



**Универзитет „Св. Кирил и Методиј“
Филозофски факултет - Скопје**



- Постдипломски студии по
Менаџмент на човечки ресурси во
општествените дејности -

Магистерски труд

Тема:

**КАРИЕРНИОТ РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО
МИНИСТЕРСТВОТО ЗА ВНАТРЕШНИ РАБОТИ**

ментор:

проф. д-р Сунчица Димитријоска

кандидат:

Ирина Димитрова

Скопје, март 2017

Содржина:

ВОВЕД	3
ПРВ ДЕЛ:	5
ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ	5
1. Стратегија за управување со човечки ресурси во Министерството за внатрешни работи	6
1.1. Обезбедување и обезбеденост на човечките ресурси	7
1.2. Области на персоналот	8
1.3. Систем на кариера	11
2. Професионален и кариерен развој	11
2.1. Занимање, професија и кариера	11
2.2. Модел на професионалниот развој	12
2.3. Кариерен развој	14
2.4. Стратегија за развој на кариерата	19
2.5. Фази во развојот на кариерата	22
3. Организациона поставеност на човечките ресурси во Министерството за внатрешни работи	25
4. Професионалниот и кариерниот развој на вработените во Министерството за внатрешни работи ...	28
4.1. Услови на засновање на работен однос во Министерството за внатрешни работи	28
4.2. Засновање на работен однос	29
4.3. Класификација на работни места	32
4.4. Рамка на општи работни компетенции за работниците во Министерството за внатрешни работи	42
4.5. Обука	43
4.6. Распоредување на работниците во Министерството	48
4.7. Унапредување на работниците во Министерството	51
4.7.1. Постапка за распоредување и унапредување	53
4.7.2. Одлука за распоредување и унапредување	53
4.8. Управување со ефектот на работниците во Министерството	54
ВТОР ДЕЛ:	59
МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	59
1. Предмет на истражувањето	60
2. Терминолошки определби и толкувања на основните поими	61
3. Цел и карактер на истражувањето	64
4. Задачи на истражувањето	64
5. Хипотези на истражувањето	65
6. Варијабли на истражувањето	66
7. Методи, техники и инструменти на истражувањето	67
8. Примерок на истражувањето	67
9. Обработка на податоците	70
ТРЕТ ДЕЛ:	71

АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	71
1. Анализа и интерпретација на резултатите добиени од испитувањата на ставовите, мислењата и потребите на раководителите на организациските единици за управување со човечки ресурси за кариерниот развој на Министерството за внатрешни работи	72
2. Анализа и интерпретација на резултатите добиени од испитувањата на ставовите, мислењата и потребите на вработените за кариерниот развој на Министерството за внатрешни работи	89
ЧЕТВРТИ ДЕЛ:	119
ЗАКЛУЧНИ СОЗНАНИЈА И ПРЕПОРАКИ	119
Литература	130
Прилози	135
Прилог бр. 1	136
Прилог бр. 2	140
Прилог бр. 3	145
Прилог бр. 4	146
Прилог бр. 5	147
Прилог бр. 6	148

ВОВЕД

При третирањето на феноменот на човечките ресурси се пристапува како на најдинамична компонента во вкупните ресурси, од една страна, и како двигател или активатор на сите други ресурси, од друга страна.

Разгледувањето на човечките ресурси во јавниот сектор (државна и локална администрација) мошне често се третира исклучително од неговиот квантитативен аспект, како преглед на статистичките податоци за кадарот: бројната состојба и квалификациската структура на државните службеници, како квантитативна карактеристика и преглед на нивните специфични знаења, искуства и други компетенции, како квалитативна димензија. Меѓутоа, реалната состојба и реалните потреби во разгледувањето на овој проблем се целосно поинакви. Тоа ја наметнува потребата од еден поинаков пристап во третирањето на човечките ресурси, како во нивното проучување, уште повеќе во преземањето соодветни мерки во нивното менаџирање.

Новиот пристап претпоставува вниманието да биде насочено во пошироки рамки, односно да не бидат третирани само од аспект на полициските службеници, како основни носители на дејноста во Министерството за внатрешни работи, туку и сите други вработени со чија активност се овозможува успешното функционирање на сите вработени во давањето услуги на граѓаните и на сите други заинтересирани страни.

Суштината на новиот пристап кон човечките ресурси е нивното *третирање во целината на организацијата како социјална организација и поврзаноста на организацијата со нејзиното опкружување*. На тој начин се овозможува посуштински да се согледа и посоодветно да се интерпретира динамичната димензија на човечките ресурси и мултиплицирањето на нивниот ефект преку посоодветно користење на другите ресурси.

Овој пристап кон човечките ресурси се согледува и преку неговата стратегиска функција. Таа стратегиска функција е остварување на *интерната интеграција* на човечките ресурси гледана тековно во синергетското дејствување на сите поединци на определна организациска или работна единица и како долгорочно градење на организациската култура на давање услуги на граѓаните, односно во градењето на свеста дека сите човечки ресурси во институцијата постојат со цел граѓаните да добијат

третман на корисници на услугите кои ги дава институцијата. Со ваквиот пристап во третирање на човечките ресурси се согледува интегративната функција на човечките ресурси во јавниот сектор воопшто и во Министерството за внатрешни работи, посебно. Тоа е уште позначајно од аспект на новите надлежности што ги преземаат локалните заедници.

Од посебно значење е да се истакне специфичноста на човечките ресурси во јавниот сектор во остварувањето на социјалната интеграција преку соодветно одразување на социјалната структура, во структурата на државната администрација. Поконкретно, *социјалната средина* треба да биде одразена во човечките ресурси преку две димензии: преку позитивната дискриминација - заради остварување на правото на работа на сите социјални заедници, од една страна, и преку јазичната компетентност - да се комуницира со јазикот на средината, односно граѓаните како клиенти.

Конкурентската средина како фактор на третманот, односно однесувањето на човечките ресурси во полициската организација, е мошне слоевита. На ниво на доминантната структура на човечките ресурси, а тоа се полициските службеници, таа е тешко забележлива и не може да се идентификува како реална конкурентска средина. Единствена појавна форма може да се бара во интерната конкуренција, која се претпоставува дека треба да се манифестира во кариерниот систем на институцијата. На ниво на останатите човечки ресурси, кои извршуваат придружни технички активности, конкурентската средина се јавува во формите на екстерни услуги (outsourcing).

ПРВ ДЕЛ:

**ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА
ИСТРАЖУВАЊЕ**

1. Стратегија за управување со човечки ресурси во Министерството за внатрешни работи

Стратешкото планирање претставува метод во процесот на управување во кој се донесуваат одлуки за целите, програмите, плановите и стратегиите со кои се насочува севкупната активност на Министерството.

Преку Стратешкиот план, Министерството ја оценува сопствената позиција, квалитетот на работа и ги идентификува предизвиците и сопствените потенцијали во насока на подобрување на ефективност и ефикасноста во спроведувањето на политиките и евалуацијата. Преку ваквиот пристап се очекува сите вработени да бидат поттикнати и да вложат максимални напори и ангажмани во реализацијата на зацртаните и усвоени приоритети и цели на Министерството за внатрешни работи, во насока на трасирање на патот кон ЕУ и НАТО.

Ваквата организациска и структурна поставеност има тенденција сите функции да бидат во согласност со новата работна методологија, компатибилна и адекватна на најдобрите практики од Европските полициски сервиси и нивните општи стандарди, кои функционираат соодветно со фундаменталните идеи на човековите права, правилата на законот и демократијата, ориентирани кон принципите на: ефективност, ефикасност, ориентација кон граѓаните, ориентација кон персоналот.

Имајќи ги предвид современите тендеции на Европските полициски модели, се наметна потребата од воспоставување организациски единици надлежни за управување со човечки ресурси.

Посебно се важни воведувањето и концепциската поставеност на организациските единици надлежни за управување со човечки ресурси за вработените кај кои треба да се развие позитивен однос и став и да прифатат дека тие претставуваат основа за нивното функционирање.

Управувањето со човечки ресурси е комплексен процес кој континуирано се развива, се проучува, се анализира и се следи во соработка со релевантните институции и експерти од областа на менаџментот со човечки ресурси.

Со процесот на структурирање и позиционирање на организациски единици надлежни за управување со човечки ресурси се актуелизираат многу нови прашања во контекст на управувањето со човечките ресурси, но и во однос на основите за функционирање за грижата на професионалниот живот на персоналот.

Со воспоставувањето организациски единици надлежни за управување со човечки ресурси се акцентира потребата од целосно објективен, заснован на заслуги, транспарентен и одговорен систем за управување со персоналот во Министерството и нивните кариери.

Важно е да се има предвид дека со воспоставувањето на горенаведените единици е направен чекор во зајакнувањето на капацитетите за практична имплементација на предвидените стратешки цели и во подобрувањето на квалитетот, и тоа преку: привлекување и задржување висококвалификуван кадар, континуирана обврска на персоналот да учествува во подобрување на организацијата и одржување на квалитетот на потребите на граѓаните.

1.1. Обезбедување и обезбеденост на човечките ресурси

Основна функција на обезбедување човечки ресурси е усогласување на квантитативните и квалитативните потреби на работата во организацијата со компетенциите и потенцијалите на кандидатите и потребите на идните вршители на определни работни функции. Ваквата рамноправна поставеност на заемно задоволување на потребите на организацијата и човекот е основата на стратетиското партнерство на тие два ентитета во современиот менаџмент: организацијата која стапува во правен промет со окружувањето и човекот како единствен носител и остварувач на понудата на организацијата кон окружувањето. На долг рок, успешноста на организацијата е директно зависна од степенот на оствареност на ваквото партнерство.

Споменатото партнерство, како начелен однос, натаму се операционализира до ниво на работно место и поединец, како носители на реалниот партнерски однос. Така третирано, обезбедувањето на човечките ресурси може да се остварува на два начина: како *екстерно* и како *интерно* обезбедување на човечките ресурси. Екстерното обезбедување претпоставува привлекување и ангажирање нови луѓе надвор од организацијата за задоволување на едукативните потреби на работата, односно работното место. При интерното екипирање организацијата врши квалитативно прераспореудување на постојниот кадар или, пак, обучувачка и друга интервенција на постојните вршители на определени активности. Оваа форма на екипирање ќе биде доминантна во оваа фаза на конституирање на подрачните полициски служби, согласно надлежностите. Но во државите со развиена професионализација на државните

службеници се практикува системот на т.н. кариера, односно се практикува стратегијата на „Низок влез“. Тоа значи дека обезбедувањето на човечките ресурси со екстерно обезбедување се врши за почетничките работи, а развојот на човечките ресурси е централна компонента на третманот на човечките ресурси во секоја организациска единица на Министерството за внатрешни работи. Обезбедувањето на човечките ресурси, како почетна компонента на менаџментот на човечките ресурси, претпоставува професионално остварување на следниве субфункции:

- анализа на работата од аспект на едукативните потреби на ниво на организација, сектор и конкретно работно место, како поради променетите околности во социјалната и легалната средина, исто така и поради внатрешните промени;
- планирање на човечките ресурси во нивната квантитативна и квалитативна димензија и
- екипирање на секое работно место или покомплексна работна задача со компетентни и одговорни извршители.

1.2. Области на персоналот

Активирањето на човечките ресурси е тековна работна обврска на секој менаџер, особено оној на најниското ниво: водичот на сектор, сменоводителот, помошник-командирот, командирот, началникот или друг раководител на работната единица или служба. Бидејќи од актуелното остварување на партнерскиот однос: работа - човек, зависи трансформацијата на потенцијалот на секој извршител во потребна и соодветна работна акција, оваа компонента може да се именува како менаџмент на човечки ресурси во потесна смисла: справување со луѓето. Имено, на ова ниво се случува енергетското ефектуирање на организацискиот потенцијал на секоја социјална заедница и кое е определено со следниве четири детерминанти: потврдено искуство, индивидуалното учење, вербалната убеденост и психолошката и социјалната возбуденост.

Поаѓајќи од споменатата долгорочна ориентација на тековното активирање на човечките ресурси, како субфункции на менаџментот на човечки ресурси на оваа компонента од вкупниот циклус на третман на човечки ресурси се јавуваат:

- обликувањето на работата како начин на обезбедување задоволство од работата;

- мотивациски стратегии за тековно активирање: дефинирање на секоја изведба на реализаторот (поставување јасни и мерливи цели);
- овозможување на изведбата (обезбедување ресурси за секој извршител);
- охрабрување на изведбата (обезбедување навремено награди и признанија кои вработените ги сметаат за вредни);
- проценување на учинокот на секој извршител заради давање соодветна повратна информација (едукативен, стимулативен, корективен).

Клучна карактеристика во грижата за полицискиот службеник во оваа компонента е проектирањето, воведувањето и развивањето на системот на наградување по заслуги на полициските службеници. Утврдувањето мерливи индикатори на ефективност на полицискиот службеник во определен временски период, како и создавањето рамноправни услови за сите вработени да ги постигнат тие стандарди претставуваат појдовна основа за промоција на полицискиот службеник во повисок ранг, како основа за неговото наградување во наредниот период.

Една од приоритетните задачи на менаџерите е способноста да ги препознаваат јаките и слабите страни на вработените и да ги унапредуваат нивните вештини и знаења, да ги следат во нивниот професионален развој, да им овозможуваат организиран и системски начин во професионалниот развој. На овој начин се продуцираат ефикасни и мотивирани вработени, кои претставуваат важен работен потенцијал и фактор за постигнување на поставените цели на Министерството. Професионалниот развој на вработените претпоставува тимска работа и вклученост на претпоставените лица во процесот.

Профилот на работно место е еден од предусловите за успешно управување со човечки ресурси. Неговата функција е да ги опише барањата на работното место и поради тоа претставува основа за сите критериуми за квалитетно планирање на персоналот и развој на истиот. Точно дефиниран профил претставува една од најважните компоненти за ефикасно работење во Министерството, односно „вистинскиот човек на вистинското работно место“.

Во основа, при дефинирањето на профилот на работното место потребно е да се определи концизен опис на работата. Дефинирањето на критериумите за општите и стручните компетенции на профилот, кои сами по себе се неопходни за извршување на работата, претставува основа при изборот на соодветниот персонал за работните места, кој е прилагоден на потребите на Министерството.

Функцијата на компетенциите на профилот е да ги насочи вработените на барањата на работното место и транспарентно да даде информации за компетенциите што се очекуваат од него. Профилите претставуваат основа за дефинирање на условите за селекција на огласите за пополнување слободни работни места.

Како предлог-критериуми за компетенции за профил на работно место може да се наведат следните:

- одредени специфични способности/компетенции;
- образование (степен и вид на завршено образование, вид на специјализирана едукација итн.);
- професионално искуство;
- останати специјализирани технички познавања (на пр. специјализирана возачка дозвола, стручни познавања за информатичка технологија итн.);
- социјални/општествени компетенции;
- методички компетенции;
- комуникациски вештини;
- поседување лидерски карактеристики за раководење;
- раководни техники;
- техники за модерирање и презентирање;
- способност за соработка и тимско работење;
- способност за критика;
- способност за разрешување конфликтна ситуација;
- лични способности;
- способност за учење;
- начин на изразување;
- способност за задржување емоционална стабилност во стресни ситуации;
- способност за преговарање;
- организациски способности итн.

Се подразбира дека сите критериуми не можат да бидат подеднакво застапени, односно една од задачите на управувањето со човечки ресурси е континуирана анализа и процена на профилите, надополнување и менување на критериумите за компетенциите во зависност од менување на условите и барањата на работните задачи на работните места за кои тие се однесуваат.

1.3. Систем на кариера

Во насока на постигнување високопрофесионален персонал, како главен фактор се наметнува потребата од постоење на системот на кариера. Постоењето на системот на кариера е главниот мотивирачки фактор за вработените бидејќи истиот се базира на заслуги.

Системот на кариерата дефинира неколку чекори, преку кои вработениот ги остварува личните долгорочни цели во кариерата во согласност со целите и приоритетите на Министерството.

Успешното планирање на кариерата доведува до поголема сатисфакција на индивидуата и обезбедува сукцесивно поголема продуктивност и успешност во функционирањето на Министерството. Како што вработените треба да се грижат за сопствената кариера, истовремено и Министерството се очекува да води сметка за управувањето и развојот на кариерата на поединците, преку адекватен систем на кариера, кој треба да ги земе предвид и специфичностите на Министерството, но и потенцијалите на вработените.

Единствен начин за одржливост на ефикасен систем на кариера претставува кога сите вработени ќе поседуваат одговорност, ќе ја сфатат неговата корисност и ќе станат свесни за неговото значење.

Со имплементирањето на системот на кариера во Министерството се постигнува професионалност кај персоналот, сигурност на работното место и можност персоналот да има визија за својот професионален развој. Системот на кариера дава подеднакви можности за промоција за сите вработени коишто се ефикасни во работата и постигнуваат значајни резултати.

2. Професионален и кариерен развој

2.1. Занимање, професија и кариера

Со влегувањето во светот на трудот поединците се стекнуваат со занимања и професии и ги развиваат своите кариери.

Занимањето претставува најниско ниво на општествената поделба на трудот. Затоа занимањето се дефинира како работи и работни задачи кои поединецот ги врши и од нив доминантно заработува за живот (добива плата за тоа).

Професијата претставува повисоко ниво на компетентност и одговорност во вршењето на занимањето. Додека занимањето е фокусирано на делокруг на работи во поединечната поделба на трудот во организациите, дотогаш професијата се јавува како проширување на компетенциите за вршење поголем број занимања во рамките на профилот за кој се има формално базично образование. Поради тоа, едно непишано правило е дека професиите се јавуваа кај посложените занимања, односно занимања кои по својата сложеност бараат најмалку високо образование како претходна формална подготовка. Професионалниот развој, пак, претставува процес на проширување и продлабочување на знаењата на кои се темелат професионалните компетенции, како со формално така и со неформално образование и воопштување на искуственото учење.

Кариерата, пак, претставува напредување во вршењето на работните и други професионални обврски. Со други зборови, таа е низа од позиции на распоредување или остварување професионални резултати во текот на работата. Според тоа, професионалниот развој е предуслов за успешна кариера иако има случаи на кариерно напредување за кое поединецот дополнително стекнува професионална компетентност. Овој однос на професионален и кариерен развој е прикажан на Графикон бр.1.

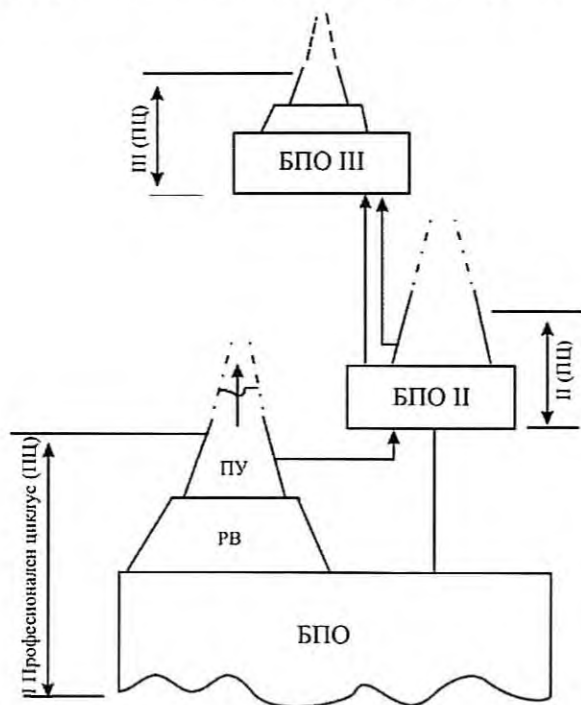


Графикон бр.1 Однос на професионалниот и кариерниот развој

2.2. Модел на професионалниот развој

Основа на секој професионален развој е базичното професионално образование (БПО) кое се стекнува во формалниот образовен систем, со што се стекнува степен и вид на стручна подготовка. Оваа компонента и сè друго што се надградува над неа го претставува професионалниот развој на индивидуата. Современите бурни промени и барањата на кариерниот развој сè почесто ја наметнуваат потребата од враќање на

поединците во формалниот образовен систем за стекнување повисок степен на стручна подготовка (специјализација, магистерски и докторски студии), како и на исто ниво (педагошка доквалификација на инженер што сака да ја замени инженерската со наставничка кариера и сл.). Поради тоа, професионалниот развој најдобро е да се разгледа како низа од професионални циклуси Графикон бр.2¹.



Графикон бр.2 Модел на професионалниот развој

Секој професионален циклус, иако е континуиран процес, може да се подели во следниве три фази²:

- фаза на базично професионално образование (БПО);
- фаза на работно воведување (РВ) и
- фаза на перманентно усовршување (ПУ).

Според горенаведеното, **базичното професионално образование** претставува стекнување формален степен на стручна подготовка за определен образовен профил. Со стекнување на степенот на стручна подготовка, индивидуата може да ја започне својата кариера во низа занимања кои ги покрива профилот. Покрај тоа, со општата

¹ Врз ваквото сфаќање на професионалниот развој е концептиран и трициклусниот модел на високото образование според Болоњскиот процес: додипломски студии, постдипломски студии, докторски студии како заокружена дејност на високото образование.

² Според Смилевски, Ц. (2000)

компетентност, односно со генеричките вештини на ниво на високо образование, индивидуата може да ја започне својата кариера во друга област каде што тие генерички способности ќе овозможат успешна работа, како што е најчесто случај во невладините и во други непрофитни организации и развојни проекти.

Без оглед на тоа каде ќе се вработи индивидуата, нејзе ѝ треба определено **работно воведување** во кое се одвиваат два процеса: процес на технолошка финализација и конкретизација на базичните компетенции и процес на социјализација на нововработениот. Оваа втора компонента се јавува како неопходна не само кај неискусните, туку и кај сите новодојдени во една организација, вклучувајќи го и највисокиот менаџерски кадар, доколку тие на таа позиција дојдат надвор од организацијата. Со овој процес индивидуата се доведува до ниво на компетентност за правилно и безбедно извршување на работните обврски во организацијата. Кај профитните организации тоа е услов за пазарна успешност. Во организациите со поширока општествена одговорност, како што се поголем дел од непрофитните организации, работното воведување е утврдено како законска обврска (стажирање) и завршува со државна верификација на оспособеноста за работа (државен испит и сл.).

Перманентно усовршување кај сите вработени се јавува како неопходност за да може да се излезе во пресрет на променетите барања на окружувањето (потребите на клиентите), извршените промени во организацијата или, пак, желбата на индивидуата за кариерно напредување во истата или во друга организација.

Кога индивидуата се определува на квалитативен скок во професионалниот развој или во кариерната позиција, мошне често се јавува потреба од дополнителна формална стручна спрема. Со тоа започнува **нов професионален циклус**. По стекнувањето на формалната нова стручна спрема, најчесто индивидуата зазема нова кариерна позиција или ја менува организацијата, поради што се јавува потреба за ново работно воведување и потоа перманентно усовршување.

2.3. Кариерен развој

Според досегашните толкувања кариерата претставува низа од позиции на кои една личност се наоѓала во текот на животот и се нарекува објективна кариера. Со оваа дефиниција се претпоставува дека сите луѓе имаат или ќе имаат кариери во текот на својот животен век. Секоја работа за која се добива или не се добива надомест, а се

извршува во одреден временски период, може да гради кариера. Покрај формалните работни задачи, може да бидат вклучени и училишна работа, домашна задача или волонтерска работа³.

Традиционално, поимот кариера може да се однесува само на оние кои се наоѓаат на менаџерски или професионални позиции, но за кариерата најчесто се размислува и како на пропратен елемент за секој поединец во врска со неговата работна улога. Поимот кариера исто така се употребува и кога треба да се означи нагорно качување или напредување во работните улоги, под што се подразбира развивање и напредување во кариерата⁴.

Спротивно од сфаќањето на објективната кариера, субјективната кариера е онаа која поаѓа од перспектива на промена на вредностите, ставовите и мотивацијата кои се случуваат при стареењето на една личност. И двата пристапи поаѓаат од тоа дека луѓето имаат некаква контрола над своите судбини, односно дека тие може да манипулираат со можностите и шансите за да го максимизираат успехот и задоволството кое произлегува од напредувањата во нивните кариери⁵.

Од менаџерска или организациска гледна точка, кариерниот развој вклучува градење кариерни патеки во организацијата. На менаџерите им се потребни информации со кои ќе може да управуваат, а во исто време да обезбедат способен менаџерски и технички талентиран кадар кој ќе биде во состојба да одговори на барањата на организацијата.

За најголем број вработени, најпосакуван напредок во кариерата е доколку тоа е во рамките на организацијата каде што работат. Можностите за внатрешно напредување се намалуваат доколку се намалува обемот на работењето на организацијата или доколку се напуштаат некои од активностите. Сепак, организациите се трудат да им понудат развој во кариерите на своите вработени, и тоа преку повеќе атрактивни реални и алтернативни работни позиции⁶. Константните промени во организацијата и преместувањата од една на друга работна позиција на вработените им го отежнуваат планирањето на својата кариера. Постои убедување дека во такви услови

³ Robbins, S., Decenzo, D. (2004). *Fundamentals of Human Resource Management*. Wiley International Edition.

⁴ Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (1998). *Menadzment ljudskih resursa*. Beograd: Data Status. (стр. 449)

⁵ Cascio, W. F., (1987). *Applied psychology in personnel management* (3rd ed.). Prentice.

⁶ Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (1998). *Menadzment ljudskih resursa*. Beograd: Data Status

вработените не се истакнуваат и не се залагаат на своите работни места, а со тоа немаат ниту напредување во своите кариери.

Под кариера обично се подразбира професионален развој на поединецот за време на неговото работење. Развојот на кариерата вклучува нејзино планирање, развој на можните насоки на кариерата, активности и обука за развој, унапредување, формални кадровски политики, критериуми за унапредување, проценка, советување и поттикнување на менторство. Покрај планирањето, како процес преку кој поединецот идентифукува, презема и ги насочува неопходните мерки и активности за постигнување професионални успеси, управувањето со кариерата е процес во кој раководството на организацијата плански и организирано ги следи, оценува, назначува, насочува и ги развива вработените и нивните потенцијали за обезбедување на потребниот број квалификувани луѓе и оптимално искористување на нивното знаење, вештини и способности со цел да се постигнат организациските и индивидуалните цели и интереси. Планирањето и управувањето со кариерата подразбираат координирани активности на менаџерот, поединците и стручните служби за човечки ресурси. Систематското планирање на кариерата е значајна поддршка на индивидуалните потенцијали и претставува еден од важните аспекти на стратешко управување со човечките ресурси. На тој начин во организацијата треба да се развие потенцијал за промени и иновации. Како останатите функции и задачи на менаџментот на човечките ресурси така и планирањето и управувањето со кариерата бараат интегрирање и синхронизација на сите функции (*шематски приказ бр. 1*). Планирањето и развојот на кариерата покажуваат организациски интерес за потенцијалните вработени и има значаен мотивациски ефект. Организацијата на тој начин подобро го користи потенцијалот на поединците и директно влијае на намалување на дилемите и отсуството од работа. Од организациска гледна точка, планирањето на кариерата е целно ориентиран и дизајниран план на следење на сите хиерархиски нивоа во компанијата. Се работи за возвишена функција на менаџментот на човечките ресурси, која треба да ги усогласи индивидуалните потреби и планови за кариера со организациските потреби и подразбира:

- проценка на способностите и потенцијалите на вработените;
- дефинирање на можни линии на движење во бизнисот;

- напори за канализирање на индивидуалните интереси поврзани со кариерата во насока која е компатибилна со идните потреби на организацијата за човечки ресурси.

Кариерата треба да биде подеднакво предмет на внимание на поединецот и на организацијата во која работи. Во функција на сопствениот развој и постигнување на целите, со планирање на професионалниот развој организациите доаѓаат до индивидуален развој на целите. Така, кариерата истовремено има субјективна и објективна димензија. Субјективноста се однесува на ставовите, интересите и мотивите на поединците, а објективноста се однесува на организациските услови, структурата на работните места, критериумите на напредување итн.



Шематски приказ бр.1 Планирање и развој на кариерата⁷

⁷ Шематски приказ бр. 1: Планирање на кариерата во контекст на другите функции на менаџментот на човечки ресурси, Според: Stone, M. (1991). *Human Resource Management in Canada*. Holt.Rinehart and Winston of Canada, Toronto. (стр. 385)

За разлика од вообичаените договори во кои организацијата на вработените им ветувала долгогодишни кариери за возврат на лојалност и доследност, сега сè почесто од вработените се очекува тие самите да водат грижа за развојот на сопствените кариери. На развојот на кариерите се гледа како на искуство на поединците (најчесто во рамките на една организација), но многу често напредувањето во кариерата не мора да биде ограничено од самата организација⁸. Од ова следува дека одговорноста за управување со кариерите, сега е препуштена на вработените, иако организацијата може да игра клучна улога во нивното унапредување и поддржување. Потребата на организациите да останат конкурентни е најубедлив мотив кој би им помогнал на вработените да управуваат со прашањата поврзани со нивната кариера. Иако ова може да звучи контрадикторно, таквите напори можат да ја зголемат стабилноста на организацијата, бидејќи на тој начин се развиваат самоуверени, стручни и професионални работници. Оние организации кои ќе ја увидат потребата за обезбедување можности кои би ги задоволиле вработените најчесто ќе имаат лојален, вреден и професионален кадар⁹.

Главна цел во развојот на кариерите е да се задоволат потребите на вработените на работното место, иако тие потреби многу често треба да се совпаѓаат со потребите на организацијата. Важно во развојот на кариерата е вработениот да биде задоволен од работата која ја извршува. Во исто време тоа задоволство на вработениот од работата која ја извршува треба да се совпаѓа со потребите кои ги има организацијата од вработениот. Развојот во кариерата се гледа како интерес на вработениот и затоа може да се дефинира како индивидуално задоволство од кариерата. Преку постигнување на поставените цели во развојот на кариерата, истовремено се придонесува и во развој на организацијата.

Давајќи му приоритет на вработениот во развојот на својата кариера, треба да се истакнат придобивките кои би ги имала организацијата од тоа. Некои од нив се:

- организацијата станува атрактивна за потенцијалните нововработени лица;
- се одржува или се подобрува имиџот на организацијата, преку презентирање на потребите и придонесот на вработените;

⁸ Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (1998). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Data Status. (стр. 449)

⁹ Cascio, W. F., (1987). *Applied psychology in personnel management* (3rd ed.). Prentice.

- се зголемува довербата кај вработените и се намалува потребата од преместување од едно на друго работно место;
- се зголемува мотивацијата кај вработените со тоа што тие самите можат да го согледаат прогресот во својата работа, и, најважно од сè,
- може целосно да се искористат потенцијалите на работната сила¹⁰.

За разлика од развојот на кариерата во рамките на една организација, **индивидуалниот кариерен развој** се фокусира на асистирање на поединците во откривање на нивните главни цели и определување на тоа што тие треба да направат за постигнување одредени цели во развојот на кариерата. Додека развојот на кариерата во една организација се стреми да ги задоволи потребите на организацијата, индивидуалниот развој на кариерата се однесува на развојот на кариерата на секој поединец без разлика на тоа каде што се извршува таа работа. Така, на пример, кога еден работник кој покажува одлични резултати на работното место малку подобро ќе размисли за своите работни потреби, интереси, животни планови и цели, може и да одлучи да ја напушти организацијата доколку заклучи дека неговиот кариерен напредок може најдобро да биде постигнат надвор од организацијата во која е вработен.

Важно е да се напомене дека и двата пристапа: и развојот на кариерата во рамките на организацијата и индивидуалниот развој на кариерата се од голема важност. Но, исто така, важно е да се напомене дека примарната ориентација на менаџментот на човечки ресурси е насочена кон интересите на организацијата.

2.4. Стратегија за развој на кариерата

Стратегијата подразбира предвидување на планот на активности и начинот за отстранување на недостатоците, односно користење на предностите за да се остварат целите. Планските активности на поединецот во развојот на сопствената кариера ги опфаќаат следниве чекори:

1. Самопроцената¹¹ на својата личност и способности, вештини, знаења и интереси е прв и најтежок чекор за секој поединец. Одговорите на прашањата: „Каков сум?“, „Што знам?“, „Што можам?“, „Што сакам?“ ни овозможуваат да го одредиме правецот на

¹⁰ Види белешка број 9.

¹¹ Berkic, J. (1990). *Razvoj i promocija kadrova*. Zagreb: Globus.

професионалната кариера. Основната цел на самопроцената е да се утврдат сопствените предности и ограничувања, како и начинот на нивно надминување. Бидејќи поединецот често не е во состојба објективно да ги процени своите способности, во оваа фаза е корисно да се вклучи стручно советодавно лице.

2. Утврдувањето на долгорочните лични и професионалните цели претставува втор неизбежен чекор во развојот на кариерата. Посебно е важно целите да бидат реални, доволно предизвикувачки, но достижни бидејќи неостварувањето на поставените професионални цели може да биде силен удар на егото и сериозно да ја разниша самодовербата. На целите треба да се пристапи флексибилно. Во одредувањето на професионалните цели не треба да се занемарат и личните животни цели бидејќи кариерата е само еден аспект од животот, во кој посебно спаѓа семејството.

3. За остварување на професионалните цели потребни се и соодветни услови од опкружувањето. Затоа е потребно да се анализираат **заканите и можностите** кои ги нуди опкружувањето. Тоа бара согледување на сегашните, но и на идните текови, односно соодветно предвидување на факторите на опкружувањето и фокусирање на оние фактори кои се критични за остварување на целите.

4. Како и во секоја стратегија, така и стратегијата за развој на кариерата бара можностите и заканите од опкружувањето да се споредат со **сопствените предности и слабости**. Истовремено, потребно е да се утврдат можностите и начините за елиминација на недостатоците во смисла на дополнително образование и обука, менување на однесувањето. Значаен фактор во оваа проценка е согледување на сопствените вредности и потреби.

5. Врз основа на согледување на можностите кои се пружаат во опкружувањето и сопствените предности и слабости, секој поединец треба да ги утврди сопствените **стратешки алтернативи** кои ќе му овозможат користење на индивидуалните предности и можностите на опкружувањето и избегнување на заканите.

Затоа е неопходно да се согледаат сите фактори кои влијаат на кариерата и да се утврдат алтернативните можности, т.е. опции. Денес од поединците се очекува развивање на способностите, вештините и знаењата што ќе им овозможат конкурентност не само во рамките на организацијата, туку и на надворешниот пазар на трудот.

6. Следната фаза која ја поставува стратегијата на развој на кариерата е **рационален избор на соодветните алтернативи - стратешки избор**. Во оваа фаза значајна улога играат сопствените вредности и интереси. Стратешките избори може да бараат

компензација и процена на времето на некои акции. Во услови на општа нестабилност поединецот треба да се оспособи да има адекватен одговор на различните можности, вклучувајќи ги оние кои му ги пружаат другите организации. Можностите се различни стратегии за развојот на кариерата, кои поединците ги користат во зависност од процената на нивните квалификации за постигнување на целите. Стратегиите можат да бидат ориентирани кон подобрување на можностите, т.е. нивна комбинација како оптимална можност. Јакнењето на внатрешните сили и компетенции обично опфаќа:

- подобрување на сопствените знаења и способности - **стратегија на стручност;**
- развој на повеќе способности и вештини - **стратегија на флексибилност;**
- зголемување на работните напори за да се постигнат извонредни резултати во постоечкото работно место - **стратегија на ефикасност и ефективност.**

Користењето на надворешните можности обично опфаќа:

- развој на односи и зголемена комуникација со клучните луѓе во организацијата - **стратегија за заштита;**
- развој на мрежата за информации за недостатоците, неуспесите и грешките на другите луѓе - **стратегија на учена;**
- создавање лобистички мрежи и смислување на сопствениот настап со цел да се остави впечаток - **стратегија на сликата за себе;**
- агресивно нагласување на сопствените потреби и интереси и преземање активности за барање прилика за нивно задоволување - **стратегија на притисок.**

7. Во реализацијата на стратешките избори поединецот треба да ги поткрепи долгорочните планови за акција со краткорочните цели, кои сегментарно придонесуваат за спроведување на идентификуваните стратегии.

8. Развојот на кариерата е долгорочен процес во кој е тешко да се предвиди делувањето на сите фактори, важно е да се има подготовка и таканаречени **условни планови** кои се базирани на алтернативните претпоставки.

9. Реализацијата на планирање на стратегијата за развој на кариерата бара **постојано следење и вреднување на напредокот, како и корекција на намерата за плановите.** Многу луѓе во текот на професионалниот живот го менуваат сопственото мислење за кариерата. Затоа може да се разликуваат различни фази во развојот на кариерата.

2.5. Фази во развојот на кариерата

Фазите во развојот на кариерата се поактуелни за практиката отколку за теоријата. Нивното познавање е важно бидејќи различни фази бараат различни активности и различна поддршка и помош на организацијата и нејзиниот менаџмент, како и различни постапки за усогласување на индивидуалните и на организациските потреби и интереси. Во различни периоди од својот живот човекот има специфичен однос кон кариерата. Низ развојот на кариерата луѓето постојано се менуваат, особено во погледите на вредносните и животните ставови, целите, можностите, потребите и амбицијата. Една ситуација е на почетокот, друга на средината, а трета на крајот на кариерата. Наједноставно речено, луѓето на 23 години и луѓето на 50 години сакаат различни работи во животот, па и во кариерата. Повеќето автори определуваат четири клучни фази во развојот на кариерата. Иако често се поврзуваат со одредени животни периоди и определени се според одредено времетраење, нивниот почеток и нивното траење зависат од природата и сложеноста на професијата, траењето на образовниот процес и подготовките за занимавање со својата струка и со својата професија.

Фаза на формирање на кариерата¹² - почнува со влегувањето на поединецот во организацијата и првиот избор на работа, поради што се вика и фаза на влегување во кариерата. Обично се поврзува со периодот помеѓу 18-тата и 25-тата година од животот. Се работи за фаза во која личноста се воведува во работата, се навикнува на новата работна средина и организацијата, стекнување на потребните знаења и вештини, запознавање со своите способности и можности, запознавање со своите колеги и раководителот и друго. Тоа е фаза која ги преиспитува и ги одмерува своите можности и цели, социјализацијата и ориентацијата, учењето и прилагодувањето. Истражувањата покажуваат дека повеќе од половина од нововработените своите кариери не ги започнуваат со работата која ја посакувале, па затоа флукуацијата на работната сила е најизразена во оваа фаза од развојот на кариерата.

Фаза на напредување во кариерата – почнува помеѓу 30 и 35 години и трае до 40 или 45 години. Вработениот во неа ја стабилизирал својата кариера, се определил за одредена работа, ги искажал одредените потенцијали и можности, се социјализирал со организацијата и нејзината култура, ја стекнал потребната сигурност и целосно се оспособил за самостојна работа. Во оваа фаза посебно внимание се посветува на

¹² Според: Mica Jovanovic-Bozinov, M., Kulic, Z., Cvetkovski, T. /*Menadzment ljudskih resursa.* / 22

вреднувањето на работниот придонес и системот на напредување. Пред самиот крај вработениот точно знае дали е на прав пат кон остварувањето на своите професионални цели или, пак, не. На него преостанува да се определи кому ќе му даде поголема предност: на работата или на семејството. При крајот на втората фаза, може да се појави криза која е поврзана со „средина на кариерата“ во која е актуелно интензивното преиспитување на остварените, т.е. неостварените професионални желби и амбиции.

Фаза на одржување на кариерата - започнува помеѓу 40 и 45 години и трае до 50 или 55 години. Во оваа фаза вработениот има стабилна, потврдена и призната положба во внатрешноста на организацијата, проверени знаења, потврдени способности и неоспорен придонес. Иако вообичаено се нарекува фаза на одржување, во неа честопати се случуваат големи промени во кариерата: може да се продолжи со нејзиниот понатамошен раст, одржување на постојаната состојба или да се започне со период на опаѓање. Тоа е фаза во која се среќуваат професионалните сметки и се преиспитува што е остварено, а што е пропуштено да се направи на професионален план. Во оваа фаза, а особено на нејзиниот почеток, од наведените причини може да се дојде и до преиспитување на животниот стил и на животните вредности, особено во случајот на неостварените професионални животни цели и планови. Поедници во тој период се определуваат за нови предизвици и задоволства, за промена на работата, промена на брачниот другар итн.

Фаза на доцна кариера - започнува помеѓу 50 и 55 година и трае до пензионирањето. Многу автори ја означуваат како фаза на повлекување и опаѓање на активностите. Со внимателна анализа, дојдено е до заклучок дека таа се состои од две потфази:

- **потфаза за одржување на кариерата;**
- **потфаза на повлекување и подготовка за пензија.**

Иако станува збор за последната фаза од развојот на кариерата, ја карактеризира чувство на исполнетост од работата. Во неа стекнатото знаење се пренесува на младите колеги и користи за развој на организацијата, особено потфазата за одржување на кариерата. Втората потфаза ја карактеризира психичка и професионална подготовка за заминување во пензија. Во неа доаѓа до намалување на работните активности, пренесување на должностите, овластувањата, знаењата и искуствата на младите. Во оваа фаза луѓето се однесуваат поинаку кон она што ги очекува. Крајот на кариерата за многу од нив станува опасна траума, а помошта вработените подготвено да се соочат со

заминувањето во пензија се смета за последен чин со управувањето во кариерата. Во последно време сè повеќе се укажува и на можноста за скратено работно време, наместо заминување во пензија, бидејќи таквиот начин за продолжување на кариерата бил прифатлив за голем број од вработените.

Луѓето, нивните потреби, мотивацијата и задоволството стануваат центар на внимание на менаџментот на човечките ресурси, со оглед на тоа дека се констатирало дека човековиот капитал претставува главен инструмент на конкурентските способности и предности на глобалниот пазар. Развојот на организацијата во голема мера зависи од персоналот. Улогата на поединецот во управувањето со кариерата и нејзиниот развој е извонредно важна и според многу аспекти незаменлива.

Како што организациите ги развиваат плановите и стратегиите за брзо, економично и успешно доаѓање до најдобрите кандидати така и од вработените се очекува да прават планови и да осмислуваат стратегии за доаѓање до најдобри резултати во организациите.

За планирање на кариерата и за развојот на вработените во целина, раководителот треба да дава поддршка на сите вработени. Овој процес има извонредно мотивациско дејство доколку структурата и текот на процесот, како и инструментите и мерките кои се користат за таа цел се познати на секој работник.

Денес многу организации имаат конкретни планови за развој на кариерите, така што секој работник може да знае која позиција може да ја достигне во организацијата, во кој временски период и под какви услови, т.е. што се очекува од него за да го постигне тоа. На тој начин се обезбедува мотивација, идентификација и целно насочено влијание на раководството, а на тој начин се редуцира стравот од самоволието и недовербата. Мотивацијата е една од најважните улоги во организацијата бидејќи единствено мотивиран работник може да биде подобар во работата, поквалитетно и попродуктивно да работи и да влијае на околината. Планирањето, развојот и управувањето со кариерата имаат мултиплицирани позитивни импликации не само за поединецот, туку и за организацијата од аспект на зајакнување на севкупниот организациски развоен потенцијал, флексибилност, како и идентификација на вработените со целите и мотивацијата на организацијата.

Од непроценлива важност е политиката на добри меѓучовечки односи, вклучување на работниците во процесот на одлучување, давање поголеми

одговорности, како и целосно точно просудување на нивните заслуги, со што и тие стекнуваат целосна доверба во организацијата.

3. Организациска поставеност на човечките ресурси во Министерството за внатрешни работи

Согласно чл. 15 од Законот за внатрешни работи на Министерството за внатрешни работи¹³, организациската структура на Министерството ја сочинуваат:

- организациски единици за потребите на Министерството и
- органи во состав на Министерството.

Согласно чл. 16 од Законот за внатрешни работи на Министерството за внатрешни работи¹⁴, Организациските единици за потребите на Министерството од членот 15 алинеја 1 од овој закон се организациски единици надлежни за вршење на стручни работи во врска со вршењето на внатрешните работи, за потребите на целото Министерство.

Согласно чл. 17 од Законот за внатрешни работи на Министерството за внатрешни работи¹⁵, Органи во состав во Министерството од членот 15 алинеја 2 од овој Закон се:

- Биро за јавна безбедност и
- Управа за безбедност и контраразузнавање.

Во наведените организациски единици и органи во состав на Министерството се формирани посебни организациски единици надлежни за управување со човечки ресурси. Подетален преглед на структурната поставеност на организациските единици за управување со човечки ресурси е претставен во органограмот¹⁶ на Министерството за внатрешни работи.

Сите прашања од областа на човечките ресурси во Министерството се актуелизираа со структурирање и позиционирање на релевантните единици за управување со човечки ресурси, односно истите се реформирани од 2008 година според стандардите на современите Европски полициски модели.

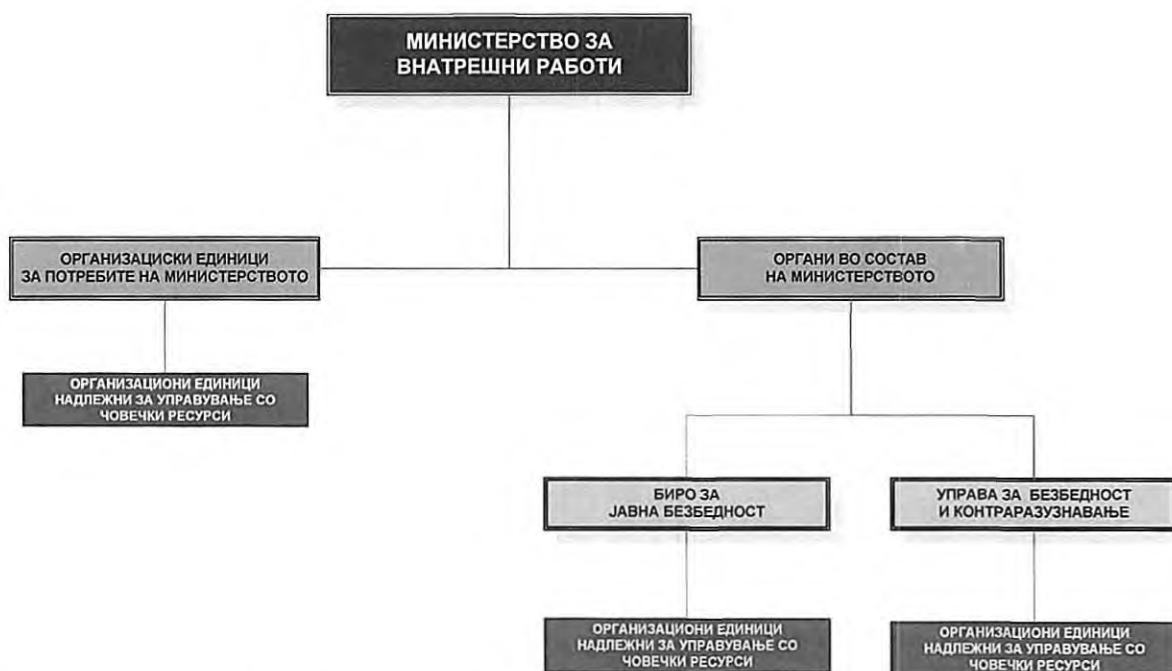
¹³Закон за внатрешни работи („Службен весник на Република Македонија“ бр. 42/14, 116/14, 33/15, 33/15, 5/16, 120/16, 127/16, 142/16, 190/16 г.).

¹⁴ Исто.

¹⁵ Исто.

¹⁶ <http://www.mvr.gov.mk/Upload/Documents/OrganogramnaMVR.pdf>

Во рамките на Министерството за внатрешни работи, чија организациска структура ја сочинуваат организациски единици за потребите на Министерството и органи во состав на Министерството, прашањето за управувањето и обуката на човечките ресурси е дефинирано како стручна работа во надлежност на посебна организациска единица во рамките на организациските единици за потребите на Министерството. Исто така, и органите во состав на Министерството, односно Бирото за јавна безбедност и Управата за безбедност и контраразузнавање во рамките на својата организациска структурираност имаат посебни организациски единици за управување со човечки ресурси¹⁷.



Шематски приказ бр. 2 Органограм на организациски единици за управување со човечки ресурси во Министерството за внатрешни работи, според Органограмот на Министерството за внатрешни работи

Релевантните единици за управување со човечки ресурси во Министерството за внатрешни работи се надлежни за креирање, мониторинг и контрола на имплементираните стратешки цели, како и за понатамошниот развој на истите.

Развојот на човечките ресурси во една организација е условен од два доминантни природни чинители: прво, интерните промени кај поединците кои спонтано се случуваат како искуствено учење кое го зголемува работниот и

¹⁷ Според Органограмот на Министерството за внатрешни работи

креативниот капацитет на секој поединец и, второ, екстерните промени кои бараат поефектно и поефикасно задоволување на барањата на клиентите. Дополнителна потреба за развој на човечките ресурси произлегува од природниот одлив на искусен кадар чии должности треба да бидат обезбедени со обука и со промоција на постојните човечките ресурси.

Не навлегувајќи детално во начините и во постапките на развој на човечките ресурси, сепак е нужно да се нагласи дека е време да се премине од практиката на спонтано, индивидуално реализирано искуствено и формално учење заради зголемување на индивидуалните капацитети кон системски поставено и плански реализирано развивање на човечките ресурси, кое во последниве две декади се конституира како систем на организациско учење во фирмите и во институциите.

Во изминатиов период на транзиција, а многу понагласено во очекуваниот период на преземање нови надлежности, развојот на човечките ресурси како квалитативна димензија ги покрива следниве субфункции:

- работно воведување на сиот новопримен кадар со две основни намери:
 - социјализација и содржинска финализација на обуката за конкретните работни функции (приправнички стаж);
 - перманентна обука за задоволување на сите настанати промени во тековното или идно работно место на секој извршител, особено за новите надлежности и новата клиентска ориентираност на Министерството како сервис на граѓаните;
- обука и развој на менаџерскиот кадар како клучна компонента на менаџментот на човечки ресурси и
- кариерен развој на секој вработен со обезбедување нормативни, едукативни и менторски претпоставки за тоа.

Во класичното третирање на човечките ресурси одржувањето претставува втора по обем дејност на персоналните служби по обезбедување на човечките ресурси. Иако не со толкава доминација, таа компонента и натаму егзистира како неопходна во менаџментот на човечки ресурси, но со јасно нагласени ограничувања: таа треба да обезбеди задоволување на примарните, егзистенцијални потреби на вработените и соодветно остварување на принципот на праведност во размената помеѓу организацијата и вработениот, во нивниот заемен партнерски однос. Со тоа е определен и основниот начин во остварување на оваа компонента: операционализација на моделот

на праведност: што работникот како образование, искуство и тековно ангажирање ѝ дава на организацијата и што за возврат организацијата му компензира преку плата, други бенефиции и работни услови.

4. Професионалниот и кариерниот развој на вработените во Министерството за внатрешни работи

4.1. Услови на засновање на работен однос во Министерството за внатрешни работи¹⁸

Правата и обврските од работниот однос, работниците во Министерството ги остваруваат согласно одредбите од овој Закон, Законот за полиција, прописите од областа на работните односи и Колективниот договор на Министерството.

Кога станува збор за засновање на работен однос во Министерството за внатрешни работи, треба да се нагласи дека постојат општи и посебни услови. Работен однос во Министерството на работно место со посебни должности и овластувања може да заснова лице кое ги исполнува следниве општи услови:

- да е државјанин на Република Македонија;
- да е полнолетно;
- активно да го користи македонскиот јазик;
- да е здравствено и психофизички способно;
- да има завршено најмалку четиригодишно средно образование;
- со безбедносна проверка да е утврдено дека не постои безбедносен ризик од вработување на лицето и
- со правосилна пресуда да не му е изречена казна забрана за вршење на професија, дејност или должност.

Покрај општите услови за засновање на работен однос во Министерството, со актот за систематизација на работните места во Министерството, Бирото и Управата можат да се утврдат и други посебни услови.

Имено, од страна на министерот се формира здравствена комисија, која е надлежна за утврдување на психофизичката и општата здравствена способност, како и

¹⁸ Според, во врска со член 66,67,68,69,70 од Законот за внатрешни работи. „Службен весник на Република Македонија“ бр. 42/14, 116/14, 33/15, 33/15, 5/16, 120/16, 127/16, 142/16, 190/16 г.

да извршува контрола на психофизичката и општата здравствена способност при засновање на работен однос во Министерството. Здравствената комисија е составена од претседател и четири члена, од кои најмалку двајца лекари - специјалисти. По потреба, здравствената комисија може да има и повеќе лекари - специјалисти.

Пред засновање на работен однос во Министерството се врши безбедносна проверка на лице заради утврдување на безбедносен ризик, а врз основа на претходна писмена согласност на лицето. Притоа треба да се напомне дека лицето коешто ја одбива безбедносната проверка се смета дека не ги исполнува условите за засновање на работен однос во Министерството.

При безбедносната проверка Министерството добива податоци непосредно од лицето на кое тие се однесуваат, од други лица, државни органи, јавни претпријатија, установи и други правни лица и од постоечките евиденции што ги води Полицијата согласно со закон.

При спроведување на безбедносната проверка, лицето треба да пополни безбедносен прашалник и пополнетите податоци претставуваат дел од содржината на безбедносната проверка.

4.2. Засновање на работен однос¹⁹

Во Министерството за внатрешни работи во Република Македонија постојат повеќе начини на засновање работен однос, и тоа:

- засновање работен однос врз основа на јавен оглас;
- засновање работен однос без јавен оглас.

Работниот однос во Министерството се заснова врз основа на јавен оглас, под услови утврдени со овој и посебен закон.

Јавниот оглас за засновање работен однос во Министерството се објавува на интернет-страницата на Министерството, како и во најмалку три дневни весници кои се издаваат на целата територија на Република Македонија, од кои еден од весниците што се издаваат на јазикот што го зборуваат најмалку 20% од граѓаните кои зборуваат службен јазик различен од македонскиот јазик. Во јавниот оглас се назначува

¹⁹ Според, во врска со член 71,72,73,74,75,76 од Законот за внатрешни работи. „Службен весник на Република Македонија“ бр. 42/14, 116/14, 33/15, 33/15, 5/16, 120/16, 127/16, 142/16, 190/16 г.

работното место и општите и посебните услови за засновање на работен однос. Рокот за пријавување на јавниот оглас не може да биде пократок од 15 дена, односно подолг од 20 дена од денот на неговото објавување во дневните печатени медиуми.

Кандидатите за засновање на работен однос во Министерството пополнуваат пријава во електронска или хартиена форма, која ги содржи најмалку следниве податоци:

- име и презиме, единствен матичен број на граѓанинот, датум и место на раѓање, адреса и место на живеење, припадност на заедница;
- последен степен на образование и стекнати дипломи, претходни степени на образование и стекнати дипломи (за кандидатите со магистратура и/или докторат), датуми на стекнување на дипломите, броеви на дипломите, образовни институции кои ги издале;
- претходно работно искуство - да/не, детален опис (доколку има), вклучувајќи име на работодавачот, позиција, опис на работното место, должина на работниот стаж, адреса на работодавачот и причини за напуштање на работното место;
- познавање на странски јазици - да/не, јазик, ниво според ЦЕФР (CEFR) или бодови според ТОЕФЕЛ ПБТ (TOEFL PBT), ТОЕФЕЛ ЦБТ (TOEFL CBT), ТОЕФЕЛ ИБТ (TOEFL IBT), доколку е утврдено во актот за систематизација на работните места за конкретното работно место;
- познавање на работа со компјутерски програми за канцелариско работење - да/не, кои, доколку е утврдено во актот за систематизација на работните места за конкретното работно место;
- причини за аплицирање за конкретното работно место, очекувања од работата и цели во кариерата.

Кон пријавата кандидатот задолжително ги приложува следниве докази за податоците внесени во истата, во скенирана или хартиена форма:

- доказ за државјанство на Република Македонија;
- уверение/диплома за завршен степен на образование;
- сертификат за познавање на странски јазик, доколку на работното место за кое аплицира се бара како еден од посебните услови;
- потврда за работа со програми за канцелариско работење, доколку на работното место за кое аплицира се бара како еден од посебните услови.

Кон пријавата, кандидатот може да ја приложи и следната документација: извод од историјатот на вработувања, доколку кандидатот бил претходно вработен, издаден од Агенцијата за вработување на Република Македонија, препораки од претходните работни места кои содржат контакт-податоци од лицето кое го препорачува, потврди за посетувани обуки, стручни сертификати од други стручни квалификации и специјализации, трудови и публикации, меѓународно признат сертификат за познавање на еден од шесте официјални јазици на Организацијата на Обединетите нации, потврда за волонтерски стаж, издадена од волонтерскиот регистар на Министерството за труд и социјална политика, а потпишана од раководното лице на институцијата во која е реализиран волонтерскиот стаж, и други документи од интерес за работното место.

По пополнување на пријавата, кандидатот е должен под материјална и кривична одговорност да потврди дека податоците во пријавата се точни, а доставените докази - верни на оригиналот. Со пополнување на пријавата во електронска форма кандидатот добива идентификациски код.

Постапката за селекција за засновање работен однос во Министерството опфаќа неколку фази, и тоа: административна селекција, писмено тестирање, психолошко тестирање, интервју и здравствени прегледи. Во зависност од видот на работното место за кое се врши селекција, покрај утврдените фази, постапката за селекција може да опфати и други фази утврдени со подзаконски акт на министерот. За кандидатите за кои при административната селекција ќе се утврди дека не ги исполнуваат условите утврдени во јавниот оглас, постапката на селекција завршува.

За спроведување на процесот на селекција при засновање на работен однос во Министерството, министерот формира комисија за селекција.

Работниот однос заснован без јавен оглас во Министерството се заснова за работни места што во актот за систематизација на работните места се утврдени со статус - овластени службени лица, како и за стипендисти на Министерството. Работниот однос без јавен оглас во Министерството може да се заснова и со работник на друг орган на државната управа, друг орган на државна власт, институција, општинската администрација и администрацијата на градот Скопје, ако за тоа се согласат функционерите кои раководат со тие органи и работникот. Лицето кое заснова работен однос во Министерството без јавен оглас задолжително треба да ги исполнува општите и посебните услови утврдени со закон и прописите донесени врз основа на закон.

По овие фази во процесот на засновање на работен однос се пристапува кон склучување на договор за вработување со лицето.

4.3. Класификација на работни места²⁰

Класификацијата на работните места на работниците во Министерството се врши согласно со:

- одговорноста, целите, видот и сложеноста на работите и работните задачи на работното место, и
- потребните стручни квалификации, работното искуство, општите и посебните работни компетенции и други критериуми од значење за работното место.

Општите работни компетенции се утврдуваат во Рамката на општи компетенции за работниците во Министерството што ја пропишува министерот.

Посебните работни компетенции и другите критериуми се утврдуваат како посебни услови за работното место.

Во Министерството Класификацијата е систематизирана листа на работни места, категоризирани во соодветни категории согласно Закон и организирани во нивоа и видови. Согласно со критериумите, работните места на работниците во Министерството, се класифицираат во седум категории, и тоа:

- категорија Б - раководни работници во организациските единици со надлежност на цела територија на Република Македонија;
- категорија В - раководни работници во организациските единици со надлежност за определено подрачје, односно регион од територијата на Република Македонија (Сектор за внатрешни работи/Регионален центар за гранични работи/Регионален оперативен сектор на Управата);
- категорија Г- стручни работници - советодавно-надзорни;
- категорија Д - стручни работници во организациските единици со надлежност на цела територија на Република Македонија;

²⁰ Според, во врска со член 40,41,42,43,44,45,46,47,48 од Законот за внатрешни работи. „Службен весник на Република Македонија“ бр. 42/14, 116/14, 33/15, 33/15, 5/16, 120/16, 127/16, 142/16, 190/16 г.

- категорија Г - стручни работници во организациските единици со надлежност за определено подрачје односно регион од територијата на Република Македонија (Сектор за внатрешни работи/Регионален центар за гранични работи/Регионален оперативен сектор на Управата);
- категорија Е - помошно-стручни работници во организациските единици со надлежност на цела територија на Република Македонија;
- категорија Ж - помошно-стручни работници во организациските единици со надлежност за определено подрачје, односно регион од територијата на Република Македонија (Сектор за внатрешни работи/Регионален центар за гранични работи/Регионален оперативен сектор на Управата).

Во рамките на секоја категорија, се утврдуваат нивоата на работни места на работниците во Министерството.

Нивоа на работни места од категориите Б и В - раководни работници:

Категоријата Б ги опфаќа раководните работници во организациските единици со надлежност на цела територија на Република Македонија и во истата се утврдуваат осум нивоа од ниво Б1 до ниво Б8.

Категоријата В ги опфаќа раководните работници во организациските единици со надлежност за определено подрачје, односно регион од територијата на Република Македонија (Сектор за внатрешни работи/Регионален центар за гранични работи/Регионален оперативен сектор на Управата) и во истата се утврдуваат шест нивоа од ниво В1 до ниво В6.

Раководните работници од категориите Б и В, покрај општите услови за засновање на работен однос во Министерството утврдени согласно со закон, задолжително треба да ги исполнуваат следниве посебни услови за работното место:

а) **стручни квалификации:** за сите нивоа - ниво на квалификации VI А според Националната рамка на високо-образовните квалификации и најмалку 240 кредити стекнати според ЕКТС или завршен VII/1 степен на образование;

б) **работно искуство** и тоа:

- за категоријата Б - најмалку шест години работно искуство и

- за категоријата В - најмалку пет години работно искуство;

в) **општи работни компетенции**: за сите нивоа - општите работни компетенции утврдени во Рамката на општи работни компетенции во Министерството и

г) **посебни работни компетенции**, доколку се утврдени во актот за систематизација на работните места за сите нивоа - активно познавање на компјутерски програми за канцелариско работење, за сите нивоа - познавање на еден од трите најчесто користени јазици на Европската унија (англиски, француски, германски), и тоа: за **Категоријата Б**, преку поседување на меѓународно признат сертификат издаден од официјален европски тестатор, член на здружението ALTE на европски тестатори на Б2 (B2) нивото на ЦЕФР (CEFR), односно ИЕЛТС со 5-6 поени, ФЦЕ, БЕК В, ИЛЕК, ИКФЕ, БУЛАТС; или ТОЕФЕЛ ПБТ најмалку 500 бода, ТОЕФЕЛ ЦБТ најмалку 175 бода или ТОЕФЕЛ ИБТ најмалку 60 бода; или ДЕЛФ, ТЦФ, ТЕФ; или Гете сертификат, ТестДаф;

- за **Категоријата В** преку поседување на меѓународно признат сертификат издаден од официјален европски тестатор, член на здружението ALTE на европски тестатори на Б1 (B1) нивото на ЦЕФР (CEFR) или ТОЕФЕЛ ПБТ најмалку 450 бода, ТОЕФЕЛ ЦБТ најмалку 135 бода или ТОЕФЕЛ ИБТ најмалку 45 бода; или ДЕЛФ, ТЦФ, ТЕФ; или Гете сертификат, како и **други посебни работни компетенции** утврдени во актот за систематизација на работни места за соодветното работно место.

Нивоа на работни места од категориите Г, Д и Ѓ - стручни работници:

Категоријата Г ги опфаќа стручните работници - советодавно-надзорни и во истата се утврдуваат четири нивоа од ниво Г1 до ниво Г4.

Категоријата Д ги опфаќа стручните работници во организациските единици со надлежност на цела територија на Република Македонија и во истата се утврдуваат пет нивоа од ниво Д1 до ниво Д5.

Категоријата Ѓ ги опфаќа стручните работници во организациските единици со надлежност за определено подрачје односно регион од територијата на Република Македонија (Сектор за внатрешни работи/Регионален центар за гранични работи/Регионален оперативен сектор на Управата) и во истата се утврдуваат пет нивоа од ниво Ѓ1 до ниво Ѓ5.

Стручните работници, покрај општите услови за засновање на работен однос во Министерството утврдени согласно со закон, задолжително треба да ги исполнуваат следниве посебни услови за работното место:

а) стручни квалификации:

- за категоријата Г - ниво на квалификации VI А според Националната рамка на високо-образовните квалификации и најмалку 240 кредити стекнати според ЕКТС или завршен VII/1 степен на образование и

- за категориите Д и Ѓ - ниво на квалификации VI А, односно VI Б според Националната рамка на високо-образовните квалификации и најмалку 240, односно 180 кредити стекнати според ЕКТС или завршен VII/1 степен на образование, во зависност од видот на работното место;

б) работно искуство и тоа:

- за Категоријата Г - најмалку три години работно искуство,

- за Категоријата Д - најмалку две години работно искуство,

- за Категоријата Ѓ - најмалку една година работно искуство и

- за најниските видови на работни места во рамки на категориите Д и Ѓ - со или без работно искуство;

в) општи работни компетенции: за сите нивоа - општите работни компетенции утврдени во Рамката на општи работни компетенции во Министерството и

г) посебни работни компетенции, доколку се утврдени во актот за систематизација на работните места: за сите нивоа - активно познавање на компјутерски програми за канцелариско работење, за сите нивоа - познавање на еден од трите најчесто користени јазици на Европската унија (англиски, француски, германски), преку поседување на меѓународно признат сертификат издаден од официјален европски тестатор, член на Здружението ALTE на европски тестатори на A2 (A2) нивото на ЦЕФР (CEFR) односно КЕТ, ИЕЛТС со максимум 3 поени, БУЛАТС; или ТОЕФЕЛ ПБТ најмалку 400 бода, ТОЕФЕЛ ЦБТ најмалку 95 бода или ТОЕФЕЛ ИБТ најмалку 30 бода, или ДЕЛФ, ТЦФ, ТЕФ; или Гете сертификат, како и - други посебни работни компетенции утврдени во актот за систематизација на работни места за соодветното работно место.

Нивоа на работни места од категориите Е и Ж - помошно-стручни работници:

Категоријата Е ги опфаќа помошно-стручните работници во организациските единици со надлежност на цела територија на Република Македонија и во истата се утврдуваат пет нивоа од ниво Е1 до ниво Е5.

Категоријата Ж ги опфаќа помошно-стручните работници во организациските единици со надлежност за определено подрачје односно регион од територијата на Република Македонија (Сектор за внатрешни работи/Регионален центар за гранични работи/Регионален оперативен сектор на Управата) и во истата се утврдуваат пет нивоа од ниво Ж1 до ниво Ж5.

Помошно-стручните работници од ставовите (1) и (2) на овој член, покрај општите услови за засновање на работен однос во Министерството утврдени согласно закон, задолжително треба да ги исполнуваат следниве посебни услови за работното место:

а) стручни квалификации:

- за категориите Е и Ж - ниво на квалификации V А или ниво на квалификации IV според Националната рамка на високо-образовните квалификации и стекнати 180 или 240 кредити според ЕЦВЕТ или МКСОО или најмалку средно образование;

б) работно искуство, и тоа:

- за категоријата Е - најмалку две години работно искуство,
- за категоријата Ж - најмалку една година работно искуство и
- за најниските видови на работни места во рамки на Категориите Е и Ж - со или без работно искуство.

в) општи работни компетенции за сите нивоа - општите работни компетенции утврдени во Рамката на општи работни компетенции во Министерството и

г) посебни работни компетенции, доколку се утврдени во актот за систематизација на работните места: за сите нивоа - активно познавање на компјутерски програми за канцелариско работење, за сите нивоа - познавање на еден од трите најчесто користени јазици на Европската унија (англиски, француски, германски), преку поседување на меѓународно признат сертификат издаден од официјален европски тестатор, член на Здружението ALTE на европски тестатори, или уверение од меѓународна институција, на A1 (A1) нивото на ЦЕФР (CEFR), односно БУЛАТС; или ТОЕФЕЛ ПБТ најмалку 310 бода, ТОЕФЕЛ ЦБТ најмалку 35 бода или ТОЕФЕЛ ИБТ најмалку 10 бода, или ДЕЛФ, ТЦФ, ТЕФ; или Гете сертификат, како и - други посебни работни компетенции утврдени во актот за систематизација на работни места за соодветното работно место.

За работниците во Министерството, нивоата во рамките на категориите утврдени во Класификацијата на работните места, се опишуваат со видови на работни места:

Табела бр. 1 КАТЕГОРИЈА Б – РАКОВОДНИ РАБОТНИЦИ во организациски единици со надлежност на цела територија на Република Македонија

Категорија	Ниво	Вид на работно место
Б	Б1	-Помошник министер -Заменик директор -Помошник директор
	Б2	-Заменик -Помошник -Началник на Оддел
	Б3	-Заменик/Помошник Началник на Оддел -Началник на Сектор
	Б4	- Началник/Командант на Единица
	Б5	- Заменик Началник/Командант -Помошник началник/командант на Единица -Началник на Одделение
	Б6	-Началник на отсек -Командир на чета/отсек/полициска станица
	Б7	- Помошник командир на чета/отсек/полициска станица
	Б8	- Командир на полициско одделение

Табела бр. 2 КАТЕГОРИЈА В – РАКОВОДНИ РАБОТНИЦИ во организациски единици со надлежност за определено подрачје односно регион од територијата на Република Македонија (Сектор за внатрешни работи/Регионален центар за гранични работи/Регионален оперативен сектор на Управата)

Категорија	Ниво	Вид на работно место
В	В1	-Началник на Сектор за внатрешни работи, Регионален центар за гранични работи и Регионален оперативен сектор на Управата
	В2	-Помошник началник на Сектор за внатрешни работи, Регионален центар за гранични работи и Регионален оперативен сектор на Управата -Началник на Единица
	В3	- Началник на Одделение - Помошник Началник на Единица
	В4	-Помошник началник на Одделение -Командир на полициска станица -Началник на Отсек/Надворешна канцеларија
	В5	- Заменик Командир на полициска станица -Помошник командир на Полициска станица
	В6	-Командир на Полициско одделение

Табела бр. 3 КАТЕГОРИЈА Г – СТРУЧНИ РАБОТНИЦИ - советодавно-надзорни

Категорија	Ниво	Вид на работно место
Г	Г1	-Државен советник
	Г2	-Генерален советник
	Г3	-Виш полициски советник
	Г4	-Полициски советник

Табела бр. 4 КАТЕГОРИЈА Д – СТРУЧНИ РАБОТНИЦИ во организациски единици со надлежност на цела територија на Република Македонија

Категорија	Ниво	Вид на работно место
Д	Д1	-Главен
	Д2	-Самостоен
	Д3	-Виш
	Д4	-Основно работно место
	Д5	-Помлад

Табела бр. 5 КАТЕГОРИЈА Ѓ – СТРУЧНИ РАБОТНИЦИ во организациски единици со надлежност за определено подрачје односно регион од територијата на Република Македонија (Сектор за внатрешни работи/Регионален центар за гранични работи/Регионален оперативен сектор на Управата)

Категорија	Ниво	Вид на работно место
Ѓ	Ѓ1	-Главен
	Ѓ2	-Самостоен
	Ѓ3	-Виш
	Ѓ4	-Основно работно место
	Ѓ5	-Помлад

Табела бр.6 КАТЕГОРИЈА Е – ПОМОШНО-СТРУЧНИ РАБОТНИЦИ во организациски единици со надлежност на цела територија на Република Македонија

Категорија	Ниво	Вид на работно место
Е	Е1	-Главен
	Е2	-Самостоен
	Е3	-Виш
	Е4	-Основно работно место
	Е5	-Помлад

Табела бр. 7 КАТЕГОРИЈА Ж – ПОМОШНО-СТРУЧНИ РАБОТНИЦИ во организациски единици со надлежност за определено подрачје односно регион од територијата на Република Македонија (Сектор за внатрешни работи/Регионален центар за гранични работи/Регионален оперативен сектор на Управата)

Категорија	Ниво	Вид на работно место
Ж	Ж1	-Главен
	Ж2	-Самостоен
	Ж3	-Виш
	Ж4	-Основно работно место
	Ж5	-Помлад

Основните работни места во смисла на нивоата Д4, Ѓ4, Е4 и Ж4 од табеларниот приказ се утврдуваат со Колективен договор на Министерството.

Распоредување, односно унапредување на работниците во Министерството се врши согласно со Класификацијата на работните места, при што се имаат предвид: видот на работно место од кое работникот се распоредува или унапредува односно видот на работното место на кое работникот се распоредува или унапредува; видот на организациската единица во која е систематизирано работното место од кое работникот се распоредува или унапредува односно видот на организациската единица во која е систематизирано работното место на кое работникот се распоредува или унапредува; видот на нивото односно категоријата на работното место од кое се врши распоредување или унапредување на работникот.

4.4. Рамка на општи работни компетенции за работниците во Министерството за внатрешни работи²¹

Согласно Правилникот за рамката на општи работни компетенции за работниците во Министерство за внатрешни работи, се пропишува Рамката на општи работни компетенции за работниците во Министерството за внатрешни работи (во натамошниот текст: Рамката).

Рамката претставува групирање на општите компетенции на единствен и интегриран начин, со цел да се овозможи подобрување на постапките за селекција и вработување, унапредување, оценување на ефектот од работењето, како и стручното усовршување на работниците во Министерството за внатрешни работи.

Рамката содржи девет општи работни компетенции, и тоа:

- решавање проблеми и одлучување за работи од својот делокруг;
- учење и развој;
- комуникација;
- остварување резултати;
- работење со други/тимска работа;
- стратешка свест;
- ориентираност кон странките/засегнати страни;
- раководење и
- финансиско управување.

Секоја компетенција во Рамката е опишана со назив, дефиниција, нивоа (основно, средно и напредно) и индикатори за секое ниво.

Видот и нивото на општата работна компетенција која е пропишана за работното место зависи од категоријата на која ѝ припаѓа работното место. За работните места од Категориите Б и В се применуваат сите девет општи работни компетенции од Рамката, и тоа на напредно ниво. За работните места од Категориите Г, Д и Ѓ се применуваат осум општи работни компетенции од Рамката, на средно ниво и тоа:

- решавање проблеми и одлучување за работи од својот делокруг;
- учење и развој;

²¹ Според, Правилник за рамката на општи работни компетенции за работниците во Министерството за внатрешни работи. Службен весник на Република Македонија“, бр. 38/15 г.

- комуникација;
- остварување резултати;
- работење со други/тимска работа;
- стратешка свест;
- ориентираност кон клиенти/засегнати страни;
- финансиско управување.

За работните места од Категорија Е и Ж се применуваат шест општи работни компетенции од Рамката, на основно ниво и тоа:

- учење и развој;
- комуникација;
- остварување резултати;
- работење со други/тимска работа;
- ориентираност кон странките/засегнати страни;
- финансиско управување.

4.5. Обука²²

Работник во Министерството има право и обврска, во текот на годината, да се обучува во согласност со потребите на Министерството, а врз основа на индивидуалниот план за стручно усовршување. По завршување на обуката, работникот е должен да го пренесе стекнатото знаење на другите работници. **Обука** во Министерството се спроведува во следниве случаи:

- кога определено лице за прв пат заснова работен однос (обука на приправник);
- кога определено лице врз основа на спроведена постапка за селекција е избрано за кандидат за полицаец (основна обука за полицаец);
- заради оспособување на работник за самостојно вршење на работите на одредено работно место;
- заради континуирана обука на работник.

²² Според, во врска со членовите 80-105 од Законот за внатрешни работи. „Службен весник на Република Македонија“ бр. 42/14, 116/14, 33/15, 33/15, 5/16, 120/16, 127/16, 142/16, 190/16 г.

Работникот по истекот на обуката полага посебен испит на начин и во постапка утврдени со Колективниот договор на Министерството.

Со работник што се упатува на обука, Министерството склучува договор во писмена форма. Со договорот се уредуваат меѓусебните права и обврски на работникот и Министерството, под услови утврдени со овој закон и се утврдува дека работникот е должен да остане во работен однос во Министерството на работно место на кое се вршат исти или сродни работи двапати повеќе од времето поминато на обука, односно најмалку две години ако обуката траела помалку од една година. Работникот кој нема да ги исполни условите е должен да ги надомести трошоците направени за неговата обука зголемени за три пати.

Обуката во Министерството се спроведува од страна на: ментор или Центарот. Обука на работници може да се врши и на друг начин, со ангажирање на други лица и субјекти.

Менторство е метод на пренесување на знаења и вештини меѓу работниците и истото може да биде советодавно или практично. **Советодавното менторство** е пренесување на знаења и вештини преку конкретни совети на менторот и се врши заради развој на општите компетенции на работникот. **Практичното менторство** се спроведува преку набљудување на работата на менторираниот работник, постојани консултации, практична работа и се врши заради развој на посебните компетенции на работникот.

Ментор може да биде секој работник кој е распореден на работно место на повисоко ниво од работникот кој е менториран и кој завршил обука за ментор. Менторот се назначува со решение на министерот. Менторот врши обука на: приправник кога Министерството склучува договор за вработување и работник за самостојно вршење на работите за одредено работно место. Министерството води база на ментори, која е јавно објавена на веб-страницата на Министерството. **Базата на ментори** ја водат организациските единици надлежни за управување со човечки ресурси во Министерството, Бирото односно Управата.

Менторот и менторираниот работник, по успешно завршеното менторство, подготвуваат изјави за завршено менторство.

Во **Центарот** се спроведува:

- обука на работник кој за првпат заснова работен однос во Министерството (обука на приправник);

- основна обука за полицаец;
- обука заради оспособување на работник за самостојно вршење на работите на одредено работно место;
- континуирана обука.

На работникот, кој ќе заврши обука во Центарот, му се издава потврда за завршена обука. За упатување на обука, со работникот што се упатува на обука за приправник, Министерството склучува договор за обука во времетраење од девет месеци. Работникот кој нема да ги исполни условите од договорот, е должен да ги надомести трошоците направени за неговата обука зголемени за три пати.

Основна обука за полицаец се врши на кандидатите за полицаец избрани на јавниот оглас. Изборот на лица - кандидати за полицаец го врши Комисија за избор на кандидати за полицаец, врз основа на спроведена постапка за селекција. Комисијата е составена од претседател, четири члена и нивни заменици, а Комисијата ја формира министерот. На основна обука за полицаец, Комисијата упатува за 10% поголем број на лица сметано од вкупниот број на лица за кои е утврдена потреба да се склучи договор за вработување во Министерството за работното место полицаец.

По извршениот избор на кандидати за обука за полицаец од страна на Комисијата, министерот донесува решение за избор на кандидати за обука за полицаец. Против решението, може да се поднесе приговор во рок од 15 дена од денот на приемот на решението, преку Министерството до Државната комисија за одлучување во управна постапка и постапка од работен однос во втор степен. Приговорот против решението не го одлага извршувањето на решението.

Со кандидатите за полицаец, Министерството склучува договор за основна обука за полицаец. Со договорот за обука, се регулираат посебните права и обврски меѓу Министерството и кандидатот за полицаец. Основната обука за полицаец трае една година. Во текот на основната обука за полицаец, кандидатот за полицаец задолжително престојува во Центарот (интернатско сместување), каде што има обезбедено сместување и исхрана. По истекот на обуката, Центарот врз основа на покажаните резултати на кандидатите за полицаец во текот на обуката, изготвува ранг-листа и на кандидатите за полицаец им се издава потврда за завршена основна обука за полицаец.

Министерот за внатрешни работи донесува решение за избор на обучени кандидати за полицаец од најдобро рангираните обучени кандидати за полицаец од

ранг-листата, а согласно со утврдената потреба за бројот на полицајците за кои е распишан јавниот оглас. Решението ги содржи личните податоци (име, презиме, татково име и адреса на живеење) на најдобро рангираните обучени кандидати за полицаец од ранг-листата. Против решението, може да се поднесе приговор во рок од 15 дена од денот на приемот на решението, преку Министерството до Државната комисија за одлучување во управна постапка и постапка од работен однос во втор степен. Приговорот против решението не го одлага извршувањето на решението.

Со кандидатите за полицаец, Министерството склучува договор за вработување, со кој кандидатите за полицаец се стекнуваат со статус на полицаец - приправник. Со договорот се уредуваат меѓусебните права и обврски и се утврдува дека полицаецот е должен да остане на работа во Министерството најмалку пет години сметано од денот на склучувањето на договорот за вработување. Полицаецот - приправник кој нема да ги исполни условите, должен е да ги надомести трошоците направени за неговата обука зголемени за три пати.

Лицето - кандидат за полицаец, од ранг-листата, кој не склучил договор за вработување со Министерството, а повторно конкурира на друг јавен оглас објавен за работно место - полицаец во Министерството, за кое ги исполнува условите за засновање на работен однос во Полиција согласно со Законот за полиција, треба да достави и потврда за завршена основна обука за полицаец во Министерството. Со лицето, Министерството не склучува договор за основна обука за полицаец и лицето не го испраќа повторно на обука, туку врз основа на приложената потврда за завршена основна обука за полицаец и остварените резултати на обуката што ја посетувало кога ја стекнало потврдата, Центарот го внесува во ранг-листата што ја изготвува за кандидатите за полицаец.

Кандидатот за полицаец кој ќе биде исклучен по негова вина од натамошно спроведување на основната обука за полицаец, кандидатот за полицаец на кого по негово барање ќе му престане основната обука за полицаец, како и полицаец - приправник кој ќе одбие да работи на работно место - полицаец, на кое ќе биде распореден по завршувањето на основната обука и склучување на договорот за вработување, е должен да ги надомести трошоците за сместување, исхрана и задоволување на другите потреби во Центарот.

Приправничкиот стаж на полицаецот - приправник трае шест месеци.

Заради оспособување на работник за самостојно вршење на работите на одредено работно место, Министерството склучува договор за обука во траење од девет месеци со: работник кој започнува да врши работа во Министерството соодветна на видот на своето стручно образование и има претходно работно искуство, но не во областа за која се склучува договорот за вработување и со работник кој се распоредува на работно место во организациска единица во која не се вршат исти или сродни работи со работите што се вршат на работното место од кое работникот се распоредува. Со договорот се регулираат посебните права и обврски меѓу Министерството и работникот. Работникот кој нема да ги исполни условите од договорот, е должен да ги надомести трошоците направени за неговата обука зголемени за три пати.

Континуирана обука на работници во Министерството се врши заради поуспешно вршење на работните задачи од страна на работникот на работното место на кое е распореден, односно заради обезбедување на ефикасно извршување на функцијата на Министерството. За упатување на работникот на континуирана обука, во случај кога обуката трае подолго од 15 дена, Министерството склучува договор со работникот за континуирана обука. По исклучок, кога обуката трае пократко од 15 дена, а трошоците за обуката се на товар на Министерството и истите предизвикуваат поголеми фискални импликации, со работникот Министерството склучува договор за обука. Со договорот, се регулираат посебните права и обврски меѓу Министерството и работникот. Работникот кој нема да ги исполни условите од договорот, е должен да ги надомести трошоците направени за неговата обука зголемени за три пати.

Обука може да врши и работник кој работи на одредено работно место во организациска единица во Министерството, согласно со природата на работите што се вршат на работното место на кое е распореден и по претходно завршена обука. Со работникот, Министерството склучува договор за обучувач. Работникот, не може по потреба на Министерството или по негово барање да биде распореден на работно место на кое не се вршат исти или сродни работи со работите што се вршат на работното место на кое е распореден во рок од три години од склучувањето на договорот за обучувач. Доколку работникот по негово барање биде распореден на работно место на кое не се вршат исти или сродни работи со работите што се вршат на работното место на кое дотогаш бил распореден, е должен да ги надомести трошоците за обуката зголемени за три пати.

4.6. Распоредување на работниците во Министерството²³

Работник во Министерството може во текот на работниот однос да биде распореден на друго работно место различно од она на кое претходно работел, во транспарентна постапка. Транспарентноста на постапката не се однесува на распоредување на работници на работни места во Министерството при распоредување по потреба на Министерството или при распоредување по барање на работникот. Одлука за распоредување на работникот, донесуваат посебни комисии.

Распоредување на работник може да се изврши само ако се исполнети следниве услови:

- работното место на кое се распоредува работникот е во организациска единица во местото на живеење на работникот;
- работното место на кое се распоредува е слободно или упразнето;
- работното место на кое се распоредува е идентично по вид во рамки на исто ниво согласно Класификацијата на работните места;
- работникот во целост ги исполнува условите утврдени во актот за систематизација на работните места утврдени за работното место на кое се врши распоредување (вид на образование, потребно работно искуство и слично);
- на работното место на кое работникот се распоредува, се вршат исти или сродни работи со работите што се вршат на работното место од кое работникот се распоредува.

Распоредување на работник на друго работно место може да биде и од времен карактер, заради замена на привремено отсутен работник. Распоредувањето може да трае најмалку еден месец, а најмногу една година. При распоредувањето, работникот ја задржува основната плата утврдена за работното место од кое се распоредува доколку истата за него е поповолна. На работно место од кое е упатен полициски службеник на работа во истражен центар на јавното обвинителство, распоредувањето, може да трае за временски период за кој е извршено упатувањето. Покрај распоредувањето, распоредување на друго работно место се врши на работник кој е овластен да носи службено огнено оружје, ако на работникот времено му е одземено оружјето со муницијата согласно закон. Работникот, се распоредува на соодветно работно место во

²³ Според, во врска со членовите 106-117 од Законот за внатрешни работи. „Службен весник на Република Македонија“ бр. 42/14, 116/14, 33/15, 33/15, 5/16, 120/16, 127/16, 142/16, 190/16 г.

Министерството без овластување за носење и употреба на службено оружје. Распоредувањето трае до правосилноста на одлуката донесена во кривична, прекршочна или граѓанска постапка.

Работник во Министерството може да биде распореден на друго работно место во транспарентна постапка, преку објавување на интерен оглас. Работник во Министерството може да биде распореден на друго работно место и на негово барање, заради промена на местото на живеење или од други оправдани причини.

По потреба на Министерството, работник може да биде распореден на друго работно место, кога:

- се исполнети условите и кога за работното место на кое се распоредува работникот е утврдена основна плата што е еднаква со основната плата од работното место од кое се распоредува;
- во Министерството се вршат промени во организациската структура или во однос на бројот на работните места во актите за организација и работа и за систематизација на работните места на Министерството, а нема потреба да се намали бројот на вработените.

Во случај кога поради причините, нема слободно работно место на кое се вршат исти или сродни работи со работите што се вршат на работното место од кое работникот се распоредува, работникот се распоредува на друго работно место за кое се исполнети условите од овој закон. Во случај кога работникот распореден на работно место за кое е утврден работен додаток на плата заради посебни услови за работа и опасност по живот, односно постоење на висок ризик во извршувањето на работите и задачите, не ги исполнува критериумите за физичка подготвеност утврдени со подзаконски пропис на министерот, работникот може да биде распореден на друго работно место соодветно на неговата стручна подготовка.

Покрај распоредувањето, работник може да биде распореден на друго работно место и кога со одлука на надлежната здравствена комисија согласно со прописите од областа на пензиското и инвалидското осигурување, е утврдено дека работникот е неспособен за вршење на работите и задачите на работното место каде работи заради нарушена психофизичка или општа здравствена способност која настапила како последица од повреда при работа или професионална болест. Работникот ги задржува сите права од работен однос од работното место од кое се распоредува. Работник кој е

овластен да носи службено оружје, а за кој е утврдено дека не е способен за вршење на работите и задачите од работното место на кое е распореден, поради нарушена психофизичка или општа здравствена способност, а истовремено не ги исполнува условите за стекнување на право на инвалидска пензија согласно закон, ќе се распореди на соодветно работно место во Министерството без овластување за носење и употреба на службено оружје.

Работник во Министерството по негово барање или по потреба на Министерството, може да биде распореден и во организациска единица различна од организациската единица на Министерството во која дотогаш работел која е надвор од местото на неговото живеалиште, во случај кога се исполнети условите, заради:

- недостаток на работници со соодветна стручна подготовка и работна способност за конкретните работи и задачи и
- давање стручна помош во извршувањето на работите и задачите на организациската единица во која се распоредува работникот.

Распоредувањето на работникот се врши за временски период од најмногу шест месеци и не може да се изврши распоредување на работникот по истиот основ пред истекот на четири години од истекот на последното распоредување.

Работникот распореден има право на основна плата во висина на основната плата што ја имал на работното место од кое е распореден, доколку за него е поповолна. Доколку со распоредувањето се врши унапредување на работникот, работникот има право на основна плата во висина на основната плата на работното место на кое се распоредува, односно унапредува. Работникот има право и на надоместок во висина на едномесечна нето плата остварена во последниот месец пред распоредувањето, надоместок за патни и селидбени трошоци, обезбедено сместување или стан, седум дена платено отсуство по истекот на три месеци и надоместок на трошоци за превоз заради посета на потесното семејство од кое работникот живее одвоено.

Работник во Министерството не може да биде распореден на друго работно место за време на отсуство од работа заради болест или повреда, бременост, раѓање и родителство, како и за време на другите случаи на платено и неплатено отсуство од работа, согласно со овој закон и прописите од областа на работните односи. Полициски

службеник во Министерството не може да биде распореден на друго работно место и за време додека е упатен на работа во истражен центар на јавното обвинителство.

Распоредување на работник се врши со решение што го донесува министерот или од него овластен раководен работник, при што се образложуваат и причините поради кои се врши распоредувањето. На работник кој од неоправдани причини во рок од три дена од денот на врачувањето на решението не се јави на работното место на кое е распореден, Министерството му го откажува договорот за вработување. Работникот има право на приговор, кој во рок од 15 дена од денот на приемот на решението, се поднесува преку Министерството до Државната комисија за одлучување во управна постапка и постапка од работен однос во втор степен. Приговорот против решението за распоредување не го одлага извршувањето на решението.

Ако работникот е распореден на исто односно повисоко работно место согласно со Класификацијата на работните места, работникот го задржува бројот на платните рангови што ги остварил од претходното работно место од кое е распореден.

4.7. Унапредување на работниците во Министерството²⁴

Постапката на унапредување има за цел да им овозможи на работниците во Министерството кариерно напредување, односно преминување од пониски, на повисоки работни места.

Работник во Министерството може да биде унапреден: во повисок платен ранг или на друго работно место кое во однос на претходното работно место е повисоко во Класификацијата на работните места.

Унапредувањето се врши во транспарентна постапка, со објавување на интерен оглас, врз основа на професионалните квалитети и квалификации на работникот, неговите работни способности, завршените обуки во текот на работниот однос и начинот на извршување на работните обврски, независно од полот, расата, бојата на кожата, политичкото и верското уверување и националната припадност. По исклучок, транспарентноста на постапката нема да се однесува на унапредување на работници на определени работни места во Бирото и Управата.

²⁴ Според, во врска со членовите 118-126 од Законот за внатрешни работи. „Службен весник на Република Македонија“ бр. 42/14, 116/14, 33/15, 33/15, 5/16, 120/16, 127/16, 142/16, 190/16 г.

Работникот во текот на целиот работен стаж во Министерството се унапредува најмногу за пет платни ранга. Со унапредување во првиот платен ранг, како и во секој нареден повисок платен ранг, работникот стекнува додаток за кариера на основната плата, под услови утврдени со овој закон.

Работникот се унапредува во соодветен платен ранг ако ги исполнува следниве услови:

- за унапредување во прв платен ранг има добиено три последователни оценки „особено се истакнува“, „се истакнува“ или „задоволува“;
- за унапредување во повисок платен ранг има добиено три последователни оценки „особено се истакнува“, „се истакнува“ или „задоволува“ по стекнување на претходниот платен ранг.

По исклучок, работникот распореден и полицискиот службеник упатен во истражен центар на јавното обвинителство се унапредуваат во повисок платен ранг ако имаат добиено вкупно три последователни оценки „особено се истакнува“, „се истакнува“ или „задоволува“. Работникот кој ќе биде оценет со оцена „особено се истакнува“ две години последователно, може да биде унапреден во повисок платен ранг за една година порано од рокот утврден со закон. Работник не може да биде унапреден во повисок платен ранг и покрај тоа што ги исполнува условите, доколку во последната година му е изречена една од дисциплинските мерки утврдени за потешки случаи на кршење на работниот ред и дисциплина или неисполнување на работните обврски утврдени со овој закон. Исполнувањето на условите за унапредување во повисок платен ранг се проверува еднаш годишно и тоа на 1 април за сите работници во Министерството. Работникот кој ги исполнува условите, се унапредува во соодветен платен ранг со решение за утврдување на платен ранг во кој е унапреден работникот. Решенијата за унапредување во повисок платен ранг ги донесува министерот или од него овластен раководен работник во рок од 30 дена од денот на утврдувањето дека се исполнети условите утврдени со овој закон.

Работник може да биде унапреден на друго работно место, доколку ги исполнува следниве услови:

- работното место на кое се унапредува е слободно;
- во целост ги исполнува условите утврдени во актот за систематизација на работните места за работното место на кое се врши унапредувањето;
- бил оценет со оценки „особено се истакнува“, „се истакнува“ или „задоволува“;

- под услови утврдени со овој закон;
- ги исполнува работните компетенции предвидени за работното место на кое се унапредува;
- е распореден на работно место непосредно пониско од работното место на кое се унапредува;
- поминала најмалку една година од неговото последно унапредување;
- во последната година не бил казнуван поради кршење на работниот ред и дисциплина или неисполнување на работните обврски утврдени со закон, Колективен договор на Министерството и договор за вработување;
- ги има завршено обуките утврдени за работното место на кое се унапредува.

4.7.1. Постапка за распоредување и унапредување²⁵

Постапката за селекција при распоредување, како и при унапредување на работниците во Министерството согласно со одредбите од овој закон, опфаќа повеќе фази. Подзаконскиот акт за начинот на спроведување на селекција при распоредување, како и при унапредување на работниците во Министерството го донесува министерот.

4.7.2. Одлука за распоредување и унапредување²⁶

Одлука за распоредување и унапредување на работниците во Министерството донесуваат посебни комисии за распоредување и унапредување, што ги формира министерот. Комисиите се составени од претседател, четири члена и нивни заменици, од кои еден член и заменик се претставници на репрезентативниот синдикат, а еден член и заменик е променлив и е раководител на организациската единица каде е

²⁵ Според, во врска со член 127 од Законот за внатрешни работи. „Службен весник на Република Македонија“ бр. 42/14, 116/14, 33/15, 33/15, 5/16, 120/16, 127/16, 142/16, 190/16 г.

²⁶ Според, во врска со член 128 од Законот за внатрешни работи. „Службен весник на Република Македонија“ бр. 42/14, 116/14, 33/15, 33/15, 5/16, 120/16, 127/16, 142/16, 190/16 г.

систематизирано работното место за кое се спроведува постапка за распоредување, односно унапредување.

4.8. Управување со ефектот на работниците во Министерството²⁷

Министерството воспоставува систем за управување со ефектот на работниците. Системот го сочинуваат:

- утврдување на работните цели и задачи,
- утврдување на индивидуалниот план за стручно усовршување и
- постапка за оценување на ефектот на работникот.

Работните цели и задачи на работникот се утврдуваат врз основа на Стратешкиот план и/или согласно со годишната програма за работа на Министерството. Работните цели и задачи на работникот треба да бидат јасни, прецизни, мерливи и со утврдена временска рамка за извршување. Работните цели и задачи се утврдуваат од страна на непосредно раководниот работник, во соработка со работникот кој се оценува, по завршување на постапката на оценување на работните достигнувања, во декември во тековната календарска година, за наредната календарска година.

Потребата за стручно усовршување на работникот, заради ефикасно извршување на утврдените работни цели и задачи и потребата од развој на унапредување на работните компетенции, се утврдува во индивидуалниот план за стручно усовршување.

Индивидуалниот план за стручно усовршување се утврдува од страна на непосредно раководниот работник, во соработка со работникот чиј ефект се следи, по поставувањето на работните цели и задачи. Непосредно раководниот работник е должен континуирано да го следи ефектот на работниците со кои раководи, во текот на целата календарска година и по потреба да предлага мерки за подобрување на нивната работа.

Како дел од процесот на континуирано следење на ефектот на работникот, најдоцна до 31 мај во календарската година, се спроведува полугодишно интервју. По

²⁷ Според, во врска со членовите 129-139 од Законот за внатрешни работи. „Службен весник на Република Македонија“ бр. 42/14, 116/14, 33/15, 33/15, 5/16, 120/16, 127/16, 142/16, 190/16 г.

спроведување на полугодишното интервју, се пополнува извештајот за полугодишно интервју, кој го потпишуваат работникот и неговиот непосредно раководен работник. Копија од извештајот, му се доставува на работникот чиј ефект се следи. Доколку во извештајот за полугодишното интервју, непосредно раководниот работник утврди дека работникот чиј ефект се следи, не ги исполнил поставените цели односно покажува незадоволителни резултати за време на полугодишниот период, не покажува потребна стручност и компетентност, има значителни грешки во работата и постапувањето, работните задачи ги извршува ненавремено односно не покажува интерес за квалитетот на извршување на работните задачи, истиот ќе започне постапка за подобрување на ефектот.

Во постапката за подобрување на ефектот се предлагаат дополнителни обуки или менторство и се изрекува писмено укажување во кое работникот се предупредува за можноста да биде оценет со негативна оцена, доколку и покрај укажувањата и предложените мерки, до истекот на годината за која се врши оценувањето, не го подобри својот ефект. Доколку работникот чиј ефект се следи нема непосредно раководен работник, интервјуто го врши, извештајот го потпишува и постапката за подобрување на ефектот ја води непосредно повисокиот работник.

Работник кој отсутствувал од работа подолго од шест месеци во текот на една календарска година (боледување, неплатено отсуство и слично), како и работник во Министерството кој за првпат засновал работен однос во Министерството во годината за која се врши оценувањето и работодавецот пократко од шест месеца, нема да биде оценуван.

Оценување на работник во Министерството се врши врз основа на критериумите што се однесуваат на резултатите од неговата работа, како и личните квалитети што тој ги покажал во текот на работењето, и тоа: стручност, обем на работа (колку работа завршил), правовременост (кога ги завршил работите), самостојност, креативност, прецизност, доверливост, соработка, организирање на работата, интердисциплинарност, однос кон странките, комуникација и други способности поврзани со работата.

Оценување на работникот се врши со следните оценки:

- „особено се истакнува“ - оценка „5“, со вредност од 4,51 до 5,00,
- „се истакнува“ - оценка „4“, со вредност од 3,51 до 4,50,
- „задоволува“ - оценка „3“, со вредност од 2,51 до 3,50,

- „делумно задоволува“ - оценка „2“, со вредност од 1,51 до 2,50 и
- „не задоволува“ - оценка „1“, со вредност од 1,00 до 1,50.

Работата на работниците во Министерството, задолжително се оценува еднаш годишно, најдоцна до 1 декември за тековната година. Годишната оцена на работникот се добива врз основа на оцената на оценувачот, со тежински фактор од 65%, како и од просечната оценка од двајца други работници во организациската единица во која работи работникот кој се оценува, од редот на работници со кои работникот непосредно соработувал (во натамошниот текст: други оценувачи), со тежински фактор од 35%.

Другите оценувачи ги бира работникот и истите со оценки од „1“ до „5“ ги оценуваат општите работни компетенции на работникот и предлагаат начини на подобрување на неговата работа. Оценувачот за време на пополнување на образецот за годишно оценување кое го врши во присуство на работникот, задолжително спроведува и пополнува образец за спроведено годишно кариерно интервју со работникот.

Преку спроведување на годишното кариерно интервју, работникот се произнесува за личните планови во однос на неговото распоредување или унапредување во истата или друга организациска единица, потреби за специфични обуки со цел унапредување на неговата работа, забелешки во однос на начинот на функционирање на организациската единица и слично.

Оценувањето на работникот го врши непосредно раководниот работник (во натамошниот текст: оценувачот), кој задолжително треба да поседува сертификат за успешно завршена обука за оценувач издадена од Центарот и пред да го започне процесот на оценување во неговата организациска единица, задолжително треба да биде оценет од страна на неговиот непосредно раководен работник.

Раководителот кој од страна на својот оценувач е оценет со оцена помала од оцената „задоволува“, нема право да врши оценување на работниците во неговата организациска единица.

Во случај кога раководителот на организациската единица е оценет со оцена пониска од оцената „задоволува“, оценувањето го врши следниот по ниво раководител во истата организациска единица или друг непосредно повисок раководен работник, кои задолжително треба да го исполнуваат зададениот услов и да бидат оценети со оцена најмалку „задоволува“.

Оценувачот со оцените, го оценува квалитетот, ефективноста на работењето, почитувањето на роковите и нивото на исполнување на утврдените работни цели и задачи, нивото на вклученост и посветеност на работата, придонесот во реализацијата на планот на организациската единица, реализацијата на индивидуалниот план за стручно усовршување и однесувањето на работникот, а го зема предвид и извештајот од полугодишното интервју спроведено согласно со одредбите од овој закон.

По завршувањето на оценувањето, копија од образецот за оценување, како и примерок од образецот за годишното кариерно интервју, се доставува и до работникот.

Оценувачот е должен да подготви и најдоцна до 31 декември, до надлежната организациска единица за управување со човечки ресурси, да достави извештај со ранг-листа на годишни оценки на сите работници, како и примерок од образецот за извршено оценување и годишното кариерно интервју.

По извршеното оценување и постапката по приговор на оцените согласно со одредбите од овој закон, се изготвува конечна ранг-листа на оценките на сите работници во Министерството, изразени во номинална вредност.

Со оценка 5 може да бидат оценети најмногу 5% од оценетите работници од конечната ранг-листа на оценки на сите работници во Министерството и истите ќе бидат наградени со бонус во износ од една основна плата на наградениот работник. Процентуалниот износ се однесува на ниво на Министерството, соодветно распореден во зависност од бројот на работници на три дела и тоа во организациските единици за потребите на Министерството, во Бирото и во Управата.

На 2% од најслабо оценетите работници од конечната ранг-листа на оценки на сите работници во Министерството, во соодветна постапка пропишана со колективен договор, во наредните шест месеци ќе им биде намален износот на плата во висина до 15% од основната плата на тие работници. Процентуалниот износ се однесува на ниво на Министерството, соодветно распореден во зависност од бројот на работници на три дела и тоа во организациските единици за потребите на Министерството, во Бирото и во Управата.

Работник кој ќе биде казнет со парична казна, не може да биде дополнително казнет во дисциплинска постапка заради слаби резултати во работењето.

Начинот на утврдување на висината и пресметката на бонусите и намалувањата на плата по извршено годишно оценување, се утврдува во Колективниот договор на Министерството.

На работникот кој две години последователно, односно три години во текот на пет години на оценување, ќе биде оценет со оценка „не задоволува“ му престанува работниот однос, во постапка утврдена со закон и колективен договор.

По исклучок, доколку во организациската единица во која работникот работи нема раководен работник, оценувањето го врши непосредно повисокиот раководен работник, кој задолжително треба да ги исполнува зададените услови од законот.

Доколку раководниот работник во организациската единица, во текот на годината биде распореден на друго работно место, или му престане вработувањето, оценувањето на работниците со кои раководел го врши новиот непосредно раководен работник, врз основа на писмен извештај што претходниот непосреден раководен работник задолжително го изготвува.

Оценувањето на полициски службеник упатен во истражен центар на јавното обвинителство, се врши од страна на непосредниот раководен работник, а доколку во организациската единица во која работникот работи нема раководен работник, оценувањето го врши непосредно повисокиот раководен работник, на начин утврден во Договорот.

Работникот кој не е задоволен од оцената, може во рок од осум дена од денот на известувањето за извршеното оценување, да поднесе приговор до комисиите за преиспитување на оцената што ги формира министерот.

По приговорот на полицискиот службеник упатен во истражен центар на јавното обвинителство се постапува на начин утврден во Договорот.

Комисиите се составени од претседател, двајца членови и нивни заменици, од кои еден член и заменик се претставници на репрезентативниот синдикат.

ВТОР ДЕЛ:

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Предмет на истражувањето

Предмет на ова истражување е анализа на **структурната и организациската поставеност на кариерниот развој** на вработените во Министерството за внатрешни работи во Република Македонија.

Од друга страна, пак, **ефикасноста и квалитетот на кариерниот развој** на вработените во Министерството за внатрешни работи во Република Македонија се поврзани со општите и посебните компетенции на вработените, нивното професионално усовршување, следење и унапредување.

Ова е аргумент кој оди во прилог на испитување на ставовите, мислењата и потребите на инволвираните страни, релевантни за истражувачкиот проблем, поддржано со стручна анализа на соодветна документација.

Еден од приоритетите на Министерството за внатрешни работи е континуирано обезбедување на квалитетна работа преку обезбедување на професионален развој на неговите вработени. Оваа приоритетна цел, визионирана како долгорочна цел се остварува преку континуирано следење на напредокот во работата, sukcesивно анализирање на моменталните состојби и испитување на потребите на вработените за сферите во кои треба да се делува. Вака поставените приоритети резултираат со конципиран пристап кој подразбира фокусирање на курентни цели и нивно операционализирање преку Годишен план и програма за обука.

Ефективноста од вака планираните и реализирани процесни обуки се очекува да резултира со ефикасна и квалитетна работа, од причина што потребите, темите и карактерот на обуките непосредно произлегуваат од директно вклучените лица во процесот.

Сето ова е наведено, всушност, и составен дел од Визијата²⁸ на Министерството преку која оваа институција има тенденција да биде препознатлива како клучен носител на системот на обука на вработените во Министерството за внатрешни работи, со современ стил на реализација на обуки засновани врз компетенции, комплетно екипиран со сертифицивани обучувачи и специјалисти за развој на човечките ресурси, со воведен систем за обезбедување квалитет (ИСО 9000:2008 и исполнети услови за

²⁸ Според Стратегијата за обука на вработените во Министерството за внатрешни работи 2012–2014, Република Македонија, Министерство за внатрешни работи, Биро за јавна безбедност, Центар за обука.

аплицирање до Европската фондација за менаџмент на квалитет (EFQM) „Committed to Excellence“) и почитувана членка на соодветните меѓународни асоцијации.

2. Терминолошки определби и толкувања на основните поими

Во овој труд се третираат, се објаснуваат и се анализираат повеќе поими кои имаат базично значење во експликацијата на предметот на трудот. Поимите кои се сретнуваат во трудот, всушност, се во директна зависност со предметот на истражувањето.

Поблиското и прецизното определување на суштината на овие поими е направено преку нивното дефинирање и толкување.

На тој начин се намалува можноста тие да бидат погрешно или различно сфатени и толкувани. Меѓу поголемиот број поими кои се споменуваат во трудот, како основни и најчесто користени поими (изрази), употребени според Законот го имаат следново значење²⁹:

1. „Работник во Министерството“ е овластено службено лице согласно со одредбите од овој закон;
2. „Распоредување“ е:
 - преместување на работник во Министерството од едно на друго работно место идентично по вид во рамки на исто ниво согласно со Класификацијата на работните места во Министерството (во натамошниот текст: Класификација на работните места);
 - распоредување на работник на работно место во Министерството по завршување на приправничкиот стаж;
 - распоредување на работник на работно место непосредно пониско од работното место на кое дотогаш работел согласно со изречена дисциплинска мерка согласно со одредбите од овој закон.
3. „Работно место“ е најмалата единица во организациската структура на Министерството, која во актот за систематизација на работните места е опишана

²⁹ Според, Согласно член 3 од Законот за внатрешни работи. „Службен весник на Република Македонија“ бр. 42/14, 116/14, 33/15, 33/15, 5/16, 120/16, 127/16, 142/16, 190/16 г.

со назив, подниво, ниво, категорија, статус, општи и посебни услови, опис и попис на работни задачи и други податоци од интерес за работното место;

4. **„Слободно работно место“** е работно место на кое со договор за вработување или со решение не е распореден, односно унапреден работник;
5. **„Упразнето работно место“** е работно место на кое работникот оправдано отсуствува поради здравствени или други причини подолг временски период;
6. **„Стручни квалификации“** се формалното образование и другите форми на стручно образование на работникот, за кои поседува диплома или сертификат;
7. **„Работни компетенции“** се збир од знаења, вештини и способност на работникот да ги извршува работите и работните задачи на работното место и истите можат да бидат општи и посебни;
8. **„Унапредување“** е движење на работник во системот на кариера, на начин што:
 - а) преминува во повисок платен ранг со што се стекнува со додаток за кариера на плата,
 - б) е распореден на друго работно место, кое во однос на претходното работно место е повисоко согласно со Класификацијата на работните места;
9. **„Ментор“** е работник во Министерството распореден на работно место на повисоко ниво од работникот кого го менторира, кој завршил обука за ментор и е назначен со решение на Министерот за внатрешни работи (во натамошниот текст: министерот) да:
 - обучува приправник во Министерството;
 - обучува работник за самостојно вршење на работите за одредено работно место во Министерството;
10. **„Непосреден раководен работник“** е работник кој раководи, односно управува со работата на организациската единица во која работникот работи;

11. „Класификација на работните места“ е систематизирана листа на работните места во Министерството, категоризирани во соодветни категории согласно закон и организирани во нивоа и видови.

12. „Начело на управување со ефектот на работниците“³⁰

(1) Министерството воспоставува процедури за управување со ефектот на работниците преку нивно континуирано следење и оценување, како и предлагање мерки за нивно подобрување.

(2) Оцената за ефектот е мерка за придонесот на работникот за ефикасно и ефективно функционирање на Министерството која се мери преку квалитетот, динамиката, почитувањето на роковите, нивото на исполнување на работните цели и задачи, професионалноста и однесувањето на работникот, како и преку други критериуми од интерес за Министерството.

(3) Оцената од ставот (2) на овој член, е основ за зголемување или намалување на платата на работникот, утврдување на парична или друг вид материјална или нематеријална награда, унапредување на работникот или прекинување на работниот однос, на начин и во постапка утврдени со закон или со колективен договор.

13. Обука³¹

(1) Работник во Министерството има право и обврска, во текот на годината, да се обучува во согласност со потребите на Министерството, а врз основа на индивидуалниот план за стручно усовршување.

(2) По завршување на обуката, работникот е должен да го пренесе стекнатото знаење на другите работници.

Случаи кога се спроведува обука во Министерството³²

³⁰ Според, согласно ГЛАВА II. Општи начела за работниците во Министерството, а во врска со член 9 од Законот за внатрешни работи. „Службен весник на Република Македонија“ бр. 42/14, 116/14, 33/15, 33/15, 5/16, 120/16, 127/16, 142/16, 190/16 г.

³¹ Според, во врска со член 80 од Законот за внатрешни работи. „Службен весник на Република Македонија“ бр. 42/14, 116/14, 33/15, 33/15, 5/16, 120/16, 127/16, 142/16, 190/16 г.

Обука во Министерството се спроведува во следниве случаи:

- кога определено лице за прв пат заснова работен однос (обука на приправник);
- кога определено лице врз основа на спроведена постапка за селекција е избрано за кандидат за полицаец (основна обука за полицаец);
- заради оспособување на работник за самостојно вршење на работите на одредено работно место;
- заради континуирана обука на работник.

3. Цел и карактер на истражувањето

Истражувањето по својот карактер е теоретско и емпириско.

Концепциската поставеност на истражувањето во согласност со неговиот карактер, претпоставува реализирање на повеќе задачи.

Целта на истражувањето е да се утврди компатибилноста на поставеноста и ефикасноста на кариерниот развој во Министерството за внатрешни работи со ставовите и потребите на вработените во Министерството за внатрешни работи.

4. Задачи на истражувањето

Целта на истражувањето е конкретизирана низ следниве **задачи**:

1. Да се направи содржинска и структурална анализа на правната регулатива за кариерен развој во Министерството за внатрешни работи во Република Македонија.
2. Испитување на ставовите и мислењата на **раководителите** на организациските единици за управување со човечки ресурси за **организациската и структурната поставеност на кариерниот развој** во Министерството за внатрешни работи.

³² Според, во врска со член 81 од Законот за внатрешни работи. „Службен весник на Република Македонија“ бр. 42/14, 116/14, 33/15, 33/15, 5/16, 120/16, 127/16, 142/16, 190/16 г.

3. Испитување на мислењата на **раководителите** на организациските единици за управување со човечки ресурси за **моделот на класификација на работни места на работниците во Министерството за внатрешни работи.**
4. Испитување на потребите на **раководителите** на организациските единици за управување со човечки ресурси за **унапредување на моделот за кариерен развој во Министерството за внатрешни работи.**
5. Испитување на ставовите и мислењата на **вработените** од различни организациски единици за **организациската и структурната поставеност на кариерниот развој во Министерството за внатрешни работи.**
6. Испитување на ставовите и мислењата на **вработените** од различни организациски единици за **моделот на стручно усовршување** пропишан од Министерството за внатрешни работи.
7. Испитување на ставовите и мислењата на **вработените** од различни организациски единици за **системот на управување со ефектот на работниците во Министерството за внатрешни работи (оценување).**

5. Хипотези на истражувањето

Општа хипотеза

Организациската и структурната поставеност на моделот за кариерен развој во Министерството за внатрешни работи во Република Македонија овозможува ефикасен кариерен развој на вработените.

Посебни хипотези

1. Во постојната правна регулатива опфатени се сите релевантни сегменти за кариерен развој во Министерството за внатрешни работи во Република Македонија.
2. Раководителите на организациските единици за управување со човечки ресурси имаат позитивни ставови и мислења за организациската и структурната поставеност на кариерниот развој.

3. Раководителите на организациските единици за управување со човечки ресурси сметаат дека моделот на класификација на работни места на работниците во Министерството за внатрешни работи ќе продуцира ефикасност во кариерниот развој на вработените.
4. Раководителите на организациските единици за управување со човечки ресурси имаат потреби за унапредување на некои елементи од моделот за кариерен развој во Министерството за внатрешни работи.
5. Вработените од различни организациски единици имаат подвоени ставови во однос на организациската и структурната поставеност на кариерниот развој во Министерството за внатрешни работи.
6. Вработените од различни организациски единици имаат позитивни ставови за моделот на стручно усовршување пропишан од Министерството за внатрешни работи.
7. Вработените од различни организациски единици имаат потреби за унапредување на некои елементи од системот на управување со ефектот на работниците во Министерството за внатрешни работи (оценување).

6. Варијабли на истражувањето

Независна варијабла во истражувањето се:

- Моделот за кариерен развој во Министерството за внатрешни работи во Република Македонија.
- Правна регулатива за кариерен развој во Министерството за внатрешни работи во Република Македонија.

Зависни варијабли се:

- Ставовите, мислењата и потребите на раководителите на организациските единици за управување со човечки ресурси за кариерниот развој во Министерството за внатрешни работи.

- Ставовите, мислењата и потребите на вработените од различни организациски единици за кариерниот развој во Министерството за внатрешни работи.

7. Методи, техники и инструменти на истражувањето

Во истражувањето се користат методи кои ќе обезбедат квалитетни научни сознанија, и тоа: анализа (содржинска, структурална) синтеза, дескрипција, индукција, генерализација.

Во процесот на добивање релевантни податоци се користат следниве техники и инструменти:

Техники на истражувањето

1. Анализа на документација (правна регулатива)
2. Интервјуирање
3. Анкетирање

Инструменти на истражувањето

1. Протокол за полуструктурирано интервју (ППИ/1) - за испитување на ставовите, мислењата и потребите на раководителите на организациските единици за управување со човечки ресурси во Министерството за внатрешни работи за кариерниот развој.
2. Прашалник (П/В) - за испитување на ставовите, мислењата и потребите на вработените од различни организациски единици за кариерниот развој во Министерството за внатрешни работи.
3. Евиденциона листа (ЕЛ/1) - за анализа на правната регулатива за кариерен развој во Министерството за внатрешни работи во Република Македонија.

8. Примерок на истражувањето

Во истражувањето се опфатени повеќе супприемроци, и тоа:

- Примерок на раководители на организациски единици за управување со човечки ресурси во Министерството за внатрешни работи. За потребите на истражувањето се интервјуирани вкупно 20 (дваесет) раководители (раководни работници) од трите организациски единици надлежни за управување со човечки ресурси во рамките на Министерството за внатрешни работи.
- Примерок на **вработени од различни организациски единици во Министерството за внатрешни работи**. Со истражувањето беа анкетирани вкупно 120 (сто и дваесет) вработени во Министерството за внатрешни работи, при што беа испитани нивните ставови, мислења и потреби од вкупно 11 (единаесет) организациски единици.
- Дел од истражувањето, односно дел од интервјуирањето на раководителите и анкетаирањето на вработените во Министерството за внатрешни работи беше спроведено во **11 (единаесет организациски единици)**, односно од **органizaциските единици за потребите на Министерството и од двата органи во состав на Министерството**:
 - Оддел за специјални полициски операции;
 - Оддел за внатрешна контрола, криминалистички истраги и професионални стандарди;
 - Оддел за општи и заеднички работи;
 - Сектор за внатрешни работи Скопје;
 - Сектор за меѓународна полициска соработка;
 - Оддел за сузбивање на организиран и сериозен криминал;
 - Оддел за гранични работи и миграции;
 - Оддел за криминалистичко технички испитувања и вештачења;
 - Оддел за правни работи, судски постапки и управување со човечки ресурси;
 - Оддел за заеднички работи и управување со човечки ресурси;
 - Останати.

Табела бр. 1 Примерок на организациски единици опфатени со истражувањето

Ред.бр.	Организациски единици	N=	Акроними кои ќе се користат во текстот
1.	Оддел за специјални полициски операции	59	ОСПО
2.	Оддел за внатрешна контрола, криминалистички истраги и професионални стандарди	5	ОВККИПС
3.	Оддел за општи и заеднички работи	5	ООЗР
4.	Сектор за внатрешни работи Скопје	5	СВР Скопје
5.	Сектор за меѓународна полициска соработка	5	СМПС
6.	Оддел за сузбивање на организиран и сериозен криминал	5	ОСОСК
7.	Оддел за гранични работи и миграции	5	ОГРМ
8.	Оддел за криминалистичко технички испитувања и вештачења	5	ОКТИВ
9.	Оддел за правни работи, судски постапки и управување со човечки ресурси	10	ОПРСПУЧР
10.	Оддел за заеднички работи и управување со човечки ресурси	10	ОЗРУЧР
11.	Други	6	Други
	N=11	N=120	

- Примерок на релевантна документација за правната регулатива за кариерен развој во Министерството за внатрешни работи во Република Македонија (закони, подзаконски акти):
 - Закон за внатрешни работи. „Службен весник на Република Македонија“ бр. 42/14, 116/14, 33/15, 33/15, 5/16, 120/16, 127/16, 142/16, 190/16 г.
 - Правилник за рамката на општи работни компетенции за работниците во Министерството за внатрешни работи. „Службен весник на Република Македонија“ бр. 38/15 г.
 - Правилник за начинот на оценување на работниците, формата и содржината на образецот за оценување и образецот за годишно кариерно интервју, како и формата и содржината на извештајот за извршено оценување на работниците во Министерството. „Службен весник на Република Македонија“ бр. 32/15 г.

- Правилник за начинот на оценување на работниците, формата и содржината на образецот за оценување и образецот за годишно кариерно интервју, како и формата и содржината на извештајот за извршено оценување на работниците во Министерството работи „Службен весник на Република Македонија“ бр.32/15 г.
- Правилник за начинот на спроведување на полугодишното интервју, формата и содржината на писменото укажување во постапката за подобрување на ефектот, како и формата и содржината на извештајот за полугодишното интервју во континуирано следење на ефектот на работниците во Министерството за внатрешни работи „Службен весник на Република Македонија“ бр. 183/14 г.

9. Обработка на податоците

Според истражувачката поставеност, карактеристиките на истражувачките техники и инструменти, добиените податоци од истражувањето ќе се обработуваат со квалитативни и квантитативни постапки.

Квалитативно ќе се обработат податоците добиени од: интервјуирањето, анкетирањето (конретно прашањата од отворен тип) и од анализата на релевантна документација за правната регулатива за кариерен развој.

Обработката на податоците ќе се изврши во неколку фази, и тоа: запознавање со податоците (преглед на листите, белешките, документацијата) и селектирање на поуспешните, репрезентативните, во однос на нецелосните податоци; определување на тематска рамка; индексирање (кодирање); групирање (табелирање); категоризација.

При квантитативната обработка и анализа на податоците се користат неколку статистички постапки од областа на дескриптивната и инференцијалната статистика, и тоа: опис на варијаблата преку презентирање на дистрибуција на фреквенција, релативна дистрибуција на фреквенции, процентуално и графичко претставување на фреквенциите, линеарна регресија.

За обработка на податоците од ваков карактер се користи Статистички систем за социјалните науки (IBM SPSS 20.0).

ТРЕТ ДЕЛ:

АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Анализа и интерпретација на резултатите добиени од испитувањата на ставовите, мислењата и потребите на раководителите на организациските единици за управување со човечки ресурси за кариерниот развој на Министерството за внатрешни работи

Посебна целна група во истражувањето се раководните работници на организациските единици надлежни за управување со човечките ресурси во Министерството за внатрешни работи. За потребите на истражувањето се интервјуирани вкупно 20 (дваесет) раководители (раководни работници) од трите организациски единици надлежни за управување со човечки ресурси во рамките на Министерството за внатрешни работи, односно од организациските единици за потребите на Министерството и од двата органи во состав на Министерството.

Интервјуирањето е целно поставено во насока на добивање релевантни податоци погодни за квалитативна анализа во однос на ставовите, мислењата и потребите на раководителите на организациските единици надлежни за управување со човечки ресурси во рамките на Министерството за внатрешни работи. Тргувајќи од фактот дека предмет на ова истражување е анализата на структурната и организациската поставеност на кариерниот развој на вработените во Министерството за внатрешни работи во Република Македонија, очекувано е токму раководителите да бидат посебен примерок во истражувањето.

Еден од приоритетите на Министерството за внатрешни работи е континуирано обезбедување квалитетна работа преку обезбедување професионален развој на неговите вработени. Оваа приоритетна цел, визионирана како долгорочна цел, се остварува преку континуирано следење на напредокот во работата, сукцесивно анализирање на моменталните состојби и испитување на потребите на вработените за сферите во кои треба да се делува.

Во остварувањето на вака поставените приоритетни цели на Министерството за внатрешни работи од големо значење е влијанието од страна на организациските единици надлежни за управување со човечки ресурси во рамките на Министерството за внатрешни работи. Во нивниот делокруг на работа спаѓаат: водење и следење на кадровската политика во Министерството; следење на единствена персонална евиденција во Министерството; планирање и екипирање на човечките ресурси; пополнување на работните места преку вработување со или без јавен оглас или интерен

оглас; следење на потребата од пополнување на работните места според систематизацијата на работите и задачите; распоредување, унапредување; организирање обуки, нивно следење и изготвување извештаи од спроведените обуки; вршење следење и евалуација на стекнати знаења од доставените извештаи од вработените кои присуствувале на одредени обуки и согледување на вредноста и квалитетот на реализираните обуки; спроведување на постапката на оценување на работниците во Министерството, проценка на постигнатото на секој работник во периодот на оценување; менторство; мотивација на човечките односи; чување на досиејата на вработените; спроведување на политиката на плати за вработените; вршење работи сврзани со правата на вработените кои произлегуваат од здравствено, пензиско и инвалидско осигурување; следење на имплементацијата на Законот за внатрешни работи, Законот за работните односи и другите законски и акти од областа на работните односи и на другите подзаконски акти во државните органи; следење на состојбата на екипираност со човечки ресурси и имплементацијата на правичната застапеност на припадниците на заедниците кои не се мнозинство во Република Македонија; организирање и прибирање податоци за вработените во Министерството, по: школска спрема, квалификациска структура, полова застапеност и етничка припадност; вршење развивање политики и упатства за активно промовирање на работната дисциплина, работните компетенции, отворена комуникација и транспарентност во работењето, поттикнување тимско работење, активирање и мотивација и одржување на човечките ресурси, грижа за високо ниво на мотивација и етика.

При анализата на податоците добиени од анализата на првиот дел од протоколот за полуструктурирано интервју, методолошки коректно е да се истакне дека 3 (тројца) интервјуирани раководни работници на организациските единици надлежни за управување со човечките ресурси во Министерството за внатрешни работи не одговорија на третото, четвртото и на петтото прашање од првиот дел од поставените прашања, според протоколот.

На поставеното прашање: „Колку долго сте вработени во Министерството за внатрешни работи?“, од испитаниот примерок може да се констатира дека само еден раководител има работно искуство од 10 години; седум раководители имаат работно искуство од 11 до 20 години; осум раководители имаат работно искуство од 21 до 30 години и еден раководител има работно искуство од 38 години во Министерството за

внатрешни работи. Според тоа може да се констатира дека најголем дел од раководните работници од надлежните организациски единици имаат работно искуство од 11 до 30 години во Министерството за внатрешни работи.

На поставеното прашање: „Колку долго работите во сегашната организациска единица?“, од испитаниот примерок може да се констатира дека само шест раководители имаат работно искуство до 10 години; осум раководители имаат работно искуство од 11 до 20 години и тројца раководители имаат работно искуство од 21 до 30 години. Според тоа може да се констатира дека најголем дел од раководните работници во организациската единица во која моментално работат имаат работно искуство од 11 до 20 години.

Од податоците на петтото прашање од првиот дел од полуструктурираното интервју се добиваат податоци за тоа **кој степен на високо образование го имаат.** При анализата се констатира дека најголем дел од нив, односно 75% од испитаниците имаат високо образование, а двајца се магистри на наука.

По однос на испитување на **етничката припадност,** шеснаесет раководни работници припаѓаат на македонската етничка заедница и еден на српската.

Наредните структурирани прашања се поставени со цел да се добијат релевантни податоци во однос на ставовите, мислењата и потребите на раководителите на организациските единици надлежни за управување со човечки ресурси во рамките на Министерството за внатрешни работи.

Поединечниот преглед на прашањето преку кое се детектираат ставовите за влијанието, **постоечкиот модел на организациската поставеност врз кариерниот развој на вработените во Министерството за внатрешни работи,** укажува на тоа дека раководните работници имаат подвоени мислења.

Постоечкиот модел според организациската поставеност е релативно глобален по обем, имајќи предвид дека во рамките на Министерството за внатрешни работи постојат многубројни и помали организациски единици. Од таа причина некои од нив сметаат дека постојната организациска поставеност е гломазна и неефикасна, но дека нуди поголеми можности во однос на кариерниот развој на вработените, а некои сметаат дека постоечкиот модел не е најсоодветно поставен помеѓу организациската поставеност и кариерниот развој на работниците во Министерството за внатрешни работи.

Според некои од нив, постои потреба од подобрување на организациската поставеност, а која се однесува на унифицираност на организациски единици и категории со цел правилно да влијае врз кариерниот развој на вработените. Овој модел на организациска поставеност од формално-правен аспект би требало да овозможи соодветен кариерен развој на вработените на Министерството за внатрешни работи, со напомена дека практичната имплементација не е во домен на надлежност на организациската единица во која работи.

Раководните лица на организациските единици за управување со човечки ресурси наведуваат дека во моментов одредени организациски единици се удвојуваат, односно работници од иста област не можат да работат, а притоа да ја развијат нивната кариера бидејќи според нив распределбата не е точна за да преминат во различни нивоа. Имено, организациските единици за потребите на Министерството за внатрешни работи се под Кабинетот на министерот, додека, пак, под нив се органите во состав. Но, и покрај тоа што се органи во состав, тоа не прави никаква разлика. Постојната организациска поставеност на Министерството за внатрешни работи би можела да доживее нова организациска поставеност, односно да бидат поделени во точно утврдени столбови: организациски единици – ОСЛ - за стручни работи во Министерството за внатрешни работи; организациски единици на полицијата и крим полиција. Во тој случај, според некои од нив, би можело да се очекува дека еден вработен може да напредува и вертикално на својот кариерен развој.

Еден дел од раководните лица сметаат дека вака поставениот модел на организациската поставеност би требало да постигне повисок степен на ефикасност при примената на системот на кариера, односно постои потреба преку моделот прецизно да се утврдува на кој начин работникот ќе биде унапреден и како ќе може да дојде до одредено ниво. Сепак, во овој контекст се напонува дека во секоја организациска единица не постојат систематизирани места за унапредување.

Исто така, интересен е ставот според кој организациската поставеност во Министерството за внатрешни работи нема влијание врз кариерниот развој на вработените. Но доследното почитување на законските и на подзаконските услови и начини на унапредување и распоредување имаат влијание врз кариерниот развој на секој вработен. На ова се надоврзува и мислењето кое се однесува на кариерата, според кое нормите пропишани во закон и утврдени со подзаконските акти сè уште не се

практично заживеани, односно Министерството за внатрешни работи сè уште функционира по некои непишани правила.

Според испитаниците кои размислуваат неутрално, постоечкиот модел не е најидеален во однос на изборот на најдобриот кандидат, меѓутоа дава сигурност и предвидливост во позитивна смисла.

Поголемиот дел од нив сметаат дека постоечкиот модел позитивно влијае и дава одлични можности за кариерен развој на вработените и ги поттикнува посветено и одговорно да ги извршуваат работите и работните задачи кои се во нивна надлежност, знаејќи дека тоа позитивно ќе влијае на нивниот кариерен развој.

Во однос на прашањето за испитувањето на ставовите и искуствата од примената на новиот модел на Класификација на работни места на работниците во Министерството, добиени се мноштво размислувања преку кои на многу вешт и сеопфатен начин се анализира кариерниот развој на вработените во Министерството за внатрешни работи од друга перспектива.

Според некои размислувања, класификацијата е добар начин за систематизирање на работните места/звања во една рамка и на едно место, со напомена дека во Министерството оваа Класификација не е реална и е направена во кус временски период во кој недостасувале доволни времени можности за да се направи вистинска анализа на потребите. Оттука, Класификацијата на работни места ги содржи истите работни места кои ги имало во Министерството за внатрешни работи и претходно и од таа причина се наведува дека постои потреба од интервенција и вака поставена таа е преобемна и многу разнолика. Потребата од интервенција се согледува и преку непостоење на единствен пристап и толкување на законските одредби кои се однесуваат на примената на новиот модел и не се почитува утврдената Класификација. Некои сметаат дека законските решенија треба да претрпат измени бидејќи како такви тешко се имплементираат, а сè со цел да се надминат веќе воочените практични проблеми.

Исто така, некои од испитаниците наведуваат дека новиот модел на класификација на работно место во Министерството за внатрешни работи делумно е променлив. Неприменливоста се наоѓа во одредени категории на работните места, како и во несистематизираност на сите хиерархиски нивоа во одредени организациски единици во Министерството, поради што доаѓа до неприменливост на одредбите од

Законот за внатрешни работи во делот на унапредување на работниците во смисла на запазување на секое хиерархиско ниво во кариерниот развој.

Исто така, тие наведуваат дека би требало да се направат само одредени измени за да може во целост да се примени. Како пример се наведува „Г-категирија“, за која некои од нив сметаат дека е непотребна, односно дека воопшто не треба да постои. За да биде применлива Класификацијата, сепак треба да се тргне од систематизацијата на работното место во една организациска единица бидејќи за да може еден работник да работи на својот кариерен развој, а притоа да не прескокнува нивоа во секоја организациска единица, потребно е да бидат систематизирани сите поднивоа (на пример, од Д-5 па сè до Д-1), а не само по исклучок, на пример Д-2 и Д-1. Подредувањето на работните места во категории е неопходно за системи на хиерархиска подреденост, каков што е системот во Министерството за внатрешни работи. Доколку Класификацијата остане имуна од влијанија за промени во содржината, можеби ќе придонесе за воспоставување одговорен систем со прецизни улоги и одговорности.

Раководните работници на организациските единици за управување со човечки ресурси во Министерството за внатрешни работи сметаат дека Класификацијата на работните места неспорно треба да овозможи препознатлив процес на движење во кариерата на работниците во Министерството за внатрешни работи, односно унапредување и движење во еден дефиниран систем на кариера базирана, пред сè на работните компетенции, утврдени согласно закон и подзаконски прописи.

Некои од испитаниците се изнесуваат дека не поседуваат посебни искуства од примената на новиот модел на класификација на работни места на работниците во Министерството, но Класификацијата на работни места на работниците во Министерството треба да претрпи соодветни законски измени, а сè со цел да се надминат веќе воочените практични проблеми и новиот модел на класификација треба да се надоградува во однос на преминот од една во друга категорија.

Преку воспоставување на новиот модел за напредок во кариерниот развој се пристапува кон унификација преку утврдување одговорности и се зголемува мотивираноста кај вработените. Позитивните ставови на испитаниците се однесуваат на фактот што преку Класификацијата точно се знае бројот на нивоата на работни места, се постигнува поголема прегледност во начинот на унапредување и распоредување, се

овозможува класифицирање и утврдување на еднаквост во бодовите што се добиваат за секое работно место од коишто зависи висината на платата.

Во овој контекст, според анализираните податоци се извлекува заклучок според кој воведувањето на примената на новиот модел на класификација на работни места на работниците во Министерството од формален аспект претставува солидна правна рамка за кариерен развој на работниците, иако потребно е создавање реални предуслови за нејзина имплементација. Новиот модел овозможува кариерен развој и надминување за состојбата за прескокнување работни места.

Преку третото прашање од интервјуираните лица се испитуваат мислењата за влијанието на унификацијата на нивоата и категориите на работните места врз распоредувањето и унапредувањето на работниците во Министерството.

Податоците добиени од оваа целна група, исто така, се релевантни за концепциската поставеност на моделот за кариерен развој на вработените во Министерството за внатрешни работи.

Според некои од размислувањата, унификацијата потребно е да има и други придонеси во позитивна смисла за распоредувањето и унапредувањето, но притоа се прават отстапки и непочитување на утврдената регулатива.

Нареден аспект што се потенцира се однесува на судските постапки кои се продуцираат со распоредувањата на работниците, без оглед на нивоата и категоризацијата на работни места, искуството покажува дека работниците најчесто реагираат на распоредувањата на работно место несоодветно на степенот на образование и работното искуство стекнато во текот на работењето. Притоа се нагласува дека несоодветната унифицираност на организациските единици доведува и до несоодветна унифицираност на работни места-категории и нивоа, што секако влијае на различна промена на распоредување и унапредување. Според раководителите на организациските единици, унификацијата е нормирана во Законот за внатрешни работи, меѓутоа не секаде е застапена хиерархијата на нивоата во конкретна категорија на работно место. На работното место, од тие причини не секогаш може да се изврши унапредување на работник на конкретно повисоко ниво во категоријата. На ова се надоврзува и ставот според кој доколку би постоела систематизираност на сите нивоа и поднивоа во една организациска единица, тогаш би можело секој да започне од нивото согласно работното искуство и да се стреми да го постигне наредното повисоко ниво. Според нив, оваа унификација влијае на распоредувањето и на унапредувањето во

Министерството. Сепак, се издвојува мислењето дека одредени работни места кои се под Кабинетот на министерот, а постојат и во органите во состав (пирамидално тие се највисоко на врвот), во никој случај не може да бидат исти, унифицирани. Пример: Д-1 во Кабинет на министер и Д-1 во орган во состав не може да бидат унифицирани, или да се сменат во бодови, или да се смени организациската поставеност и таа да се унифицира.

Унификацијата на работните места и на процесите претставува начин за кариерен развој преку кој се постигнува целта, односно се унифицираат работните места затоа што со новата Класификација е утврден законски основ за спроведување на движење во кариерата (хоризонтално/вертикално) на децидно утврден начин во точно определени рамки, односно нивоа, што треба да овозможи објективно, транспарентно и законито спроведување на процесот за распоредување и унапредување на работниците во Министерството за внатрешни работи.

А поголем дел од испитаниците се согласуваат дека унификацијата на нивоата и категориите на работните места многу влијае врз распоредувањето и унапредувањето на работниците во Министерството за внатрешни работи. Притоа секој треба да знае каде може да биде распореден согласно Класификацијата на работни места, каде и на кое место може да биде унапреден доколку во целост без отстапки се применуваат пропишаните правила што понекогаш отстапуваат во Министерството за внатрешни работи. Од одговорите на испитаниците може да се констатира дека во практиката постои соочување со ситуација во која се применува моделот на класификација на работни места на работниците на начин кој исклучиво зависи од тоа кој треба да ја примени Класификацијата и како го толкува Законот затоа што може да се случи некој да толкува дека лицето не може да биде распоредено согласно Класификацијата на работни места на работниците на едно место, но другиот вели дека лицето може да биде распоредено на тоа место затоа што во неговата организациска единица не е систематизирано непосредно повисоко место кое е утврдено во Класификацијата, па затоа според него лицето може да биде унапредено на највисокото место во Класификацијата. Од таа причина, раководителите укажуваат на тешкотијата и на дискутабилноста при распоредувањето од една во друга категорија бидејќи не постои јасна и прецизна пропишаност при распределувањето. Доколку се интервенира според дадените сугестии, нивниот став е дека од унификацијата би се очекувало да има

големо влијание врз процесите на распоредување и унапредување, при што со сигурност може да се пристапи кон планирање на кариерата на работникот.

Унификацијата на нивоата и категориите на работните места потребно е да се децентрализираат, односно да се прилагодат на спецификите, надлежностите и проблематиката на секоја организациска единица, особено што на тој начин би се зголемило нејзиното влијание врз распоредувањето и унапредувањето на работниците во Министерството. Унификацијата на нивоата и категориите на работните места се состои во неопходноста од систематичност за соодветното распоредување и унапредување на работниците во Министерството и овозможува законитост во постапувањето.

Како недостаток се наведува недоследно испочитуваната Класификација на работните места, а тоа значи во секоја организациска единица во работата да се започне од „помлад“. Но сè уште не постојат доволно разработени правила кои треба да го следат наведениот процес. Исто така, постои потреба од создавање пирамидална структура бидејќи на овој начин категоријата – Г не е сигурна.

Имајќи предвид дека постои потреба од **механизми кои се применуваат за следење на кариерниот развој на вработените во Министерството за внатрешни работи**, оваа потреба се формулира како четврто поставено прашање во Протоколот за полуструктурирано интервју. Имено, според ставовите на испитаните раководители, управувањето со ефектот на вработените е добар механизам за следење на кариерниот развој на вработените, заедно со учество на надлежните организациски единици за управување со човечки ресурси и Центарот за обука, кои заедно можат да дадат голем придонес во процесот. Тие велат дека постојат повеќе механизми утврдени во Законот за внатрешни работи, но според некои од нив истите сè уште не се применуваат, како што се: рамката на општи компетенции, работни цели и задачи, индивидуален план за стручно усовршување, полугодишно и годишно интервју, оценување и обука. Според нив, Законот е релативно нов и од таа причина оценувањето сè уште не е започнато, па нема ниту хоризонтално, ниту вертикално унапредување.

И покрај тоа што постои платен ранг, постои оценување, усовршување преку обуки, семинари, работилници, но сè додека се проблем финансиите тие нема да бидат спроведливи за следење на кариерниот развој на еден работник.

Некои испитаници посочуваат дека примената на механизмите за следење на кариерниот развој треба да бидат под јурисдикција на надлежните организациски единици во областа на управувањето со човечки ресурси.

Од непроценливо значење за потврдување на хипотетската рамка на истражувањето се емпириските сознанија на раководителите на организациските единици, а кои се однесуваат на тешкотиите на кои се наидува во процесот на оценување на вработените и објаснување на истите.

Според раководителите на организациските единици, процесот на оценување согласно новиот Закон сè уште не е ефективен поради многу предуслови кои не се исполнети. Според нив, оценувањето на вработените ќе започне од 2017 година, и тие наведуваат дека досега не постоеле предуслови за истото, односно не постоело ниту доволно волја, ниту ангажман да се започне со процесот на оценување на вработените. Од добиените одговори може да се констатира дека станува збор за процес што е многу сложен и бара многу време за да се спроведе коректно. За објективно спроведување на оценувањето постои потреба од утврдување индикатори за квалитативно мерење на учинокот и да се надмине досегашната практика на субјективното мислење на раководителот, а истовремено потребно е да се оценат компетенциите и нивото на усвојување на работната задача, кои не можат да се споредат, истовремено се потенцира дека и некои од критериумите се немерливи. Бидејќи во реални услови оценувањето на работниците според новиот Закон за внатрешни работи не е започнато во формално-правна смисла, па оттука некои од испитаниците напомуваат дека за конкретни тешкотии би можело да се дискутира по првото реализирање на сите неопходни фази/чекори предвидени во процесот на оценување.

Кога се спроведувало оценувањето на вработените, истото претставувало само техничко пополнување на образецот за оценување, со што во најголем број организациски единици истиот не бил вистински одраз за вредноста на работата на работниците во Министерството. Тие наведуваат дека во процесот на оценување се наидува на повеќе тешкотии, меѓу кои како посуштествени ги наведуваат: отсуство во макросредината во Министерството за внатрешни работи, објективен и непристрастен пристап, нередовно оценување поради отсуство на оценка на раководниот работник, отсуство на позитивен пристап на вработените кон овој процес и сл.

Тие наведуваат дека во моментот се започнува со оценувањето преку утврдување на работните цели и задачи, со цел оценувањето да може да започне во

2017 година, но дел од испитаниците очекуваат дека ќе се најде на проблем околу распределбата за тоа кои 5% од вработените ќе бидат наградени. Исто така, негативна оценка дава на оценувањето бидејќи 2% од најслабо оценетите работници треба да бидат казнети. Исто така, се поставува прашањето зошто во Законот за внатрешни работи е утврдена и пропишана намалена плата, а не и зголемена, на пример награда од 5%, 10%, 15% за да се стимулира еден работник.

Се потенцира и дека со процесот на оценување на работниците, на начин предвиден со прописите, нема да се постигне целта на оценувањето, мотивирање на неамбициозните и демотивирани работници. И позитивните и негативните оценки на овој начин на оценување се сведуваат на просек. Независно од оценките, сите работници ќе бидат оценети со „задоволително“, што не е целта и смислата на оценувањето. Според нивно мислење, не треба да постои критериумот „особено се истакнува“, со оглед на испитувањето на оваа оценка.

Испитаниците наведуваат дека од објективен аспект процесот на оценување на вработените е инструмент за следственост на работниот процес од страна на менаџерот и со тенденцијата за оценување со највисоки оценки остварена со надминување на одредени недостатоци, рефлексно се подобрува и квалитетот на работењето. Од субјективен аспект, пак, станува збор за суптилен процес во кој тешкотиите се присутни секогаш кога не постои самокритичност и отсуство на конструктивен и продуктивен дијалог помеѓу работникот и раководителот.

Шестото прашање кое беше поставено на испитуваната целна група се однесува на тоа да се добијат информации за начините на кои се врши изборот на темите за обука, во контекст на професионалниот развој во нивната организација.

Изборот на обуки се врши според индивидуалните потреби согледани од работниците и од раководителите, други нагласуваат дека изборот се прави во согласност со потребите на работното место, а дел од нив потенцираат дека обуките произлегуваат од годишната програма за обуки, како и тоа дека изборот на обуки е во согласност со понудените области во согласност со Планот за обука. Изборот на теми за обуки се врши во зависност од причината, односно потребата за обука, што понекогаш подразбира неопходност заради воведување определен новитет во работењето, некогаш значи континуирано следење на прогресот во засегнати сегменти на работењето итн. Исто така, обуките се организираат согласно потребите за едукација и стекнување определени вештини на вработените.

Според нив, во согласност со потребите и надлежностите на секој сектор посебно лесно може да се детектираат и темите за обука. Одредени теми произлегуваат и од одредени законски решенија кои сами по себе ги наметнуваат темите. Исто така, изборот на темите за обука често произлегуваат и според анализата и практичните согледувања на непосредниот раководител и искажаните потреби на работникот, како и од видот на работните задачи. Некои од нив нагласуваат дека донесувањето Годишен план за обуки во соодветната организациска единица, согласно образецот за оценување, е модел за избор на соодветните обуки, а во иднина се очекува изборот да се прави и врз основа и на индивидуалниот план за стручно усовршување.

Но потребно е да се истакне дека некои раководители на организациски единици нагласуваат дека потребите се искажуваат и потоа се вметнуваат во еден план што го потпишува министерот, но само 20% се реализира од него, што доведува до незадоволство кај вработените.

Темите за обуките се определуваат според афинитетите и потребите на вработените, но во практиката ваквиот вид реализација на обуки е речиси непостоечка. Доколку некој вработен пројави потреба за индивидуална обука, обично истата останува нереализирана, ако истата не е предвидена во програмата и доколку не се однесува на повеќе вработени. Затоа, темите за обука редовно се резултат на заедничка анализа на потребите за обука, имајќи ги предвид работните задачи утврдени за секое работно место одделно. Некои од интервјуираните лица нагласуваат дека темите за обука кои можат многу да придонесат за нивното напредување, како и за подобро вршење на нивните работни задачи во смисла сите обуки кои се однесуваат на права и обврски кои произлегуваат од Законот за внатрешни работи, Законот за работните односи, Законот за парничната постапка, како и други законски прописи.

Како се врши изборот на вработените кои треба да бидат опфатени со процесот на обуките и дали тие влијаат на кариерниот развој беше наредното поставено прашање за време на интервјуирањето. Според испитаниците, најчесто изборот се врши согласно описот на работното место на работникот, но доколку се работи за генерички обуки, може да се прати кој било работник од организациската единица. Постојат и посебни обуки, при што се бараат специфични услови, пример познавање јазик и од тие причини мора да се направи посебна селекција за обука. Изборот на вработените кои треба да бидат опфатени во процесот на обука се базира на претходно утврдените потреби за обука, утврдените работи и задачи согласно актот за

систематизација на работни места, како и конкретните активности и задачи со кои работникот е ангажиран.

Изборот се врши според потребите и оценка на непосредниот раководител кој континуирано врши следење на процесот на работа, квалитет и очекувања на работниците, но при тоа се земаат предвид и искажаните потреби за самиот работник. Исто така, од одговорите може да се констатира дека изборот се врши најчесто согласно работното место и интересот за конкретната обука, а која влијае на подобрување на професионалниот капацитет на вработените на соодветното работно место. Со Годишниот план за обука се дефинираат обуките кои треба да се спроведат за одредена категорија работници. Оценувањето на потребата за обуки завршува со утврдување потреба во текот на извршување на работните задачи на конкретно работно место и од таа причина изборот на вработените кои треба да бидат со процесот на обуките, во контекст на кариерниот развој, се прави согласно работното место на кое работникот работи и потребата од соодветна примена на конкретната обука за работното место. Обуките би требало да влијаат на кариерниот развој од причини што секое работно место согласно актот за систематизација бара исполнување конкретни услови, меѓу кои и посета на соодветни обуки за тоа место.

Некои од раководителите нагласуваат дека раководителот го врши изборот, но притоа се почитуваат афинитетите и можностите на кандидатот, а со цел подобрување на квалитетот на неговото работење, согласно областа за која обука станува збор, но со измената во Законот за внатрешни работи, која стапува на сила, обуката ќе влијае на кариерниот развој во Министерството за внатрешни работи.

Изборот на вработените кои треба да бидат опфатени со процесот на обуките се врши по пат на субјективизам, па така честопати се номинираат несоодветни лица на конкретни обуки. Распределбата која ќе оди на одредена обука најчесто не зависи од темата која ќе се обработува на истата, туку зависи од атрактивноста на обуката, каде се одржува, дали е од интернационален или од национален карактер, понатаму зависи и од тоа дали се одржува во Министерството за внатрешни работи или на друго место, колку дена трае обуката итн. Според одговорите на испитаниците, во тие случаи на обуките се номинираат лица за кои претпоставениот цени дека треба да ја посетат, а додека останатите во одделот за истата обука добиваат информација откако истата ќе биде реализирана. Можеби откако беше формирано одделението за обуки, поканите за обуки се доставуваат транспарентно и изборот на вработените за обука се прави според

компатибилноста на содржината на темата, по што следува номинација од секторите за кои се мисли дека се најповикани да присуствуваат на комплетната обука, но и нивната номинација не значи дека ќе биде одобрена, туку повторна главна улога има субјективниот фактор на претпоставениот. Несомнено е дека обуките треба да влијаат на кариерата на работниците во Министерството за внатрешни работи, но не во вакви услови, туку само кога сите обуки ќе бидат достапни до сите, кога желбата за едукација ќе може секој сам да си ја реализира, а не да се ценат само одредени наменски обуки кои не можат да стигнат до обичниот работник или како услови за напредување да бидат пропишани обуки кои ги има само едно лице.

Нареден недостаток при изборот на вработените кои треба да бидат опфатени со процесот на обуки се состои во тоа што изборот се врши само од присутните вработени кои се на работа во периодот на обуката. Доколку одреден работник е отсутен во периодот на обуката, истиот останува ускратен за можноста да го унапреди своето знаење. Ретко, одреден вид обуки се повторуваат и се задолжителни за сите вработени.

Од сумираните резултати, во најгенерални рамки може да се заклучи дека: изборот се врши во зависност од потребите на процесот на работа; обуката позитивно влијае на кариерниот развој на работникот; изборот на вработените кои треба да бидат опфатени со процесот на обуките се прави во зависност од тоа која е бараната целна група, а во моментот тие не влијаат на кариерниот развој; изборот се прави со претходнонаправен план според индивидуалните потреби, односно во која област резултатите се незадоволителни, при прием на млади работници и сл.; обуката секогаш е соодветна и во доменот на работните задачи на кој е распореден работникот опфатен со обуката; според мислење на некои испитаници, во најопшти рамки изборот на вработените кои треба да бидат опфатени со процесот на обуките се врши неорганизирано и стихийно и истите не влијаат на кариерниот развој.

Преку наредното поставено прашање се испитуваат ставовите и потребите на раководителите за постоење на неопходни услови за непречено извршување на нивните работни задолженија (човечки ресурси, просторни услови, технички услови, неопходен канцелариски материјал и сл.) во нивната организација. Според нив, ова прашање е дискутабилно бидејќи најчесто просторните услови не ги задоволуваат потребите на вработените, во смисла на немање соодветни каси за чување предмети, премногу тесни простории со поголем број извршители, при што нагласуваат дека постои потреба од нови просторни услови, како и од нови човечки ресурси.

Според некои испитаници, нема неопходни услови за непречено извршување во доволна мера, посебно истакнуваат дека просторните услови се несоодветни и недоволни, земајќи ја предвид надлежноста на организациската единица, а исто така и материјално-техничките услови, а и човечките ресурси не се на завидно ниво.

Следна констатација на некои од испитаниците е дека не постојат доволни човечки ресурси, а дека постојат просторни и технички услови и канцелариски материјал, кои се само доволни онолку колку што е потребно работникот да може да ја заврши работата во постоечките услови. Пример, во една организациска единица работат работници од повеќе организациски единици.

Но половина од испитаниците сметаат дека постојат поволни и неопходни услови за извршување на работните задачи, иако секогаш ресурсите може да се надоградуваат и да се подобруваат.

Од сето ова може да се заклучи дека во зависност на која организациска единица припаѓаат раководителите на организациските единици, надлежни за управување со човечки ресурси, произлегуваат и различните ставови и потреби, што во најголема мера зависи од просторното сместување во кое дејствуваат.

На наредното поставено прашање „Како гледате на Вашата сопствена кариера во иднина и какви се Вашите очекувања?“, добиени се различни одговори кои генерализирани упатуваат на заклучокот дека имаат желба кариерно да напредуваат во иднина. Притоа, некои од нив напомуваат дека нивниот кариерен развој ќе зависи од реалните можности кои ги нуди работодавецот, како и од дадената можност за доусовршување од областа на работните задачи кои се во описот и пописот на работните места.

Некои од нив, имајќи го предвид работниот стаж, објективно кариерата ја гледаат на истото работно место. Еден од раководителите напомува дека единствено во однос на очекувањата логично е да се очекува сериозен пристап во процесот на практична имплементација на новиот модел, кој пред сè би овозможил соодветен кариерен развој, независно од личните очекувања и конкретни планови и според нив, доколку во иднина доследно се применуваат законските одредби утврдени во Законот за внатрешни работи, ќе започне да се почитува секој вработен во однос на неговото образование, стручноста и соодветните компетенции.

Во согласност со централнопозиционираната истражувачка проблематика, логично произлегува прашањето според кое треба да се добијат сознанија **во однос на**

нивните ставови со тоа за еднаш добиено сигурно работно место да остане до пензионирање или, пак, го застапуваат ставот за менување работни места.

Според најголемиот број добиени одговори, може да се констатира дека раководните работници сметаат дека не треба да се остане на работна позиција до нивното пензионирање. Секако дека ова зависи од повеќе фактори: карактер на личноста, однос и страст кон предметот на работа, услови за работа, имплементација на системот за мобилност и сл. Исто така, овој став го потврдуваат преку изјавата дека останувањето на исто работно место до нивното пензионирање е во спротивност со можноста за напредување согласно со искуството стекнато за време на работниот однос, професионалниот капацитет, а со што секако би се овозможило поквалитетно извршување на работните задачи и пренесување знаење и искуство на нововработените лица во соодветната организациска единица.

Секако дека менувањето на работните места, според нив, треба да се изврши согласно пропишаните услови во актот за систематизација и работните компетенции. Некои од нив наведуваат дека и за работникот и за институцијата промената на работното место на секои пет години е многу корисно. Промената на работното место придонесува за поголема одговорност и мотивирачко влијае врз работникот и позитивно влијае и врз кариерниот развој на работникот и доведува до поголема ефикасност, ефективност и непристрасност во работата.

Според некои од интервјуираните лица, „сигурното“ работно место не би смеело да се доживува, ниту „одработува“ на тој начин, не само од причини што „сигурноста“ е релативен поим туку и од теоретска и практична гледна точка – природно и пожелно е во текот на работниот век работникот да има пред сè можност, но и желба да промени работно место, внесувајќи во секое од нив нова енергија, што е од друга страна потребна и за новата работна средина во која истовремено се „освежува“ и се надградува постојниот професионален кадар. Според некои испитаници, менувањето работни места е неопходно за правилен кариерен развој на еден работник. На тој начин се овозможува согледување на сите проблеми и задачи од различни аспекти. Преку останување на исто работно место во подолг период се доаѓа до заситување и до губење волја за сопствен развој.

Во секој случај, добро е да се чувствува некоја сигурност, односно без причина да нема можност за прераспределување, меѓутоа сепак секоја промена понекогаш носи добри идеи и мотив за повеќе работа. Секој работник треба да се стреми кон развој на

својата кариера бидејќи само така ќе има напредок и организацијата во која работи. Доколку организациската единица не нуди можност за напредок во кариерата, работникот во интерес на својот кариерен развој треба да го смени работното место, односно организациската единица каде што веќе нема можност за напредување.

На последното поставено прашање каде што од испитаниците се очекуваше да дадат **дополнителни коментари и сугестии**, треба да се истакне дека половина од нив не се изјаснија по однос на ова прашање, а други, пак, сметаат дека кариерниот развој на вработените ќе стане основна движечка сила во функционирањето на Министерството бидејќи само со задоволни вработени, со вистински работници на вистински работни места може да се биде сигурен дека Министерството ќе ја остварува својата функција и надлежност. Во иднина се очекува да се направат дополнителни анализи и во зависност од добиените резултати да се направи дополнителна интервенција.

Во секој случај, секој работник сака и почитува кога се почитува неговиот труд и работа и треба да постои применлив начин работникот да се награди. По однос на успешната имплементација на законските решенија, потребен е нов позитивен пристап и систем на одговорност. Според нив, оценувањето треба да биде детерминирано, односно потребно е да се направат стандарди за секоја категорија и на тој начин ќе се надмине субјективноста.

Од сумираните резултати кои се однесуваат на испитување на ставовите и мислењата на раководителите на организациските единици за управување со човечки ресурси за организациската и структурната поставеност на кариерниот развој во Министерството за внатрешни работи, може да се констатира дека во однос на **втората посебна хипотеза** раководителите на организациските единици за управување со човечки ресурси **имаат подвоени ставови и мислења** за организациската и структурната поставеност на кариерниот развој, наспроти првично поставената хипотеза, според која се претпоставуваше дека оваа целна група има позитивни ставови во однос на истражуваната проблематика.

Од анализираните и интерпретираните резултати се констатира дека **третата и четвртата посебна хипотеза се потврдуваат**, односно дека: 3) раководителите на организациските единици за управување со човечки ресурси сметаат дека моделот на класификација на работни места на работниците во Министерството за внатрешни работи ќе продуцира ефикасност во кариерниот развој на вработените и 4)

раководителите на организациските единици за управување со човечки ресурси имаат потреби за унапредување на некои елементи од моделот за кариерен развој во Министерството за внатрешни работи.

2. Анализа и интерпретација на резултатите добиени од испитувањата на ставовите, мислењата и потребите на вработените за кариерниот развој на Министерството за внатрешни работи

Анкетирањето на вработените во Министерството за внатрешни работи беше спроведено во 11 (единаесет организациски единици), односно од организациските единици за потребите на Министерството и од двата органи во состав на Министерството:

- Оддел за специјални полициски операции;
- Оддел за внатрешна контрола, криминалистички истраги и професионални стандарди;
- Оддел за општи и заеднички работи;
- Сектор за внатрешни работи Скопје;
- Сектор за меѓународна полициска соработка;
- Оддел за сузбивање на организиран и сериозен криминал;
- Оддел за гранични работи и миграции;
- Оддел за криминалистичко технички испитувања и вештачења;
- Оддел за правни работи, судски постапки и управување со човечки ресурси;
- Оддел за заеднички работи и управување со човечки ресурси;
- Останати.

Од друга страна, пак, **ефикасноста и квалитетот на кариерниот развој** на вработените во Министерството за внатрешни работи во Република Македонија се поврзани со општите и посебните компетенции на вработените, нивното професионално усовршување, следење и унапредување.

Ова е аргумент кој оди во прилог на испитување на ставовите, мислењата и потребите на инволвираните страни, релевантни за истражувачкиот проблем, поддржано со стручна анализа на соодветна документација.

Прашалникот наменет за испитаниците-вработените во Министерството за внатрешни работи содржи 23 прашања од отворен и од затворен вид. Во оваа фаза од истражувањето е направена квантитативна и квалитативна анализа на добиените одговори ставови, мислења и потреби на испитаниците-вработени во Министерството за внатрешни работи. Прашалникот е составен од два дела, и тоа: првиот дел е наменет за добивање општи податоци: пол, организациска единица во која работи испитаникот, вкупен работен стаж во Министерството за внатрешни работи, вкупен работен стаж во сегашната организациска единица во која во моментот работи испитаникот, категорија и ниво на работно место, степен на образоавние и национална припадност. Вториот дел од прашалникот, којшто е составен од 16 прашања, преку кои се испитуваат ставовите, мислењата и потребите на вработените во Министерството за внатрешни работи за кариерниот развој на Министерството за внатрешни работи.

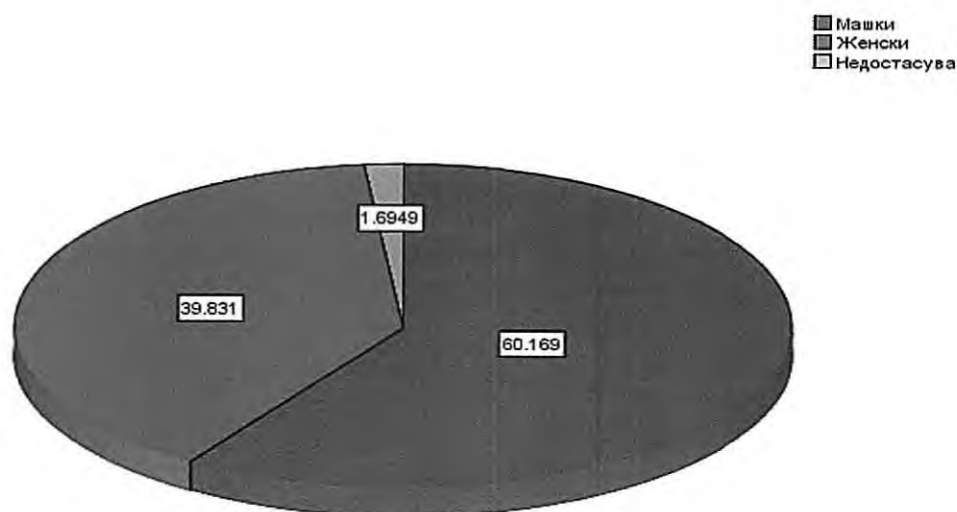
I – дел Општи податоци

Табела бр. 1 Структура на испитаниците според пол

	f^{33}	%	$V\%^{34}$	C%
Машки	71	59.2	60.2	60.2
Женски	47	39.2	39.8	100.0
Вкупно	118	98.3	100.0	
Неодговорено	2	1.7		
Вкупно	120	100.0		

³³ f (frekvence), мк: фреквенција

³⁴ $V\%$ (Valid Percent), мк: валиден процент



Графикон 1. Анкетирани субјекти според пол

Од испитаниот примерок, 59,2% се од машкиот пол, 39,2% од испитаниците се од женски пол (Табела бр. 1). Второто прашање се однесува на добивање податоци за организациската единица во која работат испитаниците во Министерството за внатрешни работи. Структуралната анализа наведува на заклучок според кој може да се констатира дека најголем процент (49,2%) од испитаниците, односно половина од нив работат во Одделот за специјални полициски операции, по што следуваат испитаниците од Одделот за заеднички работи и управување со човечки ресурси и од Одделот за правни работи, судски постапки и управување со човечки ресурси, застапени по 8,3%, од другите организациски единици испитани се 5,0%, а од сите останати организациски единици застапени како истражувачки примерок се по 4,2 % испитаници (Табела бр. 2).

Табела бр. 2 Испитаници според организациска единица во која работат

	f	%	V%	C%
Други	6	5.0	5.0	5.0
ОКТИВ	5	4.2	4.2	9.2
ОГРМ	5	4.2	4.2	13.3
ОСОСК	5	4.2	4.2	17.5
ООЗР	5	4.2	4.2	21.7
ОСПО	59	49.2	49.2	70.8
ОВККИПС	5	4.2	4.2	75.0
СМПС	5	4.2	4.2	79.2
ОПРСПУЧР	10	8.3	8.3	87.5
СВР Скопје	5	4.2	4.2	91.7
ОЗРУЧР	10	8.3	8.3	100.0
Вкупно	120	100.0	100.0	

Табела бр. 3 Испитаници според категорија и ниво на работно место

	f	%	V%	C%
Други	9	7.5	7.5	7.5
Б-Б6	1	.8	.8	8.3
Д-Д1	27	22.5	22.5	30.8
Д-Д2	7	5.8	5.8	36.7
Д-Д3	5	4.2	4.2	40.8
Д-Д4	5	4.2	4.2	45.0
Д-Д5	1	.8	.8	45.8
Е	39	32.5	32.5	78.3
Е-Е1	6	5.0	5.0	83.3
Е-Е2	3	2.5	2.5	85.8
Е-Е4	5	4.2	4.2	90.0
Е-Е5	9	7.5	7.5	97.5
Ѓ-Ѓ2	1	.8	.8	98.3
Ѓ-Ѓ4	1	.8	.8	99.2
Приправник	1	.8	.8	100.0
Вкупно	120	100.0	100.0	

Имајќи ја предвид Класификацијата на работните места на работниците во Министерството за внатрешни работи, се доаѓа до заклучок дека таа претставува реформа преку која се очекува да се подобри и да се зајакне кариерниот развој на работниците. Во овој контекст, Класификацијата претставува систематизирана листа на работни места кои се категоризирани во соодветни категории и организирани во нивоа и видови. Со вака поставениот модел се обезбедува унификација при процесот на кариерниот развој, со тоа што прецизно се утврдуваат нивоата на работните места.

Преку петтото прашање од првиот дел од прашалникот, од испитаниците се бара да ги наведат категоријата и нивото на работното место. Од анализата на добиените податоци може да се констатира дека половина од испитаниците, односно **52% од работниците во Министерството за внатрешни работи се класифицирани во категоријата Е**, која ги опфаќа помошно-стручните работници во организациските единици со надлежност на цела територија на Република Македонија и во истата се утврдуваат 5 нивоа, и тоа започнувајќи од ниво Е1 до ниво Е5.

За појаснување, доколку се направи осврт на теоретската анализа на Класификацијата на работните места, направена во првиот дел од трудот, може да се заклучи дека задолжителни услови кои помошно-стручните работници треба да ги исполнуваат се следниве посебни услови за работно место, и тоа: **стручни квалификации** - за категоријата Е - ниво на квалификации V А или ниво на квалификации IV според Националната рамка на високо-образовните квалификации и стекнати 180 или 240 кредити според ЕЦВЕТ или МКСОО или најмалку средно образование; **работно искуство**, и тоа: за категоријата Е - најмалку две години работно искуство, и за најниските видови на работни места во рамки на Категоријата Е - со или без работно искуство; **општи работни компетенции** за сите нивоа - општите работни компетенции утврдени во Рамката на општи работни компетенции во Министерството, и **посебни работни компетенции**, доколку се утврдени во актот за систематизација на работните места: за сите нивоа - активно познавање на компјутерски програми за канцелариско работење, за сите нивоа - познавање на еден од трите најчесто користени јазици на Европската унија (англиски, француски, германски), преку поседување на меѓународно признат сертификат издаден од официјален европски тестатор, член на Здружението ALTE на европски тестатори, или уверение од меѓународна институција, на A1 (A1) нивото на ЦЕФР (CEFR), односно БУЛАТС; или ТОЕФЕЛ ПБТ најмалку 310 бода, ТОЕФЕЛ ЦБТ најмалку 35 бода или ТОЕФЕЛ ИБТ најмалку 10 бода, или

ДЕЛФ, ТЦФ, ТЕФ; или Гете сертификат, како и други посебни работни компетенции утврдени во актот за систематизација на работни места за соодветното работно место.

Доколку се пристапи кон подетална анализа на кумулативните одговори содржани во **52%**, односно **работниците во Министерството за внатрешни работи кои се класифицирани во категоријата Е**, може да се констатира дека една третина од испитаниот примерок, односно 32,5% ја навеле само категорија Е, а не и нивото, што претставува своевиден индикатор за претпоставка дека овие работници не се доволно запознаени за нивото, односно за видот на нивното работно место, или, пак, за значењето на нивото на работното место. На пример, 5% од анкетираниите работници навеле дека припаѓаат на највисокото работно место во рамките на категоријата – Е, а тоа е нивото Е-1, 2,5% навеле дека припаѓаат на нивото Е-2, 4,2% навеле дека припаѓаат на нивото Е-4 и 7,5% од анкетираниите работници навеле дека припаѓаат на најниското работно место во рамките на категоријата – Е, а тоа е Е-5 нивото (Табела бр. 3).

Овој податок упатува на многубројни прашања и дилеми кои заслужуваат сериозна понатамошна анализа за тоа дали работниците во Министерството за внатрешни работи кои припаѓаат на категоријата Е се доволно информирани и запознаени со новата поставеност на кариерниот развој во Министерството за внатрешни работи, односно со Класификацијата на работните места и нивното значење.

Доколку се анализираат податоците на работниците од Министерството за внатрешни работи кои се изјасниле дека нивните работни места се опфатени во категоријата Д, евидентно е дека испитаниците од овој суппримерок точно го знаат и го навеле нивото на работното место, пропишано според Класификацијата на работните места во Министерството за внатрешни работи.

Процентот на испитаници кои навеле дека припаѓаат на највисокото работно место во рамките на категоријата – Д-1 изнесува 22,5%, 5,8%, од анкетираниите работници навеле дека припаѓаат на нивото Д-2, 4,2% навеле дека припаѓаат на нивото Д-3, идентично, односно 4,2%, од анкетираниите работници навеле дека припаѓаат на нивото Д-4 и најмал процент, односно 0,8%, од анкетираниите работници навеле дека припаѓаат на најниското ниво од категоријата Д, а тоа е нивото Д-5.

Категоријата Д ги опфаќа стручните работници во организациските единици со надлежност на цела територија на Република Македонија и во истата се утврдуваат 5 нивоа од ниво Д-1 до ниво Д-5.

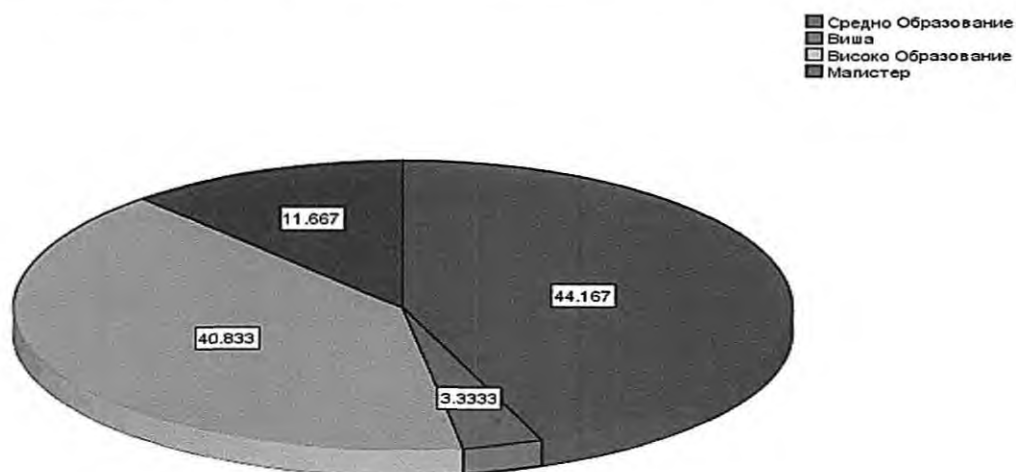
Категоријата Ѓ ги опфаќа стручните работници во организациските единици со надлежност за определено подрачје, односно регион од територијата на Република Македонија (Сектор за внатрешни работи/Регионален центар за гранични работи/Регионален оперативен сектор на Управата) и во истата се утврдуваат пет нивоа од ниво Ѓ1 до ниво Ѓ5.

Од податоците во Табела бр. 3 може да се забележи дека речиси 1% од испитаниците се изјасниле дека нивните работни места припаѓаат на нивото Ѓ-2, односно на нивото Ѓ-4.

Доколку се анализира степенот на образование на работниците во Министерството за внатрешни работи, опфатени како истражувачки примерок може да се констатираат следните заклучоци.

Табела бр. 4 Степен на образование на работниците

	f	%	V%	C%
Средно образование	53	44.2	44.2	44.2
Вишо	4	3.3	3.3	47.5
Високо образование	49	40.8	40.8	88.3
Магистер	14	11.7	11.7	100.0
Вкупно	120	100.0	100.0	



Графикон 2. Анкетирани субјекти според степенот на образование

Со приближен процент се јавуваат испитаниците кои имаат завршено средно образование, односно 44,2% и 41% испитаници кои имаат завршено високо образование. По овие категории следуваат испитаниците кои имаат завршено постдипломски студии, односно магистер по наука, со проценти изразено речиси 12, а само 3,3% се испитаници со вишо образование (Графикон бр.2).

Степенот на образование на испитаниците е релевантен податок во насока за утврдување на нивото на работното место, пропишано со Класификацијата на работни места во Министерството за внатрешни работи, што од своја страна е важен податок за кариерниот развој.

Од вкупно 120 испитаници, најмногу, т.е. 92,5% се од македонската националност, 3,3% се од албанската националност, 1,7% се дел од турската националност, а по 0,8% од испитаниците се изјасниле дека имаат српска, бошњачка и влашка национална припадност.

Табела бр. 5 Фреквентност на испитаници според национална припадност

	f	%	V%	C%
Македонска	111	92.5	92.5	92.5
Албанска	4	3.3	3.3	95.8
Турска	2	1.7	1.7	97.5
Српска	1	.8	.8	98.3
Бошњачка	1	.8	.8	99.2
Влашка	1	.8	.8	100.0
Вкупно	120	100.0	100.0	

„Дали постоечкиот модел на организациската поставеност влијае врз кариерниот развој на вработените во Министерството за внатрешни работи?“ е првото поставено прашање во вториот дел од прашалникот, преку кој се испитуваат ставовите, мислењата и потребите на работниците во Министерството за внатрешни работи за кариерниот развој во Министерството за внатрешни работи.

Доколу се анализираат ставовите на испитаниците кои се активни партиципенти и „консументи“ на новиот модел на кариерниот развој во Министерството за внатрешни работи, а при тоа имајќи го предвид фактот дека во изминатиот период не постоела унификација на сите работни места во сите категории, според која се предвидува професионален развој на работниците во текот на целиот работен век со точно утврдени општи и посебни услови. Евидентни се податоците кои упатуваат на заклучок дека законските измени кои се во областа на кариерниот развој на вработените во Министерството за внатрешни работи претставуваат значаен фактор кој се очекува да овозможи унапредување и распоредување согласно стручните квалификации, работното искуство, општите и посебните работни компетенции и други критериуми од значење за работното место.

Во овој контекст, од посебно значење се ставовите и мислењата на работниците кои ги имаат во однос на нивната перцепција за тоа како постоечкиот модел на организациската поставеност влијае врз кариерниот развој. Од анализата на добиените одговори може да се заклучи дека речиси половина од испитаниците, односно, изразено во проценти, 47,5% позитивно се изразуваат за поврзаноста на двете варијабли, односно дека моделот на организациската поставеност влијае врз кариерниот развој на вработените во Министерството за внатрешни работи, додека, пак, една четвртина од 25% од испитаниците изразуваат делумна задоволност од вака поставениот модел. Сигнифакантни се 13-те проценти на испитаници кои не се сигурни за влијанието на „моделот“ врз кариерниот развој на вработените во Министерството за внатрешни работи, а додека, пак, идентичен е процентот 13 на испитаници, според кои, пак, воопшто не постои влијание на „моделот“ врз кариерниот развој на вработените (Табела бр. 6, Графикон бр.3).

Овие податоци отвораат низа наредни прашања, кои секако дека заслужуваат и понатамошна анализа и методолошка потреба за проширување на истражувањето врз поголем примерок, во кои би се опфатиле и други организациски единици од Министерството. Се поставува прашањето: Дали работниците имаат доволни и целосни

информации за новиот модел на кариерен развој во Министерството за внатрешни работи? И како наредно прашање, да се испитаат причините за негативните ставови на испитаниците во однос на оваа проблематика.

Табела бр. 6 Влијанието на постоечкиот модел на организациската поставеност врз кариерниот развој на вработените во Министерството за внатрешни работи

	f	%	V%	C%
Воопшто не	16	13.3	13.4	13.4
Не сум сигурен/на	16	13.3	13.4	26.9
Делумно да	30	25.0	25.2	52.1
Да	57	47.5	47.9	100.0
Вкупно:	119	99.2	100.0	
Неодговорени:	1	.8		
Вкупно:	120	100.0		



Графикон бр. 3 Влијанието на постоечкиот модел на организациската поставеност врз кариерниот развој на вработените во Министерството за внатрешни работи

Од податоците на второто прашање од вториот дел на прашалникот се добиваат податоци за тоа дали работниците во Министерството за внатрешни работи се запознаени со работните цели и задачи коишто произлегуваат од описот на работното место. Овој податок е во директна поврзаност со актот за систематизација на работните

места во Министерството, во кој акт се содржани потребните услови кои работникот треба да ги исполнува, компатибилни со работните цели и задачи коишто произлегуваат од описот на работното место.

„Во актот за систематизација се утврдуваат називот на работното место, бројот на извршители, статусот, работните компетенции за извршување на работите на работното место и описот и пописот на работните задачи и др.“³⁵.

Најголем дел од испитаниците се изјасниле (72%) дека целосно се запознаени со работните цели и задачи коишто произлегуваат од описот на работното место, наспроти исказите на 1% од испитаниците, кои се изјасниле дека не се сигурни дали се запознаени со наведената проблематика, за 22,5% од испитаните работници во Министерството за внатрешни работи да се произнесат дека делумно се запознаени со работните цели и задачи коишто произлегуваат од описот на работното место (Табела бр. 7).

Табела бр. 7 Запознаеност со работните цели и задачи коишто произлегуваат од описот на работното место

	f	%	V%	C%
Воопшто не	6	5.0	5.0	5.0
Не сум сигурен/на	1	.8	.8	5.8
Делумно да	27	22.5	22.5	28.3
Да	86	71.7	71.7	100.0
Вкупно	120	100.0	100.0	

Глобалниот преглед на добиените резултати во однос на начините преку кои работниците во Министерството за внатрешни работи се запознаени со работните цели и задачи коишто произлегуваат од описот на работното место одат во прилог на констатацијата дека половината од нив, речиси 50%, усно биле запознаени, по што следува категоријата на 30% испитаници на кои им е доставено на увид, а 16% од работниците во Министерството за внатрешни работи наведуваат дека се запознаени од страна на колегите (Табела бр. 8).

³⁵ Закон за внатрешни работи. „Службен весник на Република Македонија“ бр. 42/14, 116/14, 33/15, 33/15, 5/16, 120/16, 127/16, 142/16, 190/16 г., Согласно член 51, став (2).

Табела бр. 8 Начинот на запознавање на работниците со работните цели и задачи коишто произлегуваат од описот на работното место

	f	%	V%	C%
Доставено на увид	36	30.0	31.9	31.9
Усно запознаени	58	48.3	51.3	83.2
Запознаени од колеги	19	15.8	16.8	100.0
Вкупно	113	94.2	100.0	
Неодговорено	7	5.8		
Вкупно	120	100.0		

Бидејќи при поставувањето на прашањето се остава простор испитаниците самите да се произнесат и за другите начини преку кои се информирале за наведената проблематика, треба да се истакне дека дел од нив и самоиницијативно биле запознаени со работните цели и задачи коишто произлегуваат од описот на работното место, а некои од нив наведуваат дека биле запознаени од страна на нивниот ментор. При анализата на добиените одговори се наидува и на одговори според кои се наведува дека тие биле информирани според образованието коешто го поседуваат, а некои, пак, велат дека барале да бидат запознаени, но истото не го добиле од страна на нивниот раководител. Дел од испитаниците сугерираат дека описот на работното место треба да биде во прилог на решението.

Прегледот на добиените податоци (Табела бр. 9) од одговорите на четвртото прашање покажува дека несомнено е голем процентот на вработените во Министерството за внатрешни работи кои во текот на досегашното работење во Министерството за внатрешни работи имале ментор, односно 61,7% од испитаниците го поддржуваат овој став, наспроти 37,5% од испитаниците, кои наведуваат дека во текот на досегашното работење во Министерството за внатрешни работи немале ментор.

Инаку, обуката во Министерството се спроведува од страна на: ментор или Центарот. Обука на работници може да се врши и на друг начин, со ангажирање на други лица и субјекти. **Менторство** е метод на пренесување на знаења и вештини меѓу работниците и истото може да биде советодавно или практично. **Советодавното менторство** е пренесување на знаења и вештини преку конкретни совети на менторот и се врши заради развој на општите компетенции на работникот. **Практичното менторство** се спроведува преку набљудување на работата на менторираниот

работник, постојани консултации, практична работа и се врши заради развој на посебните компетенции на работникот.

Табела бр. 9 Искуства во досегашното работење во Министерството за внатрешни работи со ментор

	F	%	V%	C%
Не	45	37.5	37.8	37.8
Да	74	61.7	62.2	100.0
Вкупно	119	99.2	100.0	
Неодговорено	1	.8		
Вкупно	120	100.0		

Имено, **ментор** може да биде секој работник кој е распореден на работно место на повисоко ниво од работникот кој е менториран и кој завршил обука за ментор и истиот се назначува со решение на министерот. Менторот врши обука на: приправник кога Министерството склучува договор за вработување и работник за самостојно вршење на работите за одредено работно место. Министерството води база на ментори, која е јавно објавена на веб-страницата на Министерството. **Базата на ментори** ја водат организациските единици надлежни за управување со човечки ресурси во Министерството, Бирото односно Управата. Менторот и менторираниот работник, по успешно завршеното менторство, подготвуваат изјави за завршено менторство.

Според податоците прикажани во Табелата бр. 10, може да се констатира релативно висок процент, односно дека 40% од испитаниците не одговориле на: „Доколку сте имале ментор во досегашното работење во Министерството за внатрешни работи, наведете го Вашиот статус за време на менторирањето“. Имајќи го предвид податокот од добиените одговори од претходнопоставеното прашање, според кое 62% од испитаните работници навеле дека во текот на досегашното работење во Министерството за внатрешни работи имале ментор, овој податок е сигнификантен од причина што се претпоставува дека вработените во Министерството за внатрешни работи биле опфатени со процесот на менторирањето во периодот кога законски не било уредено ова прашање, односно во периодот кога постоело неформално менторство, и од таа причина се претпоставува дека тие не го навеле сопствениот статус за време на менторирањето.

Табела бр. 10 Статус за време на менторирањето доколку работниците имале ментор во досегашното работење во Министерството за внатрешни работи

	f	%	V%	C%
Приправник	52	43.3	72.2	72.2
Работник за самостојно Вршење на работите за одредено работно место	20	16.7	27.8	100.0
Вкупно	72	60.0	100.0	
Неодговорено	48	40.0		
Вкупно	120	100.0		

43,3%, пак, од испитаниците наведуваат дека имале статус на „приправник“, а 17% наведуваат дека во процесот на менторирање имале статус на „работник за самостојно вршење на работите за одредено работно место“.

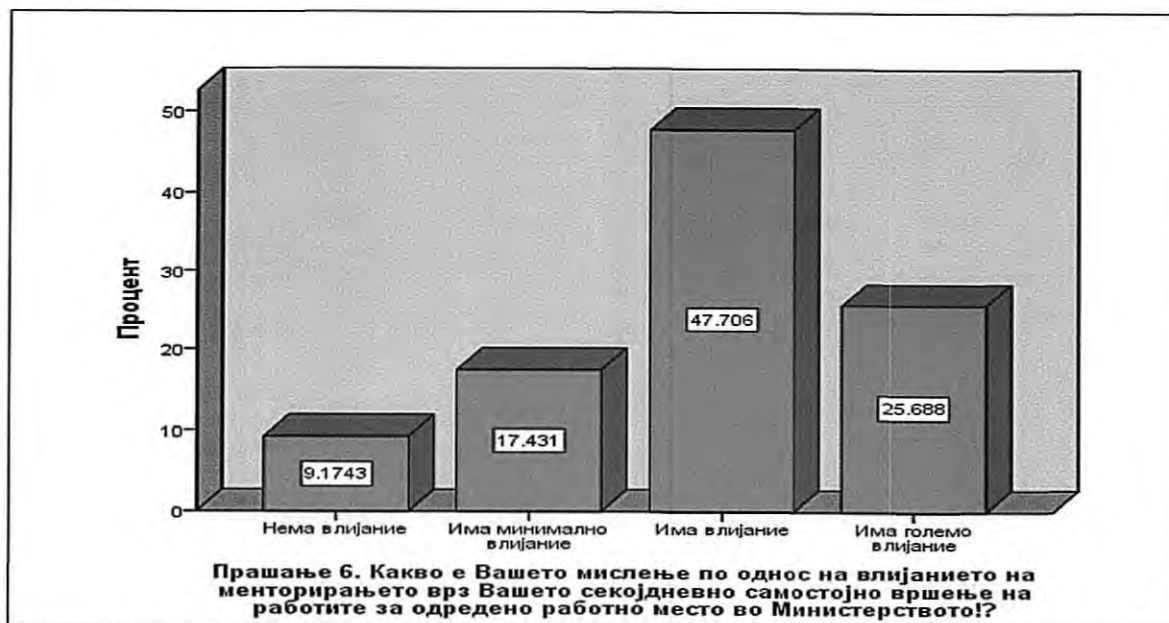
Во делот во кој се очекува од испитаниците самостојно да го наведат нивниот статус при менторирањето, некои од нив наведуваат дека имале статус на „кандидат за полицаец“, а поголем дел од нив се изјаснуваат дека во периодот кога биле приправници не постоело менторство, туку биле подучувани од страна на постарите колеги кои немале документ за ментор.

Табела бр. 11 Мислење по однос на влијанието на менторирањето врз секојдневното самостојно вршење на работите за одредено работно место во Министерството

	f	%	V%	C%
Нема влијание	10	8.3	9.2	9.2
Има минимално влијание	19	15.8	17.4	26.6
Има влијание	52	43.3	47.7	74.3
Има големо влијание	28	23.3	25.7	100.0
Вкупно	109	90.8	100.0	
Неодговорено	11	9.2		
Вкупно	120	100.0		

По однос на испитаните ставови на работниците во Министерството за внатрешни работи, може да се заклучи дека тие имаат позитивни ставови за влијанието на менторирањето врз нивното секојдневно самостојно вршење на работите за одредено работно место во Министерството. Оваа констатција ја потврдуваат резултатите, според кои 43,3% од испитаните работници сметаат дека менторирањето „има

влијание“, 23,3% наведуваат дека „има големо влијание“, за да 16% сметаат дека има „минимално влијание“, а 8,3% сметаат дека „нема влијание“ (Табела бр. 11, Графикон бр. 4).



Графикон бр. 4 Мислење по однос на влијанието на менторирањето врз секојдневното самостојно вршење на работите за одредено работно место во Министерството

Најголемиот дел од испитаниците (75%) се изјасниле дека во текот на досегашното работење во Министерството за внатрешни работи посетувале обуки, наспроти дваесет и петте проценти од испитаниците, кои се изјасниле дека не посетувале обуки (Табела бр. 12).

Табела бр. 12 Посета на обуки во досегашното работење во Министерството за внатрешни работи

	f	%	V%	C%
Не	30	25.0	25.0	25.0
Да	90	75.0	75.0	100.0
Вкупно	120	100.0	100.0	

Од посетените обуки, 66% од примерокот на испитани работници во Министерството за внатрешни работи наведуваат дека посетиле стручни обуки од областа во која работат, 12,5% посетиле општи обуки, а 22% од суппримерокот воопшто не одговориле на ова прашање (Табела бр. 13). Испитаниците, освен двете

понудени солуции (општи и стручни обуки), во контекст на професионалниот развој наведуваат и други форми на обуки кои посетиле, како што се на пример: семинари, обуки за менаџмент, обуки за нивото на работното место и обуки за повисокото прво ниво.

Табела бр. 13 Вид на обуки од кои работниците имаат потреба

	f	%	V%	C%
Општи обуки	15	12.5	16.0	16.0
Стручни обуки	79	65.8	84.0	100.0
Вкупно	94	78.3	100.0	
Неодговорено	26	21.7		
Вкупно	120	100.0		

Резултатите прикажани во Табелата со број 14 даваат податоци за влијанието на содржините од обуките на коишто учествувале врз подобрувањето на квалитетот во извршувањето на секојдневните работни задачи. Што се однесува на компатибилноста на содржинскиот дел на обуките со потребите за работното место, 48% од испитаниците се согласуваат со ставот дека истите имаат „влијание“, 27,5% изразуваат став, според кој истите имаат „многу влијание“, а само 4,2% од работниците од Министерството за внатрешни работи не го „гледаат“, односно сметаат дека обуките „не влијаат“ врз секојдневното работење (Табела бр. 14).

Табела бр. 14 Влијанието на содржините од обуките врз подобрувањето на квалитетот во извршувањето на секојдневните работни задачи

	f	%	V%	C%
Не влијае	5	4.2	5.2	5.2
Влијае	58	48.3	60.4	65.6
Многу влијае	33	27.5	34.4	100.0
Вкупно	96	80.0	100.0	
Неодговорено	24	20.0		
Вкупно	120	100.0		

За големиот број посетени обуки (општи и стручни обуки) говорат и анализираниите резултати добиени од десеттото прашање од вториот дел на прашалникот, кога од испитаниците се бара да ги наведат сите обуки на коишто

учествувале во текот на нивното работење во Министерството за внатрешни работи. Од добиените одговори може да се констатира дека **најголем дел ги посетиле обуките** од следниот карактер: основна обука, воено-тактичка обука, специјалистичка обука, стручни обуки, напредна специјалистичка обука, алпинизам, обука за примена на Законот за кривичната постапка³⁶, предавања за човекови права, обука за полициски службеник, обука за ментор, обука за прва помош, обука за пресретнување на возила и упад во објекти, обука за јавен ред и мир, обука за корупција во јавниот сектор, обука за полициско постапување, обука за говор на омраза, обука за дискриминација, обука за меѓународна академија за спроведување правда за борба против транснационален организиран криминал, обука за антитероризам, обука за оценувачи, обука за човечки ресурси, обука за откривање на фалсификувани документи, обука за препознавање и идентификација на дроги и др.

Помал дел од нив ги посетиле следниве обуки: спасување во зимски услови, обука за пливање, обука за спасување, обука за нуркање, обука за скијање, обука со американските фоки, обука со странска единица, обуки за возач, обука за користење на експлозиви, обука за компјутери, обука за гаѓање, обука во рурална средина, обука за обезбедување на VIP личности, обука за оперативна анализа, обука за воспоставување на систем и евалуација на стратешко планирање, обука за спречување и борба против полово насилство, обука за методологија за работа на внатрешна контрола на Франција, обука за кривични дела против службената должност, обука за техники за испрашување и испитување, обука за рендген оператор, обука за тренинг за тренери, обука за работа во заеднички истражувачки тимови, обука за илегална миграција, обука за развојна програма на интерпол, обука за полицско работење во демократија, обука за малолетничка деликвенција, обука за модели за водење на интервју, обука за организиран криминал, обука за OSCE во делот за примена на посебни истражни мерки, обука за брзо и безбедно возење (Германска амбасада), обука во делот за безбедност на патничкиот сообраќај (Француска амбасада), обука за раководење високо ниво, обука за обучувач, обука за раководење со справување на кризни настани, обука за анализа на ризик, обука за брзо читање, мапирање и презентирање, обука за ХБРМ ризици и закани, обука за законодавство и евроинтеграциони процеси, обука за Закон

³⁶ Закон за кривична постапка „Службен весник на Република Македонија“ бр. 150/10, 100/12, 142/16 г.

за работните односи, обука за закон за вознемирување на работно место, обука за дискриминација, обуки за усогласување на македонското законодавство со законодавството на ЕУ, обука за RIA, обука за развивање на лидерски способности, обука за унапредување на системот за разузнавачки информации, обука за проценка на влијание на регулативата – алатки и методи, обука за ЕУ твининг-проект за развивање на напреден систем за собирање и анализа за разузнавачки информации во борбата против организиранот криминал, обука за начинот на работата на шалтерските работници, обука за проценка на влијанието на регулативата, обука за управување со ризици, обука за институции на ЕУ, обука за воведување на стандарди за управување со човечки ресурси, обука за микроучење, обуки од областа на заштита на личните податоци, обука за систем за странци, обука за постапка за стручно усовршување на административните службеници.

Во рамките на централнопоставениот истражувачки проблем, од круцијално значење е податокот кој се однесува на тоа дали работниците во Министерството за внатрешни работи се информирани и колкава е запознаеноста на работниците во Министерството за внатрешни работи со содржината на Правилникот за рамката на општи работни компетенции за работниците во Министерството за внатрешни работи³⁷.

Анализираните податоци одат во прилог на констатацијата дека процесот на информирање и на запознавање на работниците со Правилникот за рамката на општи работни компетенции за работниците во Министерството за внатрешни работи се движи во нагорна линија, но истовремено упатува и на заклучок дека оваа област останува отворена за понатамошно развивање и промовирање на вработените во Министерството за внатрешни работи, како неизбежен сегмент во делот за кариерен развој (Табела бр. 15). Речиси половина од испитаниците (54,2%) говорат дека „делумно се запознаени“, 27% сметаат дека „воопшто не се запознаени“, а 18,3% велат дека „целосно се запознаени“ со наведените содржини од Правилникот.

³⁷ Според Правилник за рамката на општи работни компетенции за работниците во Министерството за внатрешни работи. „Службен весник на Република Македонија“, бр. 38/15 г.

Табела бр. 15 Запознаеноста на испитаниците со содржината на Правилникот за рамката на општи работни компетенции за работниците во Министерството за внатрешни работи³⁸

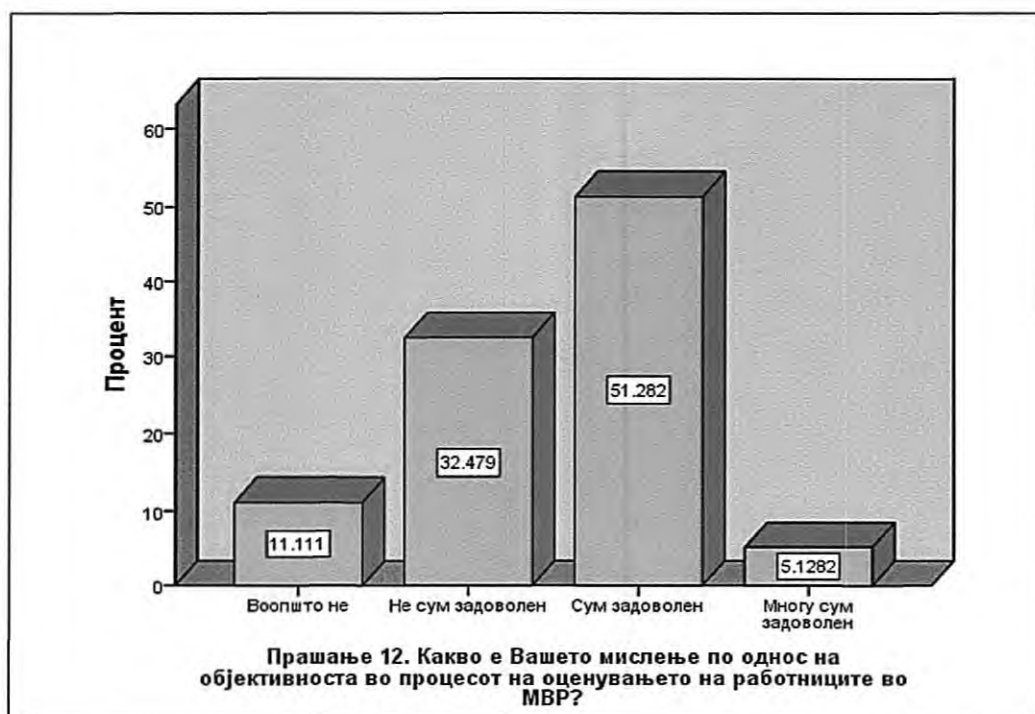
	f	%	V%	C%
Воопшто Не	32	26.7	26.9	26.9
Да делумно	65	54.2	54.6	81.5
Да целосно	22	18.3	18.5	100.0
Вкупно	119	99.2	100.0	
Неодговорено	1	.8		
Вкупно	120	100.0		

Доколку се има предвид дека процесот на оценувањето е составен дел од целокупниот процес на кариерниот развој, во најширока смисла, логично произлегува потребата од испитување на ставовите и мислењата на вработените за објективноста во процесот на оценувањето на работниците во Министерството за внатрешни работи. Половина од испитаниците (50%) се изјаснуваат дека се задоволни од објективноста во процесот на оценувањето, но не е за занемарување и податокот според кој 32% од испитаниците не се задоволни од овој процес. За најниско рангираниот став „многу сум задоволен“ се изјасниле 5%, а 11% од испитаниците се изјасниле дека воопшто не се задоволни од објективноста во процесот на оценувањето (Табела бр. 16, Графикон бр. 5).

Табела бр. 16 Мислења на работниците по однос на објективноста во процесот на оценувањето во Министерството за внатрешни работи

	f	%	V%	C%
Воопшто Не	13	10.8	11.1	11.1
Не сум задоволен	38	31.7	32.5	43.6
Сум задоволен	60	50.0	51.3	94.9
Многу сум задоволен	6	5.0	5.1	100.0
Вкупно	117	97.5	100.0	
Неодговорено	3	2.5		
Вкупно	120	100.0		

³⁸ Исто.



Графикон бр. 5 Мислења на работниците по однос на објективноста во процесот на оценувањето во Министерството за внатрешни работи

Согласно последните измени на Законот на внатрешни работи во делот на оценувањето, коешто го врши непосредно раководниот работник, а кој задолжително треба да поседува сертификат за успешно завршена обука за оценувач, издадена од Центарот за обука, пред да се започне со процесот на оценување во неговата организациска единица, задолжително раководниот работник треба да биде оценет од страна на неговиот непосредно раководен работник. Но треба да се има предвид фактот дека процесот на обука за оценувач на раководните работници е во завршна фаза, и поради тоа се претпоставува дека процесот на оценување има одложна примена во рамките на Министерството за внатрешни работи, и се очекува имплементацијата на овој процес целосно да започне во 2017 година.

Но, доколку се анализираат добиените одговори од тринаесеттото прашање, со кое се очекува да се добијат одговори за искуствата на работниците во Министерството за внатрешни работи по однос на искористеното право за поднесувањето приговори, може да се забележи дека правото на приговор го искористиле 2,5%. При анализата на овој податок постои потреба да се напомене фактот дека правото на приговор било искористено од страна на работниците во периодот кога оценувањето било спроведено,

односно пред последните измени во Законот за внатрешни работи. Но, исто така, треба да се има предвид и фактот дека работниот стаж на дел од испитуваниот суппримерок е пропорционален со периодот на последните измени од Законот, што значи дека воопшто не биле опфатени со процесот на оценување. И, на крај, вреден податок за анализа се ставовите на работниците (97%), според кои постои висок процент на согласување со добиената оценка, и следствено на тоа немаат потреба да го користат правото на приговор.

Табела бр. 17 Искуства на работниците во делот на поднесување приговори

	f	%	V%	C%
Не	116	96.7	97.5	97.5
Да	3	2.5	2.5	100.0
Вкупно	119	99.2	100.0	
Неодговорено	1	.8		
Вкупно	120	100.0		

Најголем дел од анкетираниите работници на Министерството за внатрешни работи не дале одговор на четиринаесеттото прашање од вториот дел на прашалникот, кое гласи: „Доколку сте го искористиле правото за приговор, наведете ги причините зошто сте приговарале?“

Според анализираните податоци, може да се констатира дека поголем дел од вработените во Министерството за внатрешни работи во текот на нивното работење не го искористиле правото на приговор. Оние, пак, кои го искористиле правото на приговор, како причини ги наведуваат следниве: нетранспарентност, пристрасност, субјективизам и некомпетентност на лицето што оценува.

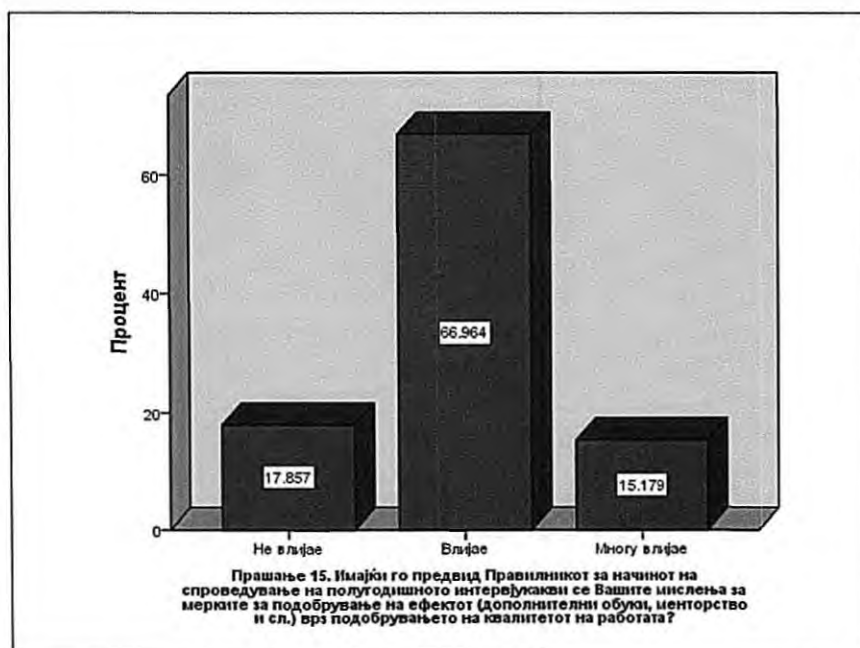
Имајќи го предвид Правилникот за начинот на спроведување на полугодишното интервју, формата и содржината на писменото укажување во постапката за подобрување на ефектот, како и формата и содржината на извештајот за полугодишното интервју во континуирано следење на ефектот на работниците во Министерството за внатрешни работи³⁹, преку анкетањето се испитуваат мислењата на работниците во Министерството за внатрешни работи за мерките за подобрување на

³⁹ Според Правилник за начинот на спроведување на полугодишното интервју, формата и содржината на писменото укажување во постапката за подобрување на ефектот, како и формата и содржината на извештајот за полугодишното интервју во континуирано следење на ефектот на работниците во Министерството за внатрешни работи „Службен весник на Република Македонија“ бр. 183/14 г.

ефектот (дополнителни обуки, менторство и сл.) врз подобрувањето на квалитетот на работата. Добиените податоци од 62,5% искази на испитаниците покажуваат дека мерките за подобрување на ефектот „влијаат“ врз подобрувањето на квалитетот на работата. Но не треба да се занемарат и податоците кои во процентуална изразеност се блиски, односно 17% сметаат дека тие „не влијаат“, наспроти 14,2%, според кои „многу влијаат“ (Табела бр. 18, Графикон бр. 6).

Табела бр. 18 Мислењата на работниците за мерките за подобрување на ефектот на работата (дополнителни обуки, менторство и сл.)⁴⁰

	f	%	V%	C%
Не влијае	20	16.7	17.9	17.9
Влијае	75	62.5	67.0	84.8
Многу влијае	17	14.2	15.2	100.0
Вкупно	112	93.3	100.0	
Неодговорено	8	6.7		
Вкупно	120	100.0		



Графикон бр. 6 Мислењата на работниците за мерките за подобрување на ефектот на работата (дополнителни обуки, менторство и сл.)

⁴⁰ Имајќи го предвид Правилникот за начинот на спроведување на полугодишното интервју, формата и содржината на писменото укажување во постапката за подобрување на ефектот, како и формата и содржината на извештајот за полугодишното интервју во континуирано следење на ефектот на работниците во Министерството за внатрешни работи⁴⁰, какви се Вашите мислења за мерките за подобрување на ефектот (дополнителни обуки, менторство и сл.) врз подобрувањето на квалитетот на работата?

По однос на поставеното прашање кое се однесува на испитаниците да ги наведат мислењата кои се однесуваат на подобрување на процесот на кариерниот развој во Министерството за внатрешни работи, треба да се потенцира дека вработените во Министерството за внатрешни работи размислуваат критички, преку што ги изразуваат своите ставови, даваат предлози, преку кои на индиректен начин ги изразуваат своите реални потреби.

Според некои од нив, во Министерството за внатрешни работи постои потреба од зголемување на професионалноста, при што треба да се искористи постоечкиот кадар со високо образование кој е веќе вработен во Министерството за внатрешни работи, наспроти нововработените, коишто исто така имаат високо образование, но немаат релевантно искуство за потребите на определената организациска единица. Друга категорија испитаници наведуваат дека во Министерството за внатрешни работи треба да работат само професионалци.

Голем дел од анализираните податоци укажуваат на состојбата дека вработените во Министерството за внатрешни работи прашањето за кариерниот развој го поврзуваат со подобрување на нивниот **материјален статус**.

За подобрување на кариерниот развој во Министерството за внатрешни работи, според анкетираниите вработени, потребно е новопримените работници да бидат **распоредени на соодветно работно место** и да **не се дозволи** напредување во кариерата, **без претходно стекнато искуство** и познавање на правилата за работа. Тоа, според нив, ќе се постигне доколку се зголемат бодовите (на пример: доколку бодовите од 520 се зголемат на 600 бода), кои влијаат врз нивниот **личен доход**, при што би се подобриле нивните услови за живот, особено на вработените кои работат во место надвор од нивното место на живеење, како и обезбедување **службен превоз** за доаѓање на работното место.

Интересен е податокот дека некои вработени во контекст на кариерниот развој ја наведуваат потребата од соодветна **опрема** на нивното работно место, во контекст на кариерниот развој.

Тие наведуваат дека постои потреба од надомест за изработените **прекувремени часови**, или, пак, тие да се претворат во слободни денови.

Според некои од вработените, за кариерниот развој значајни се **еднаквите бодови** потребни за одредено работно место. Некои вработени во Министерството за внатрешни работи предложуваат доколку денот сабота е работен, тој да се плаќа како

викенд. Тие сугерираат да постојат теренски дневници. Исто така, предложуваат да се врати шестмесечниот стаж.

Одреден дел од нив ја наведуваат потребата од **директен разговор** со нивните надлежни со цел споделување на нивните потреби, потреба од напредување, со цел овозможување поголема ефикасност во работата. Притоа, тие ја наведуваат потребата од поголема посветеност на раководителите кон работниците.

Повеќе работа на развојот на поединецот, со цел поефективно функционирање во група и како единка.

При анализата на добиените податоци од истражувањето, може да се констатира дека голем дел од испитаниците се **нововработени**, односно имаат мал работен стаж, па според тоа очекувано од оваа целна група е што немаат доволно информации за системската поставеност на кариерниот развој во Министерството за внатрешни работи, односно за нивниот кариерен развој. Ваквата констатација отвора низа прашања за тоа колку на почеток на вработувањето на лицата во Министерството за внатрешни работи се обезбедуваат потребни информации за кариерниот развој, понатаму каква е достапноста на информациите кои се однесуваат на структурата (вертикална и хоризонтална) на кариерниот развој итн.

Во контекст на кариерниот развој, голем дел од испитаните работници во Министерството за внатрешни работи ја наведуваат потребата од планирање и реализирање **дополнителни обуки, ефикасни во поглед на работата, стручни обуки**.

Некои од вработените на Министерството за внатрешни работи сугерираат во рамките на кариерниот развој дека од голема корист ќе им бидат **размената на знаењата и добрите практики** и размената на искуства во делокругот на работата со партнерските држави (како модел за кариерен развој).

Некои од испитаниците наведуваат дека постои потреба од поредовно оценување на полицајците.

Работниците во Министерството за внатрешни работи ги наведуваат следниве сугестии и препораки за подобрување на процесот на кариерниот развој во Министерството за внатрешни работи:

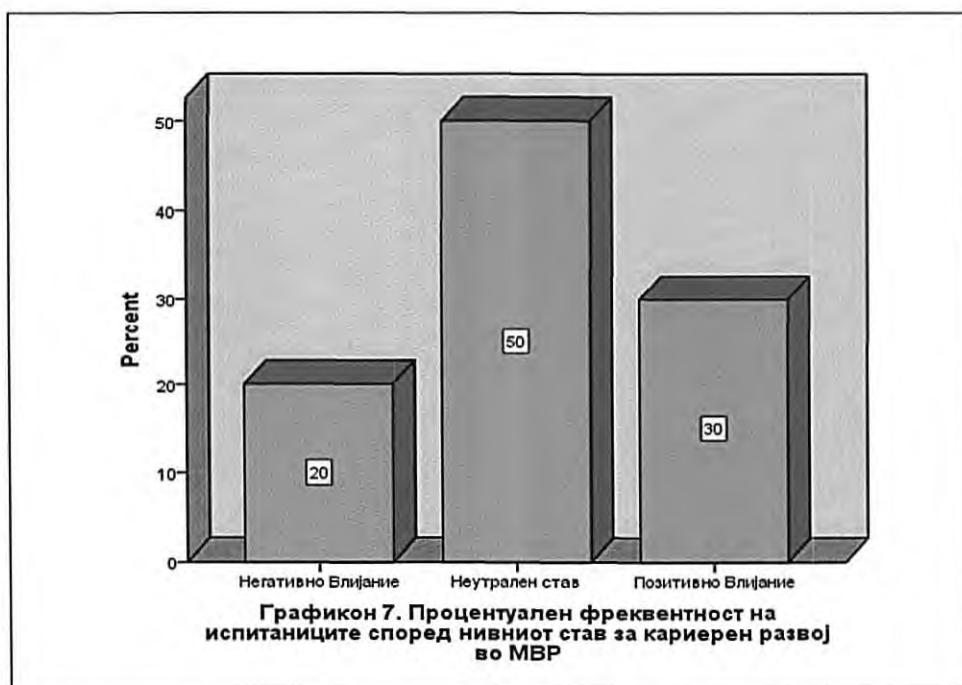
- да се земат предвид **личната способност за извршување** на таа функција за која лицето ќе биде унапредено, неговото работно искуство и познавањето на работата;

- да не се зема предвид само образованието, туку и искуството и квалитетот во работењето за вработениот да има можност кариерно да напредува, и да се запази скалата на хиерархиска поставеност;
- полициските службеници да уживаат повеќе права во врска со преземањето мерки и активности;
- степенот на образование не треба да биде единствен критериум за кариерниот развој, туку практиката треба да претставува прворангиран критериум во напредувањето на работното место, во посебни организациски единици при Министерството за внатрешни работи;
- деполитизација на Министерството за внатрешни работи и вистински систем на кариера без партиски влијанија;
- да постои поголема непристрасност;
- диференцирани работни задачи по опис и попис на работно место;
- рамноправност;
- сето тоа што е предвидено во правилникот и во законот да се спроведува во практика;
- да се почитува работниот стаж;
- да се почитува соодветното образование; стручност, правовременост, самостојност, креативност, прецизност, соработка, доверливост, објективност при оценувањето на работникот, професионалност, транспарентност;
- континуирано следење на ефекти на работникот во Министерството за внатрешни работи;
- видот, степенот и нивото на образование да одговараат на работното место;
- да се обрне внимание на постепениот развој и унапредување;
- кариерниот развој да биде реален и коректен и да важи принципот на постапност;
- постои потреба од воведување кариерен развој во Министерството за внатрешни работи за секој вработен;
- целосно да се реформира системот на кариера;
- да се примени моделот според Министерството за внатрешни работи на Словенија;

- подетално правно уредување;
- реално да се вложи во наградување на професионалната кариера на вработените и
- континуирано усовршување и развивање на знаењата и вештините.

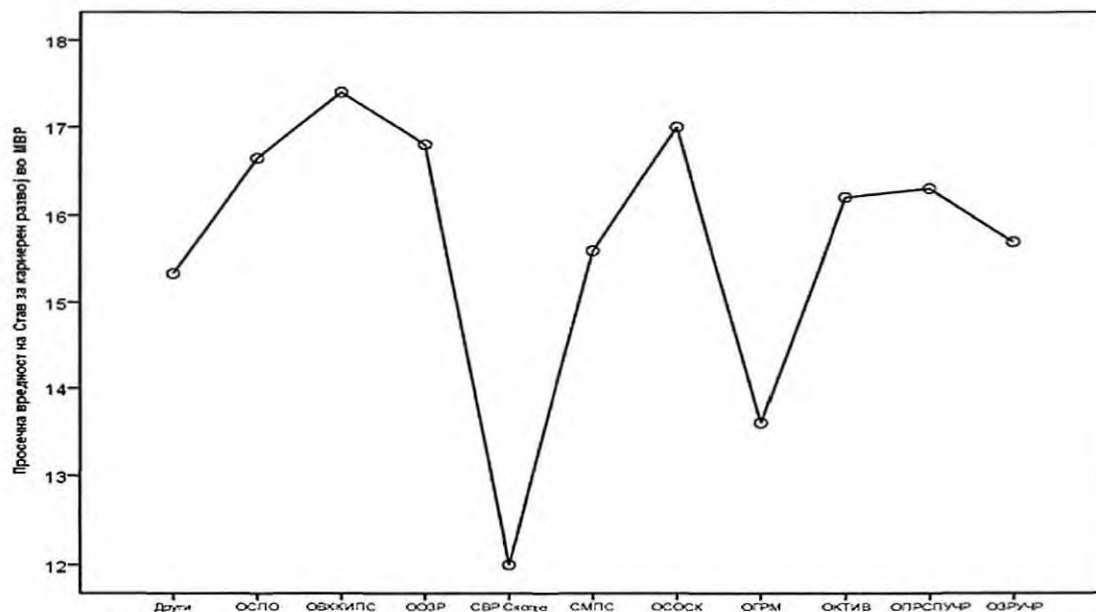
Табела бр. 19 Процентуална фреквентност на испитаниците според нивниот став за кариерен развој во Министерството за внатрешни работи

	f	%	V%	C%
Негативно влијание	24	20.0	20.0	20.0
Неутрален став	60	50.0	50.0	70.0
Позитивно влијание	36	30.0	30.0	100.0
Вкупно	120	100.0	100.0	



Графикон бр. 7 Процентуална фреквентност на испитаниците според нивниот став за кариерен развој во Министерството за внатрешни работи

Негативното влијание за методологијата и начинот на кој се спроведува кариерниот развој во Министерството за внатрешни работи се согледува преку 20% од анкетираниите вработени, наспроти 50%, кои воопшто немаат или имаат неутрален став за кариерниот развој во Министерството. Сето оваа е наспроти 30% на анкетираниите вработени кои имаат позитивно мислење за кариерниот развој или мислат дека кариерниот развој има позитивно влијание.



Графикон 8. Испитаниците по Организациона единица и по просек на ниво на став за кариерниот развој во МВР

Табела бр. 20 Коефициент на корелација (point biserial) помеѓу ставот на испитаниците за кариерен развој и пол

		Ниво на вредност на став за кариерен развој
Пол на испитаникот	Пирсонов коефициент	-.045
	Sig. (2-tailed)	.632
	N	118

Според Пирсоновиот коефициент за корелација – (поинт-бисерискиот) прикажан во Табелата бр. 20, има негативен вредност, и тоа -0.045, од што може да заклучи дека нема корелација или поврзаност на креирањето на ставот на вработените за кариерниот развој во Министерството за внатрешни работи со полот на самиот испитаник (самиот коефициент не е статистички значаен) или, со други зборови, **ставот за кариерен**

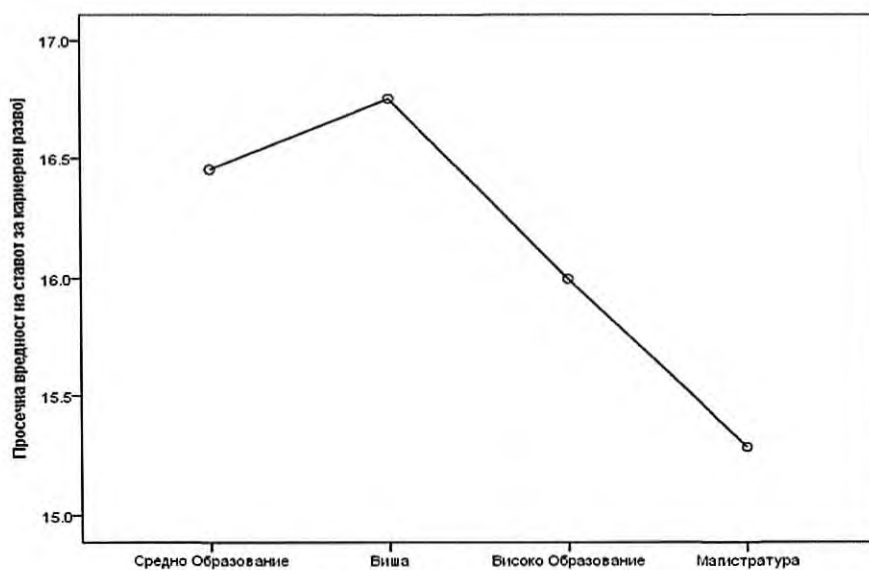
развој не зависи од полот на вработените во Министерството за внатрешни работи.

Табела бр. 21 Коефициент на корелација помеѓу ставот на испитаниците за кариерен развој и нивото на работниот стаж во Министерството за внатрешни работи

		Нивото на работниот стаж
Вредноста на ставот за кариерен развој	Писонов коефициент	-.294**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	118

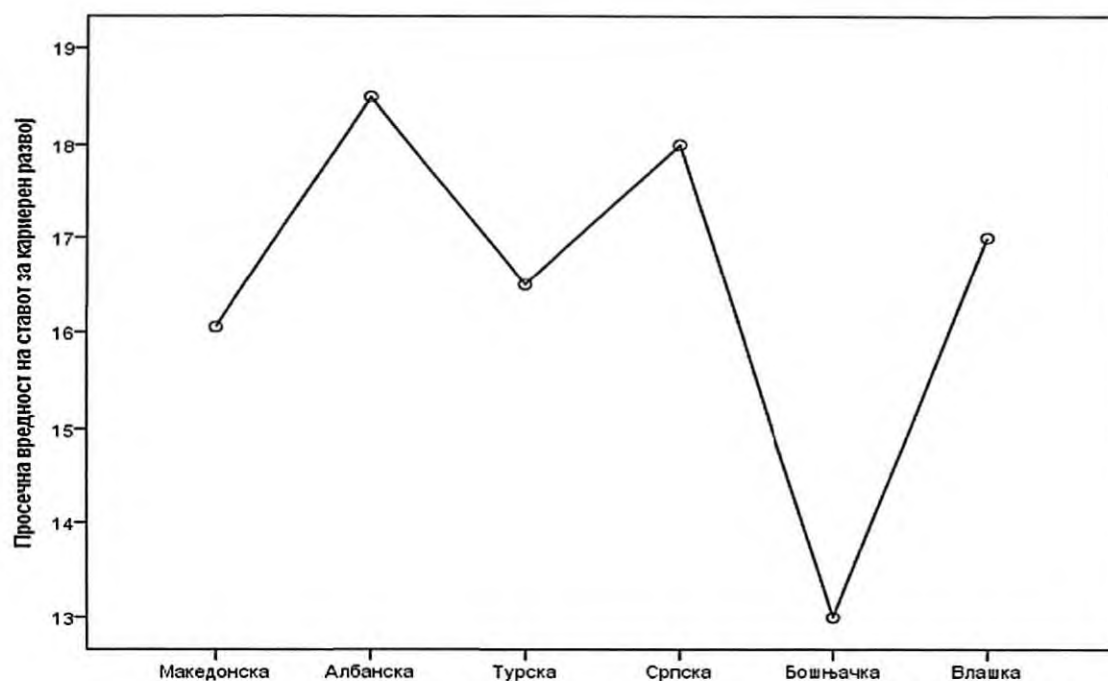
** . Значајна корелација за првата граница на валидитет од 0.01 level (2-tailed).

Според Пирсоновиот коефициент за корелација, прикажан во Табелата бр. 21, кадешто коефициентот е негативен, со вредност од -0.294, и тоа со статистички значајна разлика за првата граница на валидност од 0.01. Со други зборови, може да се заклучи дека постои негативна мала корелација помеѓу вредноста на ставот за кариерен развој на вработените при Министерството за внатрешни работи и нивниот работен стаж, или колку поголем работен стаж има вработениот, толку истиот има помала доверба во однос на методологијата и формата на самата процедура за кариерениот развој при Министерството за внатрешни работи, и обратно.



Графикон 9. Процент на средна вредност на ставовите за кариерен развој според степенот на образование на испитаниците

Иако при првиот поглед во Графиконот бр. 9 може да се согледа извесно варирање на вредностите на испитаниците според степенот на образование, во вертикалната скала во самиот Графикон може да се види дека разликите варираат од 15.5 до 16.5, што наведува на заклучок дека нема посебна значајна статистичка разлика од неколку вредности. Од таа причина може да се констатира дека нема статистички значајна разлика на ставовите за кариерен развој на вработените при Министерството според нивниот образовен профил.



Графикон 10. Процент на средна вредност на ставовите за кариерен развој според националната припадност на испитаниците

Во Графиконот бр. 10 се прикажани нумеричките вредности на ставот за кариерен развој на анкетираниите вработени во оваа истражување, според нивната национална припадност. Притоа, може да се констатира разлика од неколку вредности од 13, па сè до 18.5 на испитаниците за ставот за кариерен развој зависно од националната припадност, и тоа највисока доверба за методологијата и начинот или за самиот кариерен развој имаат вработените од албанска национална припадност, потоа следуваат анкетираниите вработени од српската националност, турската, по што следуваат ставовите на влашкиот етникум, потоа вработените анкетирани од македонска национална припадност и со најниска нумеричка вредност, по однос на

кариерниот развој се ставовите на анкетираниите вработени од бошњачката национална припадност.

Од сумираните анализирани податоци за испитување на ставовите и мислењата на работниците во Министерството за внатрешни работи во однос на кариерниот развој на вработените во Министерството за внатрешни работи може да се констатира дека се потврдуваат петтата, шестата и седмата посебна хипотеза:

Вработените од различни организациски единици имаат подвоени ставови во однос на организационата и структурната поставеност на кариерниот развој во Министерството за внатрешни работи.

Вработените од различни организациски единици имаат позитивни ставови за моделот на стручно усовршување пропишан од Министерството за внатрешни работи.

Вработените од различни организациски единици имаат потреби за унапредување на некои елементи од системот на управување со ефектот на работниците во Министерството за внатрешни работи (оценување).

ЧЕТВРТИ ДЕЛ:

ЗАКЛУЧНИ СОЗНАНИЈА И ПРЕПОРАКИ

Заклучните согледувања добиени од анализата направена на теоретско ниво, во првиот дел од трудот каде што се дадени сублимирани податоци за организациската и структурната поставеност на кариерниот развој на вработените во Министерството за внатрешни работи во Република Македонија, во најгенерални рамки упатува на заклучок дека постојат измени во оваа област во Министерството со понов датум. Исто така, се констатира дека моделот на кариерен развој во Министерството е во првите фази на реализација, но дека процесот на неговиот натамошен развој треба континуирано да се следи и, при утврдувањето на слабости или неприменливост, постои потреба од интервенција во „од“.

Според анализата и интерпретацијата на добиените истражувачки резултати, се констатира дека тие одат во прилог на потврдување на хипотетската рамка, според која **организациската и структурната поставеност на моделот за кариерен развој во Министерството за внатрешни работи во Република Македонија овозможува ефикасен кариерен развој на вработените.**

Континуираното обезбедување квалитетна работа преку професионален развој на вработените претставува еден од приоритетите на Министерството за внатрешни работи. Оваа приоритетна цел, визионирана како долгорочна цел, се остварува преку континуирано следење на напредокот во работата, сукцесивно анализирање на моменталните состојби и испитување на потребите на вработените за сферите во кои треба да се делува.

Потребно е да се нагласи дека при остварувањето на вака поставените приоритетни цели на Министерството за внатрешни работи од големо значење е влијанието од страна на организациските единици надлежни за управување со човечки ресурси во рамките на Министерството за внатрешни работи. Според направената анализа во делот кој се однесува на детектирање на ставовите за влијанието на **постоечкиот модел на организациската поставеност врз кариерниот развој на вработените во Министерството за внатрешни работи**, може да се заклучи дека раководните работници имаат подвоени мислења.

Сегашниот модел според организациската поставеност може да се констатира дека е комплексен по обем, имајќи предвид дека во рамките на Министерството за внатрешни работи постојат многубројни и помали организациски единици. Од таа причина некои од испитаниците сметаат дека постојната организациска поставеност е гломазна и неефикасна, некои организациски единици се повторуваат, но истовремено

нагласуваат дека истата нуди поголеми можности во однос на кариерниот развој на вработените. Треба да се истакнат и ставовите на испитаниците според кои постоечкиот модел не е најсоодветно поставен помеѓу организациската поставеност и кариерниот развој на работниците во Министерството за внатрешни работи.

Анализираните податоци упатуваат на констатација според која постои потреба од подобрување на организациската поставеност, во насока на унифицираност на организациските единици и категории со цел правилно да влијае врз кариерниот развој на вработените.

При испитувањето на ставовите и искуствата од примената на новиот модел на Класификација на работни места на работниците во Министерството, најчестени се размислувањата дека на нов и сеопфатен начин се пристапува на кариерниот развој на вработените во Министерството за внатрешни работи.

Со Класификацијата на работни места се опфатени истите работни места кои во Министерството за внатрешни работи ги имало и претходно и оттука произлегува потребата од интервенција, компатибилна на реалните состојби. Моделот на Класификација на работните места се истакнува дека е разнолик и преобемен.

Истовремено се истакнува дека интервенцијата е неопходна заради непостоење на единствен пристап и толкување на законските одредби кои се однесуваат на примената на новиот модел и не се почитува утврдената класификација. Некои, пак, сметаат дека законските решенија треба да претрпат измени бидејќи како такви тешко се имплементираат, а сè со цел да се надминат веќе воочените практични проблеми.

Во секојдневната практика се констатира неприменливост во одредени категории на работните места, како и несистематизираност на сите хиерархиски нивоа во одредени организациски единици во Министерството. Од тие причини целосно не се применуваат одредбите од Законот за внатрешни работи во делот на унапредување на работниците во смисла на запазување на секое хиерархиско ниво во кариерниот развој.

Исто така, се издвојува потреба од одредени измени кои би требало да се направат за да можат во целост да се применат. Како пример, испитаниците ја наведуваат „Г-категиорија“, за која сметаат дека е непотребна, односно дека воопшто не треба да постои. Според добиените сознанија, Класификацијата да биде применлива, постои потреба од поставување систем преку кој истовремено и континуирано ќе се усогласува актот за систематизација на работни места во Министерството за внатрешни работи, а со цел овозможување ефикасен кариерен развој на секој вработен.

Подредувањето на работните места во категории е неопходно за системи на хиерархиска подреденост, каков што е системот во Министерството за внатрешни работи. Класификацијата на работни места на работниците во Министерството треба да претрпи соодветни законски измени, а сè со цел да се надминат веќе воочените практични проблеми и новиот модел на Класификација треба да се надоградува во однос на преминот од една во друга категорија.

Во овој контекст, според анализираните податоци се извлекува заклучок според кој воведувањето на примената на новиот модел на класификација на работни места на работниците во Министерството од формален аспект претставува солидна правна рамка за кариерен развој на работниците, иако постои потреба од создавање реални предуслови за нејзина имплементација. Новиот модел овозможува кариерен развој и надминување за состојбата за прескокнување работни места.

Унификацијата на работните места и процесите претставуваат структуриран начин за кариерен развој преку која се постигнува целта, односно работните места се унифицираат затоа што со новата Класификација се утврдува законска основа за спроведување движење во кариерата (хоризонтално/вертикално) на прецизно утврден начин во точно определени рамки, односно нивоа, што треба да овозможи објективно, транспарентно и законито спроведување на процесот за распоредување и унапредување на работниците во Министерството за внатрешни работи. Преку анализата на податоците се потврдува и првата посебна хипотеза, според која во постојната правна регулатива се опфатени сите релевантни сегменти за кариерен развој во Министерството за внатрешни работи во Република Македонија.

Унификацијата на нивоата и категориите на работните места потребно е да се децентрализира, односно да се прилагоди на спецификите, надлежностите и на проблематиката на секоја организациска единица, особено што на тој начин би се зголемило нејзиното влијание врз распоредувањето и унапредувањето на работниците во Министерството. Унификацијата на нивоата и категориите на работните места укажува на потребата од систематичност за соодветното распоредување и унапредување на работниците во Министерството и овозможува законитост во постапувањето.

Во однос на механизмите кои се применуваат при следење на кариерниот развој на вработените во Министерството за внатрешни работи, испитаните раководители сметаат дека управувањето со ефектот на вработените е добар механизам

за следење на кариерниот развој на вработените. Притоа во овој процес се нагласува дека во овој процес се опфатени надлежните организациски единици за управување со човечки ресурси и Центарот за обука, кои заедно можат да дадат голем придонес во процесот. Според нив, постојат повеќе механизми утврдени во Законот за внатрешни работи, но според некои од нив истите сè уште не се применуваат, како што се: рамката на општи компетенции, работни цели и задачи, индивидуален план за стручно усовршување, полугодишно и годишно интервју, оценување и обука. Според нив, Законот за внатрешни работи, односно делот на оценувањето - управувањето со ефектот е нова одредба во Законот за внатрешни работи и од таа причина оценувањето сè уште не е започнато, и, аналогно на тоа, нема ниту хоризонтално, ниту вертикално унапредување по овој основ.

Од непроценливо значење за потврдување на хипотетската рамка на истражувањето се емпириските сознанија на раководителите на организациските единици, а кои се однесуваат на тешкотиите на кои се наидува во процесот на оценување на вработените и објаснување на истите.

Според раководителите на организациските единици, процесот на оценување согласно новиот Закон за внатрешни работи сè уште не е ефективен поради многу предуслови кои не се исполнети. Според нив, оценувањето на вработените ќе започне од 2017 година, и тие наведуваат дека досега не постоеле предуслови за истото, односно не постоело ниту доволно волја, ниту ангажман да се започне со процесот на оценување на вработените. Од анализираните сознанија може да се констатира дека станува збор за процес што е многу сложен и бара многу време за да се спроведе коректно.

Испитаните целни групи наведуваат дека во моментот се започнува со оценувањето преку утврдување на работните цели и задачи, со цел оценувањето да може да започне во 2017 година, но дел од испитаниците очекуваат дека ќе се најде на проблем околу распределбата за тоа кои 5% од вработените ќе бидат наградени. Исто така, негативна оценка даваат на оценувањето бидејќи 2% од најслабо оценетите работници треба да бидат казнети. Исто така, се поставува прашањето зошто во Законот за внатрешни работи е утврдена и пропишана намалена плата, а не и зголемена плата, на пример награда од 5%, 10%, 15% за да се стимулира еден работник.

Може да се заклучи дека изборот на обуки се врши според индивидуалните потреби согледани од работниците и од раководителите, при што се нагласува дека

изборот се прави во согласност со потребите на работното место, а дел од нив потенцираат дека обуките произлегуваат од годишната програма за обуки, како и тоа дека изборот на обуки е во согласност со понудените области во согласност со планот за обука. Изборот на теми за обуки се врши во зависност од причината, односно потребата за обука, што понекогаш подразбира неопходност заради воведување на определен новитет во работењето, некогаш значи континуирано следење на прогресот во засегнати сегменти на работењето итн. Исто така, обуките се организираат согласно со потребите за едукација и стекнување определени вештини на вработените.

Но потребно е да се истакнат ставовите на испитаниците според кои некои раководители на организациски единици нагласуваат дека потребите се искажуваат и потоа се вметнуваат во еден план што го потпишува министерот, но само 20% се реализира од него, што доведува до незадоволство кај вработените.

Посебно важен истражувачки сегмент е темата за начините на кои се прави изборот на вработените кои треба да бидат опфатени со процесот на обуките и какво е нивното влијание врз кариерниот развој. Според испитаниците, најчесто изборот се врши согласно описот на работното место на работникот, но доколку се работи за генерички обуки може да се номинира кој било работник од организациската единица. Постојат и посебни обуки, при што се бараат специфични услови, пример познавање јазик и од тие причини мора да се направи посебна селекција за обука. Изборот на вработените кои треба да бидат опфатени во процесот на обука се базира на претходноутврдените потреби за обука, утврдените работи и задачи согласно актот за систематизација на работни места, како и конкретните активности и задачи со кои е ангажиран работникот.

Изборот се врши според потребите и оценка на непосредниот раководител кој континуирано врши следење на процесот на работа, квалитет и очекувања на работниците, но притоа се земаат предвид и искажаните потреби за самиот работник. Исто така, може да се заклучи дека изборот се врши најчесто согласно работното место и интересот за конкретната обука, а која влијае на подобрување на професионалниот капацитет на вработените на соодветното работно место. Со Годишниот план за обука се дефинираат обуките кои треба да се спроведат за одредена категорија работници. Оценувањето на потребата за обуки завршува со утврдување потреба во текот на извршување на работните задачи на конкретно работно место и од таа причина изборот на вработените кои треба да бидат дел од процесот на обуките, во контекст на

кариерниот развој, се прави согласно работното место на кое работи работникот и потребата од соодветна примена на конкретната обука за работното место. Испитаниците очекуваат обуките да влијаат на кариерниот развој, од причини што секое работно место согласно актот за систематизација бара исполнување конкретни услови, меѓу кои и посета на соодветни обуки за тоа место.

Од сумираните резултати, во најгенерални рамки може да се заклучи дека: изборот се врши во зависност од потребите на профилот на работното место; обуката позитивно влијае на кариерниот развој на работникот; изборот на вработените кои треба да бидат опфатени со процесот на обуките се прави во зависност од целната и содржинската поставеност на обуките; изборот се прави со претходнонаправен план според индивидуалните потреби, односно во која област резултатите се незадоволителни, при прием на млади работници и слично. Понатаму, обуката секогаш е соодветна и коматибилна со работните задачи на работникот опфатен со обуката. За разлика од досега елаборираните ставови, постојат мислења дека процесот на организирање и реализирање обуки се врши неорганизирано и стихијно и истите не влијаат на кариерниот развој.

Во согласност со централнопозиционираната истражувачка проблематика, логично произлегува прашањето според кое треба да се добијат сознанија **во однос на нивните ставови со тоа за еднаш добиено сигурно работно место да остане до пензионирање или, пак, го застапуваат ставот за менување работни места.**

Според најголемиот број добиени одговори може да се констатира дека раководните работници сметаат дека не треба да се остане на работна позиција до нивното пензионирање. Секако дека ова зависи од повеќе фактори, како на пример: карактер на личноста, однос и страст кон предметот на работа, услови за работа, имплементација на системот за мобилност, мотивираноста и сл. Исто така, овие ставови се потврдуваат преку изјавата дека останувањето на исто работно место до пензионирањето е во спротивност со можноста за напредување согласно со искуството стекнато за време на работниот однос, професионалниот капацитет, а со што секако би се овозможило поквалитетно извршување на работните задачи и пренесување на знаењата и искуствата на нововработените лица во соодветната организациска единица.

На последното поставено прашање преку коешто од испитаниците се очекуваше да дадат **дополнителни коментари и сугестии**, треба да се истакне дека половина од нив не се изјаснија по однос на ова прашање, а други, пак, сметаат дека кариерниот

развој на вработените ќе стане основна движечка сила во функционирањето на Министерството бидејќи само со задоволни вработени, со вистински работници на вистински работни места може да се обезбеди сигурност дека Министерството ќе ја остварува својата функција и надлежност. Во иднина се очекува да се направат дополнителни анализи и во зависност од добиените резултати да се направи дополнителна интервенција во оваа област.

Се поставуваат многубројни прашања и дилеми кои заслужуваат сериозна понатамошна анализа за тоа дали работниците во Министерството за внатрешни работи кои припаѓаат на категоријата Е се доволно информирани и запознаени со новата поставеност на кариерниот развој во Министерството за внатрешни работи, односно со Класификацијата на работните места и нивното значење.

Степенот на образование на испитаниците е релевантен податок во насока за утврдување на нивото на работното место, пропишано со Класификацијата на работни места во Министерството за внатрешни работи, што од своја страна е важен податок за кариерниот развој.

Добиените сознанија отвораат низа наредни прашања, кои секако дека заслужуваат и понатамошна анализа и методолошка потреба за проширување на истражувањето врз поголем примерок, во кои би се опфатиле и други организациски единици од Министерството. Се поставува прашањето: Дали работниците имаат доволни и целосни информации за новиот модел на кариерен развој во Министерството за внатрешни работи? И како наредно отворено прашање е потребата да се испитаат причините за негативните ставови на испитаниците во однос на оваа проблематика.

Истражувањето е конципирано да остави простор испитаниците самите да се произнесат и за другите начини преку кои се информирале за наведената проблематика. Потребно е да се истакне дека дел од нив и самоиницијативно биле запознаени со работните цели и задачи, коишто произлегуваат од описот на работното место, а некои од нив наведуваат дека биле запознаени од страна на нивниот ментор. При анализата на добиените одговори се наидува и на одговори според кои се наведува дека тие биле информирани според образованието коешто го поседуваат, а некои, пак, самоиницијативно барале да бидат запознаени, но истото не го добиле од страна на нивниот раководител. Дел од испитаниците сугерираат дека описот на работното место треба да биде во прилог на решението.

Според анализираните податоци, евидентен е големиот процент на вработени во Министерството за внатрешни работи кои во текот на нивното работење во Министерството за внатрешни работи имале ментор, односно 61,7% од испитаниците го поддржуваат овој став, наспроти 37,5% од испитаниците, кои наведуваат дека во текот на досегашното работење во Министерството за внатрешни работи немале ментор.

Доколку се анализира токму овој процент, според кој 62% од испитаните работници навеле дека во текот на досегашното работење во Министерството за внатрешни работи имале ментор, може да се заклучи дека овој податок е сигнификантен од причина што се претпоставува дека вработените во Министерството за внатрешни работи биле опфатени со процесот на менторирањето во периодот кога законски не било уредено ова прашање. Притоа треба да се напомене дека овој процес на менторирање се изведува во периодот кога постоело неформално менторство, и од таа причина се претпоставува дека тие не го навеле сопствениот статус за време на менторирањето.

Посебно значајно место во истражувачкиот дел на трудот се посветува на информираноста и запознаеноста на работниците во Министерството за внатрешни работи со содржината на Правилникот за рамката на општи работни компетенции за работниците во Министерството за внатрешни работи. Од спроведената анализа на добиените податоци од релевантните целни групи се доаѓа до заклучок дека има подобрување во овие два процеси. Но, од друга страна, преку сублимирање на другите сознанија преку вкрстените истражувачки варијабли се констатира дека оваа област останува отворена за понатамошно развивање и промовирање на вработените во Министерството за внатрешни работи, како неизбежен сегмент во делот за кариерен развој.

Интересен податок за анализа е оној според кој 50% од испитаниците се изјасниле дека се задоволни од објективноста во процесот на оценувањето, но не е за занемарување и податокот според кој 32% од испитаниците не се задоволни од овој процес. Во контекст на ова треба да се има предвид дека процесот на оценувањето е составен дел од целокупниот процес на кариерниот развој, во најширока смисла, при што логично произлегува потребата од испитување на ставовите и мислењата на вработените за објективноста во процесот на оценувањето на работниците во Министерството за внатрешни работи.

Но, доколку се анализираат добиените сознанија, кои се однесуваат на искористеното право на работниците во Министерството за внатрешни работи за поднесувањето приговори, може да се забележи дека правото на приговор го искористиле 2,5%. При дополнителна анализа на овој податок, постои потреба да се напомене фактот дека правото на приговор било искористено од страна на работниците во периодот кога оценувањето било спроведено, односно пред воведување на последните измени во Законот за внатрешни работи.

Но, исто така, треба да се има во предвид и фактот дека работниот стаж на дел од испитуваниот суппримерок е пропорционален со периодот на последните измени од Законот за внатрешни работи, што значи дека воопшто не биле опфатени со процесот на оценување. И, на крај, вреден податок за анализа се ставовите на работниците (97%), според кои постои висок процент на согласување со добиената оценка, и, следствено на тоа, немаат потреба да го користат правото на приговор.

Може да се заклучи дека вработените во Министерството за внатрешни работи размислуваат критички преку што ги изразуваат своите ставови, даваат предлози, и на индиректен начин ги изразуваат своите реални потреби за подобрување на процесот на кариерниот развој во Министерството за внатрешни работи.

Според некои од испитаниците од целните групи во Министерството за внатрешни работи, нагласуваат дека постои потреба од зголемување на професионалноста, при што треба да се искористи постоечкиот кадар со високо образование кои се веќе вработени во Министерството за внатрешни работи, наспроти нововработените, коишто, исто така, имаат високо образование, но немаат релевантно искуство за потребите на определената организациска единица.

За подобрување на кариерниот развој во Министерството за внатрешни работи, според анкетираниите вработени, потребно е новопримените работници да бидат **распоредни на соодветно работно место** и да **не се дозволи напредување во кариерата, без претходно стекнато искуство** и познавање на правилата за работа.

Интересен е податокот дека некои вработени во контекст на кариерниот развој ја наведуваат потребата од соодветна **опрема** на нивното работно место, во контекст на кариерниот развој. Истите наведуваат дека постои потреба од надомест за изработените **прекувремени часови**, или, пак, тие да се претворат во слободни денови.

При анализата може да се констатира дека голем дел од испитаниците се **нововработени**, односно имаат мал работен стаж, па според тоа очекувано од оваа

целна група е што немаат доволно информации за системската поставеност на кариерниот развој во Министерството за внатрешни работи, односно за нивниот кариерен развој. Според оваа констатација се отвораат низа прашања за тоа колку на почеток на вработувањето на лицата во Министерството за внатрешни работи се обезбедуваат потребни информации за кариерниот развој, понатаму каква е достапноста на информациите кои се однесуваат на структурата (вертикална и хоризонтална) на кариерниот развој итн.

Во контекст на кариерниот развој, голем дел од испитаните работници во Министерството за внатрешни работи ја наведуваат потребата од планирање и реализирање **дополнителни обуки, ефикасни во поглед на работата, стручни обуки.**

Некои од сугестиите на испитаните вработени во Министерството за внатрешни работи се во насока на тоа дека за кариерниот развој од голема корист ќе бидат **размената на знаењата и добрите практики** и размената на искуства во делокругот на работата со партнерските држави (како модел за кариерен развој).

Клучните детерминанти за постигнување комплексна динамичност на човечките ресурси за остварување високо ниво во извршување на работните задачи, следење, оценување и проценување, одлучување и менторство, се покажаа како клучни фактори што овозможуваат ефикасна имплементација на кариерниот развој во Министерството за внатрешни работи. За успешно постигнување на поставените цели, потребно е зајакнување на капацитетите во делот на човечките ресурси со посебно внимание насочено кон способноста, стручноста, знаењето и обученоста на раководните работници и информираноста на работниците во Министерството за внатрешни работи.

Литература

1. Armstrong, M. (2006) *A Handbook of Human Resources Management Practice*. London and Philadelphia: Kogan Page.
2. Bahtrijarević, F. (1999) *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden Marketind.
3. Berkic, J. (1990) *Razvoj i promocija kadrova*. Zagreb: Globus.
4. Boone, L.E., Kurtz, D.L. (2000) *Contemporary Business*. Harcourt College Publisuers.
5. Constable, R. and McCormick, R.J. (1987) *The Making of British Managers*. London: BIM.
6. DeCenzo&Robbins (1988) *Personnel/Human Resource Management*. Englewood Cliffts: Prentice Hall.
7. Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Data Status.
8. Garavan, T. (1991) Strategic Human Resource Development, *Journal of European Industrial Training* , Vol. 11, No. 9, pp. 17 – 30.
9. Grinsberg, Dž., R. (1998) *Ponašanje u organizacijama*. Beograd: /.
10. Harrison, R. (1993) *Human Resource Management: Issues and Strategies*. Wokingham: Addison Wesley.
11. Ikač, N. (2001) *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Eurotrend marketing.
12. Jovanović – Božinov, M., Kulić, Ž., Cvetkovski, T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Megatrend univerzitet primenjenih nauka.
13. Kulić, Ž. (2003) *Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem*. Beograd: Megatrend univerzitet primenjenih nauka.
14. Lončarevic, R., Mašić, B., Đorđević, J. (2007) *Menadžment principi, koncepti i Procesi.*, Beograd: Univerzitet Singidunum.

15. Luoma, M. (2000) Investigating the link between strategy and HRD, *Personnel Review*, Vol. 29, No 6.
16. Mabey, C. and lies, P. (1993) Development practices: succession planning and new manager development, *Human Resource Management Journal*, Vol.3, No. 4
17. Mayo, A. (2000) The role of development in the growth of intellectual capital, *Personnel Review*, Vol. 29, No.4.
18. McCracken, M. and Wallace, M. (2000) Towards a Redefiniton of strategic HRD, *Journal of European Industrial training*, Vol.24, No 5, pp . 281-90
19. Mekalion, P. (2009) *Упатства за управување со човечки ресурси*. (работен материјал)
20. Miller, P. (1991) A strategic look at management development, *personnel Management*, August.
21. Pettigrew, A.M. Sparrow, P. and Hendry, C. (1988) The forces that trigger training, *Personnel Management* Vol. 20, No. 12, pp 28 – 32.
22. Rainbird, H. (1994) Continuing training, in K. Sisson (ed.) *Personnel Management in Britain*. Oxford: Blackwell.
23. Ram, M. (2000) Investors in People in small firms: case study evidence from the businesses services sector, *Personnel Review*, Vol.29, No. 1.
24. Robbins, S., Decenzo, D. (2004) *Fundamentals of Human Resource Management. Wiley International Edition*.
25. Salaman, G. and Mabey, G. (1995) *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Blackwell Business.
26. Stone, M. (1991) *Human Resource Management in Canada*. Holt. Rinehart and Winston of Canada, Toronto.
27. Subotic, D. (2005) *Upravljanje ljudskim resursima*. Beograd.

28. Torrington, D., Hall, L., Taylor (2004) *Menadžment ljudskih resursa* (V- izdanje). Beograd: Data status.
29. Walton, J. (1999) *Strategic Human Resource Development*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
30. Гоцевски, Т. (2015) *Менаџмент на човечките ресурси во безбедносниот сектор*. Скопје: Филозофски факултет.
31. Гоцевски, Т. (2010) *Образовен менаџмент*. Скопје: Филозофски факултет.
32. Димитровски, Р. (2000) *Менаџментот и организацијата*. Битола: Матична и универзитетска библиотека „Св. Климент Охридски“.
33. Закон за внатрешни работи. „Службен весник на РМ“ бр. 42/14, 116/14, 33/15, 33/15, 5/16, 120/16, 127/16, 142/16, 190/16 г.
34. Закон за кривична постапка „Службен весник на РМ“ бр. 150/10, 100/12, 142/16 г.
35. Костић, И. (2003) *Психологија руковођења у полицији*“. Београд: Виша школа унутрашњих послова Земун.
36. Кралев, Т. (2005) *Основи на менаџментот*. (четврто издание). Скопје: Центар за интернационален менаџмент.
37. *Менаџмент со човечки ресурси - Прирачник*. (2008) Уред. Сунчица Саздовска и др. Скопје: Македонски центар за меѓународна соработка.
38. Николоски, Т. (2000) *Психологија на трудот*. Скопје: Филозофски факултет.
39. Пенков, К. (2008) *Управление на човешките ресурси в полицијата*. Софија. Академија на Министерството за внатрешни работи.
40. Петровски, Д. (2007) *Менаџмент на човечки ресурси*. Битола: Универзитет „Св.Климент Охридски“.

41. Правилник за начинот на оценување на работниците, формата и содржината на образецот за оценување и образецот за годишно кариерно интервју, како и формата и содржината на извештајот за извршено оценување на работниците во Министерството работи „Службен весник на РМ“, бр.32/15 г.
42. Правилник за начинот на оценување на работниците, формата и содржината на образецот за оценување и образецот за годишно кариерно интервју, како и формата и содржината на извештајот за извршено оценување на работниците во Министерството. Службен весник на РМ“, бр. 32/15 г.
43. Правилник за начинот на спроведување на полугодишното интервју, формата и содржината на писменото укажување во постапката за подобрување на ефектот, како и формата и содржината на извештајот за полугодишното интервју во континуирано следење на ефектот на работниците во Министерството за внатрешни работи „Службен весник на РМ“, бр. 183/14 г.
44. Правилник за рамката на општи работни компетенции за работниците во Министерството за внатрешни работи. Службен весник на РМ“, бр. 38/15 г.
45. Смилевски, Ц. (2000) *Предизвикот и мајсторството на организациските промени*. Скопје:Детра-центар.
46. Смилевски, Ц. Ракичевиќ, Г. (2007) *Менаџмент на човечките ресурси*. Битола: Факултет за администрација и менаџмент на информациски системи.
47. Стандарди за управување со човечки ресурси (2014), ур. Наталија Шикова, Весна Бочварска. Скопје: Министерство за информатичко општество и администрација во соработка со Центар за управување со промени.
48. Стратегијата за обука на вработените во Министерството за внатрешни работи 2012–2014, Република Македонија, Министерство за внатрешни работи, Биро за јавна безбедност, Центар за обука.
49. Стратешки план на Министерството за внатрешни работи на РМ 2009-2011 година.

Интернет-извори:

<http://www.mvr.gov.mk/Upload/Documents/OrganogramnaMVR.pdf>

<http://www.mvr.gov.mk/uploads/strateski%20plan%202009-2011.%20fevruari%202009.pdf>

<http://www.moi.gov.mk/desktopdefault.aspx?tabindex=0&tabid=98>

<http://www.pravo.org.mk/>

http://www.mup.gov.rs/cms_cir/sadrzaj.nsf/Strategija%20razvoja%20MUP-a%202011-2016.pdf

Прилози

Прилог бр. 1

Протокол за полуструктурирано интервју (ППИ/1) – за испитување на ставовите, мислењата и потребите на раководителите на организациските единици за управување со човечки ресурси во Министерството за внатрешни работи за кариерниот развој во Министерството за внатрешни работи

Почитувани раководители!

Основната цел на ова интервјуирање е да се добијат податоци за вашите мислења, ставови и потреби во однос на моделот за кариерен развој во Министерството и неговите модалитети.

Интервјуирањето се реализира како составен дел од истражувањето за изработка на магистерски труд што ја обработува проблематиката од оваа област „Кариерниот развој на вработените во Министерството за внатрешни работи“.

Ве замолуваме искрено да одговорите на поставените прашања. Вашата соработка ќе овозможи спроведување на истражувањето и ќе даде поддршка во процесот на обезбедување релевантни податоци за истражуваниот проблем

Личните податоци нема да бидат наведени, а истите ќе се користат исклучиво за научни цели.

Однапред ви благодариме на соработката!

I – дел Општи податоци

1. Пол: М Ж
 (заокружете)

2. Организациjsка единица во која работите:
(заокружете)

- а) Оддел за правни работи, судски постапки и управување со човечки ресурси
- б) Оддел за заеднички работи и управување со човечки ресурси
- в) Оддел за безбедносен менаџмент, управување со човечки ресурси и обука

3. Колку долго сте вработени во Министерството за внатрешни работи?

Години _____, месеци _____

4. Колку долго работите во сегашната организациска единица?

Години _____, месеци _____

5. Кој степен на високо образование го имате?

- а) високо образование
б) магистер на науки
в) доктор на науки

6. Етничка припадност:

(заокружи)

- а) македонска
- б) албанска
- в) турска
- г) српска
- д) бошњачка
- ѓ) ромска
- е) влашка
- ж) друго

II – дел

1. Како постоечкиот модел на организациската поставеност влијае врз кариерниот развој на вработените во Министерството за внатрешни работи?

2. Какви се Вашите ставови и искуства од примената на новиот модел на Класификација на работни места на работниците во Министерството?

3. Според Ваше мислење, како унификацијата на нивоата и категориите на работните места влијае врз распоредувањето и унапредувањето на работниците во Министерството?

4. Кои механизми се применуваат за следење на кариерниот развој на вработените во Министерството за внатрешни работи?

5. Од Вашето искуство, дали може да ни кажете дали постојат тешкотии на кои се наидува во процесот на оценување на вработените и, доколку постојат, Ве замолувам да објасните?

6. Како се врши изборот на теми за обука во Вашата организација?

7. Како се врши изборот на вработените кои треба да бидат опфатени со процесот на обуките и дали тие влијаат на кариерниот развој?

8. Има ли во Вашата организација неопходни услови за непречено извршување на Вашите работни задолженија (човечки ресурси, просторни услови, технички услови, неопходен канцелариски материјал и сл.)?

9.Како гледате на Вашата сопствена кариера во иднина и какви се Вашите очекувања?

10.Според Ваше мислење дали се согласувате со тоа за еднаш добиено сигурно работно место да остане до пензонирање или, пак, сте повеќе за менување работни места?

11. Дополнителни Ваши коментари и сугестии.

Ви благодариме на соработката!

Прилог бр. 2

Прашалник (П/В) - испитување на ставовите, мислењата и потребите на вработените во Министерството за внатрешни работи за кариерниот развој во Министерството за внатрешни работи

Почитувани!

Основната цел на ова анкетање е да се добијат податоци за вашите мислења, ставови и потреби во однос на моделот за кариерен развој во Министерството и неговите модалитети.

Анкетирањето се реализира како составен дел од истражувањето за изработка на магистерски труд што ја обработува проблематиката од оваа област „Кариерниот развој на вработените во Министерството за внатрешни работи“.

Ве замолуваме искрено да одговорите на поставените прашања. Вашата соработка ќе овозможи спроведување на истражувањето и ќе даде поддршка во процесот на обезбедување релевантни податоци за истражуваниот проблем.

Анкетирањето е анонимно, а податоците ќе се користат исклучиво за научни цели.

Однапред Ви благодариме на соработката!

I – дел Општи податоци

1. Пол М Ж

(заокружете)

2. Организациjsка единица во која работите:

3. Колку долго сте вработени во Министерството за внатрешни работи?

Години _____, месеци _____

4. Колку долго работите во сегашната организациска единица?

Години _____, месеци _____

5. Нведете категорија и ниво на работно место:

6. Кој степен на образование го имате?

(заокружете)

- а) средно образование
- б) вишо образование
- в) високо образование
- г) магистер на науки
- д) доктор на науки

7. Национална припадност:

(заокружете)

- а) македонска
- б) албанска
- в) турска
- г) српска
- д) бошњачка
- ѓ) ромска
- е) влашка
- ж) друго

II - дел

1. Дали постоечкиот модел на организациската поставеност влијае врз кариерниот развој на вработените во Министерството за внатрешни работи?

(заокружете)

- а) да, влијае
- б) делумно влијае
- в) воопшто не влијае
- г) не сум сигурен/на

2. Дали сте запознаени со работните цели и задачи коишто произлегуваат од описот на работното место?

(заокружете)

- а) да
- б) делумно да
- в) воопшто не
- г) не сум сигурен/на

3. Доколку сте запознаени со работните цели и задачи коишто произлегуваат од описот на работното место, наведете го начинот на запознавање:

(заокружете)

- а) доставено ми е на увид од страна на раководителот
- б) усно сум запознаен/на од страна на раководителот
- в) запознаен/на сум од моите колеги
- г) _____

(наведете друг начин)

4. Дали во досегашното работење во Министерството за внатрешни работи сте имале ментор?

(заокружете)

- а) да
- б) не

5. Доколку сте имале ментор во досегашното работење во Министерството за внатрешни работи, наведете го Вашиот статус за време на менторирањето:

(заокружете)

- а) приправник во Министерството
- б) работник за самостојно вршење на работите за одредено работно место во Министерството

в) _____
(наведете друго)

6. Каково е Вашето мислење по однос на влијанието на менторирањето врз Вашето секојдневно самостојно вршење на работите за одредено работно место во Министерството!?

(заокружете)

- а) има големо влијание
- б) има влијание
- в) има минимално влијание
- г) нема влијание

7. Дали во досегашното работење во Министерството за внатрешни работи сте посетувале обуки?

(заокружете)

- а) да
- б) не

Напомена: Доколку одгорот е „да“ на прашањето со реден број 7, одговарате на прашањата со реден број: 8, 9, 10.

8. Наведете од каков вид обука имате потреба?

(заокружете)

- а) општи обуки
- б) стручни обуки од областа во која работите

в) _____
(наведете друго)

9. Колку содржините од обуките на коишто сте учествувале влијаат во подобрувањето на квалитетот во извршувањето на секојдневните работни задачи?

(заокружете)

- а) многу влијаат
- б) влијаат
- в) не влијаат

10. Наведете ги обуките на коишто сте учествувале во текот на Вашето работење во Министерството за внатрешни работи.

(наведете)

11. Дали сте запознаени со содржината на Правилникот за рамката на општи работни компетенции за работниците во Министерството за внатрешни работи⁴¹?

(Правилникот претставува групирање на општите компетенции на единствен и интегриран начин, со цел да се овозможи подобрување на постапките за селекција и вработување, унапредување, оценување на ефектот од работењето, како и стручното усовршување на работниците во Министерството за внатрешни работи)

(заокружете)

- а) да, целосно сум запознаен/на
- б) да, делумно сум запознаен/на
- в) воопшто не сум запознаен/на

12. Какво е Вашето мислење по однос на објективноста во процесот на оценувањето на работниците во Министерството за внатрешни работи?

(Согласно Правилникот за начинот на оценување на работниците, формата и содржината на образецот за оценување и образецот за годишно кариерно интервју, како и формата и содржината на извештајот за извршено оценување на работниците во Министерството⁴², оценувањето се врши со цел добивање објективна слика за индивидуалната работа, придонесот, ефикасноста, квалитетот и стручноста на работникот за утврдување на остварените работи и задачи, како и можноста за негов кариерен развој, независно од полот, расата, бојата на кожата, националното и социјалното потекло, политичко и верското уверување и имотната и општествената положба).

(заокружете)

- а) многу сум задоволен/на
- б) задоволен/на сум
- в) не сум задоволен/на
- г) воопшто не сум задоволен/на

13. Какво е Вашето искуство во делот на поднесување приговори? Дали сте го

⁴¹ „Службен весник на Република Македонија“, бр. 38/15 г.

⁴² „Службен весник на Република Македонија“, бр. 32/15 г.

искористиле правото на приговор?

(Согласно Законот за внатрешни работи⁴³, член 139 (1), работникот кој не е задоволен од оценката, може во рок од осум дена од денот на известувањето за извршеното оценување, да поднесе приговор до комисиите за преиспитување на оценката што ги формира министерот.)

(заокружете)

а) да

б) не

14. Доколку сте го искористиле правото за приговор, наведете ги причините зошто сте приговарале?

Објаснете зошто?!

15. Имајќи го предвид Правилникот за начинот на спроведување на полугодишното интервју, формата и содржината на писменото укажување во постапката за подобрување на ефектот, како и формата и содржината на извештајот за полугодишното интервју во континуирано следење на ефектот на работниците во Министерството за внатрешни работи⁴⁴, какви се Вашите мислења за мерките за подобрување на ефектот (дополнителни обуки, менторство и сл.) врз подобрувањето на квалитетот на работата?

(заокружете)

а) многу влијаат

б) влијаат

в) не влијаат

16. Што може да се подобри во процесот на кариерниот развој во Министерството за внатрешни работи?

Ви благодариме на соработката!

⁴³ „Службен весник на Република Македонија“ бр. 42/14, 116/14, 33/15, 33/15, 5/16, 120/16, 127/16, 142/16, 190/16 г.

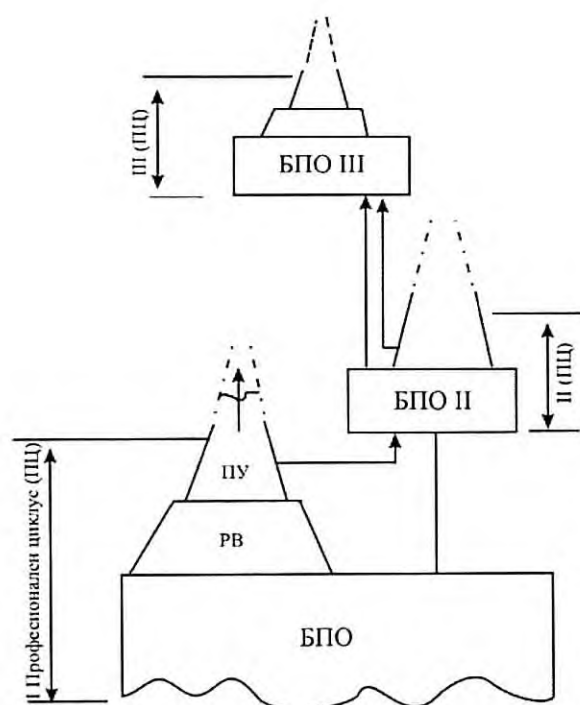
⁴⁴ Според Правилник за начинот на спроведување на полугодишното интервју, формата и содржината на писменото укажување во постапката за подобрување на ефектот, како и формата и содржината на извештајот за полугодишното интервју во континуирано следење на ефектот на работниците во Министерството за внатрешни работи „Службен весник на Република Македонија“, бр. 183/14 г.

Прилог бр. 3



Графикон бр.1 Односи на професионалниот и кариерниот развој

Прилог бр. 4



Графикон бр. 2 Модел на професионалниот развој

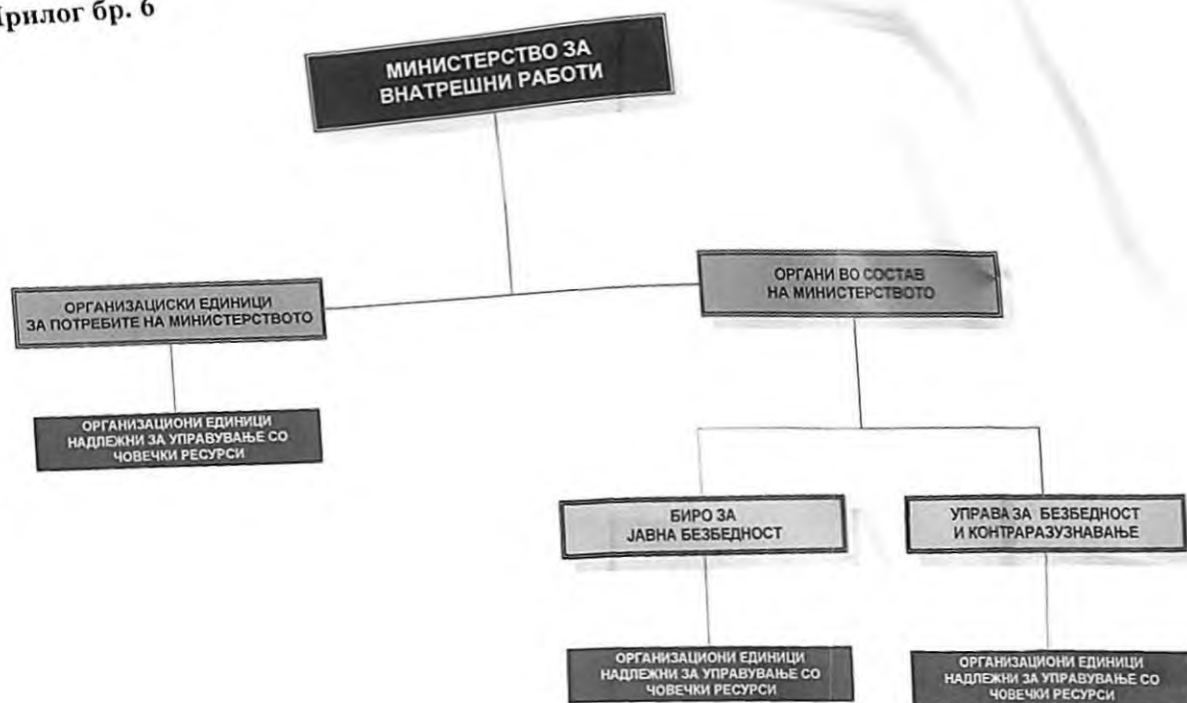
Прилог бр. 5



Шематски приказ бр. 1 Планирање и развој на кариерата⁴⁵

⁴⁵ Шематски приказ бр. 3: Планирање на кариерата во контекст на другите функции на менаџментот на човечки ресурси, Според: Stone, M. (1991). *Human Resource Management in Canada*. Holt, Rinehart and Winston of Canada, Toronto. (стр. 385)

Прилог бр. 6



Шематски приказ бр. 2 Органограм на организациони единици за управување со човечки ресурси во Министерството за внатрешни работи, според Органограмот на Министерството за внатрешни работи

