
- анализа на промените во опкружувањето;
- симулација на опкружувањето во комплексни сценарија;
- проекција на долгорочните и на среднорочните потреби на одбраната;
- симулација на потенцијалните решенија во различни сценарија.

ПЛАН ЗА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Стратегијата за управување со човечки ресурси во одбраната дава визија за развој на системот за управување со човечки ресурси во наредните 10 години. Имплементацијата на Стратегијата е постепена и истата, покрај делувањето во рамките на функцијата „Управување со човечките ресурси во одбраната“, бара и адаптација на работните процеси во сите функции на одбраната.

Имплементацијата на мерките и активностите на политиките и програмите на Стратегијата ја условува промената и приспособувањето на законската и концептуалната рамка за делување на системот за одбрана.

Планот за имплементација дава детални чекори за реализацијата на преостанатите фази на реформите на системот.

рб	АКТИВНОСТ	НОСИТЕЛ	СОРАБОТУВА	КРАЕН ПРОДУКТ	КРАЕН РОК	ЗАБЕЛЕШКИ
II ФАЗА - ДЕТАЛИЗАЦИЈА НА РЕФОРМИТЕ						
1	Ажурирање на концептот за развој на офицерскиот кор	СЧР	ГШ на АРМ	донесен концепт	март 2019	
2	Ажурирање на концептот за развој на подофицерскиот кор	СЧР	ГШ на АРМ	донесен концепт	март 2019	
3	Промена на методологијата за следење на моралот на персоналот во одбраната	СЧР	ГШ на АРМ	донесена Методологија за следење на моралот	март 2019	
4	Изработка на студија за привлекување, задржување и водење во кариерата на персоналот во одбраната	СЧР	ГШ на АРМ	донесено Решение за имплементација на препораките	април 2019	

рб	АКТИВНОСТ	НОСИТЕЛ	СОРАБОТУВА	КРАЕН ПРОДУКТ	КРАЕН РОК	ЗАБЕЛЕШКИ
5	Развој на политиката за структура на персонал во одбраната со придружните програми	СЧР	ГШ на АРМ	донесена политика со програми	мај 2019	
6	Развој на политиката за привлекување на персонал во одбраната со придружните програми	СЧР	ГШ на АРМ	донесена политика со програми	мај 2019	
7	Развој на политиката за водење во кариера на персоналот во одбраната со придружните програми	СЧР	ГШ на АРМ	донесена политика со програми	мај 2019	
8	Развој на политиката за задржување на персоналот во одбраната со придружните програми	СЧР	ГШ на АРМ	донесена политика со програми	мај 2019	
9	Развој на политиката за грижа по завршувањето на кариерата во одбраната	СЧР	ГШ на АРМ	донесена политика со програми	мај 2019	
III ФАЗА - ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА РЕФОРМИТЕ						
10	Изработка на предлог-измени на законската рамка за управување со човечките ресурси во одбраната	СЧР	СПР, ГШ на АРМ	испратени предлог-измени до Владата на РМ	јули 2019	
11	Унапредување на системот за плати во АРМ	СЧР	ГШ на АРМ	предлог измени на законската рамка	септември 2019	
12	Усогласување на Стратегијата за образование и обука во одбраната со Стратегијата за управување со човечките ресурси во одбраната	СЧР	ГШ на АРМ	донесена Стратегија	септември 2019	

рб	АКТИВНОСТ	НОСИТЕЛ	СОРАБОТУВА	КРАЕН ПРОДУКТ	КРАЕН РОК	ЗАБЕЛЕШКИ
13	Модернизација на информацискиот систем за управување со човечки ресурси во одбраната	К-4	СЧР, ГШ на АРМ	набавка на софтвер и опрема и почетна функционалност на можностите од првата етапа	декември 2019	
		СЧР	К-4, ГШ на АРМ	потполна функционалност на можностите од првата етапа	декември 2020	
		К-4	СЧР, ГШ на АРМ	набавка на дополнителен софтвер и опрема за втората етапа	декември 2020	
		СЧР	К-4, ГШ на АРМ	потполна функционалност на можностите од втората етапа	декември 2021	
		К-4	СЧР, ГШ на АРМ	набавка на дополнителен софтвер и опрема за третата етапа	декември 2023	
		СЧР	К-4, ГШ на АРМ	потполна функционалност на можностите од третата етапа	декември 2024	

рб	АКТИВНОСТ	НОСИТЕЛ	СОРАБОТУВА	КРАЕН ПРОДУКТ	КРАЕН РОК	ЗАБЕЛЕШКИ
14	Анализа на пазарот на трудот во однос на потребите на одбраната	СЧР	МТСП	донесено Решение за имплементација на препораките	јули 2020	
15	Модернизација на работните процеси во одбраната, во согласност со визијата на Стратегијата	Државен секретар	К-4, СЧР, ГШ на АРМ	донесен план	април 2020	
				почетна функционалност на новите работни процеси	јуни 2021	
				потполна функционалност на новите работните процеси	јуни 2025	
16	Развој на модели на потребните вештини и компетенции во одбраната	СЧР	ГШ на АРМ	донесен Каталог на потребни вештини и компетенции во одбраната	мај 2020	
17	Развој на модели за развој на кариера на персоналот	СЧР	ГШ на АРМ	донесени модели	август 2020	
18	Развој на модели за привлекување и прием на персонал	СЧР	ГШ на АРМ	донесени модели	август 2020	
19	Развој на модели за селекција на персоналот	СЧР	ГШ на АРМ	донесени модели	октомври 2020	
20	Развој на модели за следење на учинокот од работата на персоналот	СЧР	ГШ на АРМ	донесени модели	октомври 2020	

рб	АКТИВНОСТ	НОСИТЕЛ	СОРАБОТУВА	КРАЕН ПРОДУКТ	КРАЕН РОК	ЗАБЕЛЕШКИ
21	Развој на модели за одлив на персоналот од одбраната	СЧР	ГШ на АРМ	донесени Модели	октомври 2020	
22	Развој на модели за стимулација и задржување на персоналот	СЧР	ГШ на АРМ	донесени модели	ноември 2020	
23	Развој на програма за популаризација на одбраната	СЧР	ГШ на АРМ	донесена програма	декември 2020	
24	Долгорочна и среднорочна симулација на потребите на персоналот во одбраната	СЧР	ГШ на АРМ	донесени долгорочни и среднорочни проекции	декември 2021	
IV ФАЗА - ЕВАЛУАЦИЈА НА РЕФОРМИТЕ						
25	Анализа на ефективност на политиките за управување со човечки ресурси во одбраната	СЧР	ГШ на АРМ	донесено Решение за имплементација на препораките	јуни 2023	
26	Изработка на предлог-измени на законската рамка за управување со човечките ресурси во одбраната	СЧР	СПР, ГШ на АРМ	испратени предлог-измени до Владата на РМ	октомври 2023	
27	Анализа на ефективност на Информацискиот систем за управување со човечките ресурси на одбраната	СЧР	К-4, ГШ на АРМ	донесено Решение за имплементација на препораките	октомври 2026	
28	Анализа на ефективност на Стратегијата за управување со човечките ресурси на одбраната	СЧР	ГШ на АРМ	донесено Решение за имплементација на препораките	јули 2027	