



**РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА
ДРЖАВЕН ЗАВОД ЗА РЕВИЗИЈА**

**Стратегија за управување со човечки ресурси на
Државен завод за ревизија**

2008 – 2012

Септември 2008 година

Содржина

Опис	Страна
Цел на стратегијата	3
Сегашна состојба	4
Непосредни цели	7
Непосредна цел 1	8
Непосредна цел 2	9
Непосредна цел 3	10
Непосредна цел 4	10
Непосредна цел 5	11
Непосредна цел 6	11
Кратенки	12

ЦЕЛ НА СТРАТЕГИЈАТА

Човечките ресурси се основниот елемент во секоја врховна ревизорска институција. Соодветното/ успешното управување со нив може да им обезбеди на вработените поволно професионално опкружување, како и одржување и понатамошен развој на капацитетите на вработените. Добро обучени и компетентни вработени имаат значајна улога во постигнување висок квалитет во ревизијата и во резултатите од ревизијата. Стратегијата за управување со човечки ресурси на ДЗР е изработена да обезбеди развој на основните елементи на системот на управување со човечките ресурси во Државниот завод за ревизија во периодот 2008-2012. Успешната реализација на стратегијата за УЧР треба да им овозможи на вработените во ДЗР и понатаму да го задржат и зголемат интересот за работа во институцијата кое ќе се постигне преку:

- перманентно подобрување на условите за работа
- континуирано надградување на професионалните и стручните способности на кадарот
- еднакви услови за унапредување
- соодветно наградување според остварените резултати

Оваа стратегија, исто така, треба да овозможи на Државниот завод за ревизија да продолжи да се изградува како професионална институција која одржува континуирано висок квалитет во своето работење што конечно ќе резултира со почитување од страна на основните корисници на резултатите од работењето (Собранието на РМ, Владата на РМ, субјектите предмет на ревизија и јавноста).

Стратегијата за управување со човечките ресурси се базира на Меѓународните ревизорски стандарди на ИНТОСАИ и Декларацијата од Лима, според кои врховните ревизорски институции треба да усвојат и политики и постапки за:

- Вработување персонал со соодветни квалификации,
- Развој и обука на персоналот на ВРИ заради ефикасно извршување на задачите и заради дефинирање на основата за понатамошно унапредување на ревизорите и останатиот персонал;
- Поддршка на постојните способности и искуства во рамките на ВРИ и идентификација на способностите кои недостигаат; остварување на добра дистрибуција на способностите по ревизорски задачи, како и определување на доволен број на лица за секоја ревизија; и вршење на правилно планирање и надзор заради остварување на целите на потребното ниво на должно внимание и грижа.

Оваа стратегија делумно произлегува од Стратегијата за развој на ДЗР 2008-2012, во која генерално се дефинирани стратешките цели и активности за остварување на стратешката цел 2- Јакнење на капацитетите на институцијата и стратешка цел 3 – Развој на видот и квалитетот на извршените ревизии.

Во изработката на стратегијата користени се искуствата и добрата пракса од Холандскиот суд за ревизија во рамки на Твининг проектот, и други меѓународни организации активни на планот на државната ревизија.

СЕГАШНА СОСТОЈБА

Законска рамка

Законот за државна ревизија го регулира прашањето на вршење на државната ревизија од аспект на академското и професионално звање кое извршителите треба да го имаат за извршување на работните задачи и според него, државната ревизија ја вршат:

1. Овластени државни ревизори кои мора да ги исполнуваат следните услови:
 - Да се државјани на РМ,
 - Да имаат високо образование- дипломиран економист или дипломиран правник,
 - Да имаат Уверение за овластен државен ревизор и
 - Да дадат изјава дека ќе ги применуваат ИНТОСАИ стандардите
2. Државни ревизори кои мора да ги исполнуваат следните услови:
 - Да се државјани на РМ
 - Да имаат високо образование - дипломиран економист или дипломиран правник
 - Да дадат изјава дека ќе ги применуваат ИНТОСАИ стандарди

Во рамките на активностите на твининг проектот (Компонента 1) подготвена е работна верзија на нов Закон за државна ревизија, кој во делот на академското звање на овластените државни ревизори и државните ревизори предвидува и други научни дисциплини со кои може да се вработат лица во ДЗР (пр: од областа на информатичка технологија и други науки кои ќе се утврдат со интересен акт на главниот државен ревизор).

Испит за стекнување звање овластен државен ревизор

Законот за државна ревизија го регулира прашањето за испитот за добивање на звање овластен државен ревизор. Според оваа одредба, кандидатот кој го полага испитот за овластен државен ревизор мора да има најмалку 5 години работно искуство во областа на сметководствени и финансиски работи, или 3 години искуство во ревизија или финансиска контрола. Испитот се полага пред комисија формирана од страна на ГДР, според програма изготвена од ГДР. Членови на комисијата можат да бидат единствено лица кои се овластени државни ревизори и овластени ревизори. Програмата ја одобрува министерот за финансии. ГДР издава овластување/сертификат за овластен државен ревизор на лицето кое ќе го положи испитот. Трошоците на полагање на испитот за овластен државен ревизор се на товар на кандидатот кој го полага испитот. Програмата ја донесува ГДР. До сега во ДЗР не е одржан испит за овластен државен ревизор.

Плати, надоместоци и наградување на вработените

Платите на државните ревизори се пресметуваат и исплатуваат согласно Законот за исплата на плати во РМ и Одлуката за утврдување на коефициентите за сложеност за пресметување на платите по работно место во ДЗР (1.07.2005). Во согласност со Законот за државна ревизија, овластените државни ревизори, државните ревизори и вработените кои вршат работи и работни задачи за државната ревизија добиваат месечни парични награди врз основа на оценување до 20% од основната плата заради посебно залагање во унапредувањето на квалитетот на работата и постигнатите резултати од неа.

Финансирање

ДЗР се финансира од централниот буџет и од сопствени приходи од наплата на надомест од субјекти на ревизија што се врши според Тарифата на ДЗР одобрена од страна на Собранието. Во последните 4 години (2003 – 2007) средствата кои се доделени на ДЗР директно од централниот буџет се зголемени за 44%, додека сопствените приходи се зголемиле за 26% во истиот период. Во секој случај, МФ одобрува само околу 50% од предложениот годишен предлог буџет на ДЗР даден во текот на процесот на планирање на годишниот буџет.

Зголемувањето на финансиските ресурси на ДЗР го одразуваат процесот на градење на капацитетите на институцијата. И покрај тоа, ДЗР смета дека финансирањето е недоволно и дека има случаи при кои финансиските ограничувања го попречиле извршувањето на ревизорските задачи или активности за обука, како и вработувањето или унапредувањето на персонал. Значителната неусогласеност меѓу нивоата на финансирање кои се сметаат неопходно потребни на ДЗР и фактичките средства кои институцијата ги добива е нагласена со споредба на предложениот буџет од страна на ДЗР и износите кои МФ ги одобрува.

Конечното одобрување за буџетот на ДЗР го дава Собранието со посебно гласање.

Човечки ресурси

Во моментот во ДЗР се вработени 95 лица од кои 91 со високо образование, главно од областа на економијата и правото. Од вкупниот број вработени 76 работат на вршење ревизији; Согласно проценката за потребен број вработени за извршување на функцијата, ДЗР треба да брои 145 (113+32) вработени заедно со ангажираните лица во Ревизорското тело. Екипирањето на ДЗР е задача која треба да се реализира до 2010 според динамика утврдена во Националната програма на Владата на РМ за усогласување со законодавството на ЕУ.

Обука

Предлозите за обука ги разгледува Колегиумот а конечната одлука ја донесува ГДР. Во согласност со утврдените потреби за унапредување на стручните знаења на државните ревизори, ДЗР изготвува програма за обука на државните ревизори на годишно ниво. Таа вклучува основна обука за методологија на ревизија, користење на информатичка технологија и обука за странски јазик.

Двајца ревизори се носители на сертификат за овластени обучувачи (INTOSAI Development Initiative) и одговорни се за утврдување на потребите за обука, планирање, организирање, изведување и евалуација на обука.

Двајца стручни соработници за ИТ ревизија се носители на сертификати за ИТ ревизија и имаат за задача да го пренесат знаењето на ревизорскиот кадар во ДЗР.

Организациона структура

Организационата структура на ДЗР е хиерархиска, со поделба во сектори и одделенија. Највисокото раководно ниво го сочинуваат ГДР и ЗГДР. Единиците непосредно потчинети на нив се кабинетот на ГДР, одделението за внатрешна ревизија и одделението за

односи со јавноста. ДЗР е организиран во 8 сектори од кои 5 се одговорни за вршење на ревизији на финансиски извештаи според годишна програма за работа.

Во Државниот завод за ревизија конституиран е и сектор за ревизија на успешност кој е одговорен за ревизија на успешност. Секторот за развој со 4 одделенија (методологија, планирање и анализа, соработка со други ВРИ, обука и човечки ресурси) и Сектор за поддршка со две одделенија (правни работи, финансиско работење) се одговорни за меѓу - секторско планирање, развој и поддршка на ревизијата. Распределувањето на задачи на организациски единици се врши според распоред/план на задачи.

Привлекување човечки ресурси

Постапката за привлекување човечки ресурси во ревизијата е јасно структурирана. Раководителите на одделенијата, во согласност со потребите, доставуваат барања за вработување до ГДР, додека комисијата за селекција дава професионални критериуми за селекција. По одобрувањето дадено од страна на ГДР се објавува оглас за нови вработувања. Кандидатите поминуваат низ постапка на селекција/тестирање, од страна на посебни комисии формирани со решение на ГДР, во зависност од областа за која се тестира кандидатот. Селекцијата се прави врз основа на оценката на способностите и личноста на кандидатот. На крајот комисијата го поднесува својот предлог до ГДР кој ја донесува конечната одлука за вработување на соодветниот кандидат.

Избор на нови вработени

Постапката за избор на нови вработени се состои од три дела:

- Првиот дел е интервју за оцена на професионалните познавања од областа на правото, ревизијата и сметководството. Постои листа на прашања кои се поставуваат на кандидатите и врз основа на кои се формира оценка во распон од 1 до 10.
- Вториот дел е интервју во комбинација со тестирање на компјутерски вештини која ја спроведуваат ИТ експерти на ДЗР. Оценката е во распон од 1 до 5.
- Третиот дел е проверка на познавањето на англиски јазик која ја спроведува комисија составена од лица вработени во ДЗР. Оценката е во распон од 1 до 5.

Селекцијата на најсоодветни кандидати за вработување ја врши комисија составена од 3 члена. Комисијата својата одлука ја доставува во вид на предлог до Главниот државен ревизор.

НЕПОСРЕДНИ ЦЕЛИ

Непосредни стратешки цели за развој на елементите на системот за УЧР во ДЗР за периодот 2008-2012 година се следните:

- Непосредна цел 2.1.1:** Вработување на потребниот број лица со соодветно образование и способности за да одговорат на работните задачи согласно мандатот на ДЗР;
- Непосредна цел 2.1.2:** Континуиран развој на професионалните и стручните способности на ревизорскиот и менаџерскиот кадар;
- Непосредна цел 2.1.3:** Воспоставување објективен систем за оцена на исполнувањето на работните задачи;
- Непосредна цел 2.1.4:** Воспоставување објективен систем на ротација, унапредување и распоредување на вработените врз основа на нивните способности да ги извршуваат работните задачи;
- Непосредна цел 2.1.5:** Воспоставување систем на наградување кој се базира на следните критериуми: професионалност, ефикасност и ефективност на извршување на работните задачи;
- Непосредна цел 2.1.6:** Обезбедување еднаков третман на вработените, безбедност на работното место, соодветни работни услови;

НЕПОСРЕДНА ЦЕЛ 1

Вработување на потребниот број лица со соодветно образование и способности за да одговорат на работните задачи согласно мандатот на ДЗР

Предуслови:

- Обезбедени средства во буџетот на РМ за нови вработувања согласно проектираниот број на нови вработувања за достигнување на оптимален број на извршители (Стратегија за развој на ДЗР 2008-2012)
- Нов Закон за државна ревизија
- Нов Правилник за систематизација на работните места во Државниот завод за ревизија на принцип на детален опис на потребни знаења и способности по работни места во функција на реализација на работните задачи.

Непосредна под цел 1.1.

Креирање систем за континуирано усогласување на потребите за вработување во ДЗР со обемот на активностите во ДЗР

Активности:

- Изработка на стратешки и оперативни планови за потребен број ревизори (по звање, работно искуство и способности) за реализација на планираните активности (во рамки на активностите за стратешко и оперативно планирање на активностите на ДЗР)

Непосредна под цел 1.2

Креирање системот за регрутирање (привлекување) на потребен број кандидати

Активности:

- Воспоставување системот за промовирање на работата на ДЗР во универзитетите во Македонија и медиумите со цел привлекување солидни и квалификувани кандидати
- Ревидирање на постојната пракса за практична работа на студенти во ДЗР и развивање критериуми, процедури и инструменти за имплементација;
- Воспоставување база на податоци за потенцијални кандидати и кандидати кои учествувале на претходни конкурси.

Непосредна под цел 1.3.

Понатамошен развој на системот за огласување на потребите за вработување, тестирање и оценка на способностите на кандидатите за вработување

Активности:

- Ревидирање на воспоставената пракса за објавување на огласи за вработување со цел воведување елементи за способностите кои кандидатите покрај основното академско образование и работно искуство треба да ги поседуваат за да се земат во предвид за вработување.
- Подготовка на пишани процедури, постапки и инструменти (писмен тест, интервју) за тестирање и оценка на способностите на кандидатите

Непосредна под цел 1.4.

Креирање систем за пробна работа (времетраење, план за пробна работа, критериуми за оцена на резултатите од пробната работа)

НЕПОСРЕДНА ЦЕЛ 2

Континуиран развој на професионалните и стручните способности на ревизорскиот и менаџерскиот кадар

Предуслови:

- Воспоставен и имплементиран систем за дефинирање индивидуални планови за работа и евалуација на ревизорите
- Соодветно екипиран Секторот за развој
- Финансиска самостојност на ДЗР

Непосредна под цел 2.1.

Понатамошен развој / усовршување на системот за континуиран развој на стручните способности на ревизорскиот и раководниот кадар

Активности:

- Ревидирање/ понатамошен развој на Програмата за обука на ревизорите и тоа: почетна (задолжителна) обука за приправниците и помладите ревизори; напредна обука за ревизорите во ДЗР
- Подготовка на инструменти за анализа на потребите за обука преку инструменти кои ќе обезбедат информации од раководителите на секторите и ревизорите во истите
- Ревидирање/усогласување минимум часови годишно за обука на државните ревизори согласно меѓународно прифатени практики
- Ревидирање на постојните процедури за пријавување / барање за обука
- Изготвување листа на компетентни државни ревизори за реализација на одделни содржини од Програмата за обука и надворешни експерти заинтересирани за обука на државните ревизори
- Изготвување листа на активности за обука релевантни за државната ревизија, организирани од други институции

Непосредна под цел 2.2.

Организирање и спроведување на испитот за стекнување звање овластен државен ревизор

Активности:

- Изготвување детален финансиски план за реализација на активностите за организација и спроведување на испит за стекнување звање овластен државен ревизор
- Формирање Комисија за реализација на испит за стекнување звање овластен државен ревизор согласно одредбите од Законот за државна ревизија
- Изготвување листа на компетентни државни ревизори и надворешни експерти за реализација на подготвителна обука на заинтересираните ревизори за полагање на испитот
- Организирање подготвителна обука на заинтересираните ревизори за полагање на испитот

НЕПОСРЕДНА ЦЕЛ 3

Воспоставување објективен систем за оцена на степенот и квалитетот при исполнувањето на работните задачи

Предуслови:

Нов Правилник за систематизација на работните места во Државниот завод за ревизија на принцип на потребни знаења и способности за реализација на работните задачи

Активности:

- Подготовка на процедури, постапки и инструменти за дефинирање цели за индивидуално извршени задачи на ревизорите на годишно ниво/ ниво на ревизија или зададена работна задача кои ќе поаѓаат од основните познавања и способности кои ревизорите треба да ги имаат во одделните ревизорски звања
- Изготвување акционен план за воведување во пракса на Индивидуални планови за работа и остварување на конкретни цели
- Подготовка на процедури, постапки и инструменти за оцена на исполнување на поставените цели на годишно ниво

НЕПОСРЕДНА ЦЕЛ 4

Воспоставување објективен систем на ротација, унапредување и прераспоредување на вработените врз основа на нивните способности да ги извршуваат работните задачи

Предуслови:

- Финансиска независност на ДЗР во планирање на потребните финансиски средства
- Систем за оцена на степенот и квалитетот на исполнување на работните задачи

Активности:

- Дефинирање на инструменти за ротирање на вработените од еден во друг сектор со цел стручно усовршување во областите кои се предмет на државна ревизија
- Дефинирање критериуми и процедури за унапредување на одделните извршители согласно индивидуалните исполнувања на работните задачи и достигнатото ниво на знаење и способности
- Дефинирање на критериуми и процедури за прераспоредување на одделни извршители кои не покажале успех во извршување на работните задачи во одреден временски период.

НЕПОСРЕДНА ЦЕЛ 5

Воспоставување систем на награди / казни (финансиско и други форми) кој се базира на следните критериуми: професионално и етичко однесување,, ефикасност и ефективност на извршување на работните задачи

Предуслови:

- Финансиска независност на ДЗР во планирање на потребните финансиски средства за управување со системот за плати и награди на државните ревизори

- Воспоставен систем за индивидуални цели на работа и евалуација на исполнувањето на истите

Активности:

- Анализа на искуства за систем на награди/ казни
- Дефинирање форми и критериуми за наградување кои ќе се засноваат на резултатите од евалуацијата на работење на извршителите

НЕПОСРЕДНА ЦЕЛ 6

Обезбедување еднаков третман на вработените, безбедност на работното место, соодветни работни услови

Активности:

- Интранет за сите вработени (Согласно ИТ стратегија)
- Обезбедување информации преку интранет (согласно ИТ стратегија)
- Објавување интерни конкурси за пополнување работни места во ДЗР пред објавување конкурс во пишаните медиуми
- Обезбедување флексибилност во користењето на годишните одмори врз основа на планови подготвени од секторските раководители
- Понатамошен развој на системот за евиденција на работното време со цел калкулација на повеќе / помалку одработените часови и утврдување начин за користење на повеќе одработените часови/ доработување на помалку одработените часови
- Обезбедување просторни услови за непречено извршување на работните задачи

ИНДИКАТОРИ ЗА СЛЕДЕЊЕ НА РЕАЛИЗАЦИЈАТА НА СТРАТЕШКИТЕ ЦЕЛИ

Индикаторите за следење на степенот на исполнување на дефинираните цели се утврдени во акцискиот план.

Оваа стратегија ќе се применува со денот на нејзиното донесување.

Број 0102-532/2

Главен државен ревизор

Скопје, 16 септември 2008 година

Тања Таневска

Кратенки

користени во текстот на Стратегијата

Кратенка	Опис
ВРИ	Врховни Ревизорски Институции
ГДР	Главен Државен Ревизор
ДЗР	Државен Завод за Ревизија
ЕУ	Европска Унија
ЗГДР	Заменик Главен Државен Ревизор
ИДИ	INTOSAI Development Initiative (програма на ИНТОСАИ за обука и развој)
ИНТОСАИ	Меѓународна Организација на Врховни Ревизорски Институции
ИТ	Информациона Технологија
МФ	Министерство за Финансии
НПАА	Национална Програма за приближување кон Европското законодавство
ОДР	Овластен Државен Ревизор
РМ	Република Македонија
УЧР	Управување со Човечки Ресурси