

Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ - Скопје  
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ - СКОПЈЕ

---

*Отсек: Менаџмент на човечки ресурси во општествени дејности*

*Последипломски студии*

*2009/2010*

**МАГИСТЕРСКИ ТРУД**

**Под наслов:**

**Избор, обука и развој на кадри во Царинската Управа**

Ментор: Професор:Д-р Трајан Гоцески

Кандидат: Ристевски Сашо

Досие број: 3379/09

Скопје, 2013 год.

*“...оние кои се вљубуваат во практиката без науката, се како морнар кој се качува на брод без кормило и компас и никогаш не може да биде сигурен каде оди...”*

*Леонарди да Винчи*

Му Благодарам на мојот ментор Проф. Д-р Трајан Гоцески за неговата несебична помош за изработка на овај Магистерски Труд.

Му Благодарам за подарениот компас во морето на науката.

## Содржина:

<b>ВОВЕД.....</b>	<b>5</b>
ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО .....	7
РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА .....	8
МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ .....	10
ХИПОТЕЗИ И ВАРИЈАБЛИ .....	10
<b>ЦАРИНСКА УПРАВА .....</b>	<b>15</b>
ВИДОВИ ЦАРИНИ .....	15
ОРГАНИЗАЦИЈА НА ЦАРИНСКАТА УПРАВА .....	15
ЈАВНА ДАВАЧКА И РАЗВОЈ НА СИСТЕМОТ.....	17
<b>ПЛАНИРАЊЕ, РЕГУТИРАЊЕ И СЕЛЕКЦИЈА НА КАДРИ ВО ЦАРИНСКА УПРАВА .....</b>	<b>19</b>
ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ.....	19
ПЛАНИРАЊЕ И АНГАЖИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ .....	26
РЕГУТИРАЊЕ НА КАДРИ ВО ЦАРИНСКА УПРАВА .....	30
ПОИМ И ДЕФЕИНИРАЊЕ НА СЕЛЕКЦИЈАТА НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ .....	36
<b>ОБУКА И РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ЦАРИНСКА УПРАВА.....</b>	<b>43</b>
ПОИМ И ДЕФИНИРАЊЕ НА ОБУКАТА НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ .....	43
РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ЦАРИНСКА УПРАВА .....	61
<b>МОТИВАЦИЈА, НАГРАДУВАЊЕ, НАДГРАДУВАЊЕ И ПРЕДИЗВИЦИ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ЦАРИНА .....</b>	<b>71</b>
МЕНАЏМЕНТ НА УЧИНОКОТ .....	71
ВОВЕДУВАЊЕ НА МЕНАЏМЕНТ НА УЧИНОК ВО ЦАРИНСКА УПРАВА .....	73
ОЦЕНА НА УЧИНОКОТ.....	74
360 СТЕПЕНИ ПОВРАТНА ИНФОРМАЦИЈА.....	79
КАРИЕРА И НАДГРАДУВАЊЕ ВО ЦАРИНСКАТА УПРАВА .....	85
ЛИЧЕН ПЛАН НА РАЗВОЈ (PERSONAL DEVELOPMENT PLAN (PDP)) .....	89
ПРЕДИЗВИЦИ .....	91
ЦЕЛ НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА ИКТ РАЗВОЈ .....	92
Е-БИЗНИС И Е-ВЛАДА .....	96
Е-ЦАРИНА .....	98
<b>ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ.....</b>	<b>104</b>
ИСТРАЖУВАЧКИ РЕЗУЛТАТИ .....	108
ДИСКУСИЈА.....	129
<b>ЗАКЛУЧОК.....</b>	<b>134</b>
<b>ПРИЛОЗИ.....</b>	<b>137</b>

ПРИЛОГ 1 – АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК.....	137
ЛИТЕРАТУРА.....	141
ОЗНАКИ И КРАТЕНКИ.....	144

## ВОВЕД

Постојаното учење претставува клучен фактор за подобрување на ефективност на работата на царинската служба со цел постигнување на нивните цели. Само преку учењето, царинските службеници можат да се здобијат со знаења и вештини кои се потребни за подобрување на квалитетот на нивната работа, за развивање на нивната мотивација, за понатамошен развој и унапредување. Според тоа, културата на учење значи свест за важноста на учењето во спроведувањето на надлежностите на Царинската Управа. Учењето е култура која го поттикнува постојаното преиспитување на начините на работа, внатрешните постапки и мотивацијата, со цел да се унапреди организацијата во целина и да се обезбеди постигнување на резултати.

Царинската Управа има голема улога во спроведувањето на политиките на државата и во реализацијата на целите на националниот развој. *Оваа своја улога Царинската Управа ја остварува преку обезбедување на основните претпоставки на клучните лица и институции вклучени во процесот на донесување на одлуки за надворешната трговија и странските инвестиции.* Царината е често првиот прозорец преку кој надворешниот свет ја гледа земјата. Царината ги обезбедува основните претпоставки на клучните лица и институции вклучени во процесот на донесување на одлуки за надворешната трговија и за странските инвестиции.<sup>1</sup>

Без добро обучена и ефикасна царинска служба државата не може во целост да ги оствари своите политики во поглед на наплатата на приходите, олеснувањето на

---

<sup>1</sup> Стратегија за обуки и стручно оспособување на царински службеници 2011-2013, сектор за управување со човечки ресурси.

трговијата, трговската статистика, како и заштитата на општеството од голем број на општествени и национални безбедносни закани.

Царинската Управа согласно член 10 од Законот за Царинската Управа е надлежна и одговорна за организирање и спроведување на обуки, проверка на знаења и стручни способности на нејзиниот персонал, како и за воведување на политики и системи за управување со човечките ресурси. Во овој документ се утврдува политиката и се дефинира системот на обука што ќе овозможи Царинската Управа да ги оствари со законот и стратешкиот план, утврдените цели - ставање на вкупните потенцијали на вработените во функција на создавање на професионална и компетентна царинска служба, способна да даде услуги со висок квалитет. Документот претставува средство преку кое Царинската Управа, Секторот за управување со човечки ресурси, поконкретно Одделението за обуки, ќе може низ партнерство, да утврди релевантна и соодветна стратегија и активности и да подготви планови за обука и стручно оспособување.

Обуката на царинските службеници во изминатите години генерално била стихижна со елементи на недоволно планирање и премногу теоретски ориентирана, пред сè поради: Отсуство на дефинирана политика и ситем за обуки; Недоволно координирани процеси на управување во обуките помеѓу поделни организациони единици; Несогледување на работните потреби и Буџетски ограничувања.

Не се ретки и случаите кога подобрувањето на квалитетот на вршењето на работите било ставено во втор план за сметка на личен развој. Не постоеле разработени критериуми кому и под кои услови може да му се обезбеди обука со случаи на непочитување на делумно воспоставените критериуми. Во ваква состојба носени се и субјективни одлуки кои не секогаш биле засновани на реални и идентификувани потреби. Исто така, напорите на сите царински службеници да им се обезбеди еднаков пристап до обуката не можел да се реализира поради буџетските ограничувања.

Голем дел од обуката се финансирала и сеуште се финансира од странски извори. На овој начин обуката биле заснована на она што ќе се понуди, а помалку на барањата дефинирани врз база на детално утврдени потреби за обуки.

Не постои единствена база на податоци за износот на средства инвестирани во обуката на царинските службеници преку различни проекти и програми, ниту на централно и на регионално ниво. Ова укажува на отсуство на политика и координирано управување со обуките и со инвестициите во оваа сфера, што не смее да продолжи. Воспоставувањето на политика и систем на обуки на Царинската Управа ќе и овозможи: Да ги насочува средствата кон усогласени и договорени приоритети; Мерење на квалитетот што се добива на обуките кои се реализираат и Мерење на ефектите односно оценка на резултатите од овие инвестиции.

### **Теоретски основи на истражувањето**

Царинската Управа има голема улога во спроведувањето на политиките на Владата и во реализацијата на целите на националниот развој. Царината е често првиот прозорец преку кој надворешниот свет ја гледа земјата. Царината им ги обезбедува основните претпоставки на клучните лица и институции вклучени во процесот на донесување на одлуки за надворешната трговија и за странските инвестиции.

Без добро обучена и ефикасна царинска служба Владата не може во целост да ги оствари своите политики во поглед на наплатата на приходите, олеснувањето на трговијата, трговската статистика, како и заштитата на општеството од голем број на општествени и национални безбедносни закани.

Царинската Управа согласно член 10 од Законот за Царинската Управа, е надлежна и одговорна за организирање и спроведување на обуки, проверка на знаења и стручни способности на нејзиниот персонал, како и за воведување на политики и системи за управување со човечките ресурси.

Обуката на царинските службеници во изминатите години генерално била стихийна со елементи на недоволно планирање и премногу теоретски ориентирана. Не постоеле разработени критериуми кому и под кои услови може да му се обезбеди обука со случаи на непочитување на делумно воспоставените критериуми. Во ваква состојба носени се и субјективни одлуки кои не секогаш биле засновани на реални и идентификувани потреби. Исто така, напорот на сите царински службеници да им се обезбеди еднаков пристап до

обуката не можел да се реализира поради буџетските ограничувања. Голем дел од обуката се финансирала и сеуште се финансира од странски извори. На овој начин обуката биле заснована на она што ќе се понуди, а помалку на барањата дефинирани врз база на детално утврдени потреби за обуки. Не постои единствена база на податоци за износот на средства инвестирани во обуката на царинските службеници преку различни проекти и програми, ниту на централно и на регионално ниво. Ова укажува на отсуство на политика и координирано управување со обуките и со инвестициите во оваа сфера, што не смее да продолжи.

Капацитетот на човечките ресурси и системот за перманентно унапредување на стручните способности и интегритетот на вработените претставуваат најважен фактор за тековно извршување на целите и задачите на Царинската Управа, како и за перманентен развој на царинската служба. Во Македонија Царинската Управа перманентно работи на подобрување на условите за работа, унапредување на знаењата и стручните способности на вработените, а посебно на унапредувањето на сопствениот капацитет за управување со човечките ресурси. Во текот на годините Царинската Управа правела напори за унапредување на системските решенија во оваа област.

## **Релевантни истражувања**

Според истражувањето спроведено од страна на Универзитетот Метрополитан<sup>2</sup> регрутирањето претставува процес на привлекување на квалитетни кандидати во број кој и се познат на царинската управа со цел да се овозможи избор на најдобрите апликанти за пополнување на работните места.

Потенцијалните слободни работни места се отвораат кога одреден вработен си оди или кога доаѓа до зголемување на обемот на работата. При одлуката за пополнување и начинот на пополнување на празните места најчесто применувана тактика е регрутацијата на вработени која досега се покажала како најадекватна.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Univerzitet Metropolitan Beograd, Upravljanje ljudskim resursima, Beograd, 2011, str.9

<sup>3</sup> Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (1996) Human Resource Management: Positioning for the 21<sup>st</sup> Century, 6th edn. St Paul, Minn.: West Publishing Company

Според истражувањата на Николич<sup>4</sup> селекцијата на кадри претставува процес во кој се врши избор помеѓу расположливите кандидати за одредена работна позиција и донесува одлука за нивното вработување. Доколку се постигне усогласеност до релативно задоволителното ниво, тешко дека одделот за човечки ресурси ќе може да ги постигне очекуваните резултати. Одлуката за селекција во текот на развојот на царинската управа е клучна за способноста на раст и развој на работните обврски.

Марушич<sup>5</sup> смета дека тестовите претставуваат инструмент за испитување на знаењето и вештините на кандидатот, неговите способности и сл, при спроведувањето на интервјуто за вработување. За разлика од другите методи за селекција на кандидатите кои се применуваат во одредени случаи интервјуто задолжително се применува во сите случаи.

Обуката на кадри во царинската управа најчесто подразбира подготовка за одредени специфични вештини. Потребата за обука е последица на низа промени кои секојдневно се случуваат во царината, како и промените кои настануваат надвор од царината во институционалниот систем, до оние односи на промени во фундаменталните научни дисциплини.

Напредните научни и технолошки напредувања во изминатите години имале големо влијание на потребата за надоградување на знаењето на вработените во Царинската управа. Во текот на работниот век на еден царински службеник значајно се менува потребата за непрекинатото стручно усовршување, па така поимот за перманентно образование станува се почест случај.<sup>6</sup>

Разбирањето на појавата на обука на вработените и развојот, пред се позразбира дека сите промени се случуваат како резултат на учење. Кога станува збор за обука на вработените, тогаш станува збор за индивидуалната обука туку и во групната обука и

---

<sup>4</sup> Nikolić, S. Menadžment ljudskih resursa , FIT, Beograd, 2010

<sup>5</sup> Marusic, E., kadrovanje, Pomorski fakultet u Splitu, Split, 2012

<sup>6</sup> Hackett, P., Personnel: The Department at Work . London: IPM, 2000

развојот кој има корист како за царината, така и на самите кадри во имплементација на одредени деловни обврски<sup>7</sup>.

## Методологија на истражување

### Цел и предмет на истражување

Одделението за обуки треба да ја има клучната улога во обуката и развојот на царинските службеници како и во обезбедување на материјалите за обука. Како поддршка за работните општи и конкретни цели, ќе ги одреди конкретните потреби на персоналот и организацијата. Со примена на модерни техники ќе се креира и доставува квалитетна понуда од обуки и можности за развој и сето тоа ќе се оценува. Понудата на материјалот за обука ќе биде добро испланирана со цел да се испочитуваат оперативните рокови и барања и ќе биде изведена од страна на обучени обучувачи.

Па оттука произлегува и **целта на истражувањето**, да се направи анализа на изборот на кадри во Царинската Управа, обучувањето и усовршувањето на кадрите, како и нивниот развој во кариерата.

Додека пак, **предмет на истражувањето** се мислењата, ставовите и степенот на задоволство на кадрите во Царинската Управа во однос на изборот, обуката и развојот на вработените. Во трудот се согледани аспектите низ чија призма е можно подобрување на условите за работа на вработените во Управата, но и подобра работа на системот во Царинската Управа.

## Хипотези и варијабли

### ✦ Генерална хипотеза

- Изборот на квалитетен и обучен кадар во голема мерка влијае врз ефикасното работење на Царинската Управа.

---

<sup>7</sup> Stankovic, V., *Образование i обука zaposlenih, Visoka skola strukovnih studija za informacijske tehnologije*, Beograd, 2011

*Зависна варијабла* – Избор на квалитетен и обучен кадар.

*Независна варијабла* – Валидност на податоци напишани во личната биографија на кандидатите.

#### ✦ **Посебни хипотези**

- **Посебна хипотеза 1** – Примената на соодветни методи на селекција на човечки ресурси влијание врз квалитетот на вработените кадри во Царинската Управа.

*Зависна варијабла* – Изборот на методи, модели и техники на интервјуирање на регрутираните кадри.

*Независна варијабла* – Реалниот квалитет на регрутираниот кадар.

- **Посебна хипотеза 2** – Дополнителната обука и стручно оспособување на кадрите во Царинската Управа значително влијае на ефикасноста и квалитетот во работењето.

*Зависна варијабла* – Одлуката за спроведување на дополнителни обуки и стручно оспособување на кадрите.

## **Методи**

При изработката на трудот беа применети повеќе научни методи. Како дел од методологијата беа применети методи на истражување како: прибирање на стручна литература, прибирање на податоци од публикации и магазини и метод на обсервација на постоечките податоци.

Покрај примената на теоретските истражувања беа применети и:

- *Аналитички метод* – Анализа на теоретски содржини: книги, публикации, статии, магазини, интернет и сл.
- *Квантитативен метод* – Квантитативно прикажување на добиените резултати од истражувачкиот примерок.
- *Статистички метод* – Пресметка и анализа на добиените резултати од спроведеното теренско истражување.

## Испитаници

Бројот на вработени во Царинската Управа изнесува 1180 лица. Истражувањето беше направено на 20% од вработените, во форма на анкетен лист со низа прашања на кој вработените дадоа одговор.

Истражувањето е спроведено на вкупно 236 царински службеници со цел да се направи проценка на функционирањето на досегашниот систем за управување со човечки ресурси, и што да се направи за тој систем да се подобри и усоврши со цел подобро функционирање на вработените во Царинска Управа и давање подобра услуга на граѓаните и стопанството.

*Критериум за вклучување:* Вработеност во царина.

*Критериум за исклучување:* Поранешен вработен во царина.

## Мерни инструменти

Како инструмент за спроведување на истражувачкиот примерок беше применет анкетен прашалник составен од 25 прашања од затворен тип.

Анкетниот прашалник е составен од две категории, односно:

- Социодемографски податоци за испитаниците каде се опфатени полот на испитаниците, возраста, националноста, степенот на образование и работниот стаж во царина.
- Истражување кое ги содржи 25те прашања за испитување на ставовите, мислењата и искуствата на испитаниците во однос на истражуваната тематика.

## Статистичка обработка на податоците

Статистичката обработка и анализа беше извршена со анализа и интерпретација на резултатите беа добиени од страна на испитаниците кои одговорија на анкетниот прашалник. Статистичките серии ќе бидат прикажани табеларно и графички.

Добиените резултати од истражувањето се статистички обработени при што:

- За секое прашање од анкетниот прашалник табеларно е претставена фреквенцијата на вкупниот број добиени одговори.
- За секој добиен одговор за секое прашање од анкетниот прашалник е пресметан процент во однос на вкупниот број на добиени одговори, согласно со бројот на испитаници.
- На база на сите добиени одговори по предмет на едно прашање е пресметана аритметичка средина со која ги докажавме/отфрливме хипотезите.

### **Постапка – истражувачка стратегија**

Постапката за спроведување на истражувањето беше направена по фази, односно:

- **Фаза 1** – Електронска изработка на анкетни прашалници и печатење на анкетни прашалници.
- **Фаза 2** – Достава на анкетните прашалници до испитаниците.
- **Фаза 3** – Собирање на одговорените анкетни прашалници.
- **Фаза 4** – Анализа и интерпретација на добиените резултати.

### **Очекувани резултати**

- Подобрување на способноста за предвидување и управување со промени;
- Зголемена способност на Царината да влијае врз и да ја администрира владината политика и меѓународните стандарди;
- Зголемување на нивото на имплементација на стандардите и конвенциите на Светската царинска организација, вклучувајќи ја и рамката за Стандарди за да се обезбедување и олеснување на глобалната трговија (попозната како " SAFE рамка на стандарди ");

- Зголемена соработка и координација на политиката и процедурите за меѓу регионални царински услуги и помеѓу Царинската услуги и трговија;
- Зголемена употреба на модерните царински оперативни техники
  - ✓ Разузнавање и управување со ризикот
  - ✓ Информациска технологија, вклучувајќи и меѓународно поврзување
  - ✓ Пост Чистење ревизија
  - ✓ Ефикасно анти-шверц;
- Подобрување на нивото на владеење и интегритет во Царината и трговија;
- Одржлив развој на регионалната експертиза и регионални програми за да се изгради капацитет на царинските служби.

## ЦАРИНСКА УПРАВА

### Видови царини

Генерално царините може да се поделат на неколку начини. Тие се делат на увозни царини и извозни царини, според насоката на движење на стоката. Доколку царината се наплаќа при влез на стока во едно царинско подрачје се работи за увозна царина, доколку пак се наплаќа при излез на стока од едно царинско подрачје се работи за извозна царина. Извозните царини се доста ретки и тие најчесто се при извоз на стратешки ресурси за една национална економија – или во случаи кога неоправдано се влијае на цената на светските пазари (на пример, земјите на ОПЕК и нафтата).<sup>8</sup>

### Организација на Царинската Управа

Царинската Управа е орган на државната Управа во состав на Министерството за финансии и има својство на правно лице. Царинската Управа работите од својата надлежност ги извршува преку Централна Управа која координира и раководи со царинските надлежности на целата територија на Република Македонија.

Во состав на Царинската Управа има седум сектори: Сектор за професионална одговорност, Сектор за царински систем, Сектор за контрола и истраги, Сектор за управување со човечки ресурси, Сектор за сметководство и финансии, Сектор за административни и технички работи, Сектор за информатички и комуникациски технологии. Секторите се организирани во оделенија и служби. Царинарници се формираат кога тоа го бара обемот и структурата на стоковниот и патничкиот промет во странство.

---

<sup>8</sup> Монографија за работата на царинската управа 1992-2012, Достапно на <http://www.customs.gov.mk>

Во рамките на Царинската Управа има пет царинарници. Во Скопје со 13 царински испостави, во Куманово со 6 царински испостави, во Штип со 4 царински испостави, во Гевгелија со 8 царински испостави и во Битола со 11 царински испостави.

Вработени во Царинската Управа: Функционери (именувани од Владата на Р.Македонија), Царински службеници (вработени од директорот на Царинска Управа), Директор на Царинска Управа, Раководител на Царинска Управа (го именува и разрешува Владата на Р.М и Министерството за финансии).

## **Основни надлежности на Царинската Управа**

Законска рамка: Закон за Царинска Управа, Царински закон, Закон за Царинска тарифа и други закони со кои се уредува увозот, извозот и транзит на стока.

Подзаконски акти: Уредба за спроведување на Царинскиот закон и други подзаконски акти со кои се упедува увозот, извозот и транзит на стока.

### **1. Надлежност за спроведување на царинскиот закон**

Царински надзор е преземање на сите општи мерки кои се во надлежност на Царинската Управа за примена на царинските прописи и други прописи за стока која е предмет на царинскиот надзор. Царинскиот надзор може да биде: Царински надзор при увоз, Царински надзор при извоз, Царински надзор при транзит на стока.

Во зависност од тоа врз кого се врши, царинскиот надзор може да биде: Недокументиран (врз стоки, патници и превозни или преносни средства), Документиран (врз документите кои се однесуваат на стоката). Во зависност од видот на сообраќајот царинскиот надзор може да биде: Царински надзор во патниот сообраќај, Царински надзор во железничкиот сообраќај, Царински надзор во воздушниот сообраќај, Царински надзор по водените патишта, Царински надзор во поштенски сообраќај.

### **2. Надлежност за спроведување на царинска контрола**

Царинска контрола е извршување на конкретни дејствија на царинските работници како што се: Преглед на стока; Проверка на постоење, веродостојност и точност на документите; Преглед на деловни книги и други евиденции; Преглед и претрес на транспортните средства; Преглед и претрес на личен багаж и друга стока што ја носат

лицата со себе или на себе; Чување царинска стока; Спроведување царински стоки; Ставање царински обележја на стоката-царинка пломба, царински жиг, царински печат; Земање мостри, цртежи, проспекти фотографии и други податоци за царинските стоки; Преглед и претрес на патници.

### 3. Надлежност за царинарње на стока

Царинење на стока е секое службено дејствие при ставње на стоката во царинска постапка или извршување на формалностите за повторен извоз на стока, во редовна постапка или во поедноставена постапка.<sup>9</sup>

Царински постапки се: Пуштање на стоката во слободен промет, Транзит, Царинско складирање, Увоз за облагодарување, Преработка под царинска контрола, Привремен увоз, Извоз за облагодарување, Извоз.

### Јавна давачка и развој на системот

Законот за данок на додадена вредност (ЗДДВ) го замени Законот за данок на промет на производи и услуги. Иако ЗДДВ е донесен во 1999 година, примената е одложена и отпочната во 2000 година. Законот е работен во согласност со Шестата ДДВ Директива на Европската унија и претставуваше едноставно решение за оданочување на додадената вредност како општ потрошувачки данок во земја која сеуште не е членка на ЕУ. Применувајќи ги сите основни одредби и принципи на овој данок, со ЗДДВ се обезбедува неутралност на полето на конкуренцијата, како во домашната, така и во меѓународната размена на стоки и услуги. Со донесување на овој закон се прошири базата на оданочување, се надмина можноста за скалесто повеќекратно оданочување и проблемите кои ги носеа одредбите за докажување на бројните даночни ослободувања, а заради поврзаното функционирање на системот помеѓу даночните обврзници се зајакна даночната дисциплина.<sup>10</sup>

Царината е една од најстарите форми на ограничување на меѓународната трговија. Царината е инструмент за заштита на домашното стопанство и непосредно влијае на

---

<sup>9</sup> Закон за Царинска Управа

<sup>10</sup> [www.costum.gov.mk](http://www.costum.gov.mk) -извештаи.

цената на производот кој се увезува. Колкаво ќе биде нејзиното влијание врз цената зависи од ценовната еластичност на понудата и побарувачката.

Надлежна за спроведување на системот на царини е Царинската Управа на Р.Македонија, која како и другите царински служби во светот, е задолжена да ги штити финансиските интереси на Република Македонија, сигурноста, здравјето и животот на граѓаните, да ги поддржува економските активности и да ги штити од нелојална конкуренција, како и да придонесува кон зголемување на нивото на конкурентност на македонската економија.<sup>11</sup>

За разлика од другите видови на даноци, на кои основна функција им е фискалната, кај царините, како еден вид данок, таа функција е споредна, а основната им е заштитната функција. Увезениот производ се оптоварува со износ на пропишаната царина и во споредба со истиот домашен производ е можно да има повисока цена со што му се намалува конкурентноста, што е и основната функција на царината.

Предмет на царинење, односно на оданочување е увозот на стоки (ретко извозот), а основицата на царината е вредноста на увезената стока.

Како обврзници се јавуваат сите физички и правни лица кои увезуваат стоки од странство.<sup>12</sup> Притоа, предвидени се олеснувања или ослободувања за определени стоки, како на пример, за личниот багаж на патниците, за инвалидски помагала или за стока до определен паричен износ, за определени случаи или за некои граѓани, како што се дипломатките и конзуларните службеници, вработените во странство.

Царинската тарифа, како многу важен елемент на царинскиот систем, се усогласува со правилата на Светската трговска организација и со Комбинираната номенклатура на ЕУ.

---

<sup>11</sup> [www.costum.gov.mk](http://www.costum.gov.mk) -извештаи.

<sup>12</sup> Стратегија за обуки и стручно оспособување на царинските службеници

## ПЛАНИРАЊЕ, РЕГРУТИРАЊЕ И СЕЛЕКЦИЈА НА КАДРИ ВО ЦАРИНСКА УПРАВА

### Човечки ресурси

Капацитетот на човечките ресурси и системот за перманентно унапредување на стручните способности и интегритетот на вработените претставуваат најважен фактор за тековно извршување на целите и задачите на Царинската Управа, како и за перманентен развој на царинската служба. Царинската Управа перманентно работи на подобрување на условите за работа, унапредување на знаењата и стручните способности на вработените, а посебно на унапредувањето на сопствениот капацитет за управување со човечките ресурси. Во текот на 2010 година Царинската Управа врз разни основи ја напуштија 42 лица, а вработени се нови 46 лица, со што, вкупниот број на вработени на крајот на 2010 година изнесуваше 1144 лица. И во текот на 2010 година Царинската Управа правеше напори за унапредување на системските решенија во оваа област, од кои поважните се прикажани во продолжение.

*Административен капацитет и управување со човечки ресурси* - Организациониот дел за управување со човечки ресурси е развиен во вистинската смисла на управување со човечките ресурси од аспект на следење на развојот на вработените, стимулирање на кариерата и унапредувањето, таргетирање на лидери на работните тимови.

### Статус на вработените

Со Правилникот за систематизација на работите и задачите на Царинската Управа од 2001 година за прв пат се дефинираат три групи на вработени во Царинска Управа и тоа: работници кои немаат статус на државни службеници, униформирани царински службеници и царински службеници со посебни должности и овластувања и државни службеници. На крајот на 2003 година вкупниот број на вработени во Царинската Управа изнесуваше 876.

Со цел уредување на правата и обврските на вработените, во почетокот на 1999 година помеѓу синдикатот на царинската служба и директорот на Царинската Управа е потпишан Колективен договор. Во рамките на Колективниот договор е потпишан и царинскиот кодекс кој по принципот на транспарентност е истакнат во секоја организациона единица во службата, а со чие почитување се очекува дека во значителна мера ќе се подобри работната дисциплина и етичноста во службата како клучни индикатори при градењето на нејзиниот имиџ.

Во 1999 и 2000 година, во рамки на програмата PHARE на ЕУ е извршена реконструкција на простории во зградата на Царинската Управа во мини центар за обука, по што веднаш се почна со нивно користење за обука на царинските работници.<sup>13</sup>

Постапката за нови вработувања во Царинската Управа е регулирана со пропишана писмена процедура. За пополнување на слободни работни места со вработени во Царинската Управа донесена е писмена процедура. За работните места повисоки од почетните, предвидени се стандардни обуки како и работно искуство на специфични работни места. Воспоставена електронска персонална евиденција со сите информации за вработениот покрај стандардните информации, се води евиденција и за учеството во внатрешни комисии, работни групи, награди, казни, опомени, прекршочни и кривични пресуди и др.

Воведен е електронски систем за евиденција на работно време и контрола на пристап (SWT&CA). Системот овозможува евиденција на работното време на вработените во Царинската Управа и контрола на нивниот пристап до соодветните организациони единици, како и надзор врз контролата на искористувањето на работното време. Ревидирана е стратегијата за обуки и годишните програми за обуки кои ги одразуваат потребите од соодветни профили на кадри, како и потребите за обука на почетници и за напредување во кариерата, како и обезбедување надзор за спроведување на овие планови.

Царинската Управа во 2009 година активно се вклучи во Програмата CUSTOMS 2013 во делот за обуки и стручно оспособување на царинските службеници и во

---

<sup>13</sup> Монографија Царинска управа 1992-2012.

користењето на модулите за електронско учење. Степенот на реализираност на годишните програми за обуки за 2008 и 2009 година е над 90%.

Во 2009 година реализирани се вкупно 253 обуки, семинари, работилници и презентации, на кои присуствувале вкупно 3.276 царински службеници. Просечно времетраење на обуки 23,39 часа или 3 работни дена. Во периодот јануари - јули 2010 година реализирани се вкупно 95 обуки, семинари, работилници и презентации на кои присуствувале вкупно 1.045 царински службеници. Просечно времетраење на обуки за секој учесник е 124 часа, а за секој вработен е 16,7 часа.

Воспоставена царинска библиотека со регистар за царинските прописи и законски акти достапен на интранет порталот. Изработен и ставен во функција Царински форум (CF), преку кој вработените од Царинската Управа можат да поставуваат прашања и за истите да добијат одговори од соодветните служби во Управата. Понатамошна реализација на Програма за основна обука за цариници- нововработени со примена на методологијата на обуки базирана на менторство.

Во септември 2009 година официјално е отворен Регионален тренинг центар на Светската царинска организација во соработка со Економскиот факултет во Скопје. Склучен е Меморандум за соработка помеѓу Светската царинска организација, Царинската Управа и Економскиот факултет при универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје за основање на Регионален центар за обуки на Светската царинска организација во Република Македонија. Првата конференција се одржа во октомври 2009 година. Кон крајот на 2009 година Царинската Управа на Република Македонија и Царинската и даночната Управа на Холандија договорија нова програма за техничка соработка за периодот 2010 – 2014 година. Согласно договорот, Царинската и даночната Управа на Холандија ќе и обезбеди експертиза на Царинската Управа на Република Македонија за натамошно зајакнување на капацитетите во областа на надзорот на трговски друштва, царинските постапки со економски ефект и овластен економски оператор, акцизи, заштита на правата од интелектуална сопственост, царинска лабораторија и соработката со Управата за јавни приходи. Посебно важно во новата програма претставува унапредувањето на системот за управување со човечки ресурси, воведување систем на

компетенции и менување на работната култура, како и јакнењето на комуникациските и менаџерските способности.

Заврши Проектот за јакнење на административната ефикасност и јакнење на институционалниот капацитет на Царинската Управа чиј изведувач беше консултанската куќа Crown Agents. Овој Проект ги опфаќаше следните области: поддршка во натамошниот развој на разузнавањето, анализата на ризик, работата на оперативните тимови, контролата на трговските друштва и спречувањето на корупцијата во борбата против организираниот криминал. На 10 март 2010 година Царинската Управа и консултантската куќа Crown Agents склучија нов 12 - месечен некомерцијален договор за соработка. Овој договор ги покрива областите на натамошен развој на разузнавањето и анализата на ризикот.

Извршено е унапредување на интранет порталот на Царинската Управа со имплементација на нови модули за транспарентно публикување на податоци и информации од интерен карактер, потребни за информирање на вработените и спроведување на интерните процедури за постапување. На интранет страницата поставен е нов модул за пристап до сите апликации дел од Царинскиот информациски систем, креирана е збирка на регулативи и збирка на трговски марки.

Донесена е Оперативна инструкција за системот на оценка на работата Заклучно со месец март секоја тековна година непосредните раководители се надлежни да спроведат оценување на работните способности и работењето на царинските службеници за изминатата година на царинските службеници со што е воспоставена обврска за задолжително оценување на работната способност и квалитетот на извршените задачи за секој вработен.

Подготвената студија за бенифициран стаж од страна на овластено правно лице, избрано на отворена постапка за јавна набавка, предадена е во Фондот за пензиско и инвалидско осигурување на Република Македонија. Од страна на Фондот е донесена одлука за прифаќање на бенифициран стаж. Со бенифициран стаж се здобија 678 царински службеници. Зголемените плати за 10% на царинските службеници во 2007 година, дополнително се зголемени за 30% во август и 10% во септември 2008 година како една од

мерките за намалување на корупцијата и подобрување на интегритетот на царинските службеници.

Во јули 2010 година директорот и претставниците на синдикатот потпишаа нов Колективен договор за вработените на Царинската Управа на Република Македонија. Воспоставени се системски решенија за јакнење на интегритетот на вработените на Царинската Управа на Република Македонија за превенција на корупција и судирот на на интереси.

Проверката на работните способности и процедурите за вработување во Царинската Управа со јавен оглас е регулирано со Колективниот договор.

- Упатство за пополнување на слободни работи места во Царинската Управа со интерен оглас бр. 01-7994/1 од 2007 година
- Упатство за пристап во електронскиот систем за персонална евиденција на Царинската Управа бр. 04 – 012681/10 – 0002 од 2010 година
- Упатство за работното време во Царинската Управа бр. 01-007369/10 – 0003 од 2010 година
- Стратегија за обуки и стручно оспособување на царинските службеници во Царинската Управа бр. 04-5260/1 од 2007 година
- План за обуки во 2010 година во Царинската Управа бр. 04 – 003918/10 – 0001 од 2010 година
- Програма за електронско учење во Царинската Управа (нацрт)
- Упатство за користење на Програмата за електронско учење во Царинската Управа бр. 04 – 7302/1 од 2010 година
- Упатство за организација и користење на библиотеката во Царинска Управа.
- Постапката поврзана со третманот на вработениот на пробна работа во Царинската Управа – регулирана со Колективниот договор
- Оперативна инструкција за системот на оценка на работата на царинските службеници во Царинската Управа бр. 01 – 22941/1 од 2007 година
- Кодекс на однесување за вработените во Царинската Управа бр. 01 – 022036/10 – 0003 од 2010 година

- Правила за ред и дисциплина во Царинската Управа бр. 02 – 023957/10 – 0001 од 2010 година
- Одлука за определување на критериуми за избор на најдобра гранична и најдобра внатрешна царинска испостава во Царинската Управа бр. 02-21390/2 од 05.08.2010 година и 02-803/1 од 2009 година
- Упатство за начинот на доделување и одземање на ознаката на чинот на царинските службеници.
- Упатство за начинот и постапката на ротирање и прераспоредување на царинските службеници во Царинската Управа бр. 02 – 9362/1 од 2009 година
- Упатство за минималната опрема со која треба да располагаат организационите делови во Царинската Управа.
- Упатство за начинот и постапка за напредување во кариерата.
- Упатство за минималната опрема со која треба да располагаат вработените во Царинска Управа со статус на униформирани лица.
- Бенчмарк за мерење на успешноста во спречување на корупцијата.
- Изјава за безбедност со оценка на ризик на работните места во Царинската Управа.

### Политика за човечки ресурси

Политиката која се однесува на човечките ресурси е да се користат сите можни средства за да се обучи задоволителен број работници, до соодветно ниво на стручност за да се справат со предизвиците поврзани со ИКТ стратегијата. Посебен акцент ќе биде ставен на развојот и усовршувањето на управување со проекти и специјални ИТ вештини, кои во овој момент не се соодветни.

Политиката за ИТ човечки ресурси треба да биде развиена како дел од Политиките за управување со човечки ресурси, кои се содржани во Стратегијата за управување со човечки ресурси на Царинската Управа. Истите треба да бидат објавени и редовно да се прегледуваат.

Политиката за ИТ човечки ресурси треба да ги содржи најмалку следниве точки:

- среднорочни и долгорочни планови за одржување на ИТ тимовите за управување, единиците/службите за развој на ИТ, оперативните служби и регионалните администратори како и употреба на надворешни ИТ изведувачи и консултанти,
- предлог за ИТ кадарно екипирање надополнет со лица и рангови за ИТ персонал на сите нивоа во ЦУРМ, вештини и искуство потребни за секое работно место,
- пат на кариера и опции за усовршување
- потреби за внатрешни и надворешни обуки

Со цел да се реализира амбициозната програмата за компјутеризација базирана на спроведувањето на предложената ИКТ стратегија, неопходно е евидентниот недостаток на соодветно квалификуван и искусен специјализиран ИТ персонал во ЦУРМ (види делот 4.3 Потребни и расположливост на ресурсите) да биде коригиран и дополнителни ресурси со соодветна стручност да бидат ставени на располагање и на централната Управа и на регионалните Царинарници.

## Интегритет

По донесувањето на Аруша декларацијата, во 1998 година СЦО донесе Етички кодекс кој требаше да биде имплементиран од сите царински администрации на земјите членки на СЦО. Исто така, донесени се и дисциплинско етички стандарди на однесување каде се наброени сите активности на царинските работници со кои се смета дека е направена повреда од дисциплинско етички карактер.

Истите се објавени во Прирачник за работна дисциплина и етика за едукација на царински работници, во јуни 1998 година. Согласно препораките на СЦО Царинската Управа на Република Македонија донесе дисциплинско етичките принципи (десет принципи) кои се јавно истакнати на влезовите на сите царински испостави.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Генерален Директорат за царина и оданочување на Европската Комисија.

Врз основа на препораките на DG TAXUD19 од 1999 година, во јануари 2003 година е формиран сектор за професионална одговорност - СПО20. СПО врши внатрешна контрола врз сите функции во секторите и царинарниците во Царинската Управа и тоа од аспект на спроведување на работните активности во согласност со законите, пропишаните процедури, надлежности, работни задачи, права и одговорности, како и истражување на наводи за непрописно работење од страна на вработените. Овие активности имаат за цел превенција, утврдување и елиминирање на лошо однесување, измами, загуби, злоупотреба и погрешно раководење во рамките на сите организациони единици. СПО ќе биде стожер на борбата против корупцијата преку превентивно делување, детектирање и елиминирање на непрофесионално однесување, измами, загуби, злоупотреби, корупција, неправилно раководење и спречување на девијантни појави на однесување на вработените во Царинската Управа.<sup>15</sup> Со воспоставувањето на отворената телефонска линија – 197, СПО почнува да постапува согласно класифицираните информации на начин што изготвува службени информации, службени белешки и извештаи врз основа на објективно собраните факти и докази за наводите за сторена дисциплинска повреда, како и за сторена злоупотреба на службените должности. При спроведувањето на овие активности строго се води сметка за моралниот интегритет на личноста на царинскиот службеник без да бидат загрозувани човечките права.

## **Планирање и ангажирање на човечките ресурси**

### **Планирање на луѓето**

Планирањето на персоналот е збир на активности што треба да гарантираат дека вистинските луѓе се на вистинското место во вистинско време со цел да ги изведуваат планираните активности и проекти, преку кои организацијата ќе ги постигне своите стратешки цели.

Основната цел на планирањето на човечките ресурси е да се пополнат сите идни слободни работни места во организацијата, а типични, конкретни цели на планирањето на човечките ресурси се:

---

<sup>15</sup> Сектор за професионална одговорност

- да се привлечат и задржат оној број луѓе кој е потребен со соодветните вештини, експертиза и компетентност;
- предвидување на проблемите на потенцијалните вишоци или дефицити на луѓе;
- развој на добро обучена и флексибилна работна сила, на тој начин придонесувајќи кон организациската способност да се приспособи на несигурната и променлива околина;
- да се намали зависноста од надворешна регрутација тогаш кога клучните вештини се најпотребни, а постои дефицит со формулирање стратегија за развој на вработените и задржување на кадарот;
- зголемување на користа од луѓето со воведување пофлексибилен систем на работа.<sup>16</sup>

Постои одредена разлика помеѓу таканареченото „тврдо“ и „мекото“ планирање на човечки ресурси. „Тврдото“ планирање е базирано на квантитативна анализа чија цел е осигурување достапност до онолкув број луѓе компетентни во конкретна област, тогаш (во иднина) кога ќе и бидат потребни на организацијата. Додека пак „мекото“ планирање се концентрира на достапноста на луѓето со вистинскиот тип на ставови и мотивација, т.е. луѓе кои ќе и се посветени на организацијата и на работата, наедно работата ќе ги привлекува и предизвикува и, се разбира, луѓе кои ќе дејствуваат во склад со правилата и прописите на организацијата. Сето ова е базирано на процена на барањата за овие квалитети и на мерењата на нивото на присутност на истите кај персоналот, а до неа се стигнува (се мисли на процената) со употреба на набљудување на персоналот, анализа на исходите од извештаите на менаџментот, постигнатиот работен учинок и размислувања генерирани со фокус-групи. Токму овие анализи за процена на моменталните способности и вештини кај вработените треба да водат кон креирање планови за подобрување на работната околина, нудење можности за развој на вештини и на кариера и креирање менаџерска стратегија за висока посветеност, флексибилно функционирање, дизајнирање работи кои ќе овозможат мотивација, потенцирање на тимската работа, наградување на вработените на база на организациската способност итн. Со цел да се направи реален план

---

<sup>16</sup> • Human Resource Management Training Handout, Management for Development Foundations The Netherlands, 2002

и да се знае кои чекори да се преземат, треба да се има увид во структурата на актуелниот работен кадар.

Луѓето кои се задолжени да го планираат персоналот (работниот кадар) треба да проценат:

- Какви промени ќе настанат при присилно или доброволно напуштање на работното место (вклучувајќи го и пензионирањето);
- Дополнително квалификување преку обука и тековно стекнување со работно искуство;
- Планирани и очекувани унапредувања и трансфери;
- Прилив на нов кадар преку кампањи за регрутирање и избор. Ако бидат проценети и испланирани идните активности на работниот кадар, ќе се има преглед на евентуалните празнини во квантитетот, квалитетот или распределбата.

Инструменти со кои може да се потполнат евентуалните празнини се следниве: Унапредување; Трансфер: Промена на работните задачи и/или функции; Вработување; Отпуштање; и Планирање на одредени активности.

## **Потребни информации**

Распределувањето на „вистинските луѓе во вистинско време на вистинското место” може да претставува проблем за усогласување. За соодветно планирање на работниот кадар потребни се информации за:

- Понатамошните потреби од работен кадар (колку луѓе со какви квалификации се потребни во даден момент);
- Дали работниот кадар ќе биде на располагање (колку вработени и со какви квалификации ќе се на располагање во даден момент);
- Каква е веројатноста и можноста за слободно усогласување на потребите и расположливоста на работниот кадар.

Со добро планирање на работниот кадар разликата се држи што е можно помала помеѓу потребата од работен кадар и актуелните вработени што се на располагање. Со цел успешно да се реализира ова, менаџерите за човечки ресурси треба:

- Да ја утврдат потребата за вработување нов кадар и отпуштање на некои од вработените;
- Да го надгледуваат буџетот (ниеден вработен не смее да биде бескорисен затоа што тоа чини пари; не смее да се дозволи висококвалификуваниот кадар да извршува задачи за кои се потребни помали квалификации);
- Да се утврдат потребите од обучување;
- Да се создаде простор за напредок во кариерата на секој вработен;
- Да се има предвид структурата на вработените (возраста, полот, етничката припадност).

Во стабилни услови ќе биде доволно да се има планирање со прилагодување на актуелните услови, одржување на актуелните услови и справување со промените кои се случуваат.

Ова значи дека функцијата на планирање е сведена на замена на оние луѓе што си одат од работните места. Одењето од работно место се случува како наметната опција (под присила) или доброволно. Иако ова изгледа едноставно, сепак се појавуваат одредени проблеми, бидејќи секогаш не е лесно да се најде соодветна замена (во однос на знаењето и искуството). Од друга страна може да се случи новите вработени прерано да си заминат поради тоа што немаат можност за унапредување. Активностите и функциите можат да се изменат со текот на времето, а наедно можат да настанат и промени како резултат на приспособување во нови услови на работа и живеење.

Планирањето на вработените треба да подразбира дека однапред се испланирани и промените во личните досиеја. Ваков увид треба дасе има за да може да се одговори на промените што настануваат во работната и животната средина.

### ***Како да се добијат потребните информации?***

Со цел да се утврдат понатамошните потреби од работен кадар во однос на бројот и квалификациите, потребна е стратешка работа или план за развој на организацијата.

Планирањето на работниот кадар најмногу зависи од структурата на организацијата, поточно како се распределени задачите на одредени вработени; во кои функции се групирани (на пр. во оддели); дали ресорите се формирани околу истиот вид на функции, околу група луѓе со исти интереси или исто образование; колку ригидна или флексибилна е оваа структура (дали вработените припаѓаат на одредена група постојано или работат во различен одреден дел од времето); и слично.

*Чекори при правењето на планот за менаџментот со човечките ресурси*

1. Истражување;
2. Попис и анализа на актуелната ситуација, вклучувајќи го и вработувањето и желбите за напредување на вработените.
3. Предвидување - Како стратешките планови ќе профункционираат при идните побарувачки за нов работен кадар и дали може да се предвиди колку актуелните вработени ќе бидат во можност да одговорат на потребите.
4. Формулирање на планот

Во случај ништо да не биде извршено, кои и какви празнини можат да се појават. Какви чекори треба да бидат предложени со цел да се спречи појавувањето празнини.

Менаџерот за човечки ресурси може да најде на голем отпор од останатите вработени, доколку организацијата нема култура на планирање. Може да се најде и на ставови дека планирањето ја ограничува личната слобода или дека планирањето е невозможно, бидејќи промените во средината е невозможно да се предвидат. Менаџерите за човечки ресурси треба да знаат и да им објаснат на останатите кои се вклучени во планирањето кои и какви последици ќе следуваат, доколку потребата од персонал нема планско решение или се појават грешки при планирањето на персоналот. Планирањето може да биде за временски период од шест месеци, од една година, од пет години и така натаму, при што планирањето за три до пет години и нагоре се смета за долгорочно планирање.

## **Регрутирање на кадри во Царинска Управа**

Царинската Управа ги задоволува потребите за човечк ресурси на два начина: со вработување на нови луѓе и со развој на потенцијалите на вработените. Организацијата отвара нови работни места кога ги проширува своите активности и кога работните места

останале испразнети поради внатрешно прераспоредување и реорганизација поради напуштање на организацијата и преминување во друга организација, пензионирање и слично.

Пополнувањето на работните места со процес кој најчесто е познат како регрутација ( привлекување, прибавување) на човечки ресурси. Тоа е процес на утврдување, барање и привлекување кандидати чии способности, вештини и лични особини овозможуваат успешно извршување на работите на слободните работни места.<sup>17</sup>

Основна цел на регрутацијата, на ваков начин определена е да се обезбеди поголем број на квалитетни кандидати од бројот кој треба да се вработи за да можат менаџерите да извршат адекватна селекција на кандидатите. Ако бројот на обезбедените кандидати е еднаков на бројот на обезбедените работни места нема селекција. Во таков случај селекцијата ја вршат пријавените кандидати а не организацијата.

Регрутирањето како функција на менаџментот на човечките ресурси тесно е поврзана и воспоставува меѓусебни односи со другите функции на менаџментот на човечките ресурси, пред се, со анализа на работата, планирање на човечките ресурси и селекцијата на кандидатите. Таа всушност нив ги поврзува и е претпоставка за нивно успешно извршување.

Регрутирањето кандидати кое се заснова на анализа на работат и слободните работни места, дава гаранција дека луѓето кои се поставуваат на работните места, со своите знаења, способности, вештини и лични особини навистина ќе можат успешно да ги извршуваат своите задачи.

Процесот на регрутирање претставува сложен процес и тој ги вклучува сите активности и постапки кои една организација ги прави за да најде стручни луѓе за извршување на работните задачи за слободните работни места. Воопшто не е лесно сите постапки да се презентираат за да се оформи логичен и структурен процес на регрутирање.

---

<sup>17</sup> Менаџмент на човечки ресурси Проф.др. Димитар Бојациоски Економски факултет

## **Анализа на потребата од нови работни места**

Пред да се отпочнат активностите во врска со пополнување на слободните работни места треба да се анализира дали навистина има потреба од тие работни места или пак можат да се искористат некои од следниве алтернативни решенија:

**Реорганизација** претставува погодно средство за реорганизација на слободните работни места. Со реорганизација на работните места во одделни функции може да се оствари истат работа без пополнување на испразнетите работни места, со поинаков распоред на работите на работните места и поголема ангажираност и продуктивност на вработените.

**Можност за преместување на вработените на други работни места и нивна промоција** треба секогаш да се има во предвид, бидејќи со тоа не само што може да се реши некој проблем со нови вработувања туку исто така може да се обезбеди корисен развој на поединците кои ќе бидат преместени. При тоа секогаш ќе постои прашањето дали работното место ќе се пополни со интерна промоција или со барање на личност надвор од организацијата. Ова секако од аспект на мотивацијата и моралот.

Новите информациски и комуникациски технологии длабоко ги модифицираа практиките на вработување, со создавање на можност за зголемување на продуктивноста не со нови вработувања туку со поголема примена на комјутеризацијата во сите области од работењето на организацијата. Со тоа се намалува трудот и трошоците за вработените бидејќи продуктивноста брзо расте.

Доколку со овие методи неможе да се задоволат потребите на организацијата се пристапува кон идентификација на барањата на работата и на карактеристиките на извршителите на извршувањето на работата. Оваа фаза на процесот на регрутација се состои од објаснување на содржината на работата и карактеристиките на личноста кои се бараат за извршување на работата според утврдените стандарди. Постојат повеќе начини за утврдување на карактеристиките на кандидатите кои бараат работа од кои најпознати се:

Утврдување на карактеристиките на извршителите на работата

1. *Влијание врз другите* – физички изглед, појава, говорење и начин на однесување/манири,
2. *Стектати квалификации* - образование, стручна обука работно искуство,
3. *Вродени способности* - брзина на разбирање и способност за учење,
4. *Мотивација*-индивидуални цели,конзистентност и определба да се следат и степен на успешност,
5. *Прилагодливост* - емоционална стабилност, способност за отпор на стрес и способност за однесување со луѓе.

### **Извори на регрутирање**

Штом организацијата ќе ја утврди потребата од пополнување на слободни работни места оди кон нивно пополнување. Тоа може да се направи со користење на два основни извори на регрутирање: Интерни (внатрешни) и екстерни (надворешни) извори.

Интерен извор претставува барање на потенцијални кандидати за слободните работни места внатре во организацијата помеѓу постојните вработени во неа. Ваквата ориентација на организацијата често пати доведува до зголемување на мотивацијата и лојалноста на вработените кон организацијата, бидејќи им дава можност за напредок за заземање на повисоки работни места во организацијата и на тој начин остварување на индивидуалните цели во развојот на кариерата. Тоа во исто време значи и поттикнување на нивниот развој и оспособување за извршување на посложени и поодговорни задачи.

Организацијата може да применува три најважни извори на регрутирање на потенцијалните кандидати: Интерно огласување на слободните работни места, препораки од менаџерите и Предлози од секторот за управување со човечки ресурси.

Интерното огласување на слободните работни места е еден од најчестите и најпопуларните начини за пополнување на испразнетите и новите работни места. Интерното огласување се врши преку огласна табла во организацијата со објавување на оглас во весникот или билтенот на организацијата со информирање на вработените на

разни состаноци и слично. Исто така преку интернет или преку посебна телефонска линија воспоставена за таа цел.<sup>18</sup>

Препораки од менаџерите како можни кандидати за слободните работни места кои со своите знаења и способности се адекватни за огласеното работно место во организацијата. Менаџерите ја организираат и ја раковојат работата на вработените и на тој начин обезбедуваат информации за нивните знаења, способности и успешност. Врз таа основа тие ги согледуваат можностите на своите вработени и со тоа даваат препораки за нивно унапредување и поставување на посложени работни места.

Секторот за управување со човечки ресурси може да биде еден од најсигурните извори за пополнување на слободните работни места под услов да е добро организиран и да располага со богата база на податоци за нивните интереси и потенцијали. Создавањето на база на податоци овозможува меѓу вработените да се откријат кандидатите кои поседуваат неопходни знаења, вештини и способности за квалитетно извршување на работните задачи на слободните работни места.

Интерното огласување организацијата го користи поради предностите кои ги има:

- знаењата, вештините и способностите на кандидатите и се добро познати на организацијата, со што полесно може да се оцени способноста на кандидатот за извршување на работата.
- кандидатот добро ја познава организацијата и начинот на работа во неа со што се остварува заштеда во време и ресурси.
- позитивно влијае на лојалноста и на мотивацијата на вработените, бидејќи создава простор за унапредување и промоција.

Организациите кои брзо се развиваат и растат често чувствуваат недостаток на квалификувани кандидати за новите работни места создадени со растот и развојот. Ако организацијата во такви услови упорно се придржува до интерните огласи може да се

---

<sup>18</sup>Бојациоски, Д., Менаџмент на човечки ресурси, Економски факултет, Скопје

случи вработените да бидат промовирани на новите работни места без да бидат доволно подготвени за квалитетно извршување на работните задачи.

Ориентираќи се на интерните извори, организацијата често отстапува од утврдените критериуми и истите ги прилагодува на вработените кандидати при што доаѓа до намалување на успешноста во работењето.

- Затвораќи се за примање на нови луѓе преку екстерни огласи организацијата оневозможува примање на нови идеи и иновации, што на долг рок може да има негативни последици за нејзината флексибилност и адаптибилност.
- интерната регрутација на кандидати може да го зацврсти воспоставениот начин на работа и функционирање на организацијата и да го отежни па дури и да го оневозможи процесот на промени.

Штом организацијата организацијата ќе ги исцрпи своите интерни извори на кандидати, треба да се сврти кон надворешните извори на работна сила. За екстерната регрутација стојат на располагање голем број на извори. Меѓу нив најважни се: Медиумско огласување, весници, интернет, агенции за вработување, специјализирани агенции за регрутирање, универзитети, препораки од вработени и интернетот.

**Медиумско огласување** претставува најчесто огласување и најпопуларен извор за обезбедување на кандидати за слободните работни места. Огласите треба да обезбедат што поголем број на заинтересирани кандидати за работа во организацијата.

**Приватни агенции за вработување** се доста применуван метод за избор на кандидати. Тоа се агенции кои за своите организации обезбедуваат кандидати за соодветно извршување на работните задачи. Овие агенции се користат за регрутирање на пониски работни позиции во организациите.

**Специјализирани агенции за регрутирање на менаџери** познати под името “ловци на таленти”, се агенции кои се занимаваат со регрутирање на менаџери за повисоките позиции во организацијата, посебна карактеристика е целосната дискреција на овие агенции.

Универзитетите и факултетите претставуваат традиционални извори на кандидати за регрутирање. Обезбедување кандидати директно од високо школските организации овозможува вработување на млади луѓе без работен стаж и практично искуство, но со добра теоретска подготовка од соодветната област и со енергичност, амбициозност и иницијативност во акциите.

## Поим и дефинирање на селекцијата на човечките ресурси

Успешното функционирање на царинската Управа пред се зависи од квалитетот на човечките ресурси со кои располага, затоа е потребно особено внимание да се посвети на селекцијата на кандидати за слободните работни места.

Селекцијата претставува процес во кој царинската Управа со примена на одредени методи и постапки помеѓу повеќе кандидати, го избира оној кандидат кој најдобро ги задоволува барањата на работното место кое се пополнува.

При процесот на селекција се користат две главни средства:

1. Утврдување критериуми за селекција според кои се оценуваат кандидатите, ги споредува меѓусебно и предвидува кој од нив може најдобро да ја заврши работата;
2. Се анализира и проучува документацијата на секој кандидат собрана во процесот на регрутација

Овие две средства служат за остварување на три најважни цели на селекцијата:

1. Прогнозирање на идната успешност на кандидатот во извршување на работата;
2. Обезбедување на организацијата со квалитетни човечки ресурси на начин кој ја осигурува организациската ефикасност и на кои секој кандидат му дава еднакви шанси да го пополни слободното работно место.
3. Постапување на секој вработен на работно место кое овозможува тој најдобро да ги употребува своите знаења, способности и вештини.

Во процесот на селекција особено е важно да се оствари согласност помеѓу карактеристиките и барањата на работата и индивидуалните карактеристики на

кандидатот. Затоа низ целиот процес на селекција кандидатот се набљудува од аспект на тоа колку тој ги исполнува барањата на работата што се извршува на соодветното работно место.

## Процес на селекција на човечки ресурси

Креирањето и остварувањето на квалитетен процес на селекција во организацијата претставува сложена и одговорна задача. Изборот на најдобрите кандидати се заснова на претходно извршување низа активности кои може да се опфатат во неколку основни групи:

- а) Утврдување критериуми за селекција на кандидатите врз основа на кои се оценуваат квалитетите на кандидатите и нивната успешност во извршување на работата.
- б) Привлекување на квалитетни кандидати за пополнување на слободните работни места
- в) Избор на методи на селекција на кандидатите
- г) Селекција на кандидатите<sup>19</sup>

Одредувањето на квалитетни критериуми за оценување на успехот во извршување на работата претставува важен фактор за валидноста на селективниот процес и треба да ги исполнува следните услови

- Да ги опфаќа знаењата, способностите и вештините кои се однесуваат на работата што се извршува на соодветното работно место
- Да бидат релевантно независни меѓу себе и со помош на селекционите методи да даваат објективна слика за секој кандидат. Тоа може да се оствари ако критериумите за селекција се јасно дефинирани и мерливи.

Привлекувањето кандидати за слободните работни места има за цел да се привлечат кандидати кои можат ефикасно да ја извршуваат работата. Регрутирањето исто така треба да обезбеди поголем број кандидати за секое слободно работно место и да се одберат најдобрите при процес на селекција.

---

<sup>19</sup> Bahtijarevic-F.S., Management ljudskih potencijala golden marketing Zagreb 1999

Со изборот на методите за селекција на кандидатите треба да се обезбедат дополнителни информации врз основа на кои со релативно висока точност ќе се прогнозира нивното идно однесување. Оваа сложена задача се исполнува со соодветни методи, кои треба добро да се познаваат и професионално да се користат. Основниот проблем на селекционите методи и поврзан со нивната сигурност и валидност.

**Сигурноста** е суштествена карактеристика на методите на селекција и таа ја претставува стабилноста на резултатите кои се добиваат со нивната примена. Тоа значи дека кога се мерат релативно стабилни карактеристики на кандидатите треба да се добијат приближно исти резултати при секоја идна употреба на соодветниот метод во мерењето на истата карактеристика на кандидатите.

**Валидноста** е втора карактеристика на селекционите методи. Таа покажува дали селекциониот метод ја мери карактеристиката на кандидатот кој претставува критериум за избор и колку тоа успешно го прави.

Во селекцијата се разликуваат два вида критериумска валидност: прогнозистичка валидност и истовремена валидност.

**Прогнозистичка валидност** настојува да ја утврди емпериската поврзаност помеѓу резултатите на тестирањето пред вработување и резултатите на работата на оние кандидати кои се вработиле во организацијата. Прогнозистичката валидност бара тестовите да им се дадат на сите потенцијални кандидати а после тоа се чека одредено време за да се види какви резултати ќе остварат кандидатите кои се примени на работа. Доколку успехот на тестот кореспондира со успехот во работата може да се каже дека тестот содржи прогнозистичка валидност.

**Истовремената валидност** ја оценува валидноста на тестот делејќи го тестот на постојните лица вработени во организацијата после популнувањето на тестот резултатите на секој вработен се поврзуваат со резултатите што тој ги постигнува на работното место. Доколку се утврди дека вработените кои најдобро ја извршуваат работата имаат подобри резултати на тестирањето, во споредба со оние кои имаат слаби резултати на работното место, може да се смета дека таквиот тест е валиден.

**Селекција на кандидатите** претставува последна етапа во процесот на селекција и означува донесување на одлука за избор на кандидатот, кој според своите квалитети најдобро одговара на барањата на работата и кој според тоа ќе може најуспешно да ја извршува работата.

Во првата фаза се анализираат добиените документи за секој кандидат врз кој се врши иницијална селекција, односно се елиминираат одреден број на кандидати кои не ги исполнуваат барањата за даденото работно место.

Во втората фаза позната како прифаќање на избраните кандидати кои успешно ја поминале иницијалната селекција можни се повеќе сценарија: прелиминарно интервју или тестирање на секој кандидат, организирање на прелиминарно интервју и тестирање за сите кандидати со комисијата за селекција и електронски тестови поединечно за секој кандидат индивидуално.

Во третата фаза со сите кандидати се води таканаречено дијагностичко интервју. Тоа е детален разговор со кандидатите со чија помош се утврдуваат стручните и другите карактеристики на кандидатите и нивната усогласеност со барањата на работата и културата на организацијата. Кандидатите кои не ги исполнуваат овие барања паѓаат од селекцијата.

Во четвртата фаза се врши верификација на референците. Во неа се обезбедуваат информации кои овозможуваат реконструкција на кариерата на секој кандидат: работните места и организациите во кои кандидатот работел порано, отсуствата од работа и причините за тоа, моралните карактеристики на кандидатот и сл. Целта на ваквата активност е елиминирање на можноста кандидатот да сокрие некој настан од неговата кариера кој би го ограничил да биде рамноправно селектиран со останатите кандидати.<sup>20</sup>

**Фаза на препораки** се однесува за селекција на кандидати за менаџерските позиции во организациите. Кај препораките посебно внимание треба да се обрне на нивната сигурност, бидејќи скоро секогаш кандидатите како можни даватели на препораките кои нив ги претставуваат во позитивна светлина и според нивното работење

---

<sup>20</sup> Jean francois Lisee “ Le salarie americain est presume coupablo” La preseee montreal lundi 25 avrill 1988 стр.А1

и однесување во ситуација која се разликува од условите на работното место и организацијата за која конкурираат.

При донесување одлука за избор на кандидатите пожелно е на кандидатот за вработување да се добиваат информации за здравствената состојба. Тие информации овозможуваат претходно да се ограничи изборот на кандидати чие здравје би било загрозено од работата на соодветното работно место. Едновремено со тоа се содаваат услови човечките ресурси да се заштитат од заразни болести.

**Воведување во работата.** Воведување во работата значи приспособување на новите работници на новата средина во организацијата и на условите на работните места на кои се поставуваат. Во рамките на оваа активност вработените се запознаваат со основните информации за организацијата: големината, организациската структура, основните планови за работа и развој, правилата и процедурите кои се применуваат во организацијата, системот на плати и сл.

## **Методи на селекција на човечки ресурси**

Изборот на методите за селекција има важна улога во формирањето на системот на човечки ресурси во Царинската Управа. Различните методи на селекција треба да овозможат Царинската Управа да ги оцени квалитетите на кандидатите, да ја утврди нивната согласност со барањата на работните места, и врз основа на тоа, да ги избере најдобрите кандидати за соодветните работни места и за организацијата во целина. При изборот на кандидати во Царинската Управа предлагам да се воведат психолошки тестови за нововработените како еден од најважните и најразвиените методи за селекција на човечките ресурси.

Психолошки тестови предлог за примена во Царинска Управа при процес на селекција

Психолошките тестови се еден од најважните и најразвиените методи за селекција на човечки ресурси. Тие претставуваат стандардизирана серија на прашања со чија помош се оценува една или повеќе карактеристики на кандидатот. Бидејќи психолошките

карактеристики на луѓето не можат директно да се мерат, степенот на развиеност на некоја од нив се утврдува врз основа на некоја намерно предизвикана активност или облик на однесување. Затоа психолошкиот тест можеме да го дефинираме како стандардизирана постапка со помош на која се предизвикува некоја активност а резултатот на таа активност се мери и се вреднува така што индивидуалните резултати се споредуваат со резултатите на други поедници во исти ситуации.<sup>21</sup>

Психолошките тестови кои се применуваат за оценување на кандидатите треба да бидат сигурни и валидни. Сигурноста на тестовите ја означува стабилноста на резултатите на тестирањето во различни периоди на време и на различни места. Валидноста е втора карактеристична одлика на тестовите. Таа покажува дали тестот ја мери карактеристиката на кандидатот која претставува критериум за избор и колку тоа успешно го прави. Тестовите може да ги составуваат применуваат и интерпретираат само професионалци кои добро ги познаваат нивните карактеристики и особености. Во спротивен случај, нивната примена не може да ги даде саканите резултати.

### **Електронски тестови на знаењето**

Електронските тестови оценуваат дали кандидатите располагаат со знаења што се битни за извршување на работата. Овие тестови најчесто се користат за проверка на резултатите на образовниот процес низ кои поминал кандидатот и на проверка на расположливите знаења со барањето на работата. Нивната примена посебно е нагласена при селекција на кандидати кои треба да поседуваат специфични знаења, како основна претпоставка за успешно извршување на работата.

**Ситуационите тестови** се состојат од примена на одредена селекциона техника, со чија помош се симулираат конкретни ситуации кои се јавуваат при извршување на работата и проблемите кои треба да се решат при тоа. На тој начин се настојува да се репродуцираат условите во кои се одвива менаџерската работа и врз основа на набљудување на однесување на кандидатите да се оценат нивните способности за успешно извршување на комплетните менаџерски задачи.

<sup>21</sup> Петз Б., Психологијски речник, Загреб, Просвета, 1992

Постојат два вида ситуациони тестови: индивидуални и групни. Индивидуалните ситуациони тестови се состојат во набљудување на однесувањето на кандидатите при индивидуално решавање на одреден проблем или при извршување на работата која спаѓа во делокругот на извршување на работното место за кое кандидатите конкурираат. Најпознат таков тест е **тестот на менаџерски “кош”**, кој се употребува за селекција на менаџери на различни нивоа на хиерархијата на организацијата. При употребата на овај тест се симулира вистинска работна ситуација во која менаџерите ги извршуваат своите задачи.

## ОБУКА И РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ЦАРИНСКА УПРАВА

### Поим и дефинирање на обуката на човечки ресурси

Обуката во поедини дејности претставува обука која се однесува на насочувањето и учењето на вработените за некои посебни теми како што е на пример обуката во поглед на вредноста која претставува едуцирање на вработените и најзначајните вредности на компаниите и поттикот самите да ги прифатат тие вредности. Оваа обука опфаќа разгледување на *just-in-time* испорака, безбедност и сигурност при работа, бенефиции, управување со материјалите и друго.<sup>22</sup>

Обуката на кадри во Царинската Управа како посебна функција привлекува се поголемо внимание во теоријата и практиката. Основните причини во тоа се наоѓаат во следниве карактеристики: зголемувањето на конкурентноста помеѓу организациите, промените во технологијата и техниката, организацијата и управувањето со претпријатијата, состојбата на пазарот на работната сила и слично.

Како резултат на тоа, активностите на организациите стануваат се посложени, а адаптирањето на организацијата на промената бара нови знаења и вештини кои се обезбедуваат со обуки. Организациите во земјите со развиена пазарна економија ја вбројуваат обуката во редот на најважните функции на менаџментот на човечките ресурси. Работодавците во развиените земји трошат по неколку милјарди долари за обука на кадри во организациите односно од 1% до 2% од средствата кои се одвојуваат за плати.

---

<sup>22</sup> Vujic, D., Menadzment ljudskih resursa I kvalitet-ljidi – kljuc kvaliteta I uspeha, Drugo izdanje, Centar za primenjenu psihologiji, Beograd, 2003

Најпознатите американски компании препознавајќи ја важноста на обуката за зголемување на продуктивноста, квалитетот и продуктивноста во различни облици на обуката на вработените вложуваат и по 3% до 5% од средствата за плати.

Средствата кои претпријатијата ги вложуваат за обука на човечките ресурси, без сомнение зборуваат за важноста на оваа активност за нивниот развој. Најголем дел од афторите кои ја проучуваат ова проблематика ја сметаат обуката за системски процес, кој се остварува по иницијатива на организацијата и осигурува подобро извршување на работата.

**Затоа, обуката може да се дефинира како системски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањето на човечките ресурси со цел подобро и поефикасно извршување на работите за конкретното работно место.**

**Знаењата** го опфаќа тоа што поединецот треба да го знае за да ги извршува работните задачи. Вештините се однесуваат на тоа што поединецот треба да може да го извршува во остварувањето на работните задачи. Однесувањето се поврзува со ставовите на поединецот спрема работните задачи и луѓето со кои воспоставува меѓусебни односи во процесот на нивното извршување.

Менувањето на однесувањето на човекот не може да настане без менување на знаењата, вештините и ставовите. Затоа, тие се основен објект во процесот на обука на човечките ресурси.

Обуката на луѓето во организацијата често се изедначува со нивниот развој. Иако станува збор за две многу важни функции на менаџментот на човечките ресурси, во поглед на нивните меѓусебни односи постојат различни ставови. Тие разлики најчесто се изразуваат низ следниве три прашања: каква е суштината на развојот, какви се неговите врски и меѓусебни односи со обуката и на кои групи на луѓе се однесуваат активностите опфатени со развојот.

## **Процес на обука во Царинската Управа**

Процесот на обука се состои од повеќе самостојни но меѓусебно поврзани активности и тоа: одредување на потребите и целите на обуката на човечките ресурси,

проектирање, организирање и реализација на програмите на програмите за обука и евалуација на ефектите на обуката на човечки ресурси.

### **Основни принципи на политиката на обуки и стручно оспособување**

Справувањето со наведените предизвици не е можно без нова позитивна култура на обучување и работни стратегии и системи што ја поддржуваат таа култура.

Прифаќањето на заедничките принципи од сите релевантни субјекти и раководители на сите нивоа е од суштинско значење за успехот на идните активности во оваа сфера. Со тоа ќе се помогне и постигнувањето на целта за интеграција во ЕУ, превенцијата и борбата против корупцијата и остварувањето на стратешките приоритети - сето ова како дел од барањата за членство на Република Македонија во ЕУ.

Основните принципи на политиката на обуки и стручно оспособување се: Во Царинската Управа постои цврста посветеност, за развој на професионална, ефикасна, одговорна и услужно ориентирана служба, која се раководи од високи етички принципи и го ужива респектот и довербата на клиентите и носителите на власта. Царинската Управа е решена да гради координирани, ефикасни и современи политики за развој и управување со вработените во службата кои ќе го демонстрираат ставот дека службата особено ги цени, ги негува и развива човечките ресурси. Царинската Управа верува дека Секторот за управување со човечки ресурси е клучен за идниот развој и за остварување на стратешките цели на службата. Царинската Управа ќе создава и развива механизми за имплементирање координирана политика во сферата на обуката и стручното усовршување на царинските службеници, што ќе овозможи максимално да се искористат инвестициите од сите расположиви извори на средства.<sup>23</sup>

Царинската Управа ќе поттикнува развој на култура на континуирано учење и позитивен став кон обуката и стручното оспособување кај царинските службеници и раководниот кадар што ќе допринесе до реализација на поединечните и севкупните потенцијали.

---

<sup>23</sup> Стратегија за стручно оспособување на Царински службеници 2012, Достапно на <http://www.customs.gov.mk>

Царинската Управа ќе вложи сериозни напори и финансиски ресурси за да овозможи реализација на правото и должноста за стручно оспособување, овозможувајќи еднаков пристап до можностите за обука, притоа водејќи сметка вистинските царински службеници да ја добијат вистинската обука во вистинско време.

### **Учесници во процесот на обуки и нивна улога**

Царинската Управа цели кон воспоставување на култура на континуирано учење во која вработените имаат можност за подобрување на нивните познавања, вештини и способности, со што го развиваат сопствениот потенцијал. Сето понудено знаење ќе претставува поддршка за работните цели на организацијата и ќе помогне во создавањето на професионална и добро обучена работна сила. Оттука, со ова ќе се овозможи подобрување на резултатите од работата и постигнување на оперативните цели.

Секторот за управување со човечки ресурси, во развојот на материјалите за обука како поддршка за работните општи и конкретни цели, ќе ги одреди конкретните потреби на вработените и организацијата. Со примена на модерни техники ќе се креира и доставува квалитетна понуда од обуки и можности за развој и сето тоа ќе се оценува. Понудата на материјалот за обука ќе биде добро испланирана со цел да се испочитуваат оперативните рокови и барања.

Обуката во Царинската Управа ќе биде изведена од страна на обучени обучувачи. Обучените обучувачи се царински службеници кои поседуваат највисок степен на теоретски и практични познавања од специфичната област од царинското работење, како и задоволително ниво на комуникациски и презентерски вештини. При изборот на обучувачите ќе се земат предвид нивните лични способности и вештини за пренесување на знаење и познавањето на соодветната област, како и нивното предходно работење. Статусот на обучувачите ќе биде формално и институционално уреден.

За правилен избор на обучувачи и нивно правилно оспособување, Секторот за управување со човечки ресурси ќе донесе програма во која ќе се уреди начин на избор на обучувачи, начин на нивно оспособување, начин на нивно доусовршување, начин на вршење на работата на обучувач, начин на нивно наградување, како и останати права и обврски. Секторот за управување со човечки ресурси ќе учествува во стручното

оспособување на раководителите со цел да се промовираат принципите на континуирано учење и да се охрабри персоналот да преземе одговорност за сопствениот развој. Поддршка ќе се даде на ситот персонал, а Секторот за управување со човечки ресурси ќе ја почитува различноста, секому овозможувајќи пристап до обуките. Комуникацијата со сите раководители и со персоналот ќе претставува важен дел од процесот, од развојот на персоналот и материјалите.

Ова може да се реализира и да биде ефективно единствено доколку биде целосно интегрирано во оперативните системи и во работните активности на Царинската Управа. Постигнувањето на целосно консолидиран партнерски договор со високото раководство е императив и тој мора да се заснова на ефективна комуникација и разбирање на одделните улоги и одговорности.

Секторот за управување со човечки ресурси треба да ги договори потребите за обуки со високото раководство, да го подготви и документира материјалот за обука, да ги организира и планира сите иницијативи за обука на персоналот, во целост да ги оценува работните корисности од сите обуки, да обезбеди повратни информации и напредок, да обезбеди помош и поддршка за сите активности од тоа поле.

Централната Управа и Царинарниците треба да иницираат потреби од обуки врз основа на предложени промени или планови, да го дискутираат влијанието на промените или плановите заедно со Секторот за управување со човечки ресурси да договорат можности и временски рамки за спроведување на програмите за обука на вработените од страна на Секторот за управување со човечки ресурси, да обезбедат техничка поддршка при создавањето и понудата и да договорат временска рамка за напредок и повратни информации.

Надлежностите во процесот на обуки се следниве:

а) Високото раководство: ќе ја поддржува и ќе придонесува кон реализацијата на политиката на обука и стручно оспособување, ќе ги оценува сопствените работни цели со цел да одреди можни потреби од обука, со Секторот за управување со човечки ресурси ќе разговара за потребите и ќе договара приоритети и временски рамки, активно ќе

промовира и лоддржува иницијативи на обука, ќе ги поддржува активностите преку обезбедување експертиза за подготовка и доставување на обука.

б) Помошник директорот на Секторот за управување со човечки ресурси: активно ќе работи со високото раководство со цел воспоставување услови и потреби од обука, ќе нуди можности за достава на неопходната обука и стручно оспособување, ќе договара приоритети и временски рамки за достава на програми, ќе биде одговорен за планирањето, оценката и квалитетот на крајниот производ, ќе истражува нови програми и понудувачи со цел да ги прошири можностите, ќе раководи, советува и известува за сите прашања поврзани со обуката и стручното оспособување.

в) Сите раководители: ќе обезбедат соодветно и навремено одредување на потребите од обука, ќе одобрат време за учество на планирани настани на обука, ќе разговараат со својот персонал пред и по обуката со цел да ја разгледаат целта и да ги оценат работните корисности, ќе достават повратни информации до одделението за обука во поглед на ефикасноста на настанот, ќе ги поддржуваат (подучуваат/менторираат) вработените со цел да постигнат максимална можна работна изведба.

г) Сите обучувачи: ќе разработуваат и применуваат интерактивни методи на обука, ќе се подготвуваат и планираат за секој настан на обука, ќе учествуваат во развојот и пишувањето на модулите на обука, со Одделението за обуки ќе го договара материјалот и содржината на модулите за обука.

д) Сите вработени: целосно ќе учествуваат во програмите за учење и настаните на обука, ќе бидат одговорни за сопственото стручно оспособување, за своите потреби во целост ќе разговараат со претпоставениот, по добиена обука и стручно оспособување ќе нудат повратни информации, ќе бидат во тек со работните приоритети.<sup>24</sup>

### ***Зошто е неопходна политика и систем за обука ?***

Во последните години постигнат е одреден напредок и во повеќето сегменти на работењето на царинската служба е зајакната свеста дека обуката, односно инвестирањето

---

<sup>24</sup> Стратегија за обуки и стручно оспособување на царинските службеници 2011 -2013, Достапно на <http://www.customs.gov.mk>

во човечките ресурси е клучен инструмент во спроведувањето на реформата и остварувањето на стратешките цели на Царинската Управа. Промената на законодавството и со тоа променетата улога на царинската служба, приближувањето до Европската Унија, организациските и кадровските промени, како и сè поголемите барања од страна на деловната заедница, оспособувањето на царинските работници го става меѓу битните стратешки задачи на развојот на царинската служба.

Во оваа насока посебно се истакнуваат активностите во областа на евроинтеграциите и значењето на обуките во оперативните планови.

Обуката како суштински елемент за постојан развој и напредок на службата го наоѓа својот најважен мотив во процесот на интегрирањето на Република Македонија во Европската Унија. Европското партнерство, како и Извештаите за напредокот на Република Македонија во процесот за членство во Европската Унија, ги определува краткорочните и среднорочните приоритети во многу области, вклучително во јавната администрација. Во овие документи за сите области од јавната администрација на краток и на среден рок експлицитно се споменува неопходноста од преземање на мерки за зајакнување на капацитетите на администрацијата на централно и на регионално ниво, и нејзина обука во функција на реализирање на утврдените цели.

## **Програма за обука на кадрите во Царинска Управа**

Царинската Управа ќе обезбеди понуда на обуки и стручно оспособување на структуриран и организиран начин со цел задоволување на организациските потреби. Еден дел од основните потреби ќе се задоволи преку разни основни програми, но раководителите ќе мора навремено да планираат и однапред да го договараат разместувањето на персоналот. Воведувањето на обуки и на менторски програми (како што се очекува со системот за вработување, прераспоредување, унапредување и пробна работа) мора да бидат добро координирани од страна на засегнатите страни, со цел истите да бидат ефективни.

Како што се развиваат нови иницијативи, законски решенија и начини на работење, така ќе се развиваат и понатамошни дсталии програми. Оваа развојна активност, која

треба да ја спроведе Секторот за управување со човечки ресурси, ќе мора да се вгради во процесот на планирање тогаш кога се разгледува воведувањето на промени, со цел Секторот за управување со човечки ресурси да може да обезбеди навремена понуда на обука.

Обуката на деловната заедница и на сите учесници во царинската постапка е од исклучително значење за подобрување на царинското работење и подобро спроведување на законите од областа на царината. Царинската Управа во рамките на Советодавното тело со деловната заедница активно ќе придонесува и ќе разработува програми за обука на сите учесници во царинската постапка.

### ***Каков вид на обука?***

При развивање на нов приод кон обуката треба да се направи оценка на законските надлежности на клучните субјекти во процесот и начинот на практично извршување на тие надлежности. Евидентно е дека значителни напори се вложуваат во обуката како од страна на надворешни, така и од страна на внатрешни фактори. Од евиденцијата на Секторот за управување со човечки ресурси може со сигурност да се оцени каков вид на обука се дава, на кои теми, кому и од кого и за колку царински службеници, но за нивната ефективност не може да се добие точна слика.

Имало случаи кога надворешни обуки и студиски патувања се доделувале ад хок како привилегија, а не како долгорочен инструмент кој е неопходен за индивидуалното и организациското работење, поврзано со целите на организацијата или со претходно утврдени поединечни потреби. Имало случаи на испратени несоодветни учесници, нерелевантни за работното место без оценување на ефективноста или исходот од обуката како и нејзината вредност за службата. Ова од причина што одлучувањето за учеството го имале лица кои не ја воделе и не располагале со горенаведената евиденција, па можеле да бидат субјективни во постапките за избор на учество на обуките или случаи на замена на лица кои посетуваат обука во повеќе циклуси.

Потребно е да се стави поголем акцент на барањата и конкретните вештини за раководителите бидејќи ова е од суштинско значење за современо управување.

Во пракса, националните обуки се најчесто традиционални во форма на предавања со малку примери на интерактивност.

Како заклучок може да се каже дека од витално значење е обуката поефективно да се координира и да се продолжи со развивање на свои капацитети и приоритети.

## **Проектирање, организирање и реализација на програмите за обука**

Содржината на програмите за обука е поврзана со потребите и целите на обуката. Нивното проектирање и организирање значи одредување на активностите кои ќе се извршат со обуката, времето на траење на обуката, членовите на организацијата кои ќе бидат опфатени со обуката, знаењата и вештините кои треба да се развијат и улогите на менаџерите и специјалистите за обука на човечките ресурси. Исполнувањето на овие задачи е поврзано со остварување на низа активности кои можат да се систематизираат во пет основни групи:

- Определување на содржината и структурата на програмата за обука,
- Избор на соодветни методи за обука,
- Избор на предавачи за реализација на обуката,
- Обезбедување на ресурси за реализација на обуката.

Сите овие активности се меѓусебно тесно поврзани и условени. Така на пример при избор на предавачи за обуката се води сметка за целите и содржината на програмата за обука и за соодветните методи за обука. Изборот пак на ефективни методи за обука зависи помеѓу другото и од расположливите ресурси за обука. Во многу случаи содржината и целите на програмата за обука може да претставуваат решавачки фактор за осигурување на неопходните организациски ресурси и предавачи, кои ги познаваат и применуваат потребните методи за обука.

**Членовите на Царинската Управа** кои се опфатени со обуката претставуваат најважен елемент во процесот на обука. Нивните особини ги одредуваат, во голема мерка како содржината на програмата и методите на обука така и предавачите на обуката и потребните ресурси.

**Содржината на програмата** зависи од целите што се поставуваат пред обуката, какви знаења, вештини и однесувања треба да имаат учесниците на крајот на програмата. Содржината на програмата за обука зависи од: Образованието на секој поединец, Работното искуство, Движење во кариерата, Знаењата и вештините, Оцена од непосредниот раководител, Интерперсонални способности, Базична писменост.

**Улогата на обучувачите** е многу важна. Тие треба да имаат одлични комуникациски, перцептивни и интерактивни способности, да имаат харизма и солидни професионални познавања на оласта која е предмет на обука. Како обучувачи се јавуваат различни поединци-непосредни раководители или специјалисти за човечки ресурси или експерти вон организацијата.

Еден од основните проблеми при проектирањето на програмите за обука претставува изборот на соодветни методи за обука. Постојат различни методи на обука. Тие најчесто се делат во две основни групи: Метод на обуки без отсуство од работа, и Метод на обуки со отсуство од работа.

Методите за обука без отсуство од работа широко се применуваат и обично ги вклучуваат: Инструктажа, Демонстрирање, Приправнички стаж, Ротација на работата, Збогатување и проширување на работата.

Обуката со помош на **инструктажа** се извршува од непосредниот раководител или од искусен работник кој периодично го инструира и советува работникот на неговото работно место како подобро да ја извршува задачата.

**Демонстрирањето** во низа случаи при практично одвивање на процесот на обука не е доволно само да се дадат потребните инструкции за извршување на работата туку е нужно и да се демонстрира самото извршување на работата, управување со машини, работа со компјутери и сл.

**Приправнички стаж** претставува специфичен метод на обука кој често се применува и во нашите претпријатија. Низ приправничкиот стаж обично поминуваат поединци со високо образование или со висока квалификација. Овој метод има за цел низ

периодот од 6 до 12 месеци, нововработените лица да се запознаат со работењето во организацијата во целина и со задачите на работните места на кои се поставени.

**Ротација на работата** претставува движење на вработените на други работни места за одреден период на време со цел стекнување знаења и искуство за вршење различни специјализирани работи. Со помош на овај метод на обука се осигурува поголема флексибилност на работниците во организацијата и нивно оспособување за вршење на различни работи. Ротацијата во практиката особено се применува на извршните работни места и кај менаџерите кои поминуваат одреден период на време на различни менаџерски позиции. На тој начин тие се запознаваат со различни аспекти и проблеми на функционирањето на организацијата.

Слични ефекти се добиваат и при **збогатување и проширување на работата**. Со доделување на нови работни задачи, со зголемување на самостојноста и одговорноста на работниот дел се создаваат можности тој да научи повеќе за работата, за организацискиот дел и за организацијата во целина. Во најголем дел случаи тоа се прави за да се зголеми интересот и мотивацијата за работа. Збогатувањето и проширувањето на работата според својата суштина, значи усовршување и развивање на знаењата, на вештините и на однесувањето на членовите во организацијата.

Широката потреба на методите за обука без отсуство од работа се резултат на предностите што тие ги манифестираат во практичната примена:

- Обуката се остварува во вистинска работна средина и не е поврзана со создавање на посебни работни услови.
- Лицето кое се обучува прима инструкции и совети од обучувачи кои располагаат со доволно искуство и знаење.
- Обуката лесно се организира и не предизвикува големи трошоци.

Методите за обука без отсуство од работа имаат и одредени недостатоци:

- Постои можност обучувачот да не умее да ги пренесе знаењата и вештините на лицата што се обучуваат, да нема доволно време за тоа, да не е доволно моривиран и да пропушта важни елементи на обуката.

- При обуката постојаните средства и материјали недоволно се искористуваат а можни се и грешки поради кои можат да настанат оштетувања на алатите и другата опрема или пак повреда на вработените.

Овие недостатоци во одредена мерка се надминуваат со примена на методите за обука со отсуство од работа: видео проекции, предавања, дискусии, симулации и практични примери.

Во последно време се зголемува интересот на Царинската Управа за **мултимедијални** презентации на обуката. Со развојот на информатичката технологија доминантна улога во извршување на обуката имаат компјутерите. Тие овозможуваат мултимедиски пристап кон обуката со истовремено користење на тектуални, филмски, графички и аудиотивни елементи на презентацијата. Нема сомнение дека во иднина употребата на компјутерите и мултимедијалната техника во обуката на вработените ќе се интензивира и проширува.

Една од најупотребуваните техники за обука е **метод на случај** кој води потекло од крајот на 20тите години на минатиот век и се поврзува со методите кои се употребувале во Харвардската бизнис школа. Денес тој најчесто се употребува за обука на менаџерите. Менаџерите се запознаваат со вистински проблем на организацијата и од нив се бара да го анализираат проблемот и да предложат решение, да ја одберат најдобрата алтернатива и да ја применат. Инструкторот има улога на катализатор и олеснувач. Тој, извршувајќи ги тие улоги, треба да инсистира на различни ставови и гледишта кои го трасираат патот кон најдобрата алтернативна одлука.

Често употребуван метод за обука претставува **конференцијата**. Нејзиното организирање значи среќавање на кандидатите кои се обучуваат и дискусија за проблемите, појавите или процесите кои претставуваат предмет на обуката. Конференцијата овозможува вербална комуникација помеѓу кандидатите и обучувачот од една старана, помеѓу самите кандидати од друга страна. Конференцијата може да ги зголеми ефектите на обуката повеќе отколку другите методи особено ако кандидатите кои се обучуваат имаат одредено искуство за предметот на обуката.

**Симулацијата** претставува метод на обука кој користи специјализирана опрема или материјали за да ја претстават реалната ситуација на работното место на кое работи кандидатот. Така кандидатот во симулираната работна средина има можност да се обучува во услови кои се идентични со работните услови што реално постојат на работното место.

**Играње на улоги** претставува еден облик на симулација на практичниот живот и проблемите на организацијата. Секој поединец има своја улога во одредена ситуација во организацијата и од него се бара да ја игра таа улога при решавањето на проблемите што ги наметнува дадената ситуација и да одговара на улогите и однесувањето на другите играчи.

Посебна улога во обуката на менаџерите имаат таканаречените **деловни игри** кои често се нарекуваат и **менаџерски игри**. Овај метод се применува за стекнување знаења и вештини потребни за решавање на особено комплексни проблеми и ситуации во функционирањето на една организација. Во една типична компјутеризирна средина се симулира дадена ситуација на организацијата. Таквата дадена ситуација бара донесување низа квалитетни одлуки, како услов за остварување на дадените цели и резултати.

## **Евалуација на ефектите на обуката**

Евалуацијата на ефектите на обуката претставува процес со чија помош се собираат податоци за да се утврди полазата која организација и поединците ја имаат од спроведената обука. Од една страна тие информации служат за оценување на добрите и лошите страни на спроведената обука, врз основа на што ќе се подобрат програмите за обука во иднина. Од друга страна организациите вложуваат значајни средства во обука на своите вработени. Затоа евалуацијата на обуката ги утврдува направените трошоци за обуката и ги споредува со оставрената корист од обуката. Во менаџментот на човечките ресурси постојат повеќе пристапи за евалуација на обуката. Најчесто е применуван пристапот на професор Киркпатрик кој формирал модел на четири критериуми за евалуација на обуката.<sup>25</sup>

- Оцена на реакциите на учесниците на обуката спрема содржината на обуката,

---

<sup>25</sup> Kirkpatrick, D.L., "Evaluation", во R.L.Craig, The ASTD Training and Development Handbook, New York, 1996

- Оцена на знаењето што го истакнале учесниците во програмата за обука, со споредување на тестовите за знаење на учесниците пред и после завршување на обуката,
- Оцена на промените на однесувањето на учесниците во обуката, ако се има предвид дека обуката во крајна линија треба да доведе до соодветни промени во однесувањето на поединците во работата,
- Оцена на резултатите во обуката врз подобрувањето во извршувањето на секојдневните работни задачи и сл.

Кога се оценуваат реакциите на учесниците во обуката се подготвуваат посебни прашалници кои кандидатите ги пополнуваат а кои содржат прашања од следниот вид: во која мера сте задоволни од обуката, дали постои врска меѓу вашето работно место и планираната кариера и програма за обука и дали низ обуката стекнавте нови знаења и вештини. При обработка на овие информации треба да се има предвид дека реакциите на кандидатите се одликува со висок степен на субјективизам и дека нивните оценки за процесот на обука можат да бидат под влијание на многу други фактори кои не се поврзани со обуката.

Кога се оценуваат знаењата стекнати со помош на обуката акцентот се става на тоа дали кандидатите совладале одредени знаења, принципи, методи или процеси кои ја сочинуваат содржината на програмата за обука. Оценката се врши со примена на класичен испит или со разни тестови во зависност од целите на обуката.

Во оцената на промените во однесувањето на учесниците во обуката се употребуваат два метода: Набљудување, и Самооценување.

Набљудувањето може да биде директно и индиректно. Кај директното инструкторот го набљудува однесувањето на кандидатот кој е вклучен во обуката. Кај индиректното набљудување, информациите за однесување на кандидатот во обуката на инструкторот му ги даваат лицата што непосредно се поврзани со кандидатот – непосредниот раководител и колегите.

Кај самооценувањето како посебен метод на оценување, секој кандидат учесник во обуката одговара на прашања од следниот вид: ќе промените ли нешто во вашето

однесување по завршувањето на обуката, на кои промени ќе им дадете најголема важност и сл.

Оцената на резултатите на обуката е најтешка за подготвување. Тука се анализираат промените кај низа показатели кои ги изразуваат резултатите на учесниците во обуката: зголемување на ефикасноста и квалитетот на завршените услуги.

### **Обука за нововработените царински службеници**

Царинската Управа согласно со европските стандарди, за прв пат воведува менторска работа и нов вид на обука, кој треба значително да придонесе за подобрување на административниот капацитет на царинската служба и зголемување на ефикасноста на работата. Низ повеќе модули, во текот на наредните шест месеци, заедно со менторите и практичното искуство на терен, треба да се постигне високо ниво на обученост за да можете квалитетно да ги извршуваат секојдневните работни обврски.

Царинската Управа согласно Законот за Царинската Управа, е надлежна и одговорна за организирање и спроведување на обуки, проверка на знаења и стручни способности на нејзиниот персонал, како и за воведување на политики и системи за управување со човечките ресурси. Основна цел на Царинската Управа е ставање на вкупните потенцијали на вработените во функција на создавање на професионална и компетентна царинска служба, способна да даде услуги со висок квалитет.

### **Електронско учење**

Во процесот на работа потребно е голем број на царински работници и учесници во царинската постапка да постигнат повисоко ниво на професионализам и експертиза. На сите нив ќе им бидат обезбедени инструкциони алатки што ќе им овозможат самостојно стручно усовршување. Далечинското и електронското учење соодветствуваат на новите трендови во процесот на континуирано учење. Со ова ќе се овозможи и царинските работници и другите учесници во царинската постапка да ги извршуваат нивните обврски на највисоко ниво и ќе им се обезбедат услови и вештини за на најдобар начин да им служат на интересите на Владата, деловната заедница, општеството и граѓаните.

Програмите за електронско учење се однесуваат на повеќе области од царинското работење. Преку овие програми ќе се овозможи пристап од сите царински испостави и од различни географски локации, а учесниците ќе имаат можност да го планираат своето учење согласно нивните желби и потреби. Во денешното општество на знаење и на информатика, учењето е неопходно за да се преживее и опстане. Во оваа смисла, знаењето е моќ и пролиферацијата на знаењето преку електронско учење (Е-учење) не претставува луксуз, туку неопходност за сегашните и идни генерации на царински службеници. Како резултат на овие трендови, далечинското учење претставува императив за секоја модерна царинска служба. Потребата за учење е постојана, додека природата на нашето општество и економија ја водат потребата за учење. Потребата и употребите на алтернативни модели на класично учење во училишта се практикува повеќе од 100 години, почнувајќи од курсевите за учење преку допишување во форма на хартија, па се до денешните методи на учење со помош на видео и компјутерска технологија.

Електронското учење (Е-учење) е процес на проширено учење или доставување на инструкциони можности за широко користење на ресурсите, на локации кои се различни од класичните училишта, згради или простории, до други училишта, згради или простории со употреба на видео, аудио, компјутерска или мултимедиска комуникација или комбинација на овие со други традиционални методи на доставување.

Зошто е важно електронското учење? Прво, технологијата има многу големо влијание на институциите, со голем придонес и влијание на организационата структура и на индивидуалните функции (административни, обука, учење и истражување). Меѓутоа, многу малку е разбрано влијанието на електронското учење на процесот на трансформација на царинските управи. Дополнително, различноста и сложеноста на новите технологии и потенцијалните начини на кои тие можат да се користат се менува многу бргу и многу малку се знае за достапноста на различните технологии за електронско и далечинско учење. Трето, делумно поради првите два фактора, се повеќе професори и обучувачи сега ги користат методите на информатичката технологија за предавања, администрација на обуките и за истражување.

За раководните царински службеници многу е важно да ја разберат природата на електронското и далечинското учење и нивното влијание при донесувањето на

стратешките одлуки кои тие ги носат, како и за влијанието како новите технологии можат да влијаат на целокупното царинско работење. Ако не се разбере сериозноста, постои опасност да се донесат неправилни и лоши одлуки кои се донесени без доволна проценка. Со овој пристап, на Царинската Управа и е овозможено да избере и да примени виртуелна околина за учење (VOU); програма за која не треба да постои никакво сомневање дали е педагошки соодветна или дали царинските службеници ќе бидат доволно посветени на процесот на нејзино прифаќање.

Далечинското учење преку Интернет и Интранет комбинирани со мултимедиските платформи може да ја задоволи потребата за алтернативни форми на обука и стручно оспособување. Далечинското учење ја користи работата на најдобрите инструктори, огромната збирка на ресурси и овозможува пристап 24/7. Тоа служи како рамнотежа во услови на пристап и еднаквост, обезбедува квалитетни производи со ниски трошоци и во голема мерка ја подобрува работата на царинските службеници.

На почетокот на 21 век, со Интернетот како секојдневна алатка на сите вработени во Царинската Управа, Е-учењето и далечинското учење ќе имаат огромно влијание врз нивното квалитетно извршување на работата. Покрај можноста за постојано проширување на нивните знаења во значително подобрена околина за учење, далечинското учење овозможува начини за драматично менување на нивото на знаење на царинските службеници.

## **Ризици за успешна примена и понатамошни чекори**

Клучни прашања што силно ќе влијаат врз успешното развивање и ефикасноста на системот за обука на царинските службеници се:

- недоволно искуство и аналитичност во Царинската Управа во однос на управувањето со потребите и понудата за обуки и стручно оспособување на царинските службеници,
- недоволен степен на развој на организационите единици за управување со вработените во централната Управа и царинарниците и отсуство на разбирање, способности и искуства во поддршка на функцијата за обуки,

- недоволна посветеност и недостаток на вештини на раководителите во утврдувањето на потребите од обуки,
- непостоење на соодветно опремени простории за одржување на интерактивни обуки, обучените обучувачи од Царинската Управа кои повремено се ангажираат за потребите на обуките, поради редовните работни обврски, не можат доволно да се посветат на развојот и пишувањето на модулите за обука, ниту на подготовката и планирањето за секој настан на обука,
- привремена природа на дел од тековно спроведуваната обука која се обезбедува од страна на донаторите,
- ограничен обем на обука која може да се спроведе од јавниот, приватниот и невладиниот сектор во Република Македонија;
- непостоење на однапред дефиниран годишен план за вработување на нови царински службеници и годишен план за унапредување на царинските службеници; потреба од буџетски средства за обуката во период на строги буџетски ограничувања.

Доколку овие активности не се реализираат на униформиран начин, со креативност и заложба од сите субјекти, обуката на царинските службеници ќе продолжи да биде со одреден степен делумна, неефективна и недоволна за да ги задоволи поставените стратешки цели на Царинската Управа.

Задачите со кои се соочува Царинската Управа во оваа област се огромни и нивната реализација мора да се испланира во постепени чекори. Временскиот период за реализација на Стратегијата за обуки на царинските службеници треба да се смета за долгорочен и процесот треба да се смета за инвестиција. Треба да се постигне потполна координација:

- на ниво на Царинска Управа да се договорат приоритетите за обука на царинските службеници на краток и среден рок,
- во соработка со организационите единици во Централната Управа и царинарниците да се развиваат механизмите на координација, комуникација, управување,

- прибирање на податоци и анализа, низ кои ќе се дискутира, разгледува и пренесува реакцијата во врска со сопствената обука како и обуката од надворешни донатори,
- во соработка со Министерството за финансии да се усогласат изворите на финансирање за наредните 3 години.

## Развој на човечките ресурси во Царинска Управа

Обуката на луѓето во организацијата често се изедначува со нивниот развој. Иако станува збор за две многу важни функции на менаџментот на човечките ресурси, во поглед на нивните меѓусебни односи постојат различни ставови. Тие разлики најчесто се изразуваат низ следниве три прашања: каква е суштината на развојот, какви се неговите врски и меѓусебни односи со обуката и на кои групи на луѓе се однесуваат активностите опфатени со развојот.

Кога станува збор за суштината на развојот како посебна функција на менаџментот на човечките ресурси речиси сите автори ја прифаќаат дефиницијата според која развојот е поврзан со стекнување на нови знаења, вештини и способности кои на поединецот му овозможуваат извршување на нови посложени работи и позиции и го подготвуваат за иднината и за барањата кои доаѓаат. Тој ги шири и ги зголемува вкупните потенцијали и се подготвува за идните предизвици и работи.<sup>26</sup>

Врските и меѓусебните односи на обуката и развојот на кадри се особено силни, така што линијата на диференцирање може тешко да се повлече. Поради тоа, некои автори на двата поима им даваат иста содржина и помеѓу нив ставаат знак на еднаквост. Така Мајкол Армстронг на пример смета дека прв дел на обуката е да се овозможи поединците да го достигнат најдоброто ниво на работа. Врз основа на тоа обуката осигурува проширување на знаењата и вештините, неопходни за подобрување на сегашната работа, но и за развивање на потенцијалот за во иднина (тоа е суштината на развојот)

Со оглед на фактот што во теоријата преовладува ставот дека развојот на човечките ресурси ги опфаќа сите вработени во организацијата и дека таквиот став наоѓа свое

<sup>26</sup> Fikreta Bahtijarevic-Siber Management Ljudskih Potencijala, Golden marketing Zagreb 1999 стр. 77

оправдување во објективните промени на содржината на работата, при што акцент се става на зголемување на учеството на работниците во донесувањето на одлуките, на намалувањето на директната контрола, на се поголема примена на тимската работа и на подобрување на односите со потрошувачите, не е лесно да се повлече јасна граница помеѓу обуката и развојот на човечките ресурси, следнава табела ќе направи разлика помеѓу обуката и развојот на човечките ресурси.

Карактеристики	Обука на вработени	Развој на вработените
Временеска ориентација	Сегашност	Иднина
Употреба на работното искуство	Ниска	Висока
Цел	Подготовка за сегашната работа	Подготовка за промени
Партиципација на вработените	Задолжителна	Доброволна

**Табела 1.** Разлика помеѓу обука и развој на човечки ресурси

Карактеристиките на развојот на човечките ресурси, презентирани во горната табела, упатуваат на претпоставката дека организациите и нивните менаџери во поглед на развојот на своите членови треба да имаат јасна визија за целите на нивното функционирање, за стратешките и оперативните планови и за барањата на идните работни места, како и за промените во областа на технологијата, пазарот и средината пошироко, способностите вештините и однесувањето на вработените. Во исто време е потребно да се набљудуваат личните интересирања и амбиции и особено остварување на резултати на членовите во организацијата.

Најважни цели за развој на човечките ресурси во организацијата се:

- Перманентно приспособување на квалификациите на вработените на барањата на работата.

- Обезбедување и користење на квалитетни потенцијали од интерни извори.
- Обезбедување и зголемување на конкурентската способност на претпријатието.
- Остварување на маркетиншки ефекти на надворешниот пазар на работна сила.
- Зголемени можности за задоволување на кадровските потреби од интерни извори.
- Зголемување на мотивацијата на вработените.
- Зголемување на општествената одговорност на претпријатието.
- Стабилност на општествениот статус на вработените.
- Поттикнување на мобилноста и на мултифункционалноста внатре во претпријатието.<sup>27</sup>

Развојот на човечките ресурси како клучен фактор од исклучителна важност за стратешката предност за организацијата во конкурентската борба не треба да биде препуштен на случајот ниту на лична проценка или иницијатива на поединците туку нужно е да биде организиран и раководен од менаџерскиот тим на организацијата. За таа цел во современите организации се користат резултатите од оценувањето на перформансите на човечките ресурси и се организираат посебни состаноци помеѓу менаџерите и вработените. На тие состаноци вработените имаат можност да ги запознаат своите менаџери со личните планови и интереси за развој. Менаџерите пак од своја страна ги презентираат организациските цели и интереси и ги запознаваат вработените со барањата што пред нив ги поставува развојот на организацијата. Ова бара од менаџерот трпеливо слушање, како би можел да добие информации за работниците и за нивните развојни потенцијали, како и усогласеноста на тие потенцијали со целите и интересите на организацијата.

Исто така треба да се нагласи дека текот на процесот на развој треба да им биде познат на вработените. На тој начин се обезбедува нивната мотивација и учество во него и се смалува стравот од иднината и промените што таа ги носи. Развојот на човечките ресурси не треба да биде насочен кон зголемување на квалификуваноста на вработените за

---

<sup>27</sup> Fritz D : Personalentwicklung. Hundbuch Personal marketing Gabier, Wiesbaden, 1993 стр. 716 Цитирано според Dr Zivka Przulj Menadzment ljudskih resursa, institut za razvoj na mali I sredni preduzeca, Beograd, 2002 стр. 194

извршување на одредени задачи, туку треба да се организира и да придонесува за поттикнување и зголемување на вкупната мобилност и мултифункционалност на организацијата.

За развојот на вработените организациите најчесто користат две стратегии за развој. Првата стратегија во развојот го опфаќа највисокиот менаџмент на организацијата, топ менаџерите, менаџерите на повисоки нивоа и вработените со висок развоен потенцијал. Во втората стратегија организацијата му дава можност на сите вработени да се вклучат во некоја развојна програма на организацијата. Сепак како најдобра стратегија за развој се смета онаа која применува индивидуален пристап и дава можност секој вработен самостојно да избира и да се вклучува во развојните програми кои одговараат на сопствените идеи и интереси.

## **Работно искуство како фактор за развој**

Вработените во организацијата извршувајќи ги своите работни задачи се сретнуваат со одредени проблеми, воспоставуваат одредени односи, ги запознаваат процесите на работата и другите аспекти поврзани со неа и на тој начин стекнуваат одредено искуство и практични знаења кои ги искористуваат во учењето и во развојот. Работното искуство може да послужи како корисен инструмент за развој на вработените само во ситуација кога постои разлика помеѓу способностите на поединецот и неговото претходно искуство од една старана и барањето на новото работно место или новите задачи на постојното работно место од друга страна. За да бидат успешни во извршувањето на новата работа поединците мора да се здобиваат со нови знаења и способности, да ги применуваат постојните знаења и способности на нов начин, присособен на новите барања на работата и да стекнуваат нови искуства.

Во менаџментот на човечки ресурси најголем број на истражувања во врска со влијанието на работното искуство врз развојот на вработените се извршени во центарот за креативно лидерство во САД. Во истражувањето од менаџерите се барало да ги наведат клучните настани во работата кои решавачки влијаеле на развојот на нивната кариера и искуство што го стекнале притоа. Како клучни настани се сметале оние кои биле

поврзани со работните задачи (на пр. како да се подобри работата која дава лоши резултати), со меѓучовечките односи (на пр. како да се воспостават односи со непосредниот раководител), и со потребата за стекнување нови знаења (на пр. ситуација во која менаџерот не располага со потребните знаења за извршување на задачата). Во наредната табела се содржани активности на менаџерската работа и лекции кои од нив можат да се научат.

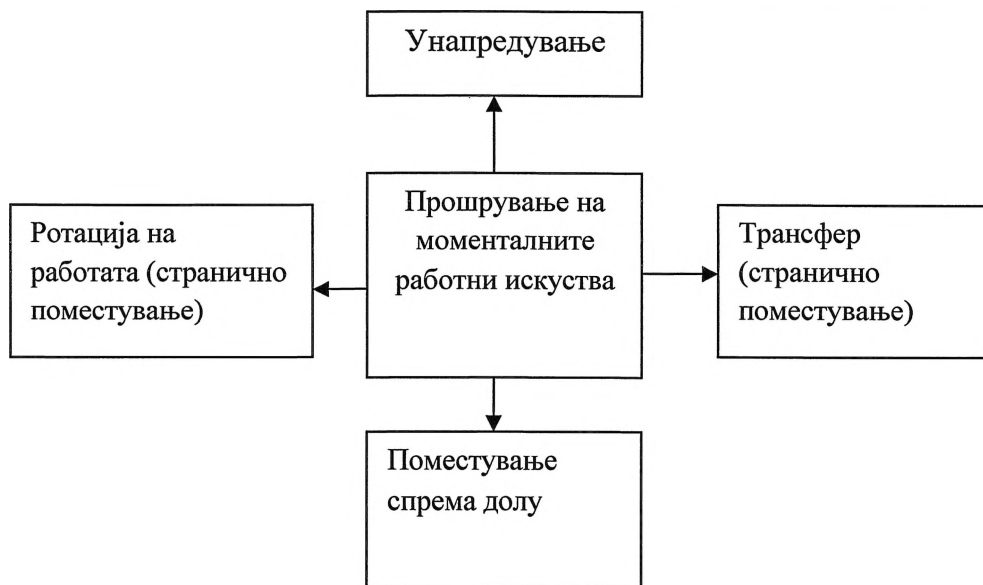
Активности	Барање и лекции
Транзиција	Нови одговорности: менаџерот мора да ги преземе одговорностите кои што се нови, потполно различни и пошироки во споредба со претходните.
	Самодоказување: менаџерот мора многу повеќе да работи за да им покаже на другите дека тој тоа го може и дека е способен.
Креирање промени	Дефинирање на нови правци на акцијата: менаџерот е одговорен за отпочнување на некои нови нешта, креирање на стратегиски промени, водење на реорганизација и креирање на организациски одговор на радикални промени во окружувањето.
	Наследни проблеми: менаџерот мора да ги реши проблемите кои останале зад неговиот претходник и да бара решение за проблематичните работници.
	Донесување одлуки за намалување на големината и рационализација: менаџерот мора да донесе одлука за намалување на големината на операциите.
	Проблеми со вработените: вработените немаат адекватно искуство, некомпетентни се или покажуваат отпор.
Поседување висок степен одговорност	Висок влог: јасните рокови, притисокот од старана на повисокиот менаџмент, транспарентноста и одговорноста за клучни одлуки го чинат успехот или неуспехот на оваа работа јасно видлив.

	Преобемна работа: обемот на работата бара значително инвестирање и на време и на енергија.
	Контрола на надворешни притисоци: неопходно е да се контролира влијанието на екстерните фактори какви што се преговори со синдикатите.
Вклученост во социјални односи без влијание на формалниот авторитет	Влијанието на другите без потпирање на формалниот авторитет: извршувањето на работата често бара да се влијае на колегите, повисокиот менаџмент, трети лица или некои други лица во однос на кои менаџерот нема никаков формален авторитет.

**Табела 2.** Адаптираност според McCauley, C.D, Eastman, L.J, Ohlott, J., "Linking Management Selection and Development through stretch Assignments", Human Resource Management.

Правилно искористување на работното искуство за развој на вработените, во голема мера зависи од тоа дали новото работно искуство кај нив предизвикува позитивна или негативна реакција. Ако поединците во новата работна ситуација гледаат предизвик за успех и докажување тие ќе бидат мотивирани да учат и да стекнуваат нови знаења и обаратно. Доколку новите барања на работата ги плашат, тие можат да се соочат со стресни ситуации кои ќе го намалат нивниот капацитет за учење и за стекнување нови знаења и искуства.

Тоа укажува на потребата Царинската Управа да биди доста внимателна при одредеување на развојните задачи на своите членови. Постојат различни начини за користење на работните искуства за развој на вработените: проширување на работата, ротација на работата, преместување, унапредување и преместување на пониски работни места и привремено ангажирање во други организации. Тоа е прикажано на наредната слика.



Слика 1. Искористување на работното искуство за развој на вработените

**Проширувањето на работите** претставува еден од често употребувани методи за развој, кој има за цел да ги оспособи вработените, во рамките на истото ниво на сложеност, да го зголемат обемот на извршените работи. Тоа се обично работите кои малку се разликуваат од оние кои поединецот веќе ги извршува, но се со исто или со слично ниво на сложеност. Со проширување на работите, најчесто се развиваат брзината и вештината на нивното извршување.

**Ротацијата** во Царинската Управа е општо прифатена и многу популарна метода за развој на човечките ресурси. Таа се состои од привремено упатување на вработените на други работи и работни места во истата организациска единица или во некој друг организациски дел на претпријатието, со цел да ги откријат своите латентни потенцијали, да се запознаат со меѓусебните односи и врски помеѓу организациските делови и подобро да ги разберат вкупните процеси и појави во функционирањето на организацијата. Ротацијата исто така им помага на вработените подобро да ги разберат целите на организацијата и на оделните функции како составни делови на организацијата, полесно да развиваат мрежа на контакти во организацијата и да ги подобрат нивните способности за решавање на проблеми и за донесување одлуки.

Но, ротацијата има и свои недостатоци. Таа може да предизвика незадоволство и намалување на мотивацијата на вработените во Царинска Управа поради неможноста поединците да се специјализираат во извршување на работите од едно функционално подрачје и да добиваат посложени работни задачи.

## **Меѓучовечките односи како фактор на развојот**

Луѓето, работејќи во организацијата, можат да ги развијат своите способности и да стекнат нови знаења користејќи ги искуствата и знаењата на постарите членови на организацијата. Менторството и тренингот, односно обуката претставуваат два вида намеѓучовечки односи кои можат да се искористат за развој на вработените.

Менторството претставува еден од најдобрите начини за усовршување и развој на човечките ресурси, особено на менаџерите во Царинската Управа. Тоа е процес во кој повозрасен но искусен член на Управата му помага и го води развојот на помлад негов колега. Повеќето менторски врски се воспоставуваат неформално, како израз на сличните интереси и вредности на менторот и неговиот штитеник. Менторските односи и врски помеѓу вработените можат да се воспостават како плански активности и да бидат дел од стратегијата на Царинска Управа за развој на сите вработени. На тој начин сите вработени добиваат шанса да се вклучат во развојните програми. Менторските програми можат да се искористат и за социјализација на нововработените лица во Царинска Управа чии членови стануваат со самото вработување.

## **Развој на административниот капацитет согласно ЕУ стандардите**

На покана на Царинската Управа, во јуни 2007 година и јули 2009 година, експерти на СЦО ја спроведоа првата фаза од дијагностичката мисија за оценување на исполнувањето на Рамката на стандарди за безбедност и олеснување на трговијата на СЦО. Мисијата беше особено фокусирана на контролата базирана на анализа на ризик, интегрираното гранично управување, олеснувањето на трговијата, етиката и интегритетот на вработените, како и способноста на Царинската Управа за спроведување на реформи и модернизација. Капацитетот на Царинска Управа е поволно оценет и дадени се препораки – патокази за стратешкото планирање и спроведување на акционите планови. Со оглед на тоа што државите членки на ЕУ се истовремено и членки на СЦО, активностите во

исполнувањето на стандардите истовремено претставува и исполнување на стандардите за членство во ЕУ.

На 31 декември 2007 години заврши ЕУ САFAО-МАК Мисијата во Република Македонија, која обезбедуваше техничка помош на Царинската Управа во насока на модернизирање и унапредување на царинска дејност во согласност со европските стандарди. Поради завршувањето и заминувањето на САFAО-МАК Мисијата, на 19 декември 2007 година се потпиша Договор за пренос на опрема и возила, со кој во корист на Царинската Управа беше отстапена ИТ опрема, мебел, патнички возила.

Со цел усогласување на стандардите поставени во ревидираните царински упатства (Customs Blueprints) на Европската Комисија, во третиот квартал од 2008 година Царинската Управа изврши согледувања и анализа на отстапувањата во поглед на клучните индикатори, врз чија основа е подготвен акциски план за 2009 година. Во 2011 година Царинската Управа активно учествуваше во проект на Европската Комисија за анализа на отстапувањата од царинските упатства на Европската Комисија во Македонија, Албанија, Босна и Херцеговина, Косово, Србија, Турција, Црна Гора и Исланд. Врз основа на дел од наодит и препораките, Царинската Управа подготви план за натамошно усогласување со царинските упатства на Европската Комисија.

Во јули 2009 година Царинската Управа во соработка со DG TAXUD изработи модул за електронско учење за примена на системот за регистрација и идентификација на економските оператор – EORI<sup>47</sup>. Овој систем почна да се применува на 1 јули 2009 година, при што сите економски оператори кои се занимаваат со царински активности со увоз и извоз со ЕУ, потребно е да се регистрираат според EORI. EORI бројот е заеднички број кој се користи за извршување на царинските активности на целото подрачје на ЕУ и кој е единствен за секој економски оператор. EORI броевите претставуваат дел од подобрените безбедносни мерки кои се однесуваат на увозот и извозот на стоки во и надвор од ЕУ, со што се олеснува законската трговија со истовремено намалување на безбедносните ризици. Електронскиот модул за EORI кој има информативен карактер е создаден во рамките на програмата Customs 2013 и е дел од Стратегијата на обуки за електронско учење и е достапен за надворешни лица преку интернет страната на Царинската Управа.

Во август 2009 година, Република Македонија официјално пристапи кон Програмата CUSTOMS 2013 на ЕУ.<sup>28</sup>

Програмата CUSTOMS 2013 има за цел подобрување и изедначување на царинските постапки на земјите членки на ЕУ и на земјите кандидати за членство, особено во областа на безбедноста и сигурноста на надворешните граници, борбата против измамите и заштита на финансиските и економските интереси на ЕУ, земјите членки и земјите кандидати за членство, како и зголемување на конкуретноста на компаниите преку забрзување на царинските постапки и создавање на безхартиено електронско царинско опкружување.

Во 2010 година Европска Комисија донесе одлуката со која надлежностите за управување со првата компонента од Програмата IPA се пренесуваат од Европската Комисија на Република Македонија.

Со ова одлука се потврдува подготвеноста на националната структура (вклучително и Царинската Управа) за самостојно управување со средствата на ЕУ од програмата IPA за понатамошен развој на административните и оперативни капацитети.

---

<sup>28</sup> Economic Operators Registration and Identification

## **МОТИВАЦИЈА, НАГРАДУВАЊЕ, НАДГРАДУВАЊЕ И ПРЕДИЗВИЦИ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ЦАРИНА**

### **Менаџмент на учинокот**

#### **Дефиниција за менаџмент на учинокот**

Менаџментот на учинокот може да се дефинира како систематски процес за подобрување на учинокот на организацијата со подобрување на учинокот на индивидуалците и тимовите во неа. Тој вклучува политики, процедури и практики кои се фокусирани на учинокот на поединците како средство да се дојде до подобри резултати на организацијата преку разбирање и раководење со учинокот во рамките на планирани цели, стандарди и компетентности. Процесот постои за да се воспостави взаемно разбирање за тоа што треба да се постигне и да се овозможи раководење и развивање на луѓето на начин кој ќе ги зголеми шансите тоа да биде постигнато.

#### **Цели на менаџмент на учинокот**

Општа цел на менаџментот на учинокот е да се воспостави култура во која висок учинок е посакуван и во која индивидуалците и тимовите преземаат одговорност за постојано усовршување на работните процеси и сопствените вештини во рамка која е обезбедена преку ефективно лидерство.

Менаџментот на учинокот се однесува на усогласување на индивидуалните со организациските цели и осигурување дека индивидуалците ги поддржуваат организациските вредности. Тој овозможува да се дефинираат и договорот очекувањата во однос на одговорностите (што треба да се направи), вештините (што треба да се поседува) и однесувањето (каков треба да се биде). Целта е да се развијат капацитетите на луѓето да ги исполнат и надминат очекувањата и остварат целосен потенцијал што е од полза и за нив и за нивната организација. Исто така менаџментот на учинокот се грижи да обезбеди поддршка и водење кои им се потребни на луѓето тие да се подобруваат и развиваат.

## Карактеристики и принципи на менаџмент на учинок

Менаџментот на учинокот е планиран процес во кој основни елементи се: договор; мерење и оценка; повратна информација; позитивно охрабрување; дијалог.

Менаџментот со учинокот според Еган (1995) се води од следниве принципи:

- Повеќето луѓе сакаат да добијат насоки, слобода да си ја завршат работата и охрабрување наместо контрола. Затоа менаџментот со учинокот треба да биде систем кој овозможува соработка и развој на два начина. Прво, целиот процес на менаџмент со учинокот-водење, советување, повратна информација, следење, одавање признание треба да овозможи развој на луѓето. Идеално членовите на тимот треба да „растат“ и да се развиваат преку овие процеси.
- Второ, кога менаџерите и членовите на тимот ќе се запрашаат што им треба за да можат да создаваат поголеми и подобри работи, тие се поместуваат кон стратешки развој.

## Менаџмент на учинокот наспроти оценка на учинокот

Понекогаш се подразбира дека оценката на учинокот е исто што и менаџмент на учинокот. Но, сепак има битни разлики меѓу овие две работи. Оценката на учинокот може да се дефинира како формално проценување и рангирање на индивидуалците најчесто од нивните претпоставени, вообичаено на годишни состаноци. За разлика од тоа, менаџментот на учинокот е континуиран, поширок, посеопфатен и поприроден процес кој ги разјаснува меѓусебните очекувања, ја нагласува улогата на поддршка на менаџерите од кои се очекува да се однесуваат како обучувачи, а не како судии и се фокусира на иднината. Оценката на учинокот во минатото тежнееше да гледа исклучиво на минатото, концентрирајќи се повеќе на тоа што поминало лошо, отколку на идните потреби за развој. Шемите за оценка функционираа во изолација. Имаше многу мала или воопшто немаше поврзаност со тековните процеси во организацијата.

Оценка на учинокот	Менаџмент на учинокот
Пристап одгоре надолу	Заеднички процес кој се остварува низ дијалог
Годишни состаноци за оценка	Постојани прегледи со еден или со повеќе формални состаноци
Се користи рангирање	Рангирањето не е толку вообичаено
Монолитен систем	Флексибилен процес
Фокус на квантифицирани цели	Фокус на цели, но и однесувања и вредности
Вообичаено поврзан со платата	Помалку веројатно дека ќе биде поврзан со платата или тоа не е клучно
Бирократски	Документацијата е задржана на минимум
Во сопственост на одделот за човечки ресурси	Во сопственост на непосредните раководители

Табела 3. Оценка на учинокот споредена со менаџмент на учинокот<sup>29</sup>

### Воведување на менаџмент на учинок во Царинска Управа

При воведувањето на менаџментот на учинокот треба да се земе предвид дека една од главните причини зошто тоа може да не успее е затоа што непосредните раководители може да не се заинтересирани или да ги немаат потребните вештини, или и двете. За да се обезбеди посветеност од непосредните раководители, процесот треба да биде едноставен и тие да бидат убедени дека времето што ќе го потрошат на таа работа ќе им се исплати во смисла на подобрен учинок. Вештините кои се потребни за спроведување на менаџментот на учинокот, вклучувајќи поставување цели, оценка на учинокот, давање повратна информација и водење треба да се развиваат со обука која ќе биде дополнета со водење и менторство.

<sup>29</sup> Менаџмент со човечки ресурси-прирачник Македонски центар за меѓународна соработка Скопје 2008 год.

Треба	Не треба
<ul style="list-style-type: none"> <li>- консултирај/вклучи</li> <li>- обезбеди обука</li> <li>- комуницирај (во врска со процесот и придобивките од него)</li> <li>- „купи“ нешто од постариот менаџмент</li> <li>- осигурај ја релевантноста со организациските потреби</li> <li>- осигурај дека системот е едноставен</li> <li>- осигурај чувство на сопственост кај менаџерите</li> <li>- осигурај дека целта и процесот се јасни</li> <li>- набљудувај и оценувај</li> <li>- прилагоди го системот на организациската култура</li> <li>- планирај и подготвувај внимателно</li> <li>- поврзи го со другите процеси за човечки ресурси</li> <li>- спроведи пилот-фаза</li> <li>- разјасни ја поврзаноста со наградувањето</li> <li>- процесот третирај го како деловен процес</li> <li>- имај реални очекувања во врска со нивото и темпото на промени</li> <li>- дефинирај ги очекувањата во врска со учинокот</li> <li>- процесот направи го обврзувачки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- не го сведувај системот само на вежба за пополнување прашалници</li> <li>- не го прави премногу комплициран</li> <li>- не влетувај брзо во нов систем</li> <li>- не го потценувај времето кое е потребно за воведување</li> <li>- не го менувај системот постојано</li> <li>- не претпоставувај дека менаџерите веќе ги поседуваат потребните вештини</li> <li>- не ги следи слепо другите</li> <li>- не ги занемарувај комуникацијата, консултирањето и обуката</li> <li>- не претпоставувај дека сите го сакаат.</li> </ul>

Табела 4. Препораки при воведување на систем за менаџмент на учинокот

## Оцена на учинокот

### Дефиниција за оценка на учинокот

Оценката на учинокот е раководна стратегија која има за цел да го подобри учинокот на одредено лице до посакувано идно ниво преку процес на дискусија, взаемен договор и последователни мерки. Оценката на учинокот е комуникациска алатка која менаџерите ја користат да ги информираат подредените за важните цели на организацијата и нивната улога во остварувањето на истите. Таа треба да ја задоволи потребата на вработените да знаат што очекуваат менаџерите од нив и како го мерат нивниот придонес кон остварувањето на тие очекувања. Понатаму, треба да ја зајакне мотивацијата на вработените да се подобруваат во својата работа со тоа што ќе добијат повратна информација и конструктивна критика.

Оценката треба да создаде основа за распределбата на наградите, како што се зголемување на платата, промоции или поодговорни работни задачи. Оценката на учинокот не е момент кога треба да се решаваат дневни проблеми кои биле игнорирани во

периодот од претходната оценка. Фокусот на оценката треба да се насочи кон севкупниот учинок. Менаџерите не треба да ја користат како замена за редовното водење и надзор.

### Дефинирање цели за учинокот

Целите за учинокот треба да објаснат што треба да постигне одреден вработен. Потребно е да се дефинираат таканаречени СМАРТ (или во превод паметни) цели: **S – Specific** - специфични, јасни, недвосмислени, разбирливи; **M - Measurable** – мерливи во однос на квалитетот, квантитетот, времето; **A - Achievable** – предизвикувачки, но сепак да можат да се достигнат; **R - Relevant** – релевантни на целите на организацијата така што целта на поединецот води кон организациските цели; **T - Time framed** – да се остварат во дадена временска рамка која е реално поставена (доволно време за да се завршат).<sup>30</sup>

### Мерење на реализацијата на целите

Мерењето на реализацијата на целите е основа за обезбедување повратна информација, идентификува каде работите одат добро, создавајќи основа за натамошно подобрување и дава индикации каде работите не одат толку добро и е потребна корективна акција. Мерењето на целите е релативно лесно за оние кои се одговорни за остварување на квантифицирани цели, на пример продажба (продавање на конкретен број продукти за конкретен временски период, пр. еден месец). Потешко е во ситуацијата на висококвалификувани работници, т.е. интелектуална работа, на пример научници. Но, оваа тешкотија се намалува ако се направи разграничување меѓу продукти и резултати. Продуктите можат да се мерат квантитативно, додека резултатите се видливите ефекти од направените напори, но не е неопходно дека може да се измерат квантитативно.

Некогаш е тешко да се мерат продуктите, но сите работи продуцираат резултати, дури и кога тие не може да бидат квантифицирани. Затоа често е неопходно да се мери учинокот со односот на резултатите кои биле постигнати во споредба со очекуваните, а можат да се изразат во квалитет во смисла на стандард кој треба да се постигне. Затоа е важно кога се договараат целите и да се одговори на прашањето: Како ќе знаеме дека целта е остварена? Одговорот треба да биде изразен во форма „бидејќи ’тоа и тоа’ треба да

<sup>30</sup>Македонски центар за меѓународна соработка, Менаџмент со човечки ресурси-прирачник, Скопје, 2008 год.

се случи“. А „тоа и тоа“ треба да се дефинира, на пример, како резултати во форма на остварување или надминување на квантитативните цели, комплетирање проект или задача на задоволително ниво (задоволително исто така треба да се дефинира) или резултати во смисла на остварување на договорен стандард на учинок или испорака на договорено ниво на услуга. Како и да е, кога се оценува учинокот, неопходно е да се имаат предвид и влезните елементи, како нивото на знаење и вештини и однесување кои треба да бидат во линија со стандардите.

Однесувањето не може да се мери квантитативно, но може да се оцени во однос на зададени дефиниции за тоа што се подразбира под добро однесување, а што не. Оценката на учинокот треба да биде добро документирана и поткрепена со факти и аргументи. За таа цел се користат различни обрасци кои се дизајнираат во согласност со потребите на секоја организација и аспектите на работата кои треба да бидат нагласени во организацијата.

### **Состанок за оценка на учинокот**

Во системот на оценување задачите и целите кои се поставени на почетокот на периодот служат како основа за состанокот за оценка одржан на крајот на секој период. Периодот може да варира, но најчесто е од околу 6 до 9 месеци по одржувањето на состанокот за поставување на целите. За време на состанокот за оценување менаџерот ја презема одговорноста за да ги насочи вработените да ја преземат својата одговорност која се однесува на успехите и проблемите во работењето. Ова значи дека надлежниот мора да биде способен да ја води дискусијата за оценка.

Главната цел на состанокот е да се дојде до заедничко согледување на предностите и негативностите при постигнувањето на целите. Колку подобро се поставени целите на претходниот состанок, толку полесно ќе се постигне ова. Луѓето треба да бидат убедени дека подобрувањето на изведувањето на задачите при достигнувањето на критериумот лежи во способноста и можностите на членовите на персоналот. Ова бара софистицираност во поседувањето основни комуникативни вештини, како што е активното слушање, употреба на прашања со цел да се добијат информации, читање невербални знаци, ефективна повратна информација итн.

<b>Утврдување на позитивните работи кај целите и задачите</b>
<b>Подигнување на свеста за проблемите кај задачите</b>
<b>Помош да се решат „лесните“ проблеми</b>
<b>Помош да се решат „тешките“ проблеми</b>
<b>Поврзување на амбициите на персоналот со задачите</b>
<b>Нови договори за задачи и цели</b>

**Табела 5.** Тек на состанок за оценка на целите и задачите

Успешниот состанок за оценување ги води членовите на персоналот низ процес илустриран со табелата 5. Многу е важно да се утврдат позитивните работи при исполнувањето на задачите и целите (што сè се постигнало и што одело според планот). Потоа, нивото на свесност треба да се подигне од аспект на задачата која не се извршила добро и целите кои не се постигнале. Понекогаш вмешаните страни не се согласуваат дури ни за тоа кои аспекти од задачата добро се спровеле. Ова главно е случај онаму каде не биле јасно одредени задачите и целите. Во ситуација како оваа, секоја од страните си дава слобода да ги толкува на различни начини задачите и целите. Колку се поконкретни согласувањата околу задачите и целите, толку полесно ќе се подигне свесноста за проблематичните области.

По сето ова, можат да се преземат чекори за да се анализира и реши проблемот поодделно. Најефективно е да се почне со „лесните“ проблеми и тие први да се решат за да се создаде атмосфера на „победа“. Покомплицираните проблеми може да се остават за подоцна во текот на процесот. „Лесни“ проблеми се оние кои ги вклучуваат основните аспекти на задачата и ситуацијата при работењето, додека „тешки“ области се главно оние кои вклучуваат промени во однесувањето и ставот на самите личности. Потребните промени кои се однесуваат на личните карактеристики, како што се флексибилност, прилагодливост итн, честопати се вознемирувачки за личноста. Таквите прашања најдобро можат да се дискутираат откако поголем број проблеми се успешно решени со што веќе се изградила доверба. На крајот, многу е важно да се дојде до заедничко согласување за практичните чекори кои мора веднаш да се преземат. Потоа време е да се разговара за

нови предизвици, односно дали има некои посебни желби во врска со задачите кои според истиот би довеле до можноста потенцијалот на членовите да се искористи во целост. Кога овие желби ќе бидат остварливи во полето на задачата на организацијата/одделот, ќе можат да бидат вклучени во новите договори за задачи и цели кои ќе се извршуваат до следниот состанок за оценка. Ако сега овој принцип го спроведеме на состанок ќе се создаде план или шема за состанок.

Фази на состанокот	Почеток на состанокот	1	2	3	4	Крај на состанокот
		Потврдување на успешна реализација на задачата/целта	Решавање проблеми поврзани со задачите и целите	Решавање проблеми поврзани со личните карактеристики	Амбиции на вработениот	
Содржина (точки за дискусија)	Намера, цел на состанокот	Општ преглед на работата и искуството во изминатиот период	Проблеми на кои надлежниот може да понуди решенија	Разгледување области со проблеми на кои сè уште им треба решение	Разгледување на желбите на вработениот за развој	Резиме на договорените работи
	План/ процедура на состанокот	Преглед на успешно извршените задачи	Проблеми за кои двете страни треба да бараат решенија	Повратна информација за однесување каде што личните карактеристики влијаат на проблемот	Разговори дали и како може да се реализираат овие желби за развој	Други тековни прашања
	Времетраење на состанокот	Преглед на успешно достигнатите цели во изминатиот период	Проблеми на кои работникот мора да изнајде решенија	Истражување за преземање конкретни чекори за подобрување на ситуацијата	Договор за некои нови дополнителни задачи	Следни чекори кои треба да се направат
	Време	5 мин.	30 мин.	30 мин.	30 мин.	30 мин.

Табела 6. Пример на шема за состанок за оценка<sup>31</sup>

<sup>31</sup> Македонски центар за меѓународна соработка, Менаџмент со човечки ресурси-прирачник, Скопје, 2008 год.

### **360 Степени повратна информација**

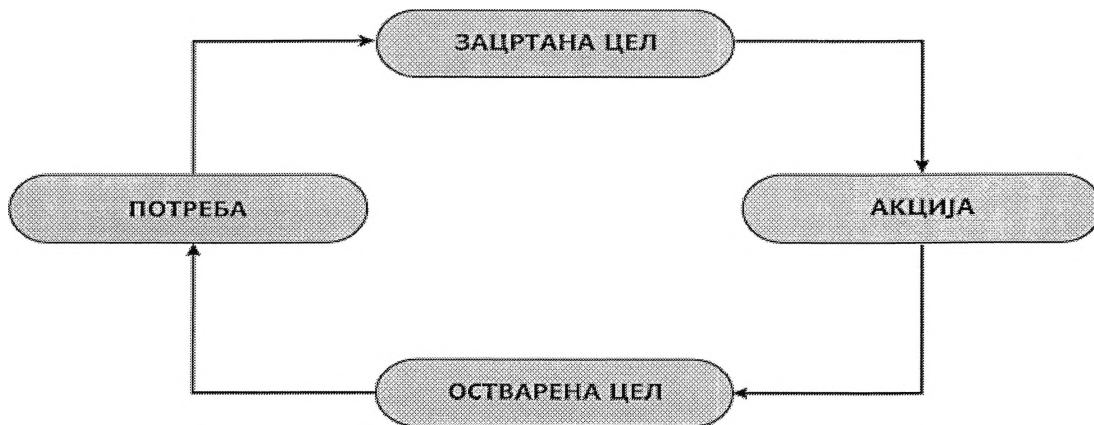
360 степени повратна информација е релативно нов пристап на менаџментот на учинокот за која интересот постојано расте. Вард (Ward, 1995) тоа го дефинира како: „Систематско прибирање податоци и повратна информација за учинокот на поединец или група од низа чинители“. Податоците можат да се добијат од претпоставениот, од соработниците (членовите на тимот или колегите од други делови на организацијата), од внатрешните и од надворешните клиенти. Во системот може да се вгради и самооценка. Оваа методологија обично обезбедува податоци од прашалници кои од различни перспективи го мерат однесувањето во однос на списокот на компетентности. Списокот на компетентности се развива во организацијата и може да вклучува: водство, тимска работа, комуникација, организациски вештини, прилагодливост, продуктивност итн. Оценки се даваат од оние кои ја даваат повратната информација, наспроти однапред дефинирана скала за секоја од компетентностите. Оценките може да се однесуваат и на важноста на соодветната компетентност и на учинокот во однос на истата. На пример, важноста на одредена компетентност може да се рангира на скала од 1 (не важна) до 6 (суштинска), а учинокот во однос на таа компетентност да биде рангиран на скала од 1 (слабо) до 6 (извонредно). Прибраните прашалници со оценките се процесираат и сумираат и се презентираат најдобро во графичка форма. Повратната информација му се дава на вработениот и/или на неговиот менаџер. Повратната информација може да биде анонимна што зависи од организациската култура.

### **Мотивација на вработени**

Мотивацијата може да се дефинира како однесување насочено кон остварувањето на некоја цел, поаѓајќи од определена потреба на човекот, а со цел за нејзино задоволување. Мотивацијата е комплет на сили кои го тераат човекот да се однесува на определен начин. Во организациски контекст, мотивацијата се дефинира како спремност за учество во остварувањето на целите на организацијата.

Трите компоненти на мотивацијата според Арнолд (1991) се: Насока - што се обидуваме да направиме; Напор – колку многу се обидуваме; Упорност - колку долго се обидуваме.

Еден модел на процесот на мотивација е презентираан на шемата подолу. Тој укажува дека мотивацијата е иницирана од свесно или од несвесно признание за некоја незадоволена потреба. Овие потреби креираат желба да се постигне нешто. Потоа се поставуваат цели за кои се верува дека преку нивното остварување ќе бидат задоволени потребите. Ако целта е постигната, потребата ќе биде задоволена и веројатно е дека однесувањето ќе се повтори следниот пат кога ќе се појави таква потреба.



Слика 2. Шема за процесот на мотивација

### Типови на мотивација

Мотивацијата на работното место може да се одвива на два начини. Прво, луѓето можат да се мотивираат со барање, наоѓање и извршување работа која ги задоволува нивните потреби или барем им овозможува да се надеваат дека нивните цели ќе бидат остварени. Второ, луѓето можат да се мотивираат од страна на Управата преку методи, како плата, промоција, награда итн.

Постојат два типа на мотивација, како што идентификувал Херцберг:

- Внатрешна мотивација - самогенерирани фактори кои влијаат на луѓето да се однесуваат на одреден начин или да се движат во одредена насока. Овие фактори

вклучуваат одговорност (чувство дека работата е важна), автономија (слобода на дејствување), опсег на користење и развој на вештини и способности, наоѓање интерес и предизвик во работата, можности за напредување;

- Надворешна мотивација - што може да се направи за луѓето за тие да бидат мотивирани. Ова вклучува награди, како зголемена плата, промоција, пофалба и казни, како дисциплински акции, критика. Надворешната мотивација може да има брз и моќен учинок, но не е сигурно дека ќе трае долго. Поголема е веројатноста дека внатрешната мотивација ќе има подлабок и подолгорочен учинок, бидејќи не е наметната.

## Теории за мотивација

*Теоријата на Маслов* за хиерархија на потребите тргнува од постулатот дека луѓето имаат општа низа на потреби кои според важноста, можат да се подредат во хиерархија според нивната важност. Во оваа хиерархија првенствени придвижувачи на човечкото однесување се потребите од пониско ниво, но откако ќе се задоволат овие потреби, нивната улога ја преземаат потребите од повисоко ниво. Потребите од повисоко ниво ќе се појават само ако се задоволат потребите од пониското ниво. Маслов смета дека оваа хиерархија е иста за сите луѓе, но различни луѓе можат да дејствуваат на различни нивоа во оваа хиерархија. Хиерархијата на потребите е следнава:



Слика 3. Пирамида на потребите според Маслов

Според Маслов, секоја од овие потреби треба да се задоволи по ред оддолу кон горе: прво основните потреби, па потоа потребите на следното, по ред, повисоко ниво. Еднаш задоволена потреба престанува да го мотивира однесувањето, а наредните потреби во хиерархијата стануваат доминантни. Најниско на хиерархијата се наоѓаат физиолошките потреби, кои се всушност основните телесни потреби за храна, вода, спиење, сензорна сатисфакција и сл.

На второ ниво се наоѓаат потребите за сигурност, односно потребите за безбедност и заштита.

На трето ниво се наоѓаат социјалните потреби, односно потребата за љубов и припадност.

Четвртата категорија се потребите за почитување. Последната потреба, наедно највисоката во хиерархијата на Маслов, е потребата за самоактуелизација, односно остварување, потврдување на себеси. За неа карактеристично е тоа што колку повеќе се задоволува, толку станува посилна. Потребите треба да бидат незадоволени за да можат воопшто да мотивираат. Ако две нивоа на потреби не се задоволени, тогаш она пониското ќе доминира.

## **Чекори за мотивација на вработените**

**Чекор 1:** Менаџерот ги мотивира другите со тоа што им обезбедува јасно разбирање на нивните одговорности.

**Чекор 2:** Менаџерот ги мотивира другите со тоа што им дава авторитет еднаков на одговорноста која им е доделена.

**Чекор 3:** Менаџерот ги мотивира другите со поставување стандарди на одличност кои ги поттикнуваат да го остварат својот целосен потенцијал.

**Чекор 4:** Менаџерот ги мотивира другите со тоа што ги развива нивните вештини и самодоверба кои им се потребни да ги остварат стандардите на одличност.

**Чекор 5:** Менаџерот ги мотивира другите со тоа што им обезбедува знаење и информации кои им се потребни за да донесат соодветни одлуки.

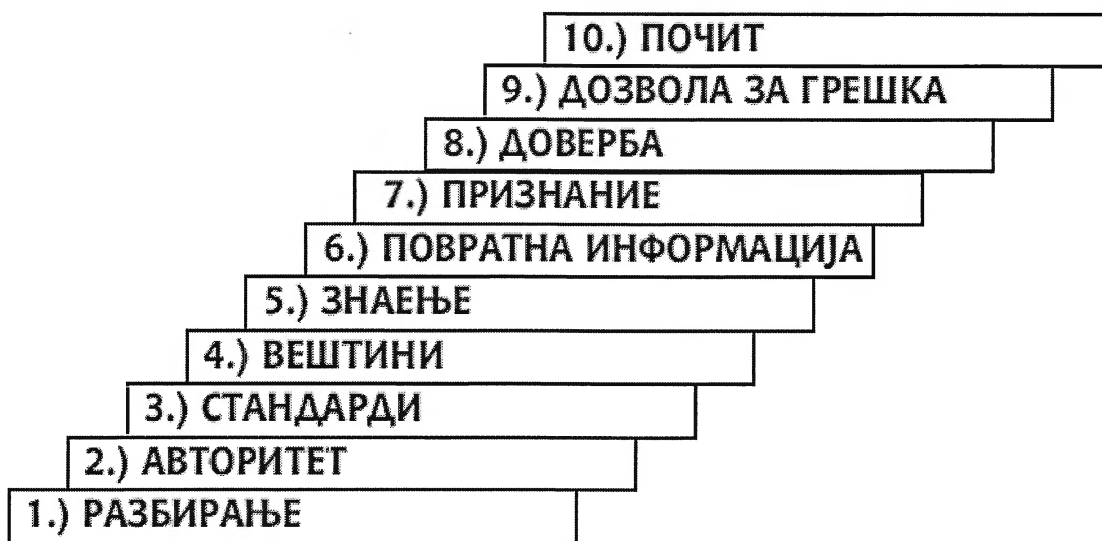
**Чекор 6:** Менаџерот ги мотивира другите со тоа што им дава повратна информација за нивниот учинок.

**Чекор 7:** Менаџерот ги мотивира другите со тоа што им оддава признание кое ја јакне нивната самодоверба и ги мотивира да продолжат да работат најдобро што можат.

**Чекор 8:** Менаџерот ги мотивира другите со тоа што верува во нив што им помага самите да веруваат повеќе во себе.

**Чекор 9:** Менаџерот ги мотивира другите со тоа што им дозволува да згрешат.

**Чекор 10:** Менаџерот ги мотивира другите со тоа што кон нив се однесува со достоинство и почитување.



Слика 4. Чекори за мотивација на персоналот

## Наградување на персоналот

Менаџментот со наградувањето се однесува на формулирање и спроведување стратегии и политики кои имаат за цел да обезбедат наградување кое е фер, праведно, конзистентно и во согласност со вредноста која ја носат луѓето за организацијата и на тој начин да и помогне на организацијата да ги постигне своите стратешки цели. Се однесува на дизајнирање, спроведување и одржување системи за наградување.

Менаџментот со наградувањето има за цел:

- да ги награди луѓето во согласност со тоа што организацијата го цени најмногу и за што сака да плати;

- да ги награди луѓето за вредноста што ја создаваат тие;
- да ги наградува за „вистинските“ работи, пренесувајќи порака што е важно во однос на однесувањето и резултатите;
- да ги мотивира луѓето и да обезбеди нивна посветеност;
- да помогне во организацијата да бидат привлечени и задржани луѓе со висок квалитет кои и се потребни на организацијата;
- да го креира целосниот процес за наградување кој ја препознава важноста и на финансиските и на нефинансиските награди;
- да ги поврзе практиките за наградување со организациските цели и вредностите на вработените.

### **Елементи на менаџментот со наградувањето**

Елементите на менаџментот со наградувањето се: Систем за наградување; Стратегија за наградување; Политики за наградување.

**Системот за наградување се состои од:** политики кои обезбедуваат насоки за пристапи за менаџмент со наградите; практики кои обезбедуваат финансиски и нефинансиски награди; процеси кои се однесуваат на оценка на релативната големина на работата (работното место) и оценка на индивидуалниот учинок (управување со учинокот); процедури кои функционираат за да го одржуваат системот и да осигураат дека тој функционира ефикасно и флексибилно и дека ја обезбедува вредноста за вложените пари.

**Стратегијата за наградување** утврдува кои се намерите на организацијата подолгорочно во однос на развојот и спроведувањето политики, практики и процеси за наградување кои ќе овозможат постигнување на целите.

**Политиките за наградување** ги препознаваат следните прашања:

- нивото на награди, имајќи ја предвид ситуацијата на пазарот, односно како платите во организацијата се споредливи со оние на пазарот (пример, средна плата во секторот);
- пристапот кон вкупните надоместоци (збир од финансиски и нефинансиски награди);

- обемот во кој ќе се користат дополнителни награди основани на учинок, компетентност, придонес или вештини;
- улогата на средното раководство;
- транспарентноста - објавување информации за структурата на наградите и процесите поврзани со тоа.

## **Кариера и надградување во Царинската Управа**

Кариерата е основен елемент на социјалната мобилност. Од гледна точка на поединецот таа значи повисока должност во хиерархијата, подобри плати, поголема власт и формален авторитет, повеќе информации и влијание при донесувањето на одлуки. Од гледна точка на организацијата таа е подобро котирање на самата организација со високо образовен персонал, со ефикасно извршување на службените обврски, повисоки економски и социјални резултати од работата.

Кариерата не е само преминување од пониска во повисока должност. Таа вклучува и зголемување на економскиот и социјалниот статус на власта и формален авторитет во границите на истото работно место. Тоа е комплексен и долготраен процес на професионализмот, обуката, интелектуалното и моралното напредување, што на природен начин доведува до промени во кариерата и напредок. Поточно кариерата се пројавува во зголемување на довербата, одговорноста, промената во службените обврски, учество во колективните форми на управување итн. Ако кариерата со промена на раководни функции е ограничена од нивниот број во организацијата, кариерата на истото место практично е без пречки. Таа целосно зависи од можностите, интересите и амбициите на членовите на персоналот, од нивните лични планови за професионален раст. Благодарение на тоа се исклучува можноста за стагнирање на професионалниот развој на голем дел од персоналот. За жал во многу економски организации оваа форма на кариера секогаш се користи, што се одразува негативно врз работата и мотивацијата на луѓето.

Денешните современи организации прават уште еден чекор напред и издигнуваат алтернативни столбови за кариера како составен дел од корпоративната структура. Таа се

изразува во следното: менаџерите остануваат менаџери и во исто време се дел од власта, плаќањето и сопствените права ги изразуваат во рамките на компанијата .

Кариерата е природен стремеж на секој член од персоналот да го промени својот социјален статус преку позајмување на одговорна должност или со раст на место како последица на зголемување на квалификациите. Таа е неспоива со кариеризма, кој е агресивен стремеж и дејност на луѓето кон позајмување на повисока должност без присуство на потребните квалитети за неа. Претерано амбициозниот тип е аморален тип на личност, бидејќи стремежот му е диктиран од побуди за лична корист, но квалификациите се далеку од амбициите. Обично целта се постигнува со интриги, мито и слично.<sup>32</sup>

Кариерата е непосредно поврзана со авторитетот. Во голема мера тој е и последица на кариерата. Кариерата е социјална, а авторитетот морална појава. Авторитетот објективно ја има улогата на регулатор на човековите односи и интеракции. Тоа се прави преку сугестија во вид на доверба и убедување. Потешко се гради и бара подолг период. Преку својот авторитет човек може да влијае на околните индивидуи, без да применува какво и да е насилство.

Авторитетот не е само последица од кариерата, а и предуслов за неа. Ова покажува дека постојат два вида на авторитет. Првиот тип е формален авторитет. Тој е директно продолжение од наследената позиција во хиерархијата. Вториот е неформални авторитет. Тој е независен од наследената должност и се формира преку јавното мислење.

Кариера, која води до комбинирање на формални со неформални авторитети и на формален авторитет со власта, е генератор за вработување и за вклучување на персоналот во целите на организацијата.

Кариерата исто така е директно поврзана и со изборот на професија. Практиката покажува дека крајниот негативен исход или неуспешна кариера зависи од тоа дали е избрана саканата или несаканата професија. Изборот на професија и кариера зависат

---

<sup>32</sup> Менаџмент со човечки ресурси-прирачник Македонски центар за меѓународна соработка Скопје 2008 год.

главно од човекот, но не треба да се исклучува улогата на случајните фактори. Постои сфаќање, според кое кариерата зависи од конзистентноста на човекот.

Една од најдобрите дефиниции за кариера вели дека кариерата е креирање на вредност преку посветеност на вашата страст и експертиза низ времето, правење историја, односно ваша приказна. Тоа значи дека не може да копирате кариера од некој друг, не може да прочитате упатство и по тоа да се водите на патот кон вашата кариера и успех. Има многу фактори од кои зависи кариерата, но најважен е личната посветеност.

### **Важноста да се познавате самите себе во процесот на формирање кариера и надградување**

Степенот на развој на економијата и пазарот на трудот влијаат врз барањето на работа и врз вашата кариера, но сепак најголемо влијание врз вашиот личен успех, успехот во кариерата и барањето на работа имате самите вие.

Вие во најголема мера го одредувате вашиот успех и со ефективно планирање и управување со вашата кариера можете значајно да ги подобрите шансите за да бидете успешни. Ретко се случува лицето кое е најквалификувано и кое има најголемо искуство да се вработи на соодветно работно место. Обично се случува лицето, односно кандидатот кој најдобро се продава себе си да го добие тоа работно место. Вие сте најдобрата личност која може да ве продаде вас самите при процесот на барање на работа или да ви помогне при градење на кариера, бидејќи ги знаете сите предности и недостатоци. Колку повеќе се знаете себе си, толку повеќе ќе бидете способни да се продадете себе си за одредено работно место и ќе може да ги дефинирате патеките на развој на кариерата која најдобро ќе ги истакне вашите таленти, ќе ви овозможи задоволство во работата и успех. Ако не се познавате себе си доволно, тогаш поминете некое време на работа на самите себе, да се запознаете и да видите кои сте.

### **Зошто е неопходно планирање и управување со кариерата?**

Како личност вие одлучувате кое училиште ќе го посетувате, дали ќе студирате, која професија ќе ја одберете и за каков работодавач би сакале да работите. Со овие избори доаѓа и одговорноста, одговорност за вашата судбина и за правецот на развој на

вашата кариера и вашиот живот. Сега вие како индивидуалец треба да ја управувате вашата кариера и да донесувате одлуки кои ќе ве водат во еден или друг правец.

Планирањето и управувањето со вашата кариера е техника која ја користите за да бидете успешни во вашата кариера и со работење ќе ги зголемите шансите за долгорочно и краткорочно задоволство во однос на кариерата и успехот.

Ние живееме во свет на постојани промени. Денешната економија е различна од онаа од пред пет години и ќе биде различна во следните пет години. Можностите се различни и вие треба да се осигурате дека ќе може да се пласирате на пазарот за труд и во наредните пет години. Треба да бидете свесни дека промените ќе имаат влијание врз вас. Треба позитивно да размислувате, но сепак постои можност да се изгуби работа, да се затвори фирма или да дојде до реструктурирање во организацијата и да се намали бројот на вработени. Не постои гаранција за постојано вработување односно за доживотно вработување во една организација. Вие треба во секое време да бидете информирани за квалитетот на вашите вештини и искуства и нивната релевантност и вредност на пазарот. Треба да се осигурате дека ако утре останете без работа вашата кариера може да продолжи, бидејќи ќе може да најдете ново вработување. За да бидете успешни во вашата кариера треба да имате визија каде сакате да одите, но не само долгорочни планови, туку да имате и краткорочни планови кои ќе ви помогнат да стигнете до целта. Со систематско планирање на сите чекори кои треба да ги направите и работите кои треба да ги завршите вие значајно ги зголемувате шансите да стигнете до целта и да имате успешна кариера. Ако не планирате и не управувате со вашата кариера, не значи дека нема да бидете успешни, туку само дека веројатноста е поголема за успех. Едноставно, овде важи изреката, “if you fail to plan you plan to fail“.

Планирањето и управувањето со кариерата може да се спореди со возење на брод. За да можете безбедно да управувате мора да се знаете самите себе си и да ги знаете сите карактеристики на бродот. Треба да знаете од каде тргнувате и каде треба да стигнете. Вие исто така треба да бидете свесни и за временските услови и влијанието врз вашето патување.

Ако оставите ветерот да ве носи, тогаш не само што вашето патување ќе биде опасно, туку може да и го загрозите и животот и нема да бидете сигурни дека ќе стигнете на вистинската дестинација. Со добро планирање и управување и се разбира со малку среќа ќе пристигнете на целта. Истото важи и за вашата кариера.

Нешто што јас сметам дека е од суштинска важност е планирањето на работитите кои ги правите во животот. Кариерата и надградувањето на истата е своевиден план, нацрт во нашата глава, план за иднината.

*“Плановите се безвредни, планирањето е од суштинска важност”*

*Dwight D. Eisenhower*

## **Личен План на Развој (Personal Development Plan (PDP))**

Личен план, PDP, претставува план на акција кој се однесува на нашите аспирации во однос на личниот развој. Со помош на овој тип на план успеваме да се фокусираме и да си поставиме лични цели и да го најдеме најдобриот начин да ги постигнеме.

**Зошто ни е потребен?** - Ваков тип на план ќе ни помогне да го визуелизираме тоа што го правиме и да бидеме во тек со своите постигнувања. За да биде ефективен во потполност, планот е потребно да се ревидира во редовни интервали за да се осигураме дека е точен, соодветен и реалистичен.

**Чекори на составување на PDP** - Потребно е да си поставиме 3 основни прашања: Каде сум сега? Каде сакам да бидам? Како да стигнам таму?

На самиот почеток потребно е да ја анализираме и истражиме нашата моментална состојба. За таа цел од помош ќе бидат следните прашања: Во што сум добар/добра? На што треба да работам? Што може да ми биде од помош? Што може да ми се испречи на патот?

Овој стадиум е веројатно најтежок за дефинирање иако е можеби најинтересен. Никој друг освен ние самите не можеме да си го дадеме одговорот на прашањето, а постојат бројни фактори за кои треба да сме свесни при доаѓање до решението. Прашањата кои се

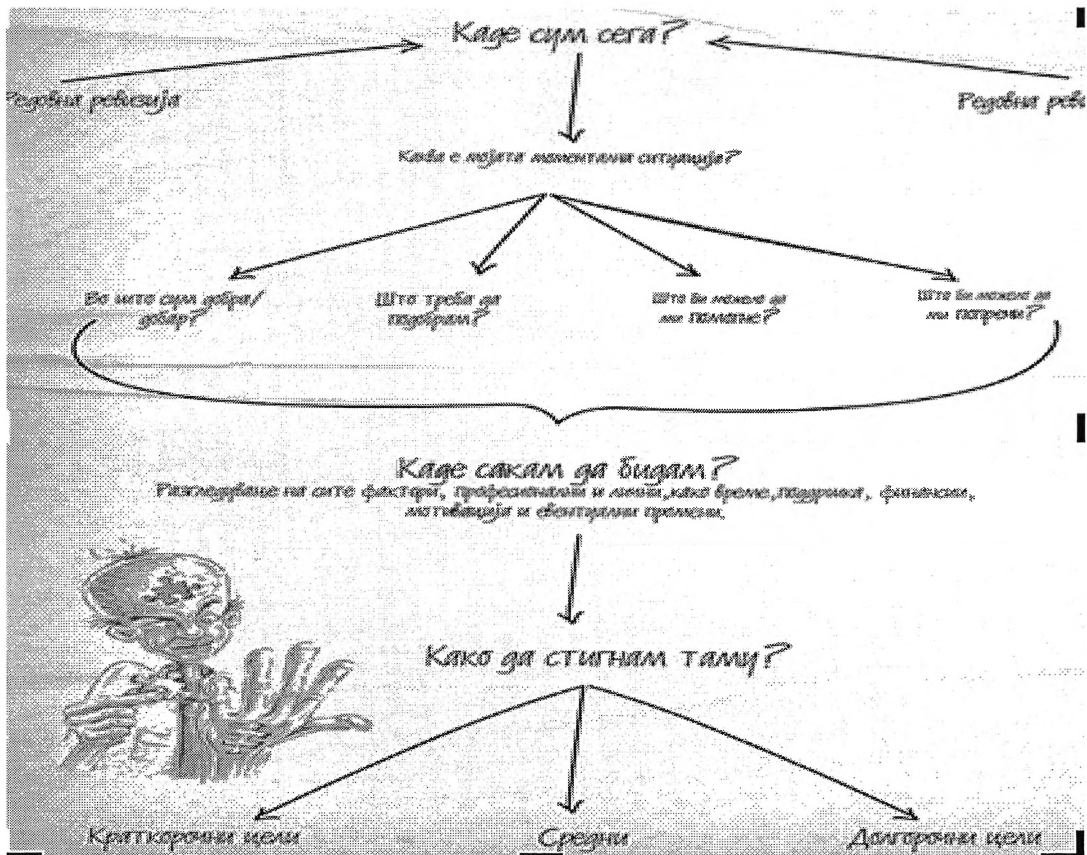
наведени погоре би можеле да бидат од голема помош при размислувањето каква ќе биде нашата кариерна линија, каков ќе биде развојниот пат кон напредокот...

Штом ќе ги разгледаме сите фактори кои би можеле да бидат од важност, можеме да ја дефинираме својата цел. Тоа може да биде една единствена цел, или пак повеќе помали цели како чекори кон крајниот исход. Прашањето „Како да стигнам таму,“ ќе го одговориме со тоа што ќе го разложиме на помали цели. На тој начин се организираме ефективно и не губиме увид во крајната цел, а преку остварувањата на секоја помала цел успеваме да се мотивираме да истраеме во постигнувањето на најбитната цел.

Најдобар начин на организирање на работата е таа да се подели на краткорочни, средни и долгорочни цели. Терминот краткорочни, средни и долгорочни е релативен и носи различно значење за различни луѓе. Некои планови можат да траат 1 година, некои други и до 6 години, во зависност од индивидуата и од нејзините околности како и од нејзината мотивираност да успее во остварувањето на своите замисли во градењето кариера и во нејзиниот понатамошен развој.

Од голема важност е да се посочи и дека овие цели се ревидираат редовно за да се провери дали се сеуште релевантни. Природно е да се менува планот заедно со промените кои настануваат во околината и предизвикуваат поставување на различни и нови цели. При промената на планот повторно се следат основните принципи на составување кои се наведени тука.

Голема помош е и едноставното поставување и одговарање на трите прашања при секоја ревизија на планот. На тој начин сме во тек со промените, а планот кој сме го составиле ќе ни претставува ефективна алатка во процесот на остварување на сопствениот раст и развој.



Слика 5. План за надградување во кариерата<sup>33</sup>

## Предизвици

Реформата е постојан процес. Новите технологии, прописи, општествени состојби и очекувања на клиентите брзо се менуваат и налагаат стекнување на нови или поинакви знаења и вештини, што е важно за подобрување на работењето на царинските службеници.

Царинската Управа мора ефикасно и навремено да одговори на потребите со кои се соочува општеството. Царинските службеници мора да се стекнат со неопходните нови вештини и знаења, на пример, советодавната способност (креирање на политики и постапки), како и извршување на работите (извршување на политики и постапки). Раководителите мора да играат важна улога во: креирање на политика врз основа на анализа; кохерентно координирање на политиките и постапките; прибирање и управување

<sup>33</sup> Мотива, Прирачник за управување со кариера, Скопје, 2009

со информации; стратешко управување со давањето услуги; развивање на услуги ориентирани кон корисниците; стратешко насочување; развивање партнерства и тимска работа; инсистирање на стандарди како: етика на царинските службеници; превенција и сузбивање на корупцијата; транспарентна јавна одговорност; односи со јавноста.

Царинската Управа, со меѓусебна соработка на сите нејзини организациони единици, мора да учествува во подготовката на законската рамка за професионализација на царинските службеници. Политиката и стратегијата за обезбедување на обука и стручно оспособување на царинските службеници мора да обезбедат јасно дефиниран систем за обука. За да политиката, системот и стратегијата бидат ефективни, тие мора да се изградат преку консултации со оние за кои се наменети.

Краткорочните програми за обука треба целосно да ги земат во предвид потребите на царинските службеници во целина и на одделните организациони единици. Од суштинско значење е да се развие заедничка култура што ќе поттикнува соработка и размена на информации и најдобра пракса меѓу организационите единици. За одделни организациони единици стекнувањето на вештини и знаење, карактеристични за нивните функции е фундаментална потреба. Формалната и структурирана обука, претставува најбрз начин да се зголемат способностите поврзани со посебните надлежности и сродни вештини и знаења како и да се олесни зајакнувањето на капацитетите во организационите единици.

Традиционалните методи на учење за работата од некој што веќе ја работи се важни, но тие имаат и свои ограничувања, особено кога промените се обемни и кога многу од вработените не се во состојба сами да ги извршуваат должностите според стандардите кои се неопходни.

## **Цел на Стратегијата за ИКТ развој**

Целта на овој документ е да се дефинира потполната развојна стратегија за информатичките и комуникациските системи на Царинската Управа на Република Македонија, во согласност со развојната стратегија на Царинската Управа како целина. Со стратегијата се дефинира организациската структура на ИТ проектите, применетите

ИТ стандарди, целите на информатичките системи, инфраструктурата и техничката околина.

Акциите и предложените промени на постојната организациска структура и постојните постапки, особено во однос на ресурсите на работна сила и другите прашања кои зависат од буџетот, содржани во овој документ треба да бидат одобрени од Министерството за финансии пред нивно спроведување.

Анексот на овој документ ги опишува тековните оперативни системи на ЦУРМ.

### **Општа цел на ИКТ во однос со царинскиот функционален систем**

Во согласност со царинските нацрт-стандарди развиени од Европската комисија, целта на ИКТ е да се развие служба за информатичка и комуникациска технологија (ИКТ) и интегрирана ИТ системска околина која потполно ја поддржува деловната стратегија на ЦУРМ.

Деловниот систем на ЦУРМ е во процес на темелни инфраструктурни и технолошки промени, за потребите на задоволување на следниве основни цели: овозможување на спроведување на сите правни стандарди кои го уредуваат меѓународното движење на стоката, олеснување на законската трговија (поедноставување на царинската постапка), наплата на царински и даночни давачки, собирање и анализа на податоците за меѓународната трговија, заштита и опасни противзаконски активности, интероперабилност и интерконекција со царинските системи на ЕУ.

Реализацијата на целите на ЦУРМ е неопходна поради потребите и обврските на Република Македонија за исполнувањето на царинските стандарди на светско ниво (пр. стандарди на СЦО) и да развијат системи кои се компатибилни и интероперабилни со царинските системи на ЕУ.

## Насоки за подготовка на стратегијата

Стратешките цели на ЦУРМ се како што следи: унапредување на наплатата на увозни давачки; унапредување на заштитата на македонското општество; олеснување на протокот на стока и патници; подобрување на граничните контроли; подобрување на работата и капацитетот на вработените; подобрување на материјалните и техничките работни услови; обезбедување на неопходни правни основи за работата на ЦУРМ; активно учество во процесите за интеграција во Европа, хармонизација на; царинските постапки со воспоставените европски стандарди; заштита на општеството од отпадна, субвенционирана или фалсификувана стока; заштита на јавното здравје преку спречување на внесување опасни супстанции; заштита на животната средина (од радиоактивно зрачење, отпад), како и заштита на загрозени видови; заштита од кривични активности како што се: детска порнографија, незаконска трговија со оружје; борба против шверцот; интеграција преку унапредување на преференцијални односи помеѓу државите и регионите.

## Поврзаност на целите на ЦУРМ и деловната заедница

Економијата е ориентирана спрема стратешко партнерство со царината. Царината ги застапува економски интереси на општеството преку спречување измами и гарантира правилно спроведување на земјоделските и комерцијалните/политичките инструменти кои се на сила (извозни субвенции, антидампинг царински давачки, извозни и увозни дозволи). ЦУРМ е фактор за поттик кон регионалната интеграција, поради фактот што користи бенефиции за стимулирање на трговијата помеѓу државите и регионите, и на тој начин го стимулира подигнувањето на нивните стандарди.

Подобрувањето на царинскиот систем ќе има позитивно влијание на општата деловна околина, по можност стимулирајќи инвестиции (и странски и домашни) и создавајќи потранспарентна и сигурна деловна околина. Проектот ќе го поддржи

засилувањето на конкурентноста на економијата, и дава ажурирани и јасни информации за царинската тарифа, постапките и барањата за трговија.

Стратешки врски - Оваа стратегија поддржува и е поврзана со други бројни стратешки документи, вклучувајќи ги следниве:

Врска со ПП - Партнерството за пристапување идентификува три краткорочни приоритети за царински реформи, вклучувајќи ја потребата за зголемување на административниот капацитет за спроведување на царинското законодавство и за борбата против прекуграничен криминал и потребата за понатамошно приближување на законодавството и постапките со европското законодавство (Acquis).

Врска со НПАА - Во однос на царинските реформи, со Националниот план за усвојување на правото на ЕУ (Acquis) се има намера понатаму да се проследува правниот развој и хармонизацијата со Acquis, зајакнување на развојот на капацитетот на ЦУРМ, како и зајакнување на царинската ИТ инфраструктура, вклучувајќи воспоставување на целосна интерконекија со системите на ЕУ (CCN/CSI и NCTS) и продолжување на постапките за интерконекија со другите системи на ЕУ. Спроведувањето на компјутеризиран систем кој се однесува на тарифна размена на информации помеѓу Европската комисија и земјите-членки, што е задолжително за пристапување, мора да биде развиен и интерконекијата воспоставена однапред. Ова е еден од приоритетите наведени во националниот план во однос на интерконекивноста со ИТ системите на ЕУ, вклучувајќи ги ИТЕ системите. Постојаното прилагодување на ИТ системот на ЦУРМ ќе ги одрази, меѓу другите работи, како приоритет воведувањето на ИТ системите како што се: ТАРИК, Европски задолжителни тарифни информации (ЕВТИ), Quota, Surveillance, Европскиот инвентар на хемиски супстанции (ЕЦИС). Сите ИТЕ системи се задолжителни за пристапување. Дел од НПАА претставува и подобрувањето на системите кои ја подобруваат соработката и меѓуграничната контрола со другите државни институции.

Врска со ССА - Проектот ќе се соочи со членот 88 од Спогодбата за стабилизација и асоцијација (ССА), кој предвидува „остварување на приближување на царинскиот систем на Република Македонија со оној на Заедницата“, „поедноставување на инспекциите и формалностите во однос на преносот на стока и поддршка за воведување на современи царински информации“.

Врска со ПИПД - Повеќегодишниот индикативен плански документ (ПИПД), 2008-2010, укажува дека во однос на царинската унија, неопходно е понатаму да се усогласат царинското законодавство и постапки со европското право и да се зајакне ЦУРМ со цел да се обезбеди нејзиното соодветно функционирање. Како што е наведено „претпристапната помош ќе и помогне на државата, пред се, да напредува кон патот на интеграцијата со ЕУ и да ги поддржува напорите на државата да се придржува кон Копенхашките критериуми“. Во ваквите околности претпристапната помош ќе помогне да се надминат недостатоците кои се идентификувани. При тоа, помошта ќе биде фокусирана на усвојување на правото на ЕУ, како и градењето на административниот капацитет за транспонирање, имплементирање и спроведување на *acquis* во согласност со приоритетите идентификувани во Партнерството за пристапување. Во поглед на царинската унија, еден од очекуваните резултати е транспозицијата на правото на Заедницата да биде завршена во областа на внатрешниот пазар, транспорт и енергија, оданочување и царинска унија и да има остварено добар напредок во другите главни области на законодавството на ЕУ.

### **Е-Бизнис и е-Влада**

Во 2005 година, Комисијата за информатичка технологија ја објави Националната стратегија за развој на информатичко општество и акционен план. Овој документ ја содржи следнава изјава:

„Започнувајќи со Националната политика за информатичко општество (НПИО) на Република Македонија, преку процесот на подготовка на Стратегија за развој на информатичкото општество и акционен план, се промовира итноста на приближување на Република Македонија кон информатичкото општество, што опфаќа ангажман на сите клучни субјекти во Република Македонија.“

Што се однесува до е-бизнис, документот ги содржи следниве согледувања.

„Електронскиот бизнис претставува иновативен начин за деловно работење низ активно користење на информатички-комуникациски технологии и дигитализација на деловните процеси.“

Националната е-бизнис стратегија треба да ги даде насоките за воведување на е-бизнис со што би се подобрил економскиот развој по пат на обезбедување на подобра економска ефикасност, конкурентност и профитабилност преку следново:

- значително реорганизирани и подобрени деловни процеси со соодветни модели за спроведување на е-бизнис во претпријатијата;
- електронско поврзување помеѓу деловните субјекти, граѓаните, јавната администрација и невладиниот сектор.“

Што се однесува до е-Влада, документот ги содржи следниве согледувања. „Е-Владата е многу повеќе од примена на новите современи ИКТ технологии, бидејќи всушност претставува темелна трансформација на начинот на делување на владата и начинот како резонира и работи јавната администрација, со цел да се создадат висококвалитетни услуги за граѓаните, бизнисите и јавната администрација.“

При обликување на сопствените потреби, патот кон е-Влада бара активно учество и партнерство на сите субјекти: Владата, граѓаните и приватниот сектор. Секоја одговорна и демократска влада мора да вложува напори за поефикасно и потранспарентно

административно работење, преку услуги ориентирани спрема клиентот, остварување стандарди за подобар квалитет на живеењето, побрз економски и социјален развој."

ЦУРМ е целосно посветена кон придржување на оваа стратегија. Како прво, новиот систем за обработка на царински декларации (CDPS) ќе овозможи воведување на безхартиена околина за царински декларанти. Што се однесува до споделување и размена на податоци со други државни институции, ЦУРМ веќе разменува податоци со неколку институции. Подготвени се шаблони за новите Меморандуми за разбирање за електронска размена на податоци кои треба да бидат склучени помеѓу ЦУРМ и други државни институции или за ажурирање на постојните договори за размена на податоци.

## Е-царина

Европската комисија усвои два предлога за модернизирање на Царинскиот закон на ЕУ и воведување на електронска, безхартиена околина во ЕУ. Првиот предлог има за цел да се поедностават и рационализираат царинските процеси и постапки. Вториот предлог е дизајниран со цел да се направат електронските царински системи на земјите-членки да бидат меѓусебно компатибилни; воведување на електронска анализа на ризик во рамките на целата ЕУ и подобрување на електронската размена на информации на граничните контролни органи; да се воведат електронските декларации како правило; и воведување на централизиран систем за царинење. Резултатот треба да се состои од подобрување на конкурентноста на компании кои вршат бизнис во Европа, намалување на трошоците за придржување со законите и подобрување на безбедноста во ЕУ.

Компонентите на Заедницата за електронски царински системи кои се потребни за поддржување на предлозите се состојат од следново: заеднички системски спецификации; заеднички производи и услуги, вклучувајќи го задолжителното заедничко упатување; системи за царински информации и информации поврзани со

царината; услугите на Заедничката комуникациска мрежа и Заедничкиот системски интерфејс (CCN/CSI); координација на активностите извршени од земјите-членки и Комисијата при спроведување и работење во рамките на заедничкиот домен; координативните активности извршени од Комисијата при спроведување и работење во рамките на надворешниот домен на Заедницата, со исклучок на услугите дизајнирани да ги задоволат националните барања.

А од друга страна, националните компоненти на електронските царински системи кои се потребни за поддржување на предлозите го вклучуваат следново: националните спецификации; националните системи, вклучувајќи ги базите на податоци; мрежни поврзувања помеѓу царинските управи и економските оператори, и помеѓу царинските управи и другите управи или агенции, во рамките на една земја-членка; било каков софтвер или опрема која земјата-членка смета дека е потребна за да се обезбеди потполна употреба на системот.

Сегашната е-царина ги содржи следниве иницијативи: Извозен контролен систем/Автоматски извозен систем (ИКС/АИС -ECS/AES); Увозно контролен систем/Автоматски увозен систем (УКС/АУС - ICS/AIS); Овластен економски оператор (ОЕО); Управувањето со ризици; Едношалтерски систем; Контрола при единствено застанување; Централизирано царинење.

Секторот за ИКТ на ЦУРМ ќе продолжи да ги следи развојните настани во сферата на е-царина, особено во поглед на временските распореди за спроведување на поединечни проекти, со цел да одржи ажурирана Стратегија за имплементирање на интероперабилност (СИИ).

### **Врска со Стратегијата за имплементирање на интероперабилност (СИИ)**

Интероперабилноста се однесува на царинската (и даночната) дејност, и законодавните, административните, процедуралните и ИТ прашањата кои се поврзани со размена на информации со други земји членки на ЕУ и Европската комисија.

СИИ ги идентификува поединечните проекти за интероперабилност кои треба да бидат спроведени заедно со: опис на организацијата на проектите; дефиниција на улогите и одговорностите на учесниците; проценетите временски рокови и побарување на ресурси; проектни планови за поединечните проекти.

Првичната СИИ ќе се концентрира на три главни компоненти NCTS, ITEMS и решението за мрежниот премин (моментално CCN/CSI).

Проектната организација на улогите и одговорностите на учесниците ќе биде усогласена со содржината на стратегијата за ИКТ. Потребите за ресурси и активностите кои треба да бидат дефинирани во проектните планови, заедно со нивното времетраење, ќе бидат базирани на насоките добиени од Генералниот директорат за даноци и царина. Самите рокови за спроведување на проектите моментално не се дефинирани поради следниве причини. NCTS проектот и решението за мрежниот премин ќе бидат финансирани со програмата ИПА 2008 и ITEMS проектите кои треба да бидат финансирани од програмата ИПА 2009. Иако Делокругот и целите за компонентите на NCTS и ITEMS се ближат до финализација, нивните почетни датуми се уште не се јасни.

## **Контрола на примената на законите**

Основна задача на Царинската Управа е спроведување на царински контроли на примената на законите од аспект на наплатата на буџетските приходи, спречување на нелегална трговија и нелојална конкуренција, спречување трговија со забранета стока, финансирање тероризам, заштита на животот и здравјето на луѓето и заштита на животната средина. Во 2010 година Царинската Управа продолжи да ги унапредува своите капацитети за извршување на напреднаведените обврски, при што постигна и значителни резултати.

## **Натамошно јакнење на капацитетот за анализа на ризик**

Во услови на перманентно рапидно зголемување на меѓународната трговија и бројот на трансакции, царинската контрола базирана на анализа на ризик претставува

основна алатка за селекција на целите кои ќе бидат контролирани. Анализата на ризик овозможува рационално и ефикасно користење на ресурсите при вршење царинска контрола, а од друга страна не го оптоварува и попречува синџирот на снабдување на легалниот бизнис. Царинската Управа веќе има развиено системи и применува царинска контрола базирана на анализа на ризик, а во текот на 2010 година работеше на натамашно унапредување на своите капацитет во оваа област, како што е објаснето во продолжение.

Со цел поуспешно справување со ризиците при извршувањето на своите надлежности, кон крајот на 2010 година Царинската Управа подготви

Стратегија за управување со ризик 2011 – 2014. Стратегијата обезбедува подобрување на ефективноста и ефикасноста на службата во целина и претставува систематско идентификување и примена на сите мерки потребни за ограничување на ризикот.

Со цел да се обезбеди спроведување на Стратегија за управување со ризици, како и надгледување на оперативната примена на управувањето со ризици во рамки на Царинската Управа, во кон крајот на 2010 година беше одлучено да се дефинираат надлежностите и да се формира посебен Комитет за управување со ризик, чиј начинот на работа, како и правата и обврските на координаторот и членовите, начинот на работа и начинот на вршење стручни и административни работи поврзани со работата на Комитетот - да се уредат со Деловник за работа на Комитетот за управување со ризик

Во октомври 2010 година Царинската управа донесе Прирачник за работа со Системот на пораки на Југоисточна Европа - SEMS2, со кое се уредува начинот на работа и стандардните процедури на работа со апликацијата. SEMS служи за размена на информации за патници, стока и возила, пловни објекти и авиони во земјен, речен и воздушен сообраќај пред нивното пристигнување, како и за прибирање и анализа на информации за разузнавање и анализа на ризик.

Со цел обезбедување систематизиран и единствен пристап во управувањето со ризиците на граничните царински испостави, соодветна проценка во управувањето со ризикот, како и примена на контроли базирани на анализа на ризик, во октомври 2010 година е воведен Електронски систем за управување со ризик на граничните премини, кој го опфаќа и некомерцијалниот (патничкиот) промет.

Во ноември 2010 година се направени измени и дополнувања на Упатството за вршење селективни контроли во царинското работење и е донесено Корисничко упатство за работа со модулот за управување со ризик на граничните царински испостави. Системот обезбедува систематизиран внос на податоци за резултати од спроведени царински контроли, анализа на податоците и изработка на ризични профили.

Во ноември 2010 година започна реализацијата на втората фаза на проектот „Систем за електронска размена на податоци (SEED) во земјите на Западен Балкан“, финансиран од ЕУ. SEED треба да обезбеди електронска размена на податоци и раздолжување на транзитот помеѓу земјите од Западен Балкан, со што ќе се обезбеди повисок степен на царинска контрола и намалување на царинскиот криминал и корупцијата, како и елиминирање на сегашното рачно раздолжување на транзитот. За оперативна примена на постојната верзија на апликацијата во октомври 2010 година е донесен Прирачник за работа со SEED, како и Упатство за работа со апликацијата за системска размена на податоци – SEED со кое се уредува начинот на работа и стандардните процедури во размената на податоците. Упатството е доставено до царинските служби на соседните држави за нивно информирање и понатамошно користење. Во септември и декември 2010 година Царинската Управа на Република Македонија со Царинските управи на Албанија и Србија потпиша билатерални Протоколи за електронска размена на царински податоци преку SEED.

Во 2010 година заврши проектот Проценка на ризикот за царините од Западен Балкан – RACWeB, развиен во соработка и со финансирање од страна на ЕУ. Системот има за цел да ја зголеми ефикасноста и транспарентноста на државите од Западен Балкан во проценката на ризикот, преку обезбедување поддршка при идентификацијата на ризиците со примна на техники на пребарување во базите на податоци, на национално и регионално ниво. Во тек е подготовка на интерни акти за ставање на софтверот во функција на национално ниво.

Во соработка со Владата на САД, во завршна фаза е инсталција на електронски систем за лиценцирање, евиденција и анализа на ризик на стоки со двојна употреба, тн. TRACKER. Податоците во системот треба да ги ажурираат пред се Министерството за

одбрана и Министерството за економија. Во подготовка е Уредба за работа со системот која треба да биде донесена од страна на Владата.

Во 2010 година, Владата на Република Македонија донесе Елаборатот за воспоставување на единствен интегриран електронски систем за управување со ризик - САР во кој ќе бидат вклучени сите институции кои вршат инспекциски надзор при увозот и транзитот на стоки. САР ќе овозможи електронска обработка на критериумите за анализа на ризик на сите инспекциски органи истовремено, при првиот внос на податоци за влез и транзит на стока во електронскиот систем за обработка на царински декларации. Истовремено, САР ќе ја забрза постапката на спроведување на потребните формалности на граничните премини и ќе создаде услови за извршување на т.н.

„One Stop Shop“ контрола на едно место, од страна на сите институции кои вршат инспекциски надзор. Размената на потребните информации помеѓу надлежните органи во вистинскиот момент, ќе овозможи зголемување на ефикасноста при селектирањето на вистинските цели. Во тек е дефинирање на работните процеси на инспекциските органи поврзани со анализата на ризикот и припрема на функционална спецификација.

За поефикасна координација на надзорот на пазарот и олеснета размена на податоци и информации, Владата на Република Македонија во 2010 година формираше Координативно тело за надзор на пазарот, составено од членови на органите надлежни за инспекциски надзор и од Царинската Управа.

## ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ

Во овој дел од трудот ќе биде направена анализа и интерпретација на добиените резултати од спроведеното истражување.

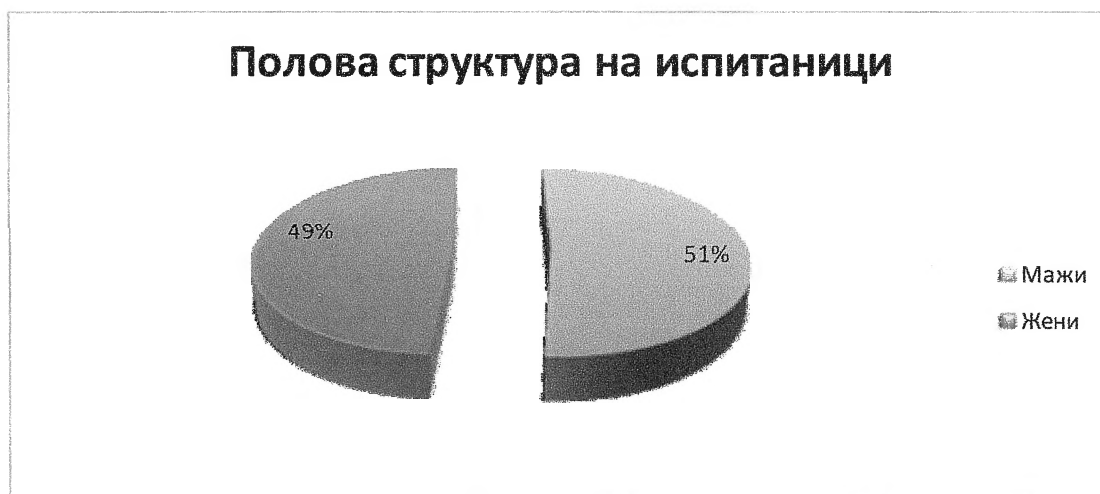
### 1. Социодемографски податоци на испитаници

Претставени се социодемографските податоци за испитаниците кои завземаа учество во истражувачкиот примерок.

Табела 7 – Полова структура на испитаници

Полова структура	Ф	%
Мажи	121	51
Жени	115	49
Вкупно	236	100

Графикон 1 – Полова структура на испитаници



Според прикажаните резултати можеме да истакнеме дека поголемиот дел (51%) од испитаниците се мажи, додека останатите 49% од испитаниците се жени.

На следната табела е претставена старосната структура на испитаниците кои учествуваа во истражувачкиот примерок.

Табела 8 – Старосна структура

Старосна структура	Ф	%
18-25 години	33	14
26-35 години	97	41
36-45 години	76	32
Повеќе од 46 години	30	13
Вкупно	236	100

Ова претставено на графикон изгледа вака:

Графикон 2 – Старосна структура



Според прикажаните резултати можеме да истакнеме дека најголемиот дел (41%) од испитаниците се на возраст од 26-35 години, 32% од испитаниците се на возраст од 36-45 години, 14% од испитаниците се на возраст од 18-25 години и како најмал дел (13%) се на возраст поголема од 46 години.

На следната табела е претставен степенот на образование на испитаниците.

Табела 9 – Степен на образование

Степен на образование	Ф	%
Средно образование	30	13
Вишо образование	53	22
Високо образование	130	55
Магистратура/Докторат	23	10
<b>Вкупно</b>	<b>236</b>	<b>100</b>

Ова претставено на графикон изгледа вака:

Графикон 3 – Степен на образование



Според добиените резултати можеме да истакнеме дека повеќе од половина (55%) од испитаниците имаат завршено високо образование, 22% имаат завршено вишо образование, 13% имаат завршено средно образование и 10% имаат магистратура или докторат.

На следната табела е претставена националната припадност на испитаниците.

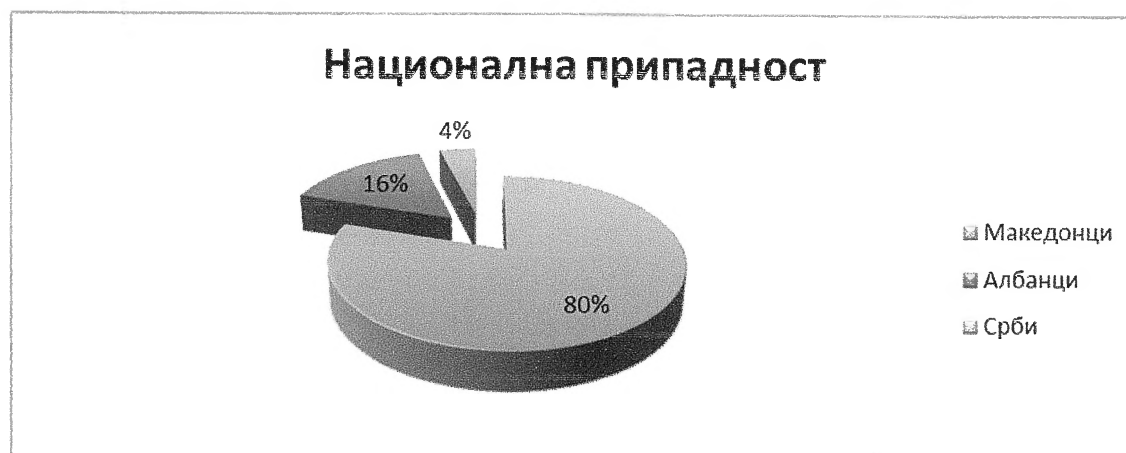
Табела 10 – Национална припадност

Национална припадност	Ф	%
Македонци	188	80

Албанци	37	16
Срби	11	4
Вкупно	236	100

Ова претставено на графикон изгледа вака:

Графикон 4 – Национална припадност



Според прикажаните резултати можеме да истакнеме дека мнозинството (80%) од испитаниците се со македонска национална припадност, 16% се албанци и 4% се срби.

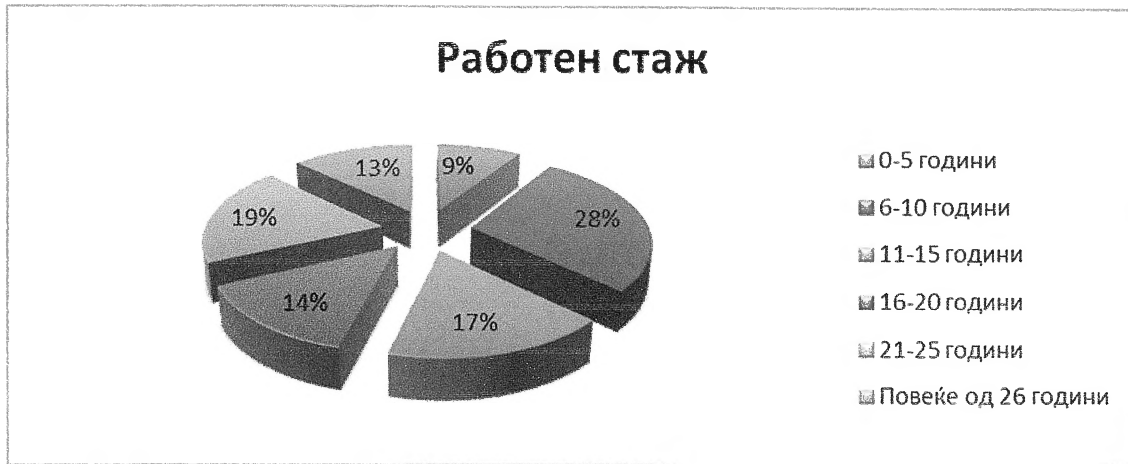
На следната табела се претставени годините работен стаж кои ги имаат испитаниците.

Табела 11 – Работен стаж

Работен стаж	Φ	%
0-5 години	21	9
6-10 години	65	28
11-15 години	40	17
16-20 години	33	14
20-25 години	46	19
Повеќе од 26 години	31	13
Вкупно	236	100

Ова претставено на графикон изгледа вака:

Графикон 5 – Работен стаж



Според прикажаните резултати можеме да истакнеме дека најголем дел (28%) од испитаниците имаат работен стаж во царина 6 до 10 години, 19% имаат 21-25 години работен стаж, 17% имаат 11 до 15 години работен стаж, 14% имаат 16 до 20 години работен стаж, 13% имаат повеќе од 26 години работен стаж и 9% од испитаниците имаат до 5 години работен стаж.

### Истражувачки резултати

Во овој дел од трудот е направена анализа и интерпретација на добиените резултати од одговорените анкетни прашалници од страна на испитаниците, во однос на тематиката на истражувањето.

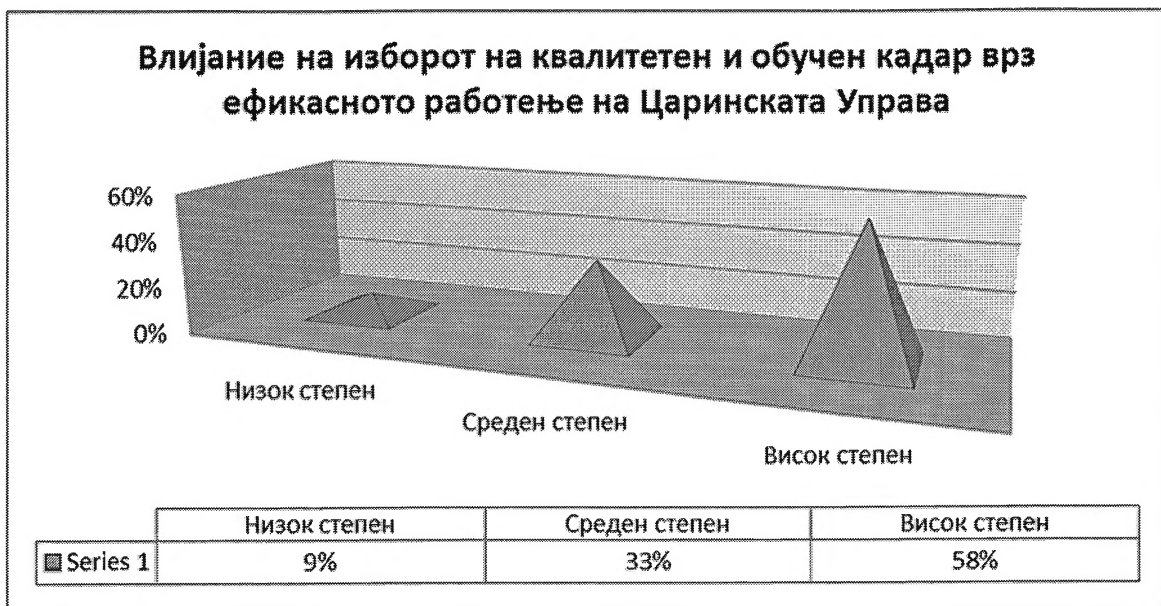
На првото прашање од анкетниот прашалник: *“Колку сметате дека изборот на квалитетен и обучен кадар влијае врз ефикасното работење на Царинската Управа?”*, добиени се следните резултати:

**Табела 12 – Влијание на изборот на квалитетен и обучен кадар врз ефикасното работење на Царинската Управа**

Колку сметате дека изборот на квалитетен и обучен кадар влијае врз ефикасното работење на Царинската Управа?	Ф	%	Аритметичка средина
Низок степен (1)	22	9	= 2,47
Среден степен (2)	79	33	
Висок степен (3)	135	58	

Ова претставено на графикон изгледа вака:

Графикон 6 - Влијание на изборот на квалитетен и обучен кадар врз ефикасното работење на Царинската Управа



Според прикажаните резултати можеме да истакнеме дека повеќе од половина (58%) од испитаниците сметаат дека изборот на квалитетен и обучен кадар има висок степен на влијание врз ефикасното работење на Царинската управа, 33% сметаат дека степенот на влијание е на средно ниво и останатите 9% сметаат дека изборот на квалитетен кадар нема влијание врз ефикасноста на царината.

Согласно добиената *аритметичка средина* од 2,47 можеме да истакнеме дека *генералната хипотеза* е делумно потврдена, односно, изборот на квалитетен и обучен кадар во релативно голема мера влијае врз ефикасното работење на Царинската Управа.

На второто прашање од анкетниот прашалник: *”Колку според Вас апликантите за работно место во Царинската Управа во својата лична биографија (cv) пишуваат валидни податоци?”*, добиени се следните резултати:

**Табела 13 – Валидност на личните податоци на апликантите за работа во Царинската Управа**

Колку според Вас апликантите за работно место во Царинската Управа во својата лична биографија (cv) пишуваат валидни податоци?	ф	%	Аритметичка средина
1 (1)	/	/	
2 (2)	/	/	
3 (3)	12	5	
4 (4)	38	16	=
5 (5)	186	79	4,73
<b>Вкупно</b>	<b>236</b>	<b>100</b>	

Ова претставено на графикон изгледа вака:

**Графикон 7 - Валидност на личните податоци на апликантите за работа во Царинската Управа**



Според прикажаните резултати можеме да истакнеме дека 79% од испитаниците сметаат дека валидноста на податоците на апликантите во својата биографија е на највисоко ниво за образованието, работното искуство и посетените обуки, 16% сметаат дека валидноста е на високо ниво и оснатите 5% сметаат дека валидноста на податоците е на средно ниво.

Ова прашање е во тесна корелација со *независната варијабла од генералната хипотеза* која се однесува на валидноста на податоците напишани во личната биографија на кандидатите. Аритметичката средина за ова прашање е 4,73 со што се докажува дека валидноста на податоците е на високо ниво.

На третото прашање од анкетниот прашалник: *”Колку според вас од досегашната практика системот на избор, обука и развој е квалитетен и ефикасен?”*, добиени се следните резултати:

Табела 14 – Квалитет и ефикасност на системот на избор, обука и развој на кадри

Колку според вас од досегашната практика системот на избор, обука и развој е квалитетен и ефикасен?	Φ	%	Аритметичка средина

Доволен (1)	14	6	
Добар (2)	87	37	=
Многу добар (3)	101	43	2,65
Одличен (4)	34	14	
Вкупно	236	100	

Ова претставено на графикон изгледа вака:

Графикон 8 - Квалитет и ефикасност на системот на избор, обука и развој на кадри



Според прикажаните резултати можеме да истакнеме дека 43% од испитаниците сметаат дека според нивната досегашна практика, системот за избор, обука и развој на кадри покажал високо ниво на квалитет и ефикасност, 37% сметаат дека е на средно ниво, 14% сметаат дека е на одлично ниво и 6% сметаат дека е на доволно ниво.

Аритметичката средина за ова прашање изнесува 2,65 со што уште еднаш се потврдува многу доброто ниво на ефикасност и квалитет на системот за избор, обука и развој.

На четвртото прашање од анкетниот прашалник: "Како го оценувате начинот на селекција и избор на кандидати во царинската управа?", добиени се следните резултати:

Табела 15 – Оценка на начинот на селекција и избор на кандидати во царинската управа

Како го оценувате начинот на селекција и избор на кандидати во царинската управа?	Ф	%	Аритметичка средина
Доволен (1)	27	12	= 2,62
Добар (2)	77	32	
Многу добар (3)	93	39	
Одличен (4)	40	17	
Вкупно	236	100	

Ова претставено на графикон изгледа вака:

Графикон 9 - Оценка на начинот на селекција и избор на кандидати во царинската управа



Според прикажаните резултати можеме да истакнеме дека 39% од испитаниците начинот на селекција и избор на кандидати во царинската управа го оценуваат како многу добар, 32% го оценуваат како добар, 17% го оценуваат како одличен и 12% го оценуваат како доволен.

Аритметичката средина за ова прашање изнесува 2,62 со што јасно може да се воочи дека начинот на селекција и избор на кандидатите се граничи помеѓу добро и многу добро ниво.

На петото прашање од анкетниот прашалник: *”Дали сметате дека тестирањата при вработување во Царинската Управа треба да се според:”*, добиени се следните резултати:

**Табела 16 – Методи на тестирања при вработување во Царинска управа**

Дали сметате дека тестирањата при вработување во Царинската Управа треба да се според:	Ф	%	Аритметичка средина
Досегашните методи по пат на тестирање (1)	99	42	
Метод на електронски тестови (2)	137	58	
<b>Вкупно</b>	<b>236</b>	<b>100</b>	<b>= 1,58</b>

Ова претставено на графикон изгледа вака:

**Графикон 10 – Методи на тестирања при вработување во Царинска управа**



Според добиените резултати можеме да истакнеме дека 58% од испитаниците истакнале дека сметаат дека тестирањата при вработување во Царинската управа треба да бидат досегашните методи по пат на тестирање, додека останатите 42% сметаат дека треба да се применуваат електронски тестови.

Аритметичката средина за ова прашање изнесува 1,58 со што се потврдува блиската релација на добиените резултати од испитаниците, меѓутоа акцентот преовладува кон методот на електронски тестови кои се сметаат за понова метода на тестирање на кандидати.

На шестото прашање од анкетниот прашалник: *„Дали сметате дека програмата за обуки на царинските службеници треба да се надополнува и надградува врз основа на ревизорскиот извештај изготвен од одделението на внатрешната ревизија при контрола врз одредена царинска испостава?“*, добиени се следните резултати:

**Табела 17 – Надополнување и надградување на програмата на царинските службеници на основа на ревизорски извештај**

Дали сметате дека програмата за обуки на царинските службеници треба да се надополнува и	Аритметичка средина
Ф	%

наградува врз основа на ревизорскиот извештај изготвен од одделението на внатрешната ревизија при контрола врз одредена царинска испостава?

Да (1)	186	79	
Не (2)	50	21	=
Вкупно	236	100	1,21

Ова претставено на графикон изгледа вака:

Графикон 11 – Надополнување и надградување на програмата на царинските службеници на основа на ревизорски извештај



Според добиените резултати можеме да истакнеме дека 79% од испитаниците сметаат дека програмата за обуки на царинските службеници треба да се надополнува и надградува врз основа на ревизорскиот извештај изготвен од одделението во внатрешната ревизија при контрола врз одредена царинска испостава, додека останатите 21% имаат негативен став по ова прашање.

На седмото прашање од анкетниот прашалник: *”Дали досегашните обуки на вработените во царинската управа се ефикасни, полезни и придонесуваат за ваше професионално надградување, реализирање и усовршување?”*, добиени се следните резултати:

**Табела 18 – Ефикасност, полезност и придонес на обуките на вработените во Царинската управа врз нивното професионално надградување и усовршување**

Дали досегашните обуки на вработените во Ф царинската управа се ефикасни, полезни и придонесуваат за ваше професионално надградување, реализирање и усовршување?		%	Аритметичка средина
Да (1)	205	87	=
Не (2)	31	13	
Вкупно	236	100	1,13

Ова претставено на графикон изгледа вака:

**Графикон 12 - Ефикасност, полезност и придонес на обуките на вработените во Царинската управа врз нивното професионално надградување и усовршување**



Според прикажаните резултати можеме да истакнеме дека 87% од испитаниците сметаат дека досегашните обуки на вработените во Царинската управа се ефикасни,

полезни и имаат свој придонес за нивното професионално надградување, реализирање и усовршување, додека останатите 13% имаат негативен став.

Износот на аритметичката средина од 1,13 уште еднаш го потврдува веќе докажаниот позитивен став од досегашниот придонес од посетата на обуки на вработените во царинската управа.

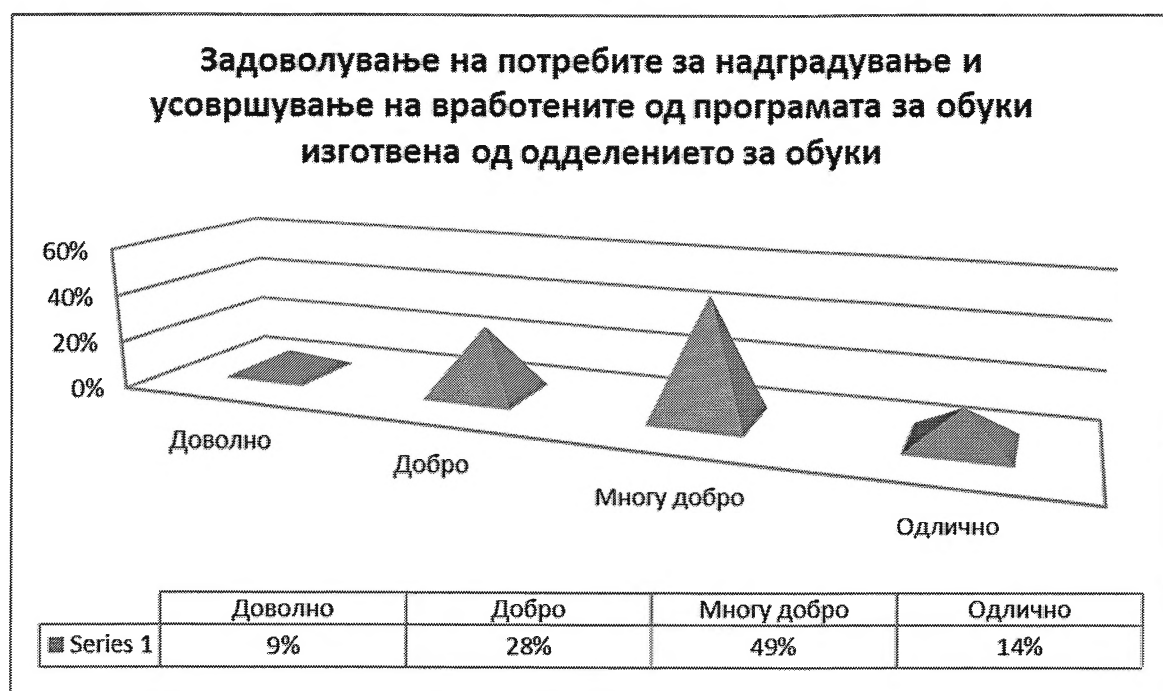
На осмото прашање од анкетниот прашалник: *”Колку програмата за обуки изготвена од одделението за обуки ги задоволува вашите потреби за надградување и усовршување?”*, добиени се следните резултати:

**Табела 19 – Задоволување на потребите за надградување и усовршување на вработените од програмата за обуки изготвена од одделението за обуки**

Колку програмата за обуки изготвена од одделението за обуки ги задоволува вашите потреби за надградување и усовршување?	Ф	%	Аритметичка средина
Доволно (1)	21	9	
Добро (2)	66	28	
Многу добро (3)	116	49	=
Одлично (4)	33	14	2,69
Вкупно	236	100	

Ова претставено на графикон изгледа вака:

**Графикон 13 - Задоволување на потребите за надградување и усовршување на вработените од програмата за обуки изготвена од одделението за обуки**



Според добиените резултати можеме да истакнеме дека 49% од испитаниците сметаат дека програмата за обуки изготвена од страна на одделението за обуки на многу добро ниво ги задоволува потребите на вработените за надградување и усовршување, 28% од испитаниците истакнале дека е на добро ниво, 14% дека е на одлично ниво и останатите 9% истакнале дека доволно ги задоволува потребите за усовршување.

Аритметичката средина за ова прашање изнесува 2,69 што тежнее кон многу доброто ниво на задоволување на барањата на вработените во однос на програмата за обуки, што всушност е и процентуално најзастапениот одговор од страна на испитаниците.

На деветото прашање од анкетниот прашалник: *”Дали сметате дека обуката на вработените влијае врз нивниот развој?”*, добиени се следните резултати:

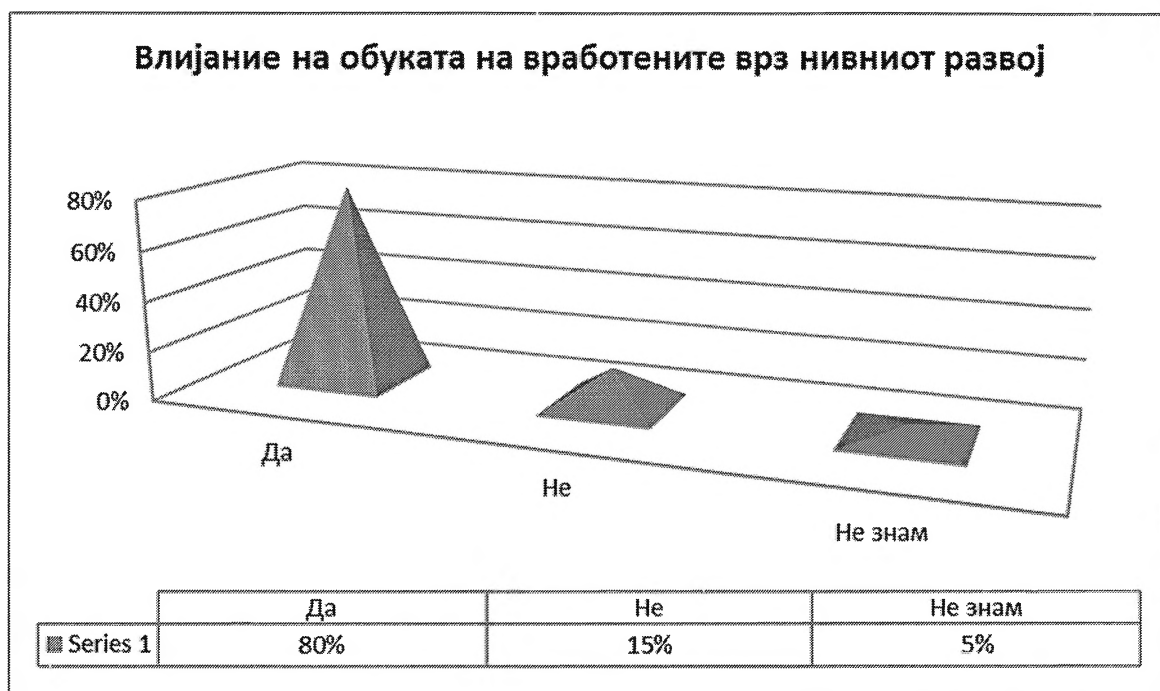
**Табела 20 – Влијание на обуката на вработените врз нивниот развој**

Дали сметате дека обуката на вработените влијае врз нивниот развој?	Ф	%	Аритметичка средина
Да	189	80	

Не 2	35	15	=
Не знам 3	12	5	1,25
Вкупно	236	100	

Ова претставено на графикон изгледа вака:

Графикон 14 - Влијание на обуката на вработените врз нивниот развој



Според прикажаните резултати можеме да истакнеме дека мнозинството, односно 80% од испитаниците сметаат дека обуката на вработените во голема мера влијае врз нивниот развој, 15% од испитаниците не се согласуваат со тоа, додека останатите 5% не знаат колкаво влијание има обуката бидејќи досега не посетувале обука.

Аритметичката средина за ова прашање изнесува 1,25 со што јасно се потврдува степенот на влијание на обуката на вработените врз нивниот развој.

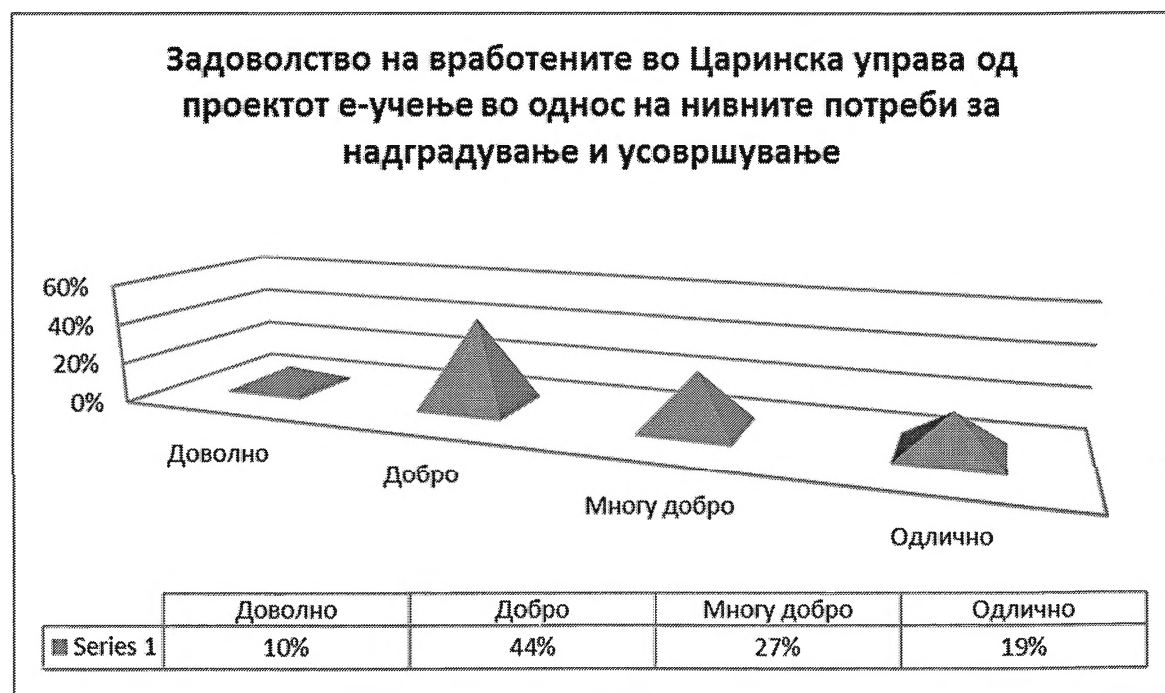
На десетото прашање од анкетниот прашалник: *„Колку проектот е-учење на Царинската Управа ги задоволува вашите потреби за надградување и усовршување во работата?“, добиени се следните резултати:*

Табела 21– Задоволство на вработените во Царинска управа од проектот е-учење во однос на нивните потреби за надградување и усовршување

Колку проектот е-учење на Царинската Управа ги задоволува вашите потреби за надградување и усовршување во работата?	Ф	%	Аритметичка средина
Доволно (1)	24	10	= 2,54
Добро (2)	105	44	
Многу добро (3)	61	27	
Одлично (4)	46	19	
<b>Вкупно</b>	<b>236</b>	<b>100</b>	

Ова претставено на графикон изгледа вака:

Графикон 15 - Задоволство на вработените во Царинска управа од проектот е-учење во однос на нивните потреби за надградување и усовршување



Според добиените резултати можеме да истакнеме дека речиси половина, односно 44% од испитаниците истакнале дека проектот е-учење на Царинската управа добро ги задоволува нивните потреби за надградување и усовршување во работата, 27% сметаат

дека многу добро ги задоволува нивните барања и потреби, 19% сметаат дека одлично и 10% сметаат дека степенот на задоволување на потребите на вработените во Царинската управа е на доволно ниво.

Аритметичката средина за ова прашање изнесува 2,54 што тежнее кон добиот степен на задоволување на потребите на вработените од е-учењето.

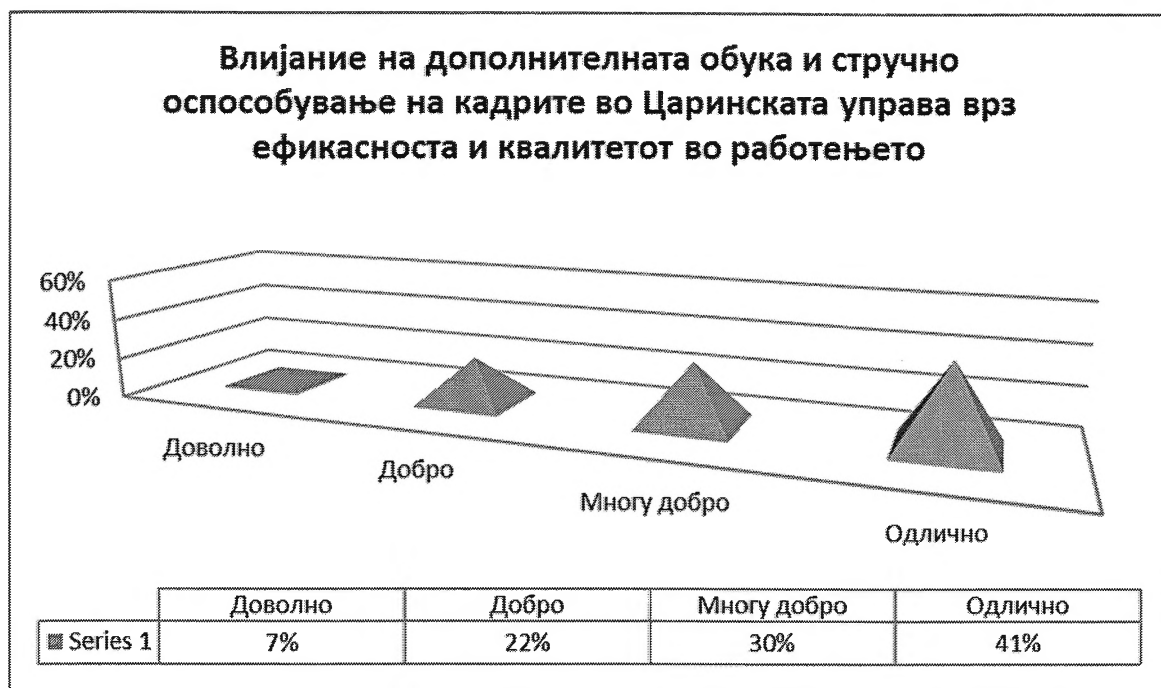
На единаесетото прашање од анкетниот прашалник: *”Колку сметате дека дополнителната обука и стручно оспособување на кадрите во Царинската Управа влијае на ефикасноста и квалитетот во работењето?”*, добиени се следните резултати:

**Табела 22 – Влијание на дополнителната обука и стручно оспособување на кадрите во Царинската управа врз ефикасноста и квалитетот во работењето**

Колку сметате дека дополнителната обука и стручно оспособување на кадрите во Царинската Управа влијае на ефикасноста и квалитетот во работењето?	Ф	%	Аритметичка средина
Доволно (1)	16	7	= 3,06
Добро (2)	51	22	
Многу добро (3)	71	30	
Одлично (4)	98	41	
<b>Вкупно</b>	<b>236</b>	<b>100</b>	

Ова прикажано на графикон изгледа вака:

**Графикон 16- Влијание на дополнителната обука и стручно оспособување на кадрите во Царинската управа врз ефикасноста и квалитетот во работењето**



Според прикажаните резултати можеме да истакнеме дека 41% од испитаниците сметаат дека дополнителната обука и стручно оспособување на кадрите во Царинската управа во највисока мера влијае врз нивната ефикасност и квалитет во работењето, 30% сметаат дека влијанието е релативно високо, 22% сметаат дека влијанието е на средно ниво и 7% сметаат дека малку влијае.

Аритметичката средина изнесува 3,06 што означува дека според сите добиени резултати влијанието на релативно високо ниво. Ова прашање е во тесна корелација со *посебната хипотеза 2* која што согласно добиените одговори потврдува дека дополнителната обука и стручно оспособување на кадрите во Царинската управа значително влијае на ефикасноста и квалитетот на работењето.

На дванаесетото прашање од анкетниот прашалник: "Колку сметате дека вработените во Царинската управа се заинтересирани да го надградуваат своето знаење?", добиени се следните резултати:

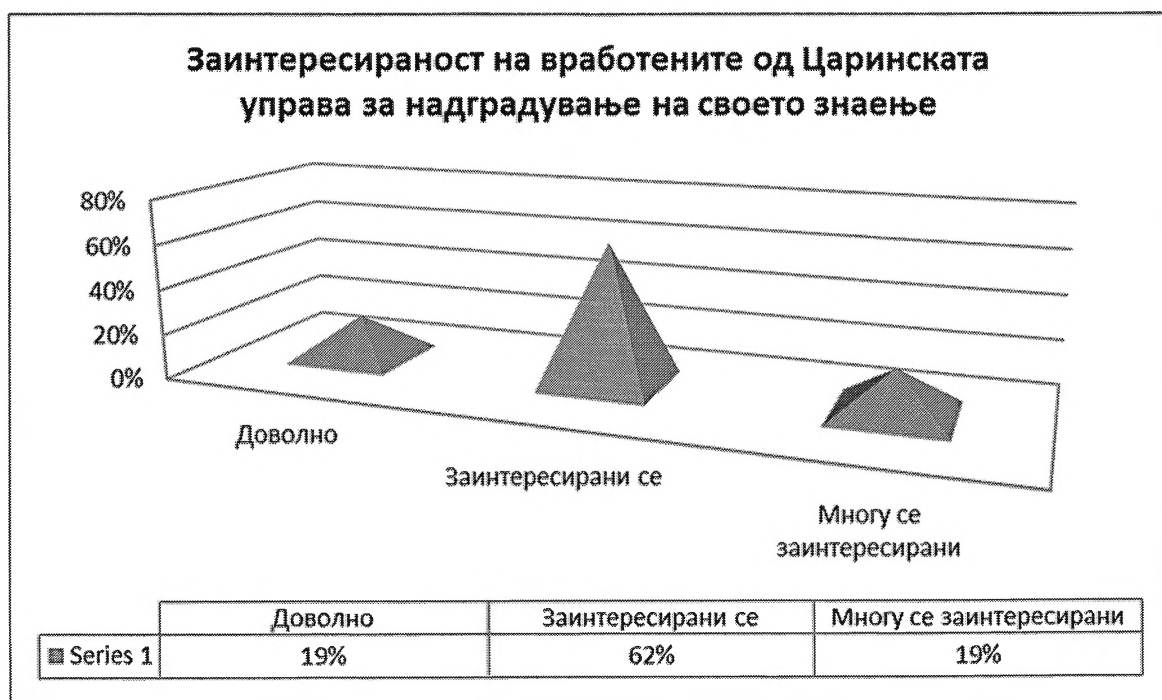
**Табела 23– Заинтересираност на вработените од Царинската управа за надградување на своето знаење**

Колку сметате дека вработените во Ф	%	Аритметичка
-------------------------------------	---	-------------

Царинската управа се заинтересирани да го надградуваат своето знаење?	средина		
Доволно (1)	45	19	
Заинтересирани се (2)	146	62	=
Многу се заинтересирани (3)	45	19	2
Вкупно	236	100	

Ова прикажано на графикон изгледа вака:

Графикон 17 - Заинтересираност на вработените од Царинската управа за надградување на своето знаење



Според прикажаните резултати можеме да истакнеме дека 62% од вработените во царинската управа се заинтересирани за надградување на своето знаење, 19% од нив се заинтересирани но на ниско ниво, додека останатите 19% се многу заинтересирани.

Аритметичката средина за ова прашање изнесува 2 што јасно го потврдува најмногубројниот одговор од испитаниците, односно дека се заинтересирани за надградување на знаењето, што пак не доведува до релативно потврдување на *независната варијабла од посебната хипотеза 2*.

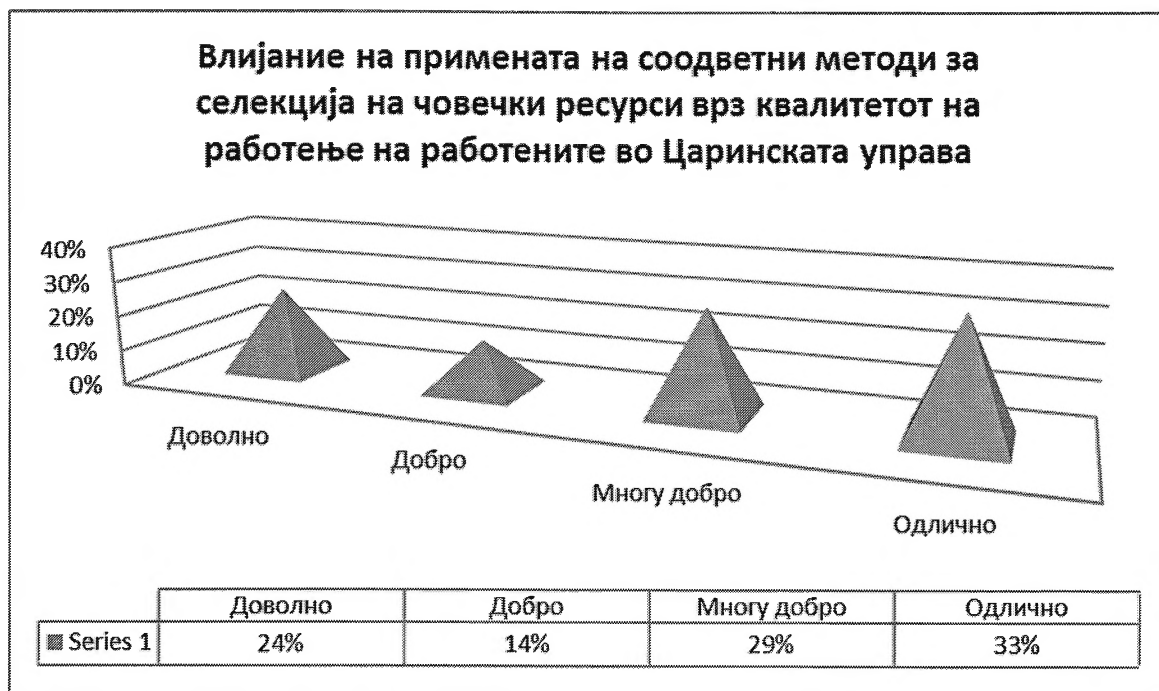
На тринаесетото прашање од анкетниот прашалник: "Колку сметате дека примената на соодветни методи за селекција на човечки ресурси влијае врз квалитетот на вработените во царинската управа?", добиени се следните резултати:

Табела 24 – Влијание на примената на соодветни методи за селекција на човечки ресурси врз квалитетот на работење на работените во Царинската управа

Колку сметате дека примената на соодветни методи за селекција на човечки ресурси влијае врз квалитетот на вработените во царинската управа?	Ф	%	Аритметичка средина
Доволно (1)	55	24	= 2,72
Добро (2)	33	14	
Многу добро (3)	69	29	
Одлично (4)	79	33	
Вкупно	236	100	

Ова прикажано на графикон изгледа вака:

Графикон 18 - Влијание на примената на соодветни методи за селекција на човечки ресурси врз квалитетот на работење на работените во Царинската управа



Според прикажаните резултати можеме да истакнеме дека 33% од испитаниците сметаат дека влијанието на применетите мерки при селекција на вработени има висок степен на влијание врз квалитетот на вработените во царината, 29% сметаат дека влијанието е на релативно високо ниво, 24% сметаат дека малку влијае и 14% сметаат дека е на средно ниво.

Аритметичката средина за ова прашање изнесува 2,72 што не насочува кон релативно висок степен на влијание, односно, релативно се потврдува *посебната хипотеза 1* дека примената на соодветни методи за селекција на кадри влијае врз понатамошниот квалитет на вработените во Царинската управа.

На четиринаесетото прашање од анкетниот прашалник: *”Колку често се организираат и спроведуваат обуки за вработените во царинската управа?”*, добиени се следните резултати?

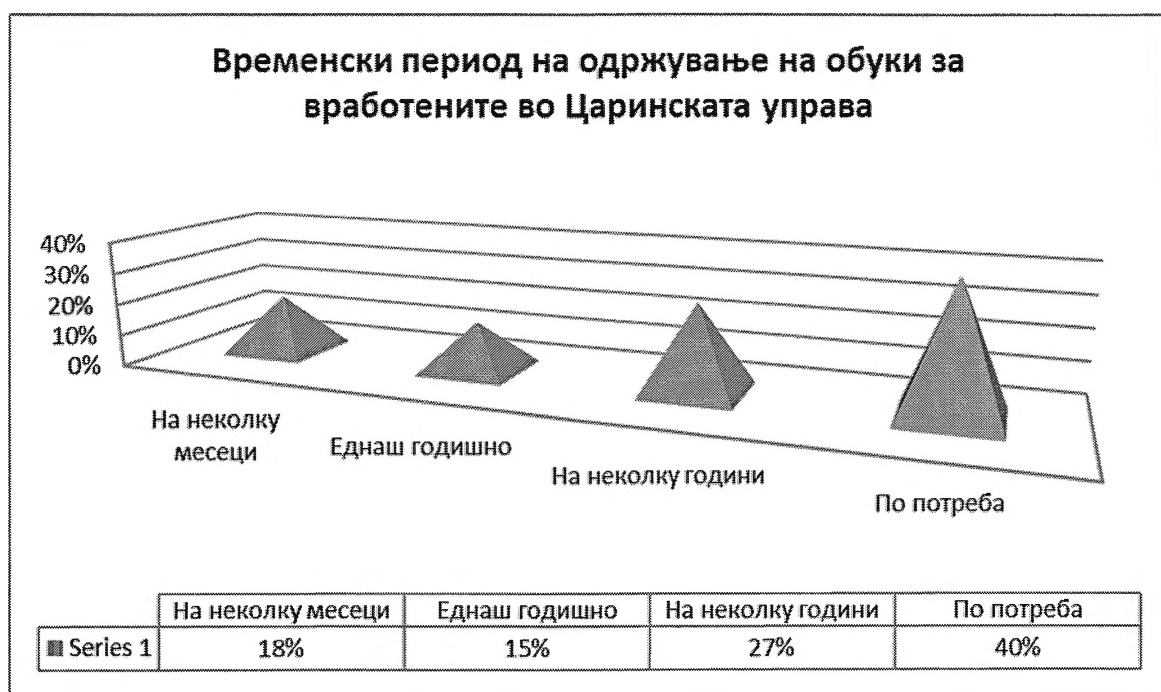
**Табела 25 – Временски период на одржување на обуки за вработените во Царинската управа**

Колку често се организираат и спроведуваат обуки за вработените во царинската управа?	Ф	%	Аритметичка средина
---	---	---	---------------------

На неколку месеци (1)	41	18	
Еднаш годишно (2)	36	15	
На неколку години (3)	64	27	=
По потреба (4)	95	40	2,90
Вкупно	236	100	

Ова претставено на графикон изгледа вака:

**Графикон 19 - Временски период на одржување на обуки за вработените во Царинската управа**



Според добиените резултати можеме да истакнеме дека 40% од испитаниците, според нивно искуство, сметаат дека во Царинската управа обуки се организират по потреба, 27% истакнале дека обуки се организираат на неколку години, 18% истакнале дека обуките се одржуваат на неколку месеци и 15% истакнале дека обуки се спроведуваат еднаш годишно.

Ова прашање е во корелација со зависната варијабла од посебната хипотеза 2 која се однесува на одлуката за спроведување на дополнителни обуки и стручно оспособување на кадрите, по што можеме да истакнеме дека обуките во царинската управа се одржуваат

најчесто по потреба што јасно говори дека управата често донесува одлуки за доусовршување на своите кадри.

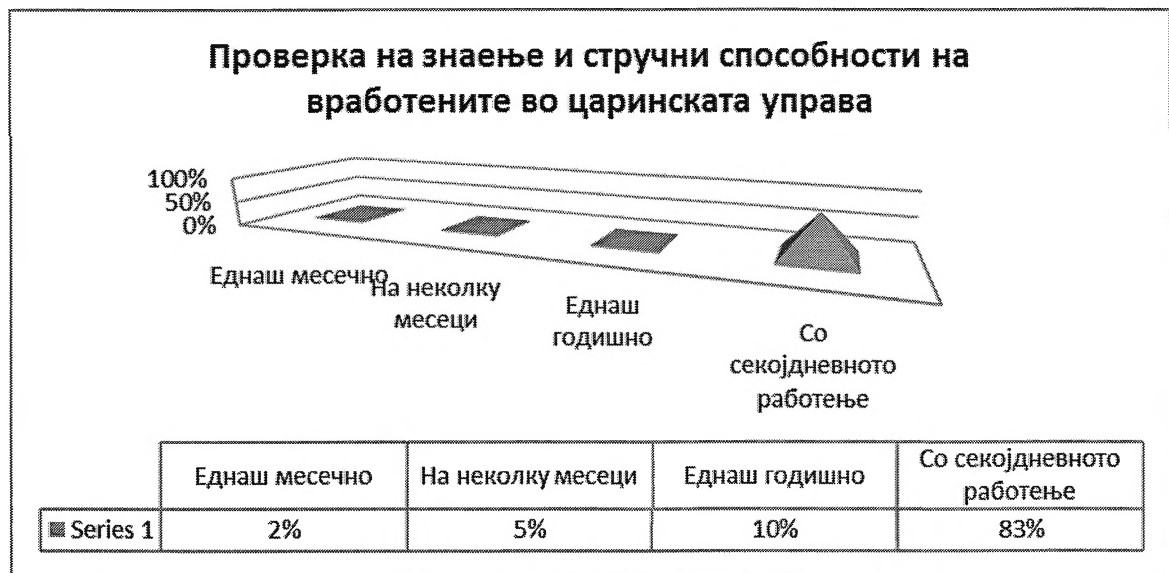
На петнаесетото прашање од анкетниот прашалник: "Колку често се извршува проверка на знаења и стручни способности на вработените во Царинската управа?", добиени се следните резултати:

**Табела 26 – Проверка на знаење и стручни способности на вработените во царинската управа**

Колку често се извршува проверка на знаења и стручни способности на вработените во Царинската управа?	Ф	%	Аритметичка средина
Еднаш месечно (1)	5	2	= 3,73
На неколку месеци (2)	12	5	
Еднаш годишно (3)	23	10	
Со секојдневното работење (4)	196	83	
<b>Вкупно</b>	<b>236</b>	<b>100</b>	

Ова претставено на графикон изгледа вака:

**Графикон 20 - Проверка на знаење и стручни способности на вработените во царинската управа**



Според добиените резултати можеме да истакнеме дека 83% од испитаниците истакнале дека нивното знаење и вештини се проверуваат во секојдневното работење, односно по успешноста на реализираните работни обврски, 10% истакнале дека еднаш годишно се прави евакуација на знаењето на вработените, 5% сметаат дека на неколку месеци се прават проверки, додека 2% истакнуваат дека проверки се прават еднаш месечно што е случај на нововработените во Царинската управа.

Аритметичката средина на ова прашање изнесува 3,73 што јасно го потврдува најмногубројниот одговор од испитаниците, односно дека проверка на знаењето се прави при секојдневната реализација на обврски.

## Дискусија

При изборот на кандидати потребно е да се направи избор и селекција на кандидатите кое се обавува преку интервју, односно разговор за работа. Овој метод го зголемува потенцијалот за добивање на оној вид информации и впечаток (ефект) за да се овозможи да биде избран најквалификуваниот кандидат, но воедно може да биде и најпроблематичниот метод, доколку лицето кое го врши интервјуто не е запознаено со техниките кои го подобруваат квалитетот на интервјуто.

Ефективното интервјуирање е резултат на самодисциплина, подготовка и лични вештини. Ова во себе ги вклучува способноста јасно да се опише работното место, да се опушти интервјуираните, да се умее активно да се слуша сето она што е кажано и она што не е кажано, да се поставуваат прашања, да се дава повратна информација и да се остане во рамките на планираното.

Интервјуто за вработување цели кон одговорите на следниве прашања: *Дали кандидатот може да ја работи оваа работа - дали е компетентен? Дали кандидатот ќе ја работи работата – дали е мотивиран? Како и дали кандидатот ќе се вклопи во организацијата.*

Постојат два основни типа на интервју, структурирано и неструктурирано интервју. Од овие два типа на интервју се препорачува примена на структурираното интервју, посебно за побитни функции, бидејќи дава највалидни и најточни податоци. Ова е така бидејќи структурираното интервју се заснова врз детална анализа на работата и на

потребните способности, вештини и знаења на лицето кое треба да се вработи, а воедно се користи за да се проценат „меките“ вештини кај личноста, како што се интерперсоналните вештини, комуникациските вештини, лидерството, планирањето, организирањето, приспособливоста итн.

Интервјуерот не смее да биде импресиониран од изгледот и од комуникациските вештини на кандидатот, освен ако тие немаат важна улога за работното место за кое се пријавил кандидатот. Не е доволно кандидатот да изгледа добро - тоа не е поврзано со неговите квалификации.

При процесот на регрутација треба да се имаат во предвид дека методите и техниките за регрутирање постојано се усовршуваат под влијание на новите информациски и комуникациски технологии.

Според добиените резултати од спроведеното интервју како дел од дискусијата можеме да го истакнеме следното:

Изборот на квалитетен и обучен кадар има влијание врз ефикасноста во работењето на Царинската управа, но не е од пресудно значење, тука играат улога и амбициозноста, мотивираноста и идното усовршување.

Апликантите за работно место во Царинската Управа во најголем дел пишуваат 100% точни податоци за нивното образование, работно искуство и дополнителни обуки кои ги посетиле.

При добивање апликација за работа во Царинската управа вработените во одделот за човечки ресурси треба да ги проверат податоците кои се напишани во биографијата на кандидатот, односно да се провери валидноста на одделот на завршено образование и работно искуство. Со ова ќе се придонесе за вработување на исклучително квалитетен кадар.

Системот за избор, обука и развој на вработените според истражувањата е добар и истиот дава добри резултати но со примена на нови методи и изработка на програма која во целост ќе ги задоволи потребите на вработените и ќе влијае врз нивниот развој и развиток а со тоа и поквалитетни услуги за граѓаните.

Во однос на понатамошниот начин на селекција на кадри сметам дека треба да се воведат нови методи и техники според светски успешните царински управи кои би можеле да бидат од корист во подобрувањето на степенот на квалитет при селекција и избор на кадри.

Начинот на селекција на кандидатите се врши преку тестирање и интервју истиот дава добри резултати но со воведување на нови видови на тестови истиот би се усовршил и би дал подобри резултати при селекција на кандидатите за вработување во Царинската Управа.

Тестовите се добри и даваат добра претстава општите познавања на кандидатите, но со воведувањето на електронските тестови при изборот на кандидати изборот ќе биде повеќе транспарентен и ефикасен и ќе се изберат кандидати кои располагаат со знаења кои се битни за извршување на работата.

Системот за обука на царинските службеници треба постојано да се надоградува затоа предлагам при изработка на програмата за обуки да биде земен предвид ревизорскиот извештај од оделението за внатрешна ревизија со што изворно се гледа кои се слабостите на царинските службеници во работењето и на што најмногу треба да се обрне внимание при изработката на програмата за обука.

Земајќи го во предвид фактор дека повеќето од испитаниците имаат позитивен одговор во однос на обуките кои се спроведуваат врз вработените во Царинска Управа со можност за нивно усовршување со воведување на нови методи на обука на царинските службеници како што се: инструктажа, демонстрирање, збогатување и проширување на работата, метод на случај, конференција и сл.

Во иднина од страна на одделението за обуки треба да се направи анкета на вработените во кој сегмент тие сметаат дека треба да го надградат знаењето со цел во целост да ги задоволи нивните потреби за усовршување и надградување преку програмата за обуки.

Најмногу од испитаниците на оваа прашање имаат одговорено со позитивен одговор. Програмата за обука на царинските службеници има клучна улога во

надоградување и усовршување на царинските службеници и истата треба да биде надоградена и усовршена.

Обуката за вработени има големо влијание врз нивниот личен развој во кариерата, што јасно говори дека и во иднина треба да се продолжи со исто темпо, па дури и почесто да се одржуваат обуки така што ќе бидат застапени сите вработени.

Согласно на тоа дека најголем дел од испитаниците сметаат дека обуката е клучна за нивниот развој, затоа е потребна квалитетна програма изготвена врз основа на анализи со кој ќе се обезбеди квалитетна обука врз царинските службеници со што ќе се збогатат и прошират знаењата, вештините и однесувањето на вработените во Царинската Управа.

Проектот е-учење во одредена мера треба да претрпи одредени промени со цел во целост да ги задоволи потребите на вработените во Царинската Управа во однос на нивното надградување и усовршување.

Електронските курсеви се позитивно оценети од страна на вработените меѓутоа сепак за извршување на некои специфични задачи на вработените во Царинската Управа потребно е практична обука преку практични примери.

Во идното работење на царинските службеници е потребно барем два пати годишно да се организира дополнителна обука со цел стручно да се усоврши нивното знаење по што ќе се постигнат побрзи реализации на работните задачи, како и квалитетот на истите.

Царинската управа треба да организира состаноци на кои ќе ги известува и мотивира вработените да го надградуваат своето знаење, каде како бенефит, покрај личниот придонес во царината ќе постигнат и повисоки достигнувања во нивната кариера, со можни дополнителни парични надоместоци.

Применетите методи за селекција на кадри од страна на одделот за човечки ресурси во царинската управа имаат влијание доколку при селекцијата се врши тестирање на дотогашното знаење на апликантите, во спротивно не би можело да се знае колкаво е нивото на нивно знаење, па и квалитетот на работење кој можат да го имаат.

Зачестеното одржување на обуки во царинската управа може да има позитивно влијание врз квалитетот на работата на вработените. Сметам дека нововработените треба да посетуваат обуки на неколку месеци со цел бидат опфатени сите сегменти на работењето на царината што ќе резултира со работа без грешки, побрз процес на реализација на работните обврски и зголемен квалитет.

Сметам дека за оние вработени со долгогодишно искуство нема потреба да се прави проверка на знаењето туку е доволно само со промените во работењето да се праќаат на дополнителни обуки и семинари, додека проверките треба да се практикуваат за поновите вработени, односно, еднаш годишно за вработени до 5 години работен стаж, и еднаш на три месеци за оние со помалку од една година работен стаж во царинската управа.

## ЗАКЛУЧОК

Царинската Управа има голема улога во спроведувањето на владините политики и постигнувањето на националните цели на развојот. Без добро обучена и ефикасна царинска служба Владата нема да може во целост да ги оствари своите политики во поглед на наплата на приходите, олеснување на трговијата, трговската статистика, како и заштита од голем број на општествени и национални безбедносни закани.

Стратегијата за обуки и стручно оспособување на царинските службеници претставува практичен одговор за идентификување и откривање на потребите за обука на царинските службеници и на деловната заедница.

Со поставената стратегија се создаваат сите можности за успешно спроведување на обуката во Царинската Управа. За нејзино успешно спроведување потребно е целосна посветеност на сите царински службеници преку практична примена на нејзините принципи и предложените акции содржани во оваа стратегија.

Следењето на успешноста на обуките и нивното влијание на подигнувањето на административниот капацитет на Царинската Управа се мери преку изготвување на месечни и годишни извештаи за вкупниот број на обуки систематизирани според области на организација на Царинската Управа, вкупен број на одржани обуки, вкупен број на учесници, вкупен број на часови обука по учесник во обука и вкупен број на часови обука по вработен во Царинската Управа. Е-учењето во Царинската Управа се мери преку специјализирани софтвер за оценка на успешноста на учењето по одредени области.

Обрасците за доставување на извештаите се изготвени од страна на секторот за управување со човечки ресурси, а предходно одобрени од страна на директорот на Царинската Управа.

Непосредните раководители се должни да го следат напредокот на царинските службеници како и нивниот резултат во работата, а согласно нивното посетување на одредена обука. За оваа обврска непосредните раководители ќе доставуваат извештаи до секторот за управување со човечки ресурси.

Целта на ова истражување беше да се согледа задоволството, односно незадоволството на учесниците во процесот за кој зборувам, односно лично мислење на вработените во Царинската Управа. Со ова ќе ги согледаме сите аспекти низ чија призма е можно подобрување на условите за работа на вработените во Управата, но и подобра работа на системот во Царинската Управа. Истражувањето беше спроведено приближно врз 250 царински службеници се со цел да се направи проценка како функционира досегашниот систем за управување со човечки ресурси, и што да се направи за тој систем да се подобри и усоврши со цел подобро функционирање на вработените во Царинска Управа.

На крај, замислата на истражување од ваков тип е да се воведат нови методи на работа во Царинската Управа, како и да се стави акцент на постигнувањето резултати, се со цел создавање повисоко ниво на професионализам и мотивација на Царинската Управа, со што ќе се обезбеди успешно справување со предизвиците и постапување во согласност со европските стандарди и норми.

Најголем дел од испитаниците во ова истражување сметаат дека досегашниот систем за избор, обука и развој на вработените е добар и истиот со мали промени и надополнувања може да се усоврши со што би се добиле подобри кандидати и подобри резултати во работењето на Царинската Управа.

Констатирано е дека системот за обука на царинските службеници треба постојано да се надоградува затоа предлагам при изработка на програмата за обуки да биде земен во предвид ревизорскиот извештај од оделението за внатрешна ревизија со што изворно се гледа кои се слабостите на царинските службеници во работењето и на што најмногу треба да се обрне внимание при изработката на програмата за обука. Во еден ваков случај треба да се води сметка и за компетентноста на составувачите на истиот.

Царинската Управа ќе продолжи со активностите и мерките за натамошно олеснување, забрзување и поедноставување на царинските и акцизните постапки, со цел намалување на

трошоците и зголемување на конкурентноста на македонската економија. Ова особено е важно заради тоа што како земја кандидат за членство во ЕУ, македонската економија мора да биде подготвена на конкуренцијата и функционирањето во рамки на ЕУ.

## ПРИЛОЗИ

### Прилог 1 – Анкетен прашалник

#### АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК

##### УПАТСТВО:

Ве молиме внимателно прочитајте го секое прашање и дадете одговор кој најмногу кореспондира со Вашето мислење, согласување или несогласување со зададените тврдења. Напоменуваме дека не постојат точни и неточни одговори.

##### Напомена:

Анкетирањето е **анонимно**. Ве молиме за целосни и искрени одговори. Резултатите ќе се користат исклучиво за **научни цели**.

#### СОЦИОДЕМОГРАФСКИ ПОДАТОЦИ

Пол	М	Ж			
Години	18-25	26-35	36-45	+46	
Степен на образование:					
А) Средно образование		Б) Вишо образование			
В) Високо образование		Г) Магистратура/Докторат			
Националност	-----				
Работен стаж	0-5	6-10	11-15	16-20	20-25 +26

#### ИСТРАЖУВАЊЕ

**1. Колку сметате дека изборот на квалитетен и обучен кадар влијае врз ефикасното работење на Царинската Управа?**

- Доволен
- Добар
- Многу добар
- Одличен

**2. Колку според вас апликантите за работно место во Царинската Управа во својата лична биографија (cv) пишуваат валидни податоци?**

1      2      3      4      5

**3. Колку според вас од досегашната практика системот за избор, обука и развој е квалитетен и ефикасен?**

- Доволен
- Добар
- Многу добар
- Одличен

**4. Како го оценувате начинот на селекција и избор на кандидати во царинската управа?**

- Доволен
- Добар
- Многу добар
- Одличен

**5. Дали сметате дека тестирањата при вработување во Царинската Управа треба да се според:**

- Досегашните методи по пат на тестирање
- Метод на електронски тестови

**6. Дали сметате дека програмата за обуки на царинските службеници треба да се надополнува и наградува врз основа на ревизорскиот извештај изготвен од одделението на внатрешната ревизија при контрола врз одредена царинска испостава?**

- Да
- Не

**7. Дали досегашните обуки на вработените во Царинската Управа се ефикасни, полезни и придонесуваат за ваше професионално надградување, реализирање и усовршување?**

- Да

- Не

**8. Колку програмата за обуки изготвена од одделението за обуки ги задоволува вашите потреби за надградување и усовршување?**

- Доволно
- Добро
- Многу добро
- Одлично

**9. Дали сметате дека обуката на вработените влијае врз нивниот развој?**

- Да
- Не
- Не знам

**10. Колку проектот е-учење на Царинската управа ги задоволува вашите потреби за надградување и усовршување во работата?**

- Доволно
- Добро
- Многу добро
- Одлично

**11. Колку сметате дека дополнителната обука и стручно оспособување на кадрите во Царинската управа влијае на ефикасноста и квалитетот во работењето?**

- Доволно
- Добро
- Многу добро
- Одлично

**12. Колку сметате дека вработените во Царинската Управа се заинтересирани да го надградуваат своето знаење?**

- Доволно
- Заинтересирани се
- Многу се заинтересирани

**13. Колку сметате дека примената на соодветни методи за селекција на човечки ресурси влијае врз квалитетот на вработените кадри во Царинската Управа?**

- Доволно
- Добро
- Многу добро
- Одлично

**14. Колку често се организираат и спроведуваат обуки за вработените во Царинската Управа?**

- На неколку месеци
- Еднаш годишно
- На неколку години
- По потреба

**15. Колку често се извршува проверка на знаења и стручни способности на вработените во Царинската Управа?**

- Еднаш месечно
- На неколку месеци
- Еднаш годишно
- Со секојдневното работење

*Ви благодарам*

## ЛИТЕРАТУРА

1. Armstrong M, Human resource Management Strategi and action, Kogan Page London, UK., 1992.
2. Andrew, J Resume Liars are abundant Experts Assert , The Wall Street Journal , April 24,
3. Ангелоска Галеска, Н, (2006), Планирање на Научно Истражување.
4. Belcher, G.J, : Results Oriented Variable Pay System AMACOM, New York, 1996.
5. Бојациоски Д, Ефтимов Љ, 2009 година Менаџмент на Човечки ресурси Економски Факултет Скопје.
6. Bogicevic, B, 2003 Menadzment ljudskih resursa Ekonomski fakultet u Beogradu
7. Bahtijarevic-S,F, (1999) Management ljudskih potencijala golden marketing Zagreb.
8. Bietry, F, 2000 La gestion des ressources humaines en pratique Editions ESKA, Paris
9. Бојациоски, Д., Менаџмент на човечки ресурси, Економски факултет, Скопје
10. Cardin, L, 1999 La gestion des ressources humaines, Dundon, Paris
11. Drucker, p, (1997), Management, London: pan Book ltd
12. Гоцески, Т., (2006) Социјален Менаџмент, Скопје: Филозофски факултет.
13. Генерален Директорат за царина и оданочување на Европската Комисија
14. Gill, T., (1996), Managing recruitment and selection, A Directory of Social Change Publication
15. Fritz, D., (1993) : Personalentwicklung. Hundbuch Personal marketing Gabier, Wiesbaden

16. Фити, Т., Хаџи Василева Марковска, Б. (1994) Претприемништво и претприемачкиот менаџмент, Скопје: Економски факултет
17. Harison, R., (2002), Human Resource Management Training Handout, Management for Development Foundations The Netherlands,;
18. Hanigan, M., (1991) Key Campus Strategies. Hr Magazine
19. Jean francois Lisee “ Le salarie americain est presume coupablo” La preseee montreal lundi 25 avrill 1988
20. Kelly, K., (1994), Training for the Milennium, Busines week.
21. Кралев, Т., (1992) Индустриски менаџмент Скопје: Просветно дело.
22. Kirkpatrick, D.L, “Evaluation”, во R.L.Craig, The ASTD Training and Development Handbook, New York, 1996Lundy O, Crawling A., (1996), Human Resources Management , Routledge,London.
23. Македонски центар за меѓународна соработка, Менаџмент со човечки ресурси-прирачник, Скопје, 2008
24. Марушиќ, С., (2001), Управлање лјудским потенцијалима, Адеко, ЕИЗ Загреб.
25. Мотива, Прирачник за управување со кариера, Скопје, 2009
26. Монографија за работата на Царинската управа 1992-2012
27. Przulj, Z., Menadzment ljudskih resursa, institut za razvoj na mali I sredni preduzeca, Beograd, 2002
28. Петз, Б., (1992), Психологијски речник, Загреб, Просвета
29. Стратегија за управување со човечки ресурси, 2012-2014, Сектор за управување со човечки ресурси, <http://www.customs.gov.mk>
30. Стратегија за обуки и стручно оспособување на царински службеници 2011-2013, сектор за управување со човечки ресурси Скопје, <http://www.customs.gov.mk>

31. Сектор за професионална одговорност извештаи.
32. Сапо, К., Менаџмент со човечки ресурси-прирачник Македонски центар за меѓународна соработка Скопје, 2008
33. Vujic, D., Menadzment ljudskih resursa I kvalitet-ljidi – kljuc kvaliteta I uspeha, Drugo izdanje, Centar za primenjenu psihologiji, Beograd, 2003
34. Закон за царинска управа,  
<http://www.customs.gov.mk/images/Image/sl.vesnik%20broj%2046-04.pdf>
35. [www.businessballs.com](http://www.businessballs.com)
36. [www.costoms.gov.mk](http://www.costoms.gov.mk)
37. [www.costum.gov.mk](http://www.costum.gov.mk)

## ОЗНАКИ И КРАТЕНКИ

**ЗДДВ** - Законот за данок на додадена вредност

**ЕУ** - Европска Унија

**SWT&CA** - електронски систем за евиденција на работно време и контрола на пристап

**CF** - Царински форум

**СЦО** - Светска Царинска Организација

**СПО** - Сектор за професионална одговорност

**ЦУРМ** - Царинска Управа на РМ

**ИТ** - Информатичка технологија

**ИКТ** – Информациско комуникациска технологија

**ПП** - Партнерството за пристапување

**НПАА** - Националниот план за усвојување на правото на ЕУ (Acquis)

**ССА** - Спогодбата за стабилизација и асоцијација

**ПИПД** - Повеќегодишниот индикативен плански документ

**ОЕО** - Овластен економски оператор

**СИИ** - Стратегија за имплементирање на интероперабилност

**САР** - Електронски систем за управување со ризик

**NCTS** – Нов компјутеризиран транзитен систем