

НАРОДНА БАНКА НА РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА



**ПОЛИТИКА
НА УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ
ВО НАРОДНАТА БАНКА НА
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА**

октомври, 2020 година

Врз основа на член 47 став 1 точка 9 од Законот за Народната банка на Република Северна Македонија („Службен весник на Република Македонија“ бр. 158/10, 123/12, 43/14, 153/15, 6/16 и 83/18), Советот на Народната банка на Република Северна Македонија донесе

ПОЛИТИКА
на управувањето со човечките ресурси
во Народната банка на Република Северна Македонија

I. ОПШТИ ОДРЕДБИ

1. Со Политиката за управување со човечките ресурси (во понатамошниот текст: Политиката), во Народната банка на Република Северна Македонија (во понатамошниот текст: Народната банка) се уредуваат основната цел, основните постулати, основните функционални активности на управувањето со човечките ресурси во Народната банка, како и улогите на засегнатите страни во спроведувањето на Политиката.

2. Со Политиката се воспоставува системски пристап кон управувањето со човечките ресурси, со којшто јасно се утврдува улогата на Дирекцијата за човечките ресурси (во понатамошниот текст: Дирекцијата за ЧР) во соработката и поддршката во управувањето на човечките ресурси на секое ниво, а заради остварување на поставените цели и задачи на индивидуално и организациско ниво.

II. ОСНОВНА ЦЕЛ

3. Целта на управувањето со човечките ресурси е да придонесе за ефективно и ефикасно управување со човечкиот капитал. Поконкретно, се работи за управување со потенцијалот, знаењата, вештините и способностите (компетенции) на вработените и нивното однесување, како и обезбедување високо ниво на ангажираност на секој вработен на работното место и на тимот, заради остварување успешни резултати и додадена вредност во работата.

4. Постигнувањето на оваа цел се врши преку спроведување на предвидените стратегиски цели на управувањето со човечките ресурси, како и воведување современи процеси и добри практики од тој домен и секојдневна соработка на Дирекцијата за ЧР со вработените и раководителите на секое ниво.

III. ВИЗИЈА И МИСИЈА

5. Политиката произлегува од визијата, мисијата и постулатите коишто го поддржуваат водењето на вработените и нивната меѓусебна интерна соработка, а применувајќи професионални стандарди на управување, однесување и комуникација.

6. Визијата на управувањето со човечките ресурси е зајакнување на поддршката на Дирекцијата за ЧР во управувањето и раководењето со човечкиот капитал и во создавањето позитивна работна средина, а со цел да се пресретне исполнувањето на индивидуалните цели, целите и задачите на организациската единица и Народната банка, воопшто.

7. Мисијата се спроведува преку тековната оперативна соработка со сите организациски единици и нивоа на управување, обезбедувајќи висококвалитетен и компетентен кадар и истовремено, мотивирање на вработените, развивање и задржување високо продуктивна и потенцијална работна сила.

8. Визијата, мисијата и постулатите, на коишто се темели управувањето со човечките ресурси се однесуваат на задржување на позицијата на Народната банка како современ работодавач, и тоа преку градење организациска култура којашто вклучува современо лидерство, поддршка во развојот на индивидуалниот потенцијал, зајакнување на организацискиот капацитет, меѓусебно почитување и лична одговорност.

IV. ОСНОВНИ ПОСТУЛАТИ НА УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

9. Основните постулати се појдовната основа во остварувањето на визијата и мисијата на управувањето со човечките ресурси и тие помагаат да се вградат вредности, со цел да се одржи и да се зголеми професионалноста во раководењето со човечките ресурси.

Постулатите придонесуваат кон градењето на организациската и индивидуалната свесност за:

- *Почитување на другите:* соработка и комуникација, на секое ниво, на начин којшто обезбедува праведност, почит, чесност и доверба;

- *Прифаќање на разликите:* градење средина на прифаќање на разликите кај вработените, нивните ставови, карактеристики и идеи, притоа поттикнувајќи ја нивната инклузивност;

- *Транспарентност:* поттикнување отворена комуникација и информираност на секое ниво;

- *Подготвеност за промени и иновации:* поддршка и промовирање отвореност кон нови можности, постојано учење, поттикнување на креативноста, како и преземање активности за поддршка за постојано подобрување на извршувањето и резултатите.

- *Правичен третман:* воспоставување коректно и праведно однесување преку залагање за еднаков третман во управувањето со вработените. Поточно, обезбедување еднакви можности за вработените во однос на напредувањето во работата, пристапот до сите видови стручно оспособување, условите за работење и сите права и обврски од работен однос;

- *Подигнување на свесноста* за преземање лична одговорност во работата, мотивирање и самомотивирање за поголем придонес, активна ангажираност и задржување на квалитетните кадри;

- *Свесност* за одговорност при непочитувањето на редот, дисциплината и договорните обврски.

V. МОДЕЛ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ЧР

10. Моделот за управување со човечките ресурси го претставува системот за управување со човечкиот капитал во Народната банка.

11. Преку моделот се прикажува начинот на остварувањето на крајните, посакуваните резултати коишто произлегуваат од управувањето со човечките ресурси, преку поврзувањето на стратегиските определби на Народната банка со основните функционални активности на управувањето со човечките ресурси и нивните својствени процеси, процедури и практики (Политиката и стратегиските цели на управувањето со човечките ресурси), како и нивната активна комуникација со раководството и организациските единици, односно вработените и раководителите на секое ниво.

Слика 1: Модел за управување со човечките ресурси во Народната банка



Управувањето со човечките ресурси, заради остварување на стратегиските цели на Народната банка, е составен дел од стратегиското планирање и се остварува преку Политиката, односно основните функционални активности на управувањето со човечките ресурси.

Функционалните активности, понатаму, се разработуваат во ефективни работни задачи и активности (процеси), правила и чекори на работните процеси (процедури) и спроведување на процесите и процедурите (практики) на управувањето со човечките ресурси.

Интерната комуникација во управувањето со човечките ресурси се изведува преку активната улога, односно отворен дијалог насочен кон решение и меѓусоработка на сите засегнати страни при спроведувањето на Политиката.

Излезните резултати се однесуваат на успешното и ефективното управување со човечките и организациските ресурси, како и остварувањето на стратегиските цели на управувањето со човечките ресурси, поточно:

- поддршка во остварувањето на целите и задачите на секоја организациска единица и стратегиските определби на Народната банка, воопшто;
- ефективна организациска поставеност на Народната банка;
- градење позитивна организациска култура и работна средина;
- градење здрави односи на работното место преку стимулирање на чувството на тимски дух и меѓуорганзациска соработка;
- добро обучени вработени и тимови;
- успешни индивидуални/тимски резултати и додадена вредност во работата;
- задоволство, преку идентификување и исполнување на потребите и целите (професионални и лични) на вработените;
- постигнување и одржување висок морал кај вработените,
- тежнеење кон подобрување на квалитативните способности, знаења и вештини (компетенциите) на вработените за извршување на сегашната и идната работа и друго.

VI. ОСНОВНИ ФУНКЦИОНАЛНИ АКТИВНОСТИ НА УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

12. Основните функционални активности за управувањето со човечките ресурси се општи одредници и предуслови за успешно остварување на процесите, процедурите и практиките на управувањето со вработените во Народната банка.

Функционалните активности се остваруваат со поддршка на: правната рамка (соодветните закони и Колективниот договор), почитувањето на Етичкиот кодекс на Народната банка, системот на интерната комуникација и ИТ-поддршката.

Основните функционални активности за управување со човечките ресурси се:

- Планирање на вработувањата;
- Вработување и интерна мобилност;
- Регулација на права ита одговорностите од работниот однос;
- Организациска и систематизациска поставеност;
- Оценување на успешноста во работењето и движење во кариерата;
- Наградување (работна успешност);
- Учење и развој (стручно усовршување и менторство);
- Развој на раководни позиции (раководители);
- Развој и управување со талентите;
- Управување со отсуствата и друго.

Планирање на вработувањата

12.1. Планирањето на кадрите се одвива со процесот за стратегиското планирање, во рамките на анализата на внатрешното окружување, при што организациските единици во соработка со Дирекцијата за ЧР ги планираат новите вработувања, бројот и квалификациите на потребниот кадар, а како резултат на замената на кадрите коишто заминуваат во пензија или по други основи, како и активностите поврзани со структурни и организациски промени.

Дополнително, планирањето на вработувањата се поврзува и со резултатите од процената на процесот од оперативните ризици, од човечки фактор, како еден од значајните потенцијални извори на ризик кај работните процеси.

Процесот на планирање овозможува информираност за потребата од човечки капитал, неопходен за обезбедување на тековното и идното извршување на работните задачи и активности, на организациските единици и Народната банка, воопшто.

Вработување и интерна мобилност

12.2. Примарната цел на вработувањето кадри и интерната мобилност во Народната банка е да се обезбеди водење транспарентна интерна и јавна постапка за обезбедување потенцијални и компетентни кандидати за соодветните работни места, согласно со важечките позитивни законски прописи, како и обезбедување можности за развој на кариерата.

Во процесот на селекција на кандидатите се применуваат добри практики од управувањето со човечките ресурси: претселекција, проверки, тестирања и повеќеслојни интервјуа, а заради избор на соодветен кадар со потребното образование, знаење, способности, потенцијал, мотивација и однесување, како и личен интегритет за да може успешно да одговори на работните задачи на работното место.

Регулирање на правата и обврските од работниот однос

12.3. Регулирањето на правата и одговорностите од работниот однос произлегуваат од важечките позитивни законски прописи, подзаконските и интерните прописи, како и Колективниот договор на Народната банка.

Воедно, преку оваа функционална активност се обезбедува остварување на правата и одговорностите коишто произлегуваат од договорот за работа и работниот однос, но и усогласување на потребите, правата и одговорностите на обете страни: вработените и Народната банка како работодавач.

Организациска и систематизациска поставеност на Народната банка

12.4. Дирекцијата за ЧР остварува соработка со останатите организациски единици, а врз основа на потребата од развој на нови процеси, развој на постојните работни процеси, и/или нивно спојување и одвојување.

Оценување на успешноста во работењето и движење во кариерата

12.5. Целта на управувањето и оцената на успешноста во работењето на вработените е значајна затоа што тие го поттикнуваат поврзувањето на стекнатите знаења, вештини и способности и потенцијалните ресурси на вработените со остварувањето на задачите и активностите коишто произлегуваат од редовното работење и годишните програми за работа на организациската единица. Воедно, оваа функционална активност

подразбира постојано следење и оценување на излезните резултати во тековното работење, како на индивидуално, така и на ниво на тим и на организациска единица.

Преку ефективната комуникација и отворен дијалог на раководителите со своите вработени, на вработените им се дава повратна информација за нивната стручност, ефикасност, квалитет, придонес и однесување во извршувањето на работните задачи, како и можноста за развојот на понатамошната кариера.

Народната банка ги обезбедува сите потребни информации, ресурси и практики за поттикнување на личниот и професионалниот развој, со можности за раст и развој на кариерата на секој вработен.

Наградување (работна успешност)

12.6. Наградувањето обезбедува конзистентно признание за придонесот и додадената вредност во исполнувањето на работните задачи и активности од страна на вработените.

Истовремено, преку наградувањето се мотивираат и се поттикнуваат вработените и тимовите кон понатамошно и успешно остварување на работните задачи и активности во согласност со програмските активности во годишната програма за работа и стратегиските цели на организациската единица.

Учење и развој

12.7. Активната поддршка во постојаното учење и развојот ја обезбедува и ја зголемува компетентноста на вработените, нивните знаења, вештини и способности заради квалитетно извршување на тековните и идните работни задачи и активности.

Истовремено, градењето култура на постојано учење обезбедува можности за иновации и напредок на новите или развој и унапредување на постојните процеси.

Учењето и развојот се остваруваат преку стручното усовршување, дооформувањето на стручното образование, воведувањето и менторството на новите и на постојните вработени. Овде спаѓаат и учењето на работното место, поддршката во истражувањата, делењето на знаењето, интерните обуки за зајакнување на меките вештини и стручните знаења, внатрешната мобилност, создавањето мрежа на соработници итн.

Планирање и развој на раководните позиции (раководители)

12.8. Планирањето и развојот на раководните позиции е проактивен и системски пристап со цел да се идентификуваат и дополнително да се развиваат потенцијалните раководители коишто обезбедуваат одржливост и стабилност во работењето на тимовите, раководењето со организациските единици и Народната банка, воопшто.

Развојот на раководните позиции овозможува фокусирање на Народната банка кон умешноста во водењето на тимовите и раководењето со организациските единици преку активно инвестирање во менаџерските и лидерските способности, како и градењето на свесноста за успешната примена на доброто управување.

Развој и управување со талентите

12.9. Развојот и управувањето со талентите има значајна улога во поттикнувањето на иновативните и креативните ресурси на вработените, заради обезбедување додадена вредност, развој и унапредување на работата и обезбедување високо ниво на посветеност и активна ангажираност на потенцијалните работници.

Заради оптимално користење на потенцијалот на најталентираните вработени се воспоставуваат програми за нивно откривање, развој, задржување и мотивирање.

Управување со отсуствата

12.10. Вработените го остваруваат правото на отсуство со закон и со Колективниот договор.

Управувањето со отсуствата е насочено кон градење повисока свесност при користењето на отсуствата, како и обезбедување практичен и конзистентен пристап кон управувањето со отсуствата на вработените.

При управувањето со отсуствата се даваат и поддршка и насоки за секој вработен за начинот на управување со отсуствата, се поттикнува свесноста за разбирањето на директното и индиректното влијание на отсуствата врз секојдневното работење и тимовите, а заради непречено спроведување на работните процеси. На раководителите им се овозможува да ги следат отсуствата, односно да разговараат со своите вработени за причините поврзани со нивните отсуства, посебно во случаите на зачестени и повеќекратни отсуства од работа.

Свесност за лична одговорност

12.11. Заради остварување на функционалните активности, вработените и раководителите се упатуваат на личната одговорност за извршување на работните задачи на работното место, за сопствениот развој, за сопственото и достоинствено однесување кон колегите и кон надворешните соработници и за грижа за воспоставување позитивна и високопрофесионална работна средина, достојна за почит.

VII. УЛОГИ ВО СПРОВЕДУВАЊЕТО НА ПОЛИТИКАТА

13. Во спроведувањето на Политиката клучна улога имаат сите засегнати страни: Дирекцијата за ЧР, вработените и раководителите на секое ниво.

14. Дирекцијата за ЧР ја спроведува својата улога со почитување на наведените основни постулати на управувањето со човечките ресурси, високо ниво на посветеност, професионалност и грижа за вработените.

Дирекцијата за ЧР секојдневно и тесно соработува со вработените и раководителите на секое ниво и промовира отвореност, меѓусебна доверба и соработка во примената на функционалните активности, процесите и практиките на управување со човечкиот капитал.

За унапредување на постојните, како и развој на новите функционални активности, процеси и практики, Дирекцијата за ЧР има активна соработка со организациските единици и раководството на Народната банка.

Исто така, Дирекцијата за ЧР има проактивна улога и при:

- **Информирањето** – врши информирање и организира едукација на вработените и раководителите при воведувањето новини или ревидирањето на постојните интерни акти со кои се уредува внатрешното управување со човечките ресурси.

- **Советувањето** – врши советување на сите засегнати страни во процесот на остварување на правата и обврските од работен однос, преку појаснување на процесите во управувањето со човечките ресурси. Во случај на конфликтни ситуации помеѓу засегнатите страни, се води од принципот на објективност, непристрасност, професионалност и конструктивност во изнаоѓањето заеднички прифатливи решенија.

- **Аналитиката и известувањето** – врши анализа и известување за активностите поврзани со управувањето со човечките ресурси, како и врши истражувања на различни аспекти во областа на работната средина, организациската култура и задоволството од работењето во Народната банка, излезни интервјуа итн.

15. За зачувување на доверливоста и интегритетот на податоците и информациите (лични и организациски) со коишто располага Дирекцијата за ЧР, нејзините работници потпишуваат Изјава за доверливост на информациите.

16. Секој вработен во Народната банка се грижи и е одговорен за индивидуалното управување со сопствените ресурси и истовремено:

- е одговорен за ефикасно и ефективно извршување на работните задачи и активности на работното место;
- ги почитува постулатите на Политиката;
- се грижи и е одговорен за динамиката на сопствениот личен, професионален развој, преку остварување резултати во работата на работното место, интересот за постојано учење и желбата за придонес во работата и напредување;
- применува соработка и тимска работа.

17. Раководителите на организациските единици во Народната банка, меѓу другото, имаат и одговорност при управувањето со вработените. Раководителот:

- ги почитува постулатите на Политиката и постапува со висока свест и одговорност при нејзината примена;
- посетува обуки за јакнење на менаџерските и лидерските вештини;
- се грижи за постојан развој на вработените и обезбедува оптимална распределба на човечките ресурси на соодветните процеси преку принципот „вистинскиот човек на вистинското работно место“;
- се грижи и обезбедува активна ангажираност на вработените, водејќи сметка за рамнотежата меѓу работниот и приватниот живот;

- ги мотивира и ги охрабрува вработените со коишто раководи и
- применува соработка и тимска работа.

VIII. ЗАВРШНИ ОДРЕДБИ

18. Гувернерот донесува правилници, упатства и насоки за примената на оваа политика.

19. Оваа политика стапува во сила на денот на донесувањето.

**П. бр.02-15/XIV-2/2020
13 октомври 2020 година
Скопје**

**Гувернер
и претседавач
на Советот на Народната банка
на Република Северна Македонија
д-р Анита Ангеловска-Бежоска**

Политиката ја изготви:
ресурси

Приматели:

Примерок доставен:

Време на ревидирање и
задолжена организациска единица:

Оригиналот се чува во:

Дирекцијата за управување со човечките

вработените

во електронска форма, објавен на интранет-
порталот

Политиката се ревидира и се ажурира врз
основа на закон и Колективниот договор,
при промена или воведување нови
функционални активности за управување со
човечките ресурси во Народната банка,
Дирекцијата за управување со човечките
ресурси

Дирекцијата за управување со човечките
ресурси

ОБРАЗЛОЖЕНИЕ

Дирекцијата за ЧР е формирана во 2014 година, преку консолидација на двата отсека коишто ги извршуваа кадровските и развојните работни задачи од областа на управувањето со човечките ресурси. Имено, при нивната консолидација, одредени применети процеси беа преземени од постојните два отсека и истовремено се работеше на развојот на нови развојни функции и решенија. Истовремено, Дирекцијата започна да ги гради сопствените функционални и кадровски капацитети, а заради понатамошно зајакнување и унапредување на своите функции, процеси, процедури и практики.

Првично, потребата за донесување на Политиката произлегува од извештајот на Европската централна банка, доставен во 2012 година, преку којшто Народната банка доби препорака за поставување и развој на политика за управување со човечките ресурси (Recommendation 4.4.#8 Develop and implement HR Policies).

Една од утврдените главни стратешки цели на Дирекцијата за ЧР за периодот 2019-2021 година е *Развојот и спроведувањето на генерален стратешки документ за управување со човечките ресурси*, којшто главно произлезе од препораката на ЕЦБ (4.4.#8, 2012 година) и оваа активност е предвидена во Годишната програма за работа за 2020 година.

Потоа, потребата од донесување на Политиката произлезе и од:

1. Ревизорскиот извештај бр. 8/2016 година на Дирекцијата за внатрешна ревизија од извршената ревизија во текот на 2016 година. Имено за работењето на ДЧР, дадена е препораката бр. 1 којашто се однесува на подготвувањето стратешки документ којшто ќе даде рамка на работењето на Дирекцијата за ЧР, утврдување на нејзината улога, надлежностите, процесите и начинот на работење.

2. Во 2015 година од **Банката на Холандија**, којашто е еден од главните обезбедувачи на техничка помош за развој на функциите на ДЧР (2005-2015), наместо понатамошна техничка помош за развој на ДЧР, дадена е препораката да се додели стратешка улога на управувањето со човечките ресурси во Народната банка, при што се верува во досегашните вложувања и подготвеноста на персоналните и функционалните капацитети на ДЧР. При техничката соработка се дадени препораки за воведување на следниве политики за управување со човечките ресурси: регрутација, наградување и бенефиции, евалуација на успешноста во работењето, обуки и развој, работно време, отсуства, услови за работа, дисциплински активности итн.

3. При **техничката соработка со Белгија во 2019 година**, колегите ги посочија следниве сопствени и развиени политики за управување со човечките ресурси: евалуација на успешноста во работењето, управување со кариера, компензација и бенефити, потоа „360 фидбек“ (којшто е нов инструмент за развој на менаџерите), управување со талентите, којшто се применува заради полесно планирање на наследниците (преземање менаџерска улога) и логистичка ИТ-подршка.

4. **Техничката соработка со Полска**, во текот на 2020 година, се оствари преку интернет-консултации и размена на информации. Во нивната практика постои единствена политика за кадрите и платите на НБП (во којашто се вбројуваат: регрутација, адаптација/воведување на новите кадри, евалуација на успешноста, развој на вработените, интерни обуки, унапредување и политиката на платите), а останатите политики се преточени во правилници, правила, водичи и процедури коишто ги регулираат останатите активности поврзани со човечките ресурси: наградување, работно време и прекувремена работа, постапки за вработување итн. Овој пристап беше прифатлив и за Дирекцијата за ЧР при изготвувањето на Политиката.

5. Официјалните **Стандарди за управување со човечките ресурси во јавната администрација** во РСМ, се документ којшто произлезе како резултат од проектот за реформи во јавната администрација и во делот 2. Улога и одговорности на организационата единица за управување со човечките ресурси, е направена поделба на стратегиска дејност за развој и спроведување на Стратегијата за ЧР и трансакциска дејност – редовни кадровско-административни активности, како и Министерството за одбрана, чијашто Стратегија има детално разработени политики за управувањето со човечките ресурси итн.

6. Политиката се темели на начелата и принципите коишто произлегуваат од интерните акти на Народната банка, Законот за работните односи и Колективниот договор и постулати, начела коишто се засноваат врз чесно и одговорно однесување на вработените.

Воедно, структурата на Политиката обезбедува информации за конзистентен и кохерентен пристап на функционалните активности на управувањето со човечките ресурси, ја одредува улогата на Дирекцијата за ЧР, но и улогата на другите две страни: вработените и раководителите.

Речиси секоја европска централна банка, но и пошироко, има развиено стратешки документ, модел или политики/политика за управување со човечките ресурси. Генералната насока на овој стратешки пристап директно произлегува од визијата и целта на банката во поглед на управувањето со интерните човечки ресурси и насочувањето на нивниот потенцијал, знаење, искуство и способности кон остварување на микроцелите на секоја организациска единица и Народната банка во целост.

Воспоставувањето на Политиката несомнено ѝ овозможува на Народната банка да покаже (интерно и екстерно) професионален пристап во управувањето со човечките ресурси, односно да ги пресретне и да ги исполни барањата за подобрување и унапредување на работата (иновативноста), преку почитување на професионалниот пристап во лидерството, личната одговорност во сопствениот развој и придонес во работата, различноста, етиката, како и обврските поврзани со правната регулатива (и корпоративното управување) кон своите вработени.

На овој начин стануваат видливи стратешките заложби на највисокото раководство за овозможување современи услови и пристапи во управувањето и раководењето со луѓето

и работата и таа се преставува како работодавач којшто инвестира во човечкиот капитал и ги цени посветеноста, резултатите, однесувањето и професионалноста.

Во овој контекст, Политиката подразбира:

- Интеграција на сите функционални активности на Дирекцијата за ЧР;
- Законска општествена одговорност и грижа на Народната банка за потребите на вработените за работа, развој и давање придонес кон остварувањето на стратегијата, визијата и мисијата на Банката;
- Информирање на вработените и раководителите (менаџерите) за правилата за работење во Банката коишто се однесуваат на човечките ресурси;
- Поврзаност на доброто управување со човечкиот капитал и ефективноста и ефикасноста во извршувањето на работата;
- Утврдување на потребата од кариерен развој, обуки и постојан развој (индивидуален, тимски и организациски);
- Свесност за личната одговорност за извршување на работните задачи на работното место, за сопствениот развој, за сопственото и достоинствено однесување кон колегите и кон соработниците.