

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



**Втор циклус студии по  
Менаџмент на човечки ресурси  
во општествените дејности**

**- МАГИСТЕРСКИ ТРУД -**

**КАРИЕРНИОТ РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО  
МАКЕДОНСКИОТ СИСТЕМ НА ЗДРАВСТВЕНО  
ОСИГУРУВАЊЕ**

**Кандидат**

**Дафина СТОЈАНСКА**

**Ментор**

**проф. д-р Јован ПЕЈКОВСКИ**

**Скопје, 2020 година**

## Абстракт

Актуелноста на реформите за ефикасноста на јавната администрација, како сегмент на усогласувањето на правните регулативи со тие од Европската Унија, како главна цел на Република Македонија, како и значајноста на улогата на здравственото осигурување во квалитетот на секојдневниот живот, се основата на ова истражување кое ја опфаќа проблематиката на кариерниот развој во македонскиот систем на здравствено осигурување. Така, во ова истражување главната цел е анализирање на ставовите на вработените во фондот за осигурување за кариерниот развој во самиот систем на фондот според правилниците, самиот статут и релевантните законски акти во самиот правен систем.

Во истражувањето како мостра од случаен избор, покрај вработените во самите подрачја на фондот, анкетирани се 10 раководители и 75 останати вработени, различни по полот, по работното место и по годините на стаж. Анкетирањето се спроведе преку два неформални прашалникаци од затворен карактер, и тоа еден за вработените – нераководители, и еден за вработените - раководители во фондот.

Од ова истражување констатирано е дека презентираниите резултати наведуваат на тоа дека ставовите на раководителите и вработените – нераководители за кариерен развој во Фондот не се разликуваат, потоа дека вработените од различни организациски единици имаат подвоени ставови во однос на организациската и структурната поставеност на кариерниот развој во Фондот.

**Клучни зборови:** *Човечки ресурси; Кариерен Систем; Фонд за Здравствено Осигурување; Административни Службеници;*

## Abstract

The relevance of the reforms to the efficiency of public administration as a segment of the harmonization of the legal regulations with those of the European Union as the main objective of the Republic of Macedonia and the importance of the role of health insurance in the quality of everyday life are the basis of this research covering the career issues. development of the Macedonian health insurance system. Thus, the main purpose of this research is to analyze the attitudes of the employees of the insurance fund for career development in the fund system itself according to the rulebooks, the statute itself and the relevant legal acts in the legal system itself.

In the random sample survey besides the employees in the fund areas themselves, 10 managers and 75 employees were surveyed by gender, job position and year of experience. The survey was conducted through two informal closed-ended questionnaires, one for staff and one for fund managers.

From this research, it was concluded that the presented results emphasize that the attitudes of the managers and employees for career development in the Fund do not differ, then that the employees of different organizational units have divergent views regarding the organizational and structural setting of the career development in the Fund.

**Keywords:** *Human Resources; Career System; Health insurance fund; Administrative Officers;*

## СОДРЖИНА

Абстракт .....	1
Abstract.....	2
Вовед.....	5
<b>I. ТЕОРЕТСКА РАМКА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО</b>	
1.1 Историјат .....	7
1.2 Стратегија за управување со човечки ресурси во доминантниот македонски систем на здравствено осигурување .....	9
1.2.1 Обезбедување на човечките ресурси.....	9
1.2.2 Кариерен систем.....	10
1.2.3 Терминолошки определби и толкувања на основните поими.....	11
1.3 Внатрешна организација во Фондот за здравствено осигурување .....	12
1.4 Организација на работата на ФЗОМ .....	14
1.4.1 Сектор за управување со човечки ресурси .....	14
1.5 Делокруг на работата на ФЗОМ .....	19
1.6 Кодекс за административни службеници.....	20
1.7 Професионален и кариерен развој на вработените .....	22
1.7.1 Занимање, професија и кариера.....	22
1.8 Модел на професионалниот развој .....	23
1.9 Кариерен развој.....	25
1.10 Организациска поставеност на човечките ресурси во Фондот за здравствено осигурување на Македонија .....	27
1.11 Професионалниот и кариерниот развој на вработените во Фондот за здравствено осигурување на Република Македонија .....	28
1.12 Релевантни истражувања во оваа област.....	32
<b>II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО</b>	
2.1 Предмет на истражувањето .....	36
2.2 Цел и карактер на истражувањето .....	36

2.3 Задачи на истражувањето .....	37
2.4 Варијабли и индикатори на истражувањето .....	37
2.5 Хипотези на истражувањето .....	38
2.6 Методи, техники и инструменти на истражувањето .....	39
2.7 Примерок на истражувањето .....	40
2.8 Обработка на податоците.....	40
2.9 Календар на истражувањето .....	41
<b>III. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ</b>	
3.1 Социо-демографски карактеристики на примерокот .....	42
3.2 Презентирање на резултатите според поставените хипотези.....	45
3.3 Дискусија за резултатите .....	62
<b>IV. ЗАКЛУЧНИ СОЗНАНИЈА И ПРЕПОРАКИ</b>	
Литература.....	69
Прилог 1 .....	72
Прилог 2 .....	77

## Вовед

Кога се говори за феноменот на човечките ресурси, се размислува холистички, при тоа имајќи предвид дека станува збор за најдинамична компонента во вкупните ресурси, од една страна, но истовремено и како двигател на останатите ресурси, од друга страна.

При содржинската и структуралната анализа на човечките ресурси во јавниот сектор често пати се тргнува од квантитативната анализа, што сама по себе очекувано е да содржи статистички податоци за вработените, на пример: бројната состојба и квалификациската структура на државните службеници, како квантитативна особина и преглед на нивните специфични знаења, способности, вештини и искуства и други компетенции. Од тие причини постои потреба од различен пристап при третирањето на човечките ресурси, како при нивното проучување, така и во преземањето соодветни мерки во нивното раководење.

Се наметнува потреба анализата и третирањето на овој феномен да бидат насочени во пошироки рамки, односно да не бидат третирани само од аспект на административни службеници, како основни носители на дејноста во македонскиот систем на здравствено осигурување, туку да бидат аспектирани и како професионалци. Тие овозможуваат успешното функционирање во процесот на давање услуги на граѓаните како здравствени осигуреници во македонскиот систем.

Суштината на современиот и холистички пристап кон човечките ресурси е нивното третирање во целината на организацијата како социјална организација и поврзаноста на организацијата со нејзиното опкружување. Само преку ваквиот пристап може целосно, но и во интензитет и во екстензитет суштински да се третира и адекватно да се интерпретира динамиката на човечките ресурси и мултиплицирањето на нивниот ефект преку посоодветно користење на другите ресурси. Крајна цел е остварување на правата и интересите, а истовремено и да се „манифестира“ грижа за јавниот интерес и обезбедување на врвни услуги на клиентите.

Овој пристап кон човечките ресурси се согледува и преку неговата стратегиска функција. Таа стратегиска функција е остварување на интерната интеграција на човечките ресурси, гледана тековно во синергетското дејствување на сите поединци на определна организациска или работна единица и како долгорочно градење на организациската култура на давање услуги на граѓаните. Неопходно е градењето на

свеста дека сите човечки ресурси во институцијата постојат со цел граѓаните да добијат третман и услуги на корисници на услугите кои ги дава здравственото осигурување. Оттука произлегува и оваа т.н. интегративна функција во јавниот сектор воопшто и во Фондот за здравствено осигурување, посебно.

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

## I. ТЕОРЕТСКА РАМКА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

### 1.1 Историјат

Македонскиот систем на здравствено осигурување ги опфаќа сите граѓани, нивните права и обврски од здравственото осигурување, како и начинот на спроведување на здравственото осигурување. Здравственото осигурување се установува како задолжително и доброволно за сите граѓани заради обезбедување здравствени услуги и парични надоместоци врз начелата на сеопфатност, солидарност, еднаквост и ефективно користење на средствата. Доброволно здравствено осигурување се установува за обезбедување на здравствени услуги кои не се опфатени со задолжителното здравствено осигурување. Работите на осигурување за здравствени услуги кои не се покриени со задолжителното здравствено осигурување се вршат во рамките на класа на осигурување - доброволно здравствено осигурување.

Задолжителното здравствено осигурување го спроведува Фондот за здравствено осигурување на Македонија (во натамошниот текст: Фонд). Доброволно здравствено осигурување можат да спроведуваат друштва за осигурување основани според прописите за осигурување.

Фондот за здравствено осигурување, врз основа на одредбите од амандманот 64 од Уставот, во состав на Министерството за здравство работи како единствена осигурителна организација во која се спроведува задолжителното здравствено осигурување врз начелата на заемност и солидарност, за целата територија на Република Македонија. Во Фондот за здравствено осигурување се обезбедуваат средствата за основната здравствена заштита, за мрежата на здравствените организации и финансирање на дејноста на здравствените организации, врз основа на цени на здравствени услуги, односно програми и договори за спроведување на здравствената заштита на осигурениците.

Во состав на Министерството за здравство, Фондот за здравствено осигурување, практично немаше никаква самостојност, иако беше определено дека има својство на правно лице. Фондот нема статут, нема орган на управување, а директорот на Фондот, кој го именува Владата на Република Македонија е одговорен пред министерот за здравство.



Собранието на Република Македонија на 17 октомври 2000 година донесе Одлука со која именува членови на управниот одбор на Фондот за здравствено осигурување на Македонија ("Службен весник на РМ", бр.84/2000).

Исто така, Владата на Република Македонија на 8 ноември 2000 година донесе одлука со која именуваше вршител на должноста директор на фондот за здравствено осигурување на Македонија ("Службен весник на РМ", бр. 92/2000).

Со овие одлуки на Собранието и Владата на Република Македонија беа исполнети условите за започнување со работа на Фондот за здравствено осигурување на Македонија како самостојна институција за спроведување на задолжителното здравствено осигурување.

Фондот за здравствено осигурување на Македонија е основан со Законот за здравствено осигурување ("Сл.весник на РМ" бр.25/2000, 34/2000 и 96/2000)<sup>1</sup>, заради спроведување на задолжително здравствено осигурување, како институција која врши дејност од јавен интерес и јавни овластувања утврдени со Законот.

Со Законот за здравствено осигурување се уредува здравственото осигурување на граѓаните, правата и обврските од здравственото осигурување, како и начинот на спроведување на здравственото осигурување.

Системот за здравствено осигурување е составен од задолжително или доминантно здравствено осигурување, а дел од тој систем е и доброволното осигурување, односно приватните осигурувања како дополнителни и доброволни, но тие не се предмет на ова истражување.

Врз основа на овластувањата дадени во законот и делокругот на работа, со Фондот управува Управен одбор, а со работата на Фондот раководи Директорот на Фондот.

Работите и работните задачи Фондот ги врши согласно Програмата и Планот за работа на Фондот, кои се усвојуваат на почетокот на годината. Планските активности се спроведуваат согласно реформските процеси во здравствениот сектор, со поддршка на Светската банка и се одвиваат во следните насоки: реформи во примарната

---

<sup>1</sup> <http://www.fzo.org.mk/default.asp?ItemID=91D588E92981FA4CA0D8F6587A58CC4F>

здравствена заштита, реформи во специјалистичко - консултативната здравствена заштита, реформи во болничката здравствена заштита, воведување на информациона технологија во здравството; континуирани тековни активности според планот и програмата за работа на Фондот за тековната година. Според член 53 од Законот за здравствено осигурување, Фондот врши дејност од јавен интерес и врши јавни овластувања утврдени со закон, потоа Фондот има својство на правно лице, самостоен е во својата работа, неговото седиштето е во Скопје. Исто така, Фондот има статут и поседува единствена трансакциска сметка.

## **1.2 Стратегија за управување со човечки ресурси во доминантниот македонски систем на здравствено осигурување**

Стратегијата за управување со човечки ресурси во доминантниот македонски систем на здравствено осигурување за сите граѓани ја менаџира Фондот за здравствено осигурување.

Задолжителното здравствено осигурување се обезбедува и регулира преку механизмите на државата, вклучувајќи ја универзалната здравствена заштита со широк спектар на услуги и јавно администрирање. Имено, со задолжителното осигурување се обезбедува основниот пакет здравствени услуги за целокупната популација, додека пак дополнителното здравствено осигурување е за оние кои можат доброволно, односно приватно, да си дозволат да бидат осигурани врз основа на нивните потреби. Со задолжителното здравствено осигурување во сите земји со основната здравствена заштита се опфатени вработените, земјоделците, уметниците, пензионерите и други.

Во процесот на управување со човечките ресурси главен метод е стратегијата на планирање од која се носат целите, програмите и плановите на сите активности на Фондот за здравствено осигурување.

### **1.2.1 Обезбедување на човечките ресурси**

Обезбедувањето на човечки ресурси има функција на компатибилност помеѓу квантитативните и квалитативните потреби на работата во македонскиот систем на здравствено осигурување со компетенциите и потенцијалите на кандидатите и потребите на идните вршители на определени работни задачи. Ваквата поставеност е рамноправна, бидејќи постои заемно задоволување на потребите на организацијата и човекот, а тоа е основа на стратешкото партнерство на тие два ентитета во

современиот менаџмент. Од друга страна пак, успешноста на организацијата е директно зависна од степенот на оствареност на ваквото партнерство.

Обезбедувањето на човечките ресурси може да се остварува на два начина: *екстерно* и *интерно* обезбедување на човечките ресурси. Екстерното обезбедување значи привлекување и ангажирање нови луѓе надвор од организацијата за задоволување на едукативните потреби на работата, односно работното место. Интерното обезбедување е квалитативно прераспоредување на постојниот кадар или пак обучувачка и друга интервенција на постојните службеници на определени активности. Оваа форма на екипирање на административните службеници се оценува дека ќе биде доминантна во оваа фаза на конституирање на подрачните служби, согласно надлежностите.

Во државите со развиена професионализација на административните службеници се практикува системот на т.н. кариера. Екстерното обезбедување се врши за почетничките работи, а развојот на човечките ресурси е централна компонента на третманот на човечките ресурси во секоја организациска единица на ФЗОМ. Обезбедувањето на човечките ресурси, како почетна компонента на менаџментот на човечките ресурси, претпоставува професионално остварување на следниве помошни функции:

- планирање на човечките ресурси во нивната квантитативна и квалитативна форма и
- екипирање на секое работно место или посложени работни задачи, врз основа на своите работни компетенции и на правилата и процедурите на службата.

### **1.2.2 Кариерен систем**

Кариерниот систем е потребно да постои заради обезбедување на високопрофесионален персонал, кој е главен фактор за квалитетни административни службеници.

Системот на кариерата вработените го дефинираат како остварување на своите лични цели на долгорочен план во својата кариера, во согласност со целите и приоритетите на македонскиот систем на здравствено осигурување.

Планираната кариера на индивидуата, не само што е личен поттик, туку е и успешна, кога ќе обезбеди поголема продуктивност и ефикасност на функционирањето на системот на здравствено осигурување. Од една страна, вработените административни службеници треба да се грижат сами за својата кариера, а од друга

страна и ФЗОМ треба да води сметка за обезбедување на успешна кариера на поединците преку адекватен кариерен систем.

Системот на кариера е ефикасен кога вработените административни службеници ќе бидат одговорни и ќе бидат свесни за тоа колку е овој систем корисен за нив.

Со спроведувањето на системот на кариера во македонскиот систем на здравствено осигурување се постигнува професионализам кај вработените, сигурно работно место и можност вработените да имаат сопствен професионален развој, а со тоа стануваат ефикасни во работата и постигнуваат поголеми резултати.

### **1.2.3 Терминолошки определби и толкувања на основните поими**

Во овој труд посебно внимание се посвети на поимите кои имаат суштинско значење за истражувачката проблематика. Истите се појаснети и анализирани, заради тоа што имаат базично значење во експликацијата на предметот на трудот. Во трудот се наведени поимите кои се директно зависни со предметот на истражувањето.

Деталното, прецизно и суштинско определување на поимите е направено преку нивното дефинирање и толкување.

Така е намалена можноста тие да бидат погрешно или различно сфатени и толкувани. Во трудот се спомнуваат поголем број поими, но основни и најчесто користени поими (изрази), употребени според Законот за административни службеници, се:

1. **„Административен службеник,,** е лице кое засновало работен однос заради вршење на административни работи во некоја институција.
2. **„Распоредување“**
  - преместување на службеник од едно на друго работно место, идентично по вид, во рамки на исто ниво, согласно со Систематизацијата на работните места во ФЗОМ;
  - распоредување на службеник на работно место, непосредно пониско од работното место на кое дотогаш работел, согласно со изречена дисциплинска мерка, согласно со одредбите од Законот за административни службеници.
3. **„Работно место“** е најмалата единица во организациската структура на ФЗОМ, која во актот за систематизација на работните места е опишана со назив,

- подниво, ниво, категорија, статус, општи и посебни услови, опис и попис на работни задачи и други податоци од интерес за работното место;
4. **„Слободно работно место“** е работно место на кое со договор за вработување или со решение не е распореден, односно унапреден службеник;
  5. **„Упразнето работно место“** е работно место на кое службеникот оправдано отсуствува, поради здравствени или други причини подолг временски период;
  6. **„Стручни квалификации“** се формалното образование и другите форми на стручно образование на службеникот, за кои поседува диплома или сертификат;
  7. **„Работни компетенции“** се збир од знаења, вештини и способност на службеникот да ги извршува работите и работните задачи на работното место и истите можат да бидат општи и посебни;
  8. **„Унапредување“** е движење на службеникот во системот на кариера, на начин што:
    - а) преминува во повисок платен ранг, со што се стекнува со додаток за кариера на плата,
    - б) е распореден на друго работно место, кое во однос на претходното работно место е повисоко, согласно со Класификацијата на работните места;
  9. **„Непосреден раководен службеник“** е службеник кој раководи, односно управува со работата на организациската единица во која службеникот работи;
  10. **„Класификација на работните места“** е систематизирана листа на работните места во Фондот, категоризирани во соодветни категории, согласно закон и организирани во нивоа и видови.

### **1.3 Внатрешна организација во Фондот за здравствено осигурување**

Врз основа на член 17 став 7 од Законот за вработување во јавниот сектор (“Службен весник на РМ“ бр. 27/14 и 199/14), Управниот одбор на Фондот за здравствено осигурување на Македонија во 2015 година донесува Правилник за внатрешна организација во Фондот за здравствено осигурување на Македонија, со кој се уредуваат соодветните општи одредби. Со Правилникот е уредена целата

организација и делокругот на работа, како и раководењето, обврските, задачите, одговорностите, контролата на работата, видот на работите и други прашања во врска со организацијата на работата на стручната служба на Фондот за здравствено осигурување на Македонија (во понатамошен текст: Фонд).

Сите управни, финансиски, стручни, административни и други работи за спроведувањето на здравственото осигурување на територијата на нашата држава ги врши стручната служба на Фондот. Во службата на Фондот се вработени 950 лица. Фондот е организиран како централна служба со подрачни служби на Фондот, а седиштето на централната служба на Фондот е во Скопје.

Главен орган во внатрешната организација во Фондот е стручната служба, која обезбедува целосна примена на Законот, Статутот и други акти на Фондот. Исто така, ги остварува и правата од здравствено осигурување на сите осигуреници и е функционално поврзана во вршењето на работите од централна служба на Фондот кон подрачните служби на Фондот. Истовремено дава исти услови за работа, рамномерно групирање и распоредување на работите според сродноста и потребите, со максимална искористеност на работното место, а на тој начин е овозможен вертикален и хоризонтален проток на податоци и информации и, врз основа на тоа, давање на услуги.

Стручната служба на Фондот е организирана во Централна служба, составена од 9 сектори и 30 подрачни служби. Бројот на вработени во Фондот во 2018 година изнесува 908, што во однос на 2017 година претставува зголемување за 71 лице. Вработените лица преку подрачните служби и истурени шалтери опслужуваат 1,84 милиони осигурени лица, 110 јавни здравствени установи и 3.537 приватни здравствени установи низ целата територија на државата.

Старосната, половата и образовната структура на вработените во Фондот е разнолика. Од една страна, доминира женската популација со 62% во вкупниот број на вработени, а од друга страна, пак образовната структура покажува дека доминираат вработени со висока стручна подготовка, со околу 53%. Во однос на старосната структура, Фондот претставува инситутција во која преовладуваат вработени со над 40 годишна возраст.

Кадровската политика на Фондот е насочена кон континуирано подобрување на нивото на продуктивност на вработените и зголемување на нивното знаење, со цел

постојано да се подобруваат услугите што Фондот ги дава на осигурениците и другите категории на корисници. (Годишен извештај од Фондот, 2018)

Основните постулати, врз кои се потпира работата на стручната служба, се базираат на рационално, економично, ефикасно и благовремено извршување на задачите и обезбедување на единствена практика и раководење во начинот на вршење на работите.

## **1.4 Организација на работата на ФЗОМ**

Работата на Фондот се организира во централната служба на Фондот за територијата на Република Македонија и во подрачните служби во општините: Берово и Пехчево, Битола, М.Брод, Валандово, Велес, Винаца, Гевгелија, Гостивар, Дебар, Делчево, Д. Хисар, Кавадарци, Кичево, Кочани, Кратово, Крива Паланка, Крушево, Куманово, Неготино, Охрид, Прилеп, Пробиштип, Радовиш, Ресен, Свети Николе, Скопје, Струга, Струмица, Тетово и Штип.

Сите вработени во Фондот со извршувањето на работните задачи, утврдени со Правилникот за работа, вршат и работа од јавен интерес и имаат својство на административни службеници.

Според член 5 од Правилникот за внатрешна организација во Фондот за здравствено осигурување на Македонија од 2015 година, извршувањето на работите според видот, значењето и обемот од делокругот на Фондот, се организира во Кабинет на директор и во Одделение за внатрешна ревизија, како и во 9 (девет) сектори, и тоа:

1. Правен сектор
- 2. Сектор за управување со човечки ресурси**
3. Сектор за спроведување договори за социјално осигурување
4. Сектор за контрола
5. Сектор за фармација
6. Сектор за финансиски прашања
7. Сектор за сметководство и трезор
8. Сектор за јавни набавки
9. Сектор за информатика

### **1.4.1 Сектор за управување со човечки ресурси**

Врз основа на член 17 став 7 од Законот за вработување во јавниот сектор („Сл.весник на РМ“ бр.27/14 и 199/14), Управниот одбор на Фондот за здравствено

осигурување на Македонија во 2015 година донесе Правилник за внатрешна организација на Фондот. Во тој правилник секторот за управување со човечки ресурси има посебно место и го сочинуваат 12 (дванаесет) вработени.

Во секторот за управување со човечки ресурси се извршуваат следниве работи:

- Подготвување на Правилник за внатрешна организација во Фондот.
- Подготвување на Правилник за систематизација на работните места во Фондот.
- Подготвување на општи акти за остварување на правата од работен однос.
- Решавање на права од работен однос, административни, архивски и други општи акти.
- Обезбедување ефикасна примена на законите, прописите, правилата и постапките за управување со човечките ресурси.
- Спроведување на постапката за вработување, унапредување и мобилност на административни службеници.
- Организирање и координирање на стручното усовршување и управување по учинокот на административните службеници.
- Застапување на Фондот во судските постапки од работни односи пред надлежните судови.
- Донесување и спроведување на политика на процедура на комуникација и професионално однесување во рамките на Фондот.

Извршувањето на работите во Секторот за управување со човечки ресурси се организира во одделение за управување со човечки ресурси.

Активностите на Секторот за управување со човечки ресурси се следниве:

- Издигнување на професионалноста во работењето на Фондот на повисоко ниво.
- Нова систематизација на Фондот и реорганизација и регионализација на подрачните служби според потребите на осигурениците и местоположбата.
- Унифицирање на работата на сите вработени преку воспоставување на интерни процедури за надлежностите и нивоата на одговорност на вработените во централната и подрачните служби на Фондот.
- Воведување на вреднување на вработените по учинок (стимулативни мерки и ревидирање на системот на вреднувањето на трудот на овластените лица за контрола).
- Воведување на Годишен план за континуирана едукација на вработените (дефинирање на потреба од ангажирање на обучувачи надвор од Фондот, план



- на обуки на подрачните служби кои ќе се спроведуваат од страна на централата на Фондот).
- Контрола и подобрување на архивското работење во Фондот.
  - Подобрување на работните услови за работа на вработените.
  - Подобрување на вреднувањето на различните нивоа на вработени (од аспект на одговорности и стручна подготвеност).
  - Заштита на лични податоци преку соработка со секторот за информатичка технологија (т.н. ИТ сектор) за ефикасен електронски систем за следење и управување со вработените.
  - Координација со други надлежни институции кои имаат взаемна соработка со Фондот (УЛП, ПИО, ЈЗУ).
  - Повлекување од административниот процес за вработување во ЈЗУ, бидејќи како купувач на услуги не треба да биде инволвиран во внатрешната структура на одредени здравствени установи, односно ЈЗУ (Стратешки план на Фондот од 2010-2015).
  - Извештај на состојбата со празни работни места во Фондот и согледувања за соодветни кадровски решенија за поголема ефикасност во работата.
  - Доставување на годишните извештаи за водење на дисциплинските постапки во Фондот.
  - Изработка на различни анализи, поврзани со обемот на работа на подрачните служби.
  - Изготвување извештај за спроведената едукација на вработените, службени патувања, како и договори за меѓусебни права и обврски со вработените во Фондот, согласно процедурата за службени патувања.
  - Доставување извештај со координирање на активноста за оценување на вработените во Фондот.
  - Воведување на индикатори за следење на ефикасноста на вработените.
  - Усогласување на акти на Фондот (актот за систематизација) со Законот за јавни службеници.
  - Иницирање на измена на законот за ЗЗО (задолжително здравствено осигурување) согласно измените на законот за јавни службеници.
  - Изготвување на програмата за обуки на вработените во Фондот.
  - Изготвување на нов колективен договор.

- Донесување на програма за волонтирање, како и спроведување на програмата преку спроведување огласи, потпишување договори, евиденција за редовност и подготовка за исплата на надоместок за волонтирање.
- Воведување на електронски прирачник за сите вработени (сет на интерни акти и водич низ законските и под-законските акти за функционирање на Фондот).
- Координирање на процесот на организирање на тим билдинг и тематски семинари.
- Анализа на анкети спроведени со вработените.
- Годишна програма за континуирана едукација на вработените, со посебен акцент кон подготовка на планови за обука на вработените во подрачните служби на Фондот.
- Следење на прогресот на реализација на ацискиот план за проектот („Програма за работа на Фондот за здравствено осигурување на Македонија за 2014 година“)

Во овој дел е добро да се направи и мала споредба со надлежностите и активностите на секторот за управување со човечки ресурси во Фондот во Србија и Црна Гора, како наши најблиски соседи. Од официјалната веб страна на Фондот на Р.Србија<sup>2</sup>

може да се констатира дека главни задачи на овој републички Фонд се:

- Планирање на човечките ресурси за Фондот;
- Остварување на правата од работните односи и станбените прашања на вработените во Фондот и давање стручна помош од оваа област;
- Регулмирање на работно – правниот статус на лицата ангажирани вон работното време и изработка на акт за организација и систематизација на работите;
- Изработка на акти за организација и систематизација на реизработка на акти за организацији и систематизација на работите;
- Изработка на нормативни акти и упатства од областа на работата на Секторот за човечки ресурси;
- Координација на работата на организациските единици од областа на човечки ресурси, работните односи и ангажирани лица вон работниот однос;
- Контрола на поединечни акти, со кои се одлучува за правата на обврски и одговорности од работниот однос и за работата во организациски единици;

---

<sup>2</sup> <https://www.rfzo.rs/index.php/organizacija-info/orgjedinice/direkcija>

- Формално-правна контрола на актите донесени во организациските единици;
- Водење и ажурирање евиденција од областа на работата на секторот;
- Изработка на решенија за образованието на комисијата и работните тела од делокругот на работата на секторот;
- Донесување акти со кои се одлучува за правата на обврски и одговорности од работниот однос;
- Предложување на мерки за унапредување на работата на секторот;
- Давање на стручна помош на организациските единици од областа на работни односи и човечки ресурси;
- Давање на стручна помош на организациските единици од областа на работните односи и човечките ресурси;
- Следење, извршување и реализација на одлуките од органите на Републичкиот фонд од надлежностите на Секторот;
- Изработка на информации за потребите на директорот на Републичкиот Фонд, Управниот и Надзорниот одбор;
- Соработка со Секторот за здравствено осигурување и правни работи во постапките пред судовите во решавањето на работните спорови;
- Соработка со Секторот за финансии и договарање на здравствена заштита на работите за изработка на извештаи за вработените и работно ангажираните лица за потребите на надлежните министерства и други државни органи;
- Подготвување на инструкции од делокругот на работата на Секторот.

Од друга страна, од официјалната веб страна на Фондот за здравствено осигурување на Црна Гора<sup>3</sup>, се гледаат следните задачи на службата за човечки ресурси:

- Остварување на правата и обврските на државните службеници, односно вработените;
- Учество во постапките за селекција на кандидатите за прием во работен однос, односно оценување на вработените;
- Соработка со Управата за кадрови на унапредување на кадровските капацитети и едукација на вработените;
- Водење евиденција на кадровскиот информациски систем, односно персонална евиденција на вработените;

---

<sup>3</sup> <https://fzocg.me/page?type=centrala&id=19>

- Подготвување на решенија за распоредување на службениците на работни места, за висината на заработката, за годишните одмори и за други права од областа на работните односи;
- Годишно планирање на нови кадри;
- Планирање и реализирање на програмите поврзани со стручното усовршување на вработените;
- Прием, класификација, распоредување и испраќање на пошта, во согласност со прописите за канцелариско работење и водење соодветна евиденција;
- Обавување портирски задачи, возачки задачи и доставувачки задачи.

### 1.5 Делокруг на работата на ФЗОМ

Според членот 56 став 1 точка 2 од Законот за здравствено осигурување (“Службен весник на Република Македонија“ број 25/2000, 96/2000, 50/2001, 11/2002, 31/2003, 84/2005, 37/2006, 18/2007, 36/2007, 82/2008, 98/2008, 6/2009, 67/2009, 50/2010, 156/2010 и 53/2011), Управниот одбор на Фондот за здравствено осигурување на Македонија на седницата оджана на 15.12.2011 година донесе Статут на Фондот за здравствено осигурување на Македонија.

Според член 2 од Статутот, Фондот за здравствено осигурување на Македонија ги спроведува правата и обврските од задолжителното здравствено осигурување и врши други работи, согласно Законот за здравствено осигурување.

Јавните овластувања и вршењето дејност од јавен интерес на Фондот утврдени со Закон се пропишани со членот 3 од Статутот и истиот има својство на правно лице и е самостоен во својата работа.

Фондот ги врши следните работи<sup>4</sup>:

- Спроведува прописи на развојот и унапредувањето на здравствената заштита и осигурувањето;
- Ги уредува прашањата за кои е овластен со Закон со општи акти;
- Планира и прибира средства од задолжителното здравствено осигурување;
- Остварува задолжително здравствено осигурување на осигурените лица;
- Ги плаќа здравствените услуги за осигурените лица во здравствените институции;
- Развива сопствен информативен систем за задолжително здравствено осигурување;

<sup>4</sup> <http://www.fzo.org.mk/WBStorage/Files/STATUT%20NA%20FZOM%2027%20od%2024.02.2012.pdf>

- Презема мерки за ефективно и економично користење на средствата од задолжителното здравствено осигурување;
- Врши контрола на редовноста на уплатата на придонесите за здравствено осигурување;
- Води евиденција за осигурените лица;
- Издава веб страница и други стручни информативни публикации;
- Врши и други работи во врска со правата и обврските од задолжителното здравствено осигурување;
- Работата на Фондот е јавна.

### **1.6 Кодекс за административни службеници**

Според Кодексот за административни работници, објавен во „Службен весник на РМ, бр.183 од 12.12.2014 година, кој произлегува од Законот за административни службеници („Службен весник на РМ“ бр.27/14), а е донесен од Министерството за информатичко општество и администрација, пропишани се етичките стандарди и правила на однесување на административните службеници.

Овој Кодекс има за цел да го поттикнува доброто постапување и однесување на административните службеници и зајакнување на довербата на граѓаните во работата на институциите на јавниот сектор. Тука спаѓаат и односите со колегите, со претпоставените и раководителите и со странките, и тоа на своето работно место, но и во приватниот живот и јавноста.

Со Кодексот им се наложува на административните работници да ги почитуваат законските прописи и да не подлежат на притисоци за извршување на противуставни и незаконски работни задачи од претпоставените. Сите административни службеници треба професионално и посветено да ги извршуваат своите работни обврски, и тоа по правила и процедури на службата и самостојно, навремено и со големо внимание. Секој административен службеник е потребно да се однесува одговорно, да работи на градење и одржување на општото добро, растот и општествените вредности, а на тој начин да создава услови за одржлив човечки и социјален развој.

Многу битно е да се напомене дека административниот службеник треба да работи на свое сопствено стручно усовршување и зајакнување на работните компетенции и да вложува во своето образование и лична надградба, професионален и кариерен развој. Службеникот би требало наученото да го користи за подобрување на

својата работа и развојот на институцијата и на тој начин да придонесе во градењето и одржувањето на институционалната меморија.

Во работењето на службениците мора да се почитуваат принципите на хуманост, еднаквост и социјална правда, недискриминација, заштита од неправди по било кој основ, еднакви стандарди при испорачување на услугите и преку фер и правичен однос. Исто така, административниот службеник, со својот личен пример, во секое време треба да ги промовира вредностите како вистинитост, чесност и правичност и да ги поттикнува другите административни службеници да постапуваат согласно овие вредности.

Во своето работење административниот службеник треба да го застапува јавниот интерес, правата, и интересите на сите граѓани и други субјекти во заедницата и при тоа да не се доведува во состојба на судир на личниот со јавниот интерес. Тој им обезбедува вистинити, соодветни, навремени и целосни информации на граѓаните и јавноста, при тоа почитувајќи го правото на приватност и заштитата на личните податоци. На тој начин ќе биде достоинствен и пример за соодветно однесување.

Што се однесува до странките, административниот службеник кон нив треба да се однесува љубезно, учтиво, со јасно објаснување или советување дадено со смирен тон, должна почит и водење сметка дека истите се обраќаат заради остварување на нивните права, обврски, интереси и потреби. Сите забелешки, критики и проблеми посочени од страна на странките треба да ги сослушува со трпение и без предрасуди, а секогаш кога странките се незадоволни од одговорот или услугата треба да побара арбитража од непосредно претпоставениот административен службеник или пораката ја пренесува и упатува до него.

Во однос на колегите, потребно е да се негуваат духот и начелата на тимска работа, взаемно почитување, уважување на различностите, солидарност и соработка.

Да не се повишува тонот, да нема навреди, без конфликти и одбегнување непрофесионален и субјективен пристап. Да се промовира грижа за колегите и да се поттикнува професионалниот и кариерен развој на колегите и соработниците преку споделување на искуството и знаењето.

Што се однесува на претпоставените, административниот службеник мора да ги почитува нивниот авторитет и положба, покажувајќи разбирање за воведување на технички, организациски и друг вид на промени.

Административниот службеник кон ресурсите што му се дадени на користење, како и во вршењето на работата, мора да се однесува економично и ефикасно, и тоа исклучиво за службени потреби.

Овој Кодекс во оригинална форма е објавен на веб страниците на институциите на јавниот сектор.

## **1.7 Професионален и кариерен развој на вработените**

### **1.7.1 Занимање, професија и кариера**

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

**Занимањето** на вработените е најниското ниво на општествената поделба на трудот. Затоа, занимањето е дефинирано како работа и работни задачи кои вработениот ги врши и од нив заработува за живот (добива плата за остварената работа).

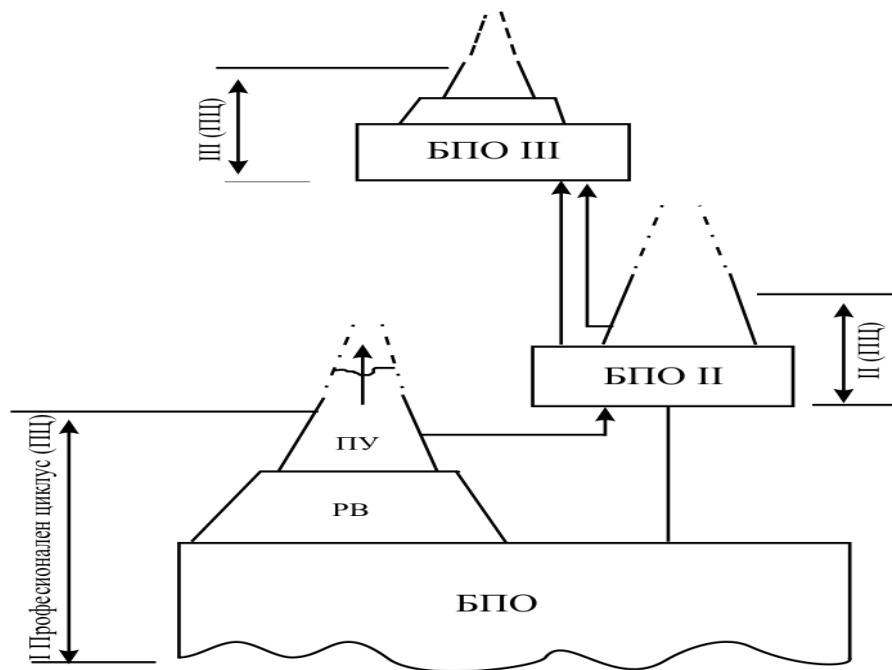
**Професијата** на вработениот е повисоко ниво на компетентност и одговорност во вршењето на занимањето. Додека занимањето е фокусирано на делокруг на работи во поединечната поделба на трудот во организациите, дотогаш професијата се јавува како проширување на компетенциите за вршење поголем број занимања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

**Кариерата**, пак, е напредување во вршењето на работните и други професионални обврски. Со други зборови, таа е низа од позиции на распоредување или остварување професионални резултати во текот на работата. Според тоа, професионалниот развој е предуслов за успешна кариера, иако има случаи на кариерно напредување за кое вработениот дополнително стекнува професионална компетентност.

## 1.8 Модел на професионалниот развој

Основа на секој професионален развој е базичното професионално образование (БПО) кое се стекнува во формалниот образовен систем, со што се стекнува степен и вид на стручна подготовка. Оваа компонента и сè друго што се надградува над неа го претставува професионалниот развој на индивидуата.

Современите бурни промени и барањата на кариерниот развој сè почесто ја наметнуваат потребата од враќање на поединците во формалниот образовен систем за стекнување повисок степен на стручна подготовка (специјализација, магистерски и докторски студии), како и на исто ниво (педагошка доквалификација на инженер што сака да ја замени инженерската со наставничка кариера и сл.). Поради тоа, професионалниот развој најдобро е да се разгледа како низа од професионални циклуси што е прикажано во Слика бр. 1<sup>5</sup>.



Слика бр.1 Модел на професионалниот развој

Секој професионален циклус, иако е континуиран процес, може да се подели во следниве три фази<sup>6</sup>:

<sup>5</sup> Врз ваквото сфаќање на професионалниот развој е конципиран и трициклусниот модел на високото образование според Болоњскиот процес: додипломски студии, постдипломски студии, докторски студии како заокружена дејност на високото образование.

<sup>6</sup> Смилевски, Ц. Ракичевиќ, Г. (2007) *Менаџмент на човечките ресурси*. Битола: Факултет за администрација и менаџмент на информациски системи стр. 67



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

Според горенаведеното, **базичното професионално образование** претставува стекнување формален степен на стручна подготовка за определен образовен профил. Со стекнување на степенот на стручна подготовка, индивидуата може да ја започне својата кариера во низа занимања кои ги покрива профилот. Покрај тоа, со општата компетентност, односно со генеричките вештини на ниво на високо образование, индивидуата може да ја започне својата кариера во друга област каде што тие генерички способности ќе овозможат успешна работа, како што е најчесто случај во невладините и во други непрофитни организации и развојни проекти.

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

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

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

## 1.9 Кариерен развој

Традиционално, поимот кариера може да се однесува само на оние кои се наоѓаат на менаџерски или професионални позиции, но за кариерата најчесто се размислува и како на пропратен елемент за секој поединец во врска со неговата работна улога. Поимот кариера, исто така, се употребува и кога треба да се означи нагорно качување или напредување во работните улоги, под што се подразбира развивање и напредување во кариерата<sup>7</sup>.

Спротивно од сфаќањето на објективната кариера, субјективната кариера е онаа која поаѓа од перспектива на промена на вредностите, ставовите и мотивацијата кои се случуваат при стареењето на една личност. И двата пристапи поаѓаат од тоа дека луѓето имаат некаква контрола над своите судбини, односно дека тие може да манипулираат со можностите и шансите за да го максимизираат успехот и задоволството кое произлегува од напредувањата во нивните кариери<sup>8</sup>.

Кариерниот развој вклучува градење кариерни траси во организацијата. На раководителите им се потребни информации со кои ќе може да управуваат, а во исто време да обезбедат способен раководен и административен кадар кој ќе биде во состојба да одговори на барањата на организацијата.

За најголем број вработени, најпосакуван напредок во кариерата е доколку тоа е во рамките на организацијата каде што работат. Можностите за внатрешно напредување се намалуваат доколку се намалува обемот на работењето на организацијата или доколку се напуштат некои од активностите. Сепак, организациите се трудат да им понудат развој во кариерите на своите вработени, и тоа преку повеќе атрактивни реални и алтернативни работни позиции<sup>9</sup>. Константните промени во организацијата и преместувањата од една на друга работна позиција на вработените им го отежнуваат планирањето на својата кариера. Постои убедување дека во такви услови вработените не се истакнуваат и не се залагаат на своите работни места, а со тоа немаат ниту напредување во своите кариери.

Исто така, под кариера обично се подразбира професионален развој на вработениот за време на неговото работење. Развојноста на кариерата опфаќа нејзино планирање, развојност на насоките на кариерата, активности и обука за развој,

---

<sup>7</sup> Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (1998). *Menadzment ljudskih resursa*. Beograd: Data Status. (стр. 449)

<sup>8</sup> Cascio, W. F., (1987). *Applied psychology in personnel management* (3<sup>rd</sup> ed.). Prentice.

<sup>9</sup> Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (1998). *Menadzment ljudskih resursa*. Beograd: Data Status

унапредување, критериуми за унапредување, процена, советување и поттикнување. Покрај планирањето, како процес преку кој поединецот идентификува, истовремено превзема и ги насочува неопходните мерки и активности за постигнување професионални успеси. Сепак, од посебна важност е да се истакне дека управувањето со кариерата е процес во кој раководството на организацијата плански и организирано ги следи, оценува, назначува, насочува и ги развива вработените и нивните потенцијали. Планирањето и управувањето со кариерата подразбираат координирани и субординирани активности на раководителот и вработените за човечки ресурси. Систематското планирање на кариерата е значајна поддршка на индивидуалните потенцијали и претставува еден од важните аспекти на стратешко управување со човечките ресурси. На тој начин во организацијата треба да се развие потенцијал за промени и иновации. Преку ваквата поставеност, организацијата подобро ги користи потенцијалите на вработените и директно влијае врз определени тековни проблеми.

Кариерата треба да биде аспектирана и од вработените, и од организацијата, во целина. Во функција на сопствениот развој и постигнување на целите, со планирање на професионалниот и кариерен развој институциите ги постигнуваат сопствените цели. Затоа, со право може да се констатира дека кариерата истовремено поседува субјективна и објективна страна. Субјективноста, од една страна, се однесува на ставовите, интересите и мотивите на поединците, а објективноста, пак, ги опфаќа организациските услови, структурата на работните места, критериумите на напредување итн.

Кариерата на вработениот влијае врз задоволството и врз неговата сатисфакција. Во исто време, тоа задоволство на вработениот од работата која ја извршува треба да кореспондира со потребите кои ги има организацијата од вработениот. Развојот во кариерата се гледа како интерес на вработениот и затоа може да се дефинира како индивидуално задоволство од кариерата. Преку постигнување на поставените цели во развојот на кариерата, истовремено се придонесува и во развој на институцијата.

Како придобивки од кариерниот развој, може да бидат издвоени следните карактеристики: институцијата станува атрактивна за потенцијалните нововработени лица; се одржува или се подобрува имиџот на организацијата, преку презентирање на потребите и придонесот на вработените; се зголемува довербата кај вработените и се намалува потребата од преместување од едно на друго работно место; се зголемува

мотивацијата кај вработените со тоа што тие самите можат да го согледаат напредокот во својата работа и, најважно од сè, може целосно да се искористат потенцијалите на работната сила.

За разлика од кариерниот развој во рамките на една организација, фокусирањето на **индивидуалниот кариерен развој** се насочува кон поединците во откривање на главните цели и определување на тоа што тие треба да направат за постигнување одредени цели во развојот на кариерата. Додека развојот на кариерата во една организација се стреми да ги задоволи потребите на организацијата, индивидуалниот развој на кариерата се однесува на развојот на кариерата на секој поединец, без разлика на тоа каде се извршува таа работа. Може да се заклучи дека и развојот на кариерата во рамките на институцијата, и индивидуалниот развој на кариерата на вработениот, се од голема важност.

### **1.10 Организациска поставеност на човечките ресурси во Фондот за здравствено осигурување на Македонија**

Поимот организација означува систем, односно процес или функција. Организирањето е процес на поделба на работите меѓу групите и индивидуите, и координирање на нивните активности за постигнување на целите на ФЗОМ како организација. Организирањето претставува дел од раководството, кое вклучува воспоставување планирана структура од улоги на вработените во извршувањето на мисијата на ФЗОМ. Вообичаено е процесот на организирање и структурата на организацијата да се прикаже шематски или моделирано. Ваквата организациска шема во литературата се сретнува под името органограм.

Организациската структура може да се смета како начин за создавање и уредување на меѓусебниот однос на составните делови во ФЗОМ. Организациската структура го определува моделот во кој се дадени задачите, начинот на нивно определување, системот на одговорности. Според систематизацијата на фондот, органограмот на ФЗОМ е претставена како во слика 2 подолу.

Организациската структура дава податоци за поделбата на работата, нивото на специјализација на работните активности, организациската хиерархија, постојните врски. Групирањето на вработените и нивните активности по сектори, овозможува поголема ефикасност во процесот на надгледување на работата од страна на раководителите. Од избраната организациска структура зависи нејзината успешност.



Кариерниот развој на вработените во ФЗОМ, според програмата за работа на секторот за управување со човечки ресурси, ги има следниве елементи :

- **Самоанализа** – иако некои вработени континуирано се самоанализираат, сепак многу често им недостасуваат мотивирање и структура кои треба да ја иницира самиот ФЗОМ. Индивидуите во секторот за управување со човечки ресурси наведуваат што ги интересира, што не сакаат да прават, што работат добро, кои се нивните силни и слаби страни. Многу организации или користат веќе дизајнирани алатки и психолошки тестови, кои се комерцијално достапни, или успеале самите да развијат формулари и обуки што можат да ги користат нивните вработени. Иако личната анализа треба да е реална, сепак не треба да се фокусира само на сегашните вештини и способности, затоа што плановите за кариерен развој вообичаено подразбираат дека вработениот ќе се стекне со нови вештини и обуки.
- **Процена од страна на ФЗОМ** – ја прави секторот за контрола и секторот за управување со човечки ресурси во Фондот, при што најдобро е да се користат повеќе од еден извор или што повеќе извори за да има систем на проверка:
  - Анализа на успешност при работењето (performance appraisal) и е најчесто користена алатка;
  - Личните досиеја, каде што има информации за образованието, обуките и претходното работно искуство.
- **Комуницирање на можностите за кариерен развој** – е основа за да можат вработените да креираат реалистичен кариерен план, а ФЗОМ, преку својот сектор за управување со човечки ресурси и со годишната програма за обука на вработените донесена од Министерството за здравство, може да ги направи следниве активности:
  - Закачување на огласна табла и објавување на слободните работни места, за да добијат луѓето чувство за своите опции;
  - Јасно дефинирање на можните патеки за развој во рамките на ФЗОМ, што може да биде составен дел на анализата на успешното работење (performance appraisal);
  - Споделување на идните планирања на одделот за човечки ресурси со вработените и со раководителите;

- Зацртување на кариерната патека или мапа е техника со која се дефинираат чекорите за напредување од едно кон друго работно место во ФЗОМ, уредено од страна на секторот за управување со човечки ресурси кој се грижи за следење на спроведувањето на Законот за државни службеници и опфаќа збир на развојни активности што содржат формално и неформално образование, обуки и работни искуства коишто можат да му помогнат на вработениот да биде способен да премине на понапредна позиција. **Кариерно советување** – активност која ги интегрира различните чекори во процесот на планирање на кариерата и може да биде направена од менаџерот на индивидуата, специјалист од одделот за човечки ресурси или од комбинација на двете, иако е подобро менаџерот да биде тоа, бидејќи има предност со практичното искуство, ја знае организацијата и е во позиција да направи реалистична проценка за организациските можности. Многу важно за кариерниот развој е периодично да се проверат кариерниот план и ситуацијата, со оглед на многуте промени во самата организација и околината, поради што најчесто индивидуалните кариерни планови ретко се исполнуваат според планот. Периодичната проверка е можност да се адаптира кариерниот план со цел кариерниот развој да не е попречен и да се избегне самозадоволството, како најголем проблем на кариерниот развој.

Постојат четири општи индивидуални карактеристики што влијаат на изборот на кариерата на вработените:

- **Интереси** – засновани на нив, вработените се стремат кон кариера што одговара на интересите што ги имаат, но тие со текот на годините се менуваат, па одлуките за кариерата се прават врз нивните специфични вештини, способности и патеки за кариера.
- **Слика за себе** – влијае на изборот на кариерата, бидејќи вработените ги следат кариерите во кои можат да се „видат“ себе си и ги одбегнуваат оние кои не се вклопуваат во нивното доживување и перцепции за себе и своите таленти, мотиви и вредности.
- **Карактер/личност** – вклучува лична ориентација и потреби, па така вработени со одредени карактерни особини се насочени кон различни групи занимања.
- **Социјално потекло** – вклучува социоекономски статус, ниво на образование и професија на родителите.

Важен елемент на кариерниот развој претставува и периодот од животот на вработениот и соодветната фаза во кариерата.

**Развојот на кариерата на раководителите и вработените** претставува континуиран, формализиран организациски систем кој се фокусира на развивање и напредување на вработените во организацијата, според потребите и на вработените, и на ФЗОМ.

Од организациска гледна точка, развојот на вработените има три главни цели:

- Навремено да ги задоволи тековните и идните потреби на вработените;
- Подобро да ги информира ФЗОМ и вработените за потенцијалните кариерни патеки во ФЗОМ;
- Да ги синхронизира тековните програми за вработени преку интегрирање на активностите што ги селектираат, поставуваат, развиваат и менаџираат индивидуалните кариери со плановите на ФЗОМ.

Според возраста, вработените имаат потреби и грижи кои спаѓаат во фазите на кариерниот развој:

- Во почетокот на кариерата (до +/- 20 години) вработените имаат потреби од утврдување на нивните интереси и Фондот, односно секторот за управување со човечки ресурси да се грижи за награди и стекнување на повеќе вештини;
- Во средината на кариерата (од 30 до 40 години) вработените имаат потреба од напредување во кариерата и грижа за нивните вредности, придонес, интегритет и благосостојба;
- Во подоцнежната кариера (до +/- 50 години) вработените имаат потреба од надградување на вештини и грижа за повлекување од активности во организацијата;
- На крајот од кариерата (од 60 до 70 години) вработените имаат потреба и грижа од подготовка за пензија.

**Планирањето на кариерата** претставува процес преку кој вработениот формулира цели во кариерата и развива план за да ги оствари тие цели, така што кариерниот развој и кариерното планирање меѓусебно се поддржуваат, затоа што кариерниот развој ги гледа индивидуалните кариери од аспект на организацијата, додека планирањето на кариерата ја гледа низ призма на индивидуите. Добриот и реалистичен план за кариера им помага на вработените да ги гледаат можностите во



споредба со своите способности и вклучува конкретни чекори и краткорочни резултати кои треба да се постигнат, а кои, кога ќе се постигнат, креираат чувство на остварување, што директно влијае врз мотивацијата и задоволството од работата.

Фондот има и своја политика за квалитет, во која постои и визија на Фондот како државна организација со раководители и вработени кои со својата работа придонесуваат и имаат главна улога за Фондот да стане препознатлив како купувач на здравствени услуги кој обезбедува квалитетна, навремена, отчетна и ефикасна администрација на правата на осигурениците. Според тоа, улогата на Фондот е да ги утврдува идните потреби на вработените, да ги проценува индивидуалните потенцијали и потребата од обуки, да имплементира ефективен процес за поставување на соодветни работни места, да развива систем за организациски кариерен развој и да понудува едукација и обука. Од друга страна, улогата на вработените е да соработуваат со нивните раководители, да се самопроценуваат, да прибираат податоци и да развиваат кариерен план. И на крајот, раководителите имаат улога да го анализираат успешното работење на вработените, да им даваат поддршка на вработените, да ги насочуваат и советуваат, да даваат повратни информации, да обезбедуваат информации и да го одржуваат интегритетот на системот на здравствено осигурување.

## **1.12 Релевантни истражувања во оваа област**

Развојот и планирањето на кариерата е дел од управувањето со човечки ресурси и има за цел да ги идентификува потребите, аспирациите и можностите за кариера на вработените.

Од друга страна, многу истражувања, направени со цел да го измерат задоволството на вработените, покажале дека нивната перцепција за кариерен развој и професионален напредок не е на високо ниво.

Според истражувањето за глобалниот тренд на човечки капитал во 2018 година, спроведено од „Deloitte Insights“ („Градењето на кариерата на 21-от век“), е трет најважен тренд, 47 проценти испитаници го имаат опишано како многу важно, а само 9 проценти покажуваат итност на овој предизвик. Резултатите од ова истражување повикуваат за промена на традиционалниот третман на кариерниот развој кон тековно надоградување на вештини, стекнување на искуства и организациски фокус на градење на култура на учење и работење.

Реалноста во Македонија е дека во организациите постои отпор кон вложување во кариерниот развој на вработените, но сепак расте потребата и поддршката за кариерен

развој. Затоа е потребно на вработените да им се обезбедат можности за кариерно советување и поддршка и на тој начин ќе бидат искористени потенцијалите на вработените.

Од пребарувањата на интернет се добиваат податоци за различни истражувања во областа на кариерниот развој на вработените во државни институции. На пример, според истражувањата на еден од најзначајните институти во оваа област во Велика Британија (Chartered Institute for Personnel and Development), оние вработени кои се професионално и кариерно развиени ја препорачуваат својата организација како одлично место за работа и ги промовираат нејзините услуги кон граѓаните.

Според истражувањето од страна на Македонската асоцијација за човечки ресурси од 2014 година, менаџментот на човечки ресурси не е индивидуална, туку колективна активност која се води со заедничка идеја или визија. Менаџментот на човечки ресурси се темели на воспоставување врски во организацијата, интерни односи, кои се одликуваат со грижа кон поединците во организацијата, признавање на придонесот, давање награди, доверба и способности на вработените кои се темел на менаџментот на човечки ресурси.

Во 2017 година, Невенка Василевска, студентка на Факултетот за информатички и комуникациски технологии во Битола, врши истражување на тема: „Организираноста и функционирањето на одделите за управување со човечки ресурси во организации од јавниот сектор во Македонија“. Целта на овој труд се однесува на утврдување на состојбата на поставеност, екипираност и функционирање на секторот за управување со човечки ресурси, да се детектираат пречките во имплементирањето на Уредбата на Владата од 2007 година и да се предложат идеи за нивно надминување. Примерокот на истражувањето е составен од 70 случајно избрани вработени во администрацијата (јавни, државни, локални, јавни институции). Од анализата на резултатите е дојдено до заклучок дека човечкиот капитал е главен ресурс на секоја институција и следствено ефикасноста и перформансите на институциите во јавниот сектор зависат од истиот. Токму поради тоа, управувањето со човечките ресурси во јавниот сектор треба да резултира во јакнење на капацитетите и подобрување на ефикасноста на институциите, преку обезбедување, развој, активирање и одржување на човечките ресурси.

Во едно друго истражување на тема „Посветеноста на вработените во социјалната администрација, како услов за поефективна социјална политика“ од страна на Неда Малеска Сачмароска (2018) е истакната целта на истражувањето, а таа е определување

на мерки кои можат да ја подобрат посветеноста кон работата во социјалната администрација на Република Македонија и ќе влијаат врз подобрување на ефективностa на социјалните политики. Истражувањето претставува сегмент од едно пообемно и покомплексно истражување кое е спроведено во 136 органи на државната управа со околу 10.000 испитаници, државни службеници. Вкупниот Индекс на посветеност/работна ангажираност на вработените во социјалната администрација изнесува 63%.

Посветеноста на вработените е обликувана од нивната секојдневна работа и е измерена со девет клучни фактори: работата, организациските цели, лидерството и раководењето со промени, претпоставениот, тимот, учење и напредување, третманот, условите и обемот на работа и платата и бенефициите. Во делот за учење и напредување, истражувањето покажало дека само 32 % од испитаниците сметаат дека имаат можност за вистинско учење и развој и се упатувани на обуки, преку кои можат да ги подобрат своите способности и вештини за квалитетно извршување на работата. Исто толкав процент на испитаници сметаат дека институцијата се грижи за учењето и развојот на вработените како начин на подобрување на перформансите, но и како можност за напредување и развој на кариерата.

И покрај постоењето на Национален систем за координација на учењето и стручното усовршување во администрацијата на Република Македонија и Стратегија за обука и стручно усовршување, сепак се чини дека институцијата нема системски приод кон учењето. Учењето не е поврзано со системот на оценување и унапредување, ниту е поврзано со стратешките цели на институцијата. Тоа воедно значи дека плановите за обука не ги одразуваат реално потребите на вработените поврзани со изведбата која се очекува од работното место. Ваквиот систем не обезбедува можност за следење на ефектите од учењето, ниту на кој начин обуките ги подобруваат компетенциите на вработените во социјалната администрација. Од друга страна, перцепцијата на вработените за поимот учење се однесува единствено на формалната обука. Сите оние методи и техники достапни за учење при секојдневното работење, како менторство, интернет, работа со колеги на посложени задачи, воопшто не се споменуваат како можност за учење, ниту пак се уредени со закони, подзаконски акти или со посебни уредби во рамките на социјалната администрација. Се забележува отсуство во однос на проактивноста од страна на вработените и нивната грижа како да ги унапредат своите знаења, за да бидат поефективни во работата што ја извршуваат. Со истражувањето се

потврдила општата хипотеза - ако се зголемат посебните мотивациски фактори, ќе се подобри работната посветеност во социјалната администрација, а со тоа и ефективноста на социјалните политики. Истражувањето покажало дека речиси половина од испитаниците во социјалната администрација на Република Македонија, сметаат дека немаат можности за учење, стручно усовршување и напредување.

Недоследностите во пристапот кон учењето и напредувањето во социјалната администрација треба да се надминат преку воспоставување на јасни и транспарентни критериуми за пристап до обуките, поврзување на функциите кои вработените ги извршуваат во институцијата со нивните развојни планови, согласно со стратегијата и визијата за промените во институцијата и воспоставување на систем на следење на ефектите од обуката. Воедно, односот кон учењето и развојот на компетенциите на вработените треба да бидат поврзани и со системот на напредување.

Секое ново работно место носи нови одговорности и бара совладување на определени знаења, преку добро испланиран процес на учење, како подготовка за развој на кариерата. Истовремено, важно е да се иницира самоучењето и да се развива свеста дека вклучувањето на вработените во посложени работни активности е исто така форма на учење кое ќе ги подобри компетенциите на вработените и ќе ги направи поконкурентни во постапките за напредување. Авторката заклучува дека воведувањето нови, иновативни и разновидни модели и пристапи на учење и развој во социјалната администрација е клучно за градење на поефективна социјална администрација.

Во Република Македонија има малку истражувања од оваа област, но тоа не значи дека овој хипотетички модел нема да претрпи измени во натамошните истражувања. Тоа значи дека одделите/секторите за управување со човечки ресурси во јавниот сектор може во иднина да се подобруваат, да се зголемува бројот на вработени во истите, да се промени начинот на функционирање. Сепак, меѓу другите поголеми истражувања на секторите/одделенијата за управување со човечки ресурси во организациите од јавниот сектор во РМ, и ова истражување може да биде значајно и да се користи за да се осознае адекватноста и динамиката, како и степенот на имплементација на концептот на МЧР во општините и јавните претпријатија.

## II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

### 2.1 Предмет на истражувањето

Предмет на ова истражување е анализирање на една недоволно истражувана проблематика на национално ниво, а се однесува на структурната и организациската поставеност на кариерниот развој на вработените во македонскиот систем на здравствено осигурување.

Треба да се има предвид дека посебно значајни индикатори за овој истражувачки проблем претставуваат **ефикасноста и квалитетот на кариерниот развој** на вработените во македонскиот систем на здравствено осигурување, кои се во симбиоза со општите и посебните компетенции на вработените, нивното професионално усовршување, следење и унапредување.

Вака поставениот истражувачки проблем резултира со потреба од испитување на ставовите, мислењата и потребите на релевантната целна група, поддржана со стручна теоретска анализа на соодветната документација.

Една од целите на македонскиот систем на здравствено осигурување секако претставува континуирано обезбедување на квалитетна работа преку обезбедување на професионален развој на неговите вработени, заради тоа што врши дејност од јавен интерес и има законски утврдени јавни овластувања. За остварување на оваа цел потребно е континуирано следење на напредокот во работата, сукцесивно анализирање на моменталните состојби и испитување на потребите на вработените за сферите во кои треба да се делува.

### 2.2 Цел и карактер на истражувањето

Истражувањето по својот карактер е теоретско и емпириско.

Истражувањето, во согласност со неговиот карактер, претпоставува реализирање на повеќе задачи.

Целта на истражувањето е да се утврди компатибилноста на поставеноста и ефикасноста на кариерниот развој во македонскиот систем на здравствено осигурување со ставовите и потребите на вработените во ФЗОМ, што е доминантна структура и институција во овој систем.

## 2.3 Задачи на истражувањето

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

1. Да се направи содржинска и структурална анализа на правната регулатива за кариерен развој во Фондот за здравствено осигурување.
2. Да се испитаат ставовите и мислењата на раководителите на организациските единици за управување со човечки ресурси, за организациската и структурната поставеност на кариерниот развој во Фондот за здравствено осигурување.
3. Да се испитаат ставовите и мислењата на вработените на нераководни позиции на организациските единици за управување со човечки ресурси, за организациската и структурната поставеност на кариерниот развој во Фондот за здравствено осигурување.
4. Да се испитаат потребите на раководителите на организациските единици за управување со човечки ресурси за унапредување на моделот за кариерен развој во Фондот.
5. Да се испитаат ставовите и мислењата на вработените на нераководни позиции од различни организациски единици за организациската и структурната поставеност на кариерниот развој во Фондот.
6. Да се испитаат ставовите и мислењата на раководителите од различни организациски единици за моделот на стручно усовршување - пропишано со Закон.
7. Да се испитаат ставовите и мислењата на вработените на нераководни позиции од различни организациски единици за моделот на стручно усовршување пропишано со Закон.
8. Да се испитаат ставовите и мислењата на вработените на нераководни позиции од различни организациски единици за системот на управување со ефектот на службениците во Фондот.

## 2.4 Варијабли и индикатори на истражувањето

*Независна варијабла* во истражувањето се:

- **Моделот за кариерен развој** во Фондот за здравствено осигурување на Македонија. Како индикатори за Модел на Кариерен развој се искуствата и

успехот на вработените, развивајќи се низ трите фази пропишани во правилникот за кариерен развој, и тоа фаза на базично професионално образование (БПО); фаза на работно воведување (РВ) и фаза на перманентно усовршување (ПУ).

- **Организациска и структурна поставеност на Кариерен Развој** во здравствениот фонд. Со ова се подразбира (како индикатори) нивото на запознаеност, справување, успешност и придржување на работникот кон Правилник за внатрешна организација во Фондот за здравствено осигурување на Македонија (2015), со кои се уредуваат соодветните општи одредби, потоа кон Правилник за внатрешна организација на Фондот („Сл.весник на РМ“ бр.27/14 и 199/14), кон Статут на Фондот за здравствено осигурување на Македонија (15.12.2011), и кон Кодексот за административни работници објавен во „Службен весник на РМ,бр.183 од 12.12.2014 година, кој произлегува од Законот за административни службеници („Службен весник на РМ“ бр.27/14), а е донесен од Министерството за информатичко општество и администрација, се пропишани етичките стандарди и правила на однесување на административните службеници.

*Зависни варијабли се:*

- Ставовите, мислењата и потребите на раководителите за кариерниот развој во Фондот за здравствено осигурување на Македонија.
- Ставовите, мислењата и потребите на вработените на нераководни позиции од различни организациски единици за кариерниот развој во Фондот за здравствено осигурување на Македонија.

## 2.5 Хипотези на истражувањето

### ➤ Општа хипотеза

Организациската и структурната поставеност во македонскиот систем на здравствено осигурување придонесува за кариерниот развој на вработените.

### ➤ Посебни хипотези

**Хипотеза 1.** Раководителите на организациските единици за управување со човечки ресурси имаат позитивни ставови кон организациската и структурната поставеност на кариерниот развој.

**Хипотеза 2.** Вработените на нераководни позиции во организациските единици за управување со човечки ресурси имаат позитивни ставови кон организациската и структурната поставеност на кариерниот развој.

**Хипотеза 3.** Моделот на класификација на работни места на вработените во Фондот резултира со ефикасност во кариерниот развој.

**Хипотеза 4.** Раководителите на организациските единици имаат потреби за унапредување на некои елементи од моделот за кариерен развој во Фондот.

**Хипотеза 5.** Вработените на нераководни позиции од различни организациски единици имаат подвоени ставови во однос на организациската и структурната поставеност на кариерниот развој во Фондот.

**Хипотеза 6.** Вработените на нераководни позиции од различни организациски единици имаат позитивни ставови за моделот на стручно усовршување пропишан од Фондот.

## **2.6 Методи, техники и инструменти на истражувањето**

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

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

### ***Техники на истражувањето***

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

### ***Инструменти на истражувањето***

1. Прашалник - за испитување на ставовите, мислењата и потребите на раководителите од различни организациски единици за кариерниот развој во Фондот за здравствено осигурување на Македонија.



2. Прашалник - за испитување на ставовите, мислењата и потребите на вработените на нераководни позиции од различни организациски единици за кариерниот развој во Фондот за здравствено осигурување на Македонија.

## 2.7 Примерок на истражувањето

Во истражувањето се опфатени повеќе субпримероци, и тоа:

1. Примерок на **раководители** на организациски единици во Фондот за здравствено осигурување на Македонија. За потребите на истражувањето се анкетирани вкупно 10 (десет) раководители (раководни службеници) од централната служба и од сите подрачни служби на Фондот.
2. Примерок на **вработени службеници на нераководни позиции од различни организациски единици во** Фондот за здравствено осигурување на Македонија. Со истражувањето се анкетирани вкупно 75 (седумдесет и пет) вработени на нераководни позиции од вкупно 950 (деветстотини и педесет) вработени во Фондот за здравствено осигурување на Македонија, при што се испитани нивните ставови, мислења и потреби.
3. **Примерок на општини.** Со истражувањето се опфатени 31 (триесет и една) општина во коишто има подрачни служби на Фондот каде се вработени 152 (сто педесет и две) лица.
4. Примерок на **релевантна документација** за правната регулатива за кариерен развој во Фондот за здравствено осигурување на Република Македонија (закони, подзаконски акти, правилници, статут, кодекс).

## 2.8 Обработка на податоците

Според природата на истражувањето, карактеристиките на истражувачките техники и инструменти, добиените податоци од истражувањето се обработуваат со квалитатвни и квантитативни постапки.

*Квалитативно* се обработени податоците добиени од анкетањето, прашањата кои се од отворен карактер и анализата на релевантната документација за правната регулатива во врска со кариерниот развој.

При квантитативната обработка и анализа на податоците се користат неколку статистички постапки од областа на дескриптивната и инференцијалната статистика, и

тоа: опис на варијаблата преку презентирање на дистрибуција на фреквенција, релативна дистрибуција на фреквенции, процентуално и графичко претставување на фреквенциите, линеарна регресија. За обработка на податоците применет е Статистички пакет за општествените науки (SPSS 20.0).

## **2.9 Календар на истражувањето**

Истражувањето е реализирано во периодот јануари, 2019 - септември, 2019 година. Истражувањето се спроведе преку неколку етапи, на терен, со анкетирање на субпримероците и потоа внесување на добиените податоци во SPSS системот, обработка на истите и документирање со соодветни квантитативни и квалитативни техники.

### III. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ДОБИЕНИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

#### 3.1 Социо-демографски карактеристики на примерокот

Во истражувањето се опфатени повеќе субпримероци, и тоа **раководители** на организациски единици во Фондот за здравствено осигурување на РМ и **вработени службеници на нераководни позиции** од различни организациски единици во Фондот за здравствено осигурување на РМ. Вкупно се анкетирани 10 раководители (раководни службеници) од централната служба и од подрачните служби на Фондот и 75 вработени на нераководни позиции во Фондот, при што беа испитани нивните ставови, мислења и потреби. Со истражувањето се опфатени општина Скопје и 10 други општини.

**Табела 1.** Дистрибуција на вработените од раководна и нераководна позиција според полот

		Фреквенција	Процент
Раководител	Машки	2	20.0
	Женски	8	80.0
	Вкупно	10	100.0
Вработен	Машки	24	32.0
	Женски	51	68.0
	Вкупно	75	100.0

Во Табела 1 преку фреквенции и проценти е прикажана дистрибуцијата на вработените според пол. Кај вработените на раководна позиција доминира 80% женски пол наспроти 20% од машки пол. Исто така, кај вработените на нераководни позиции доминираат вработени од женски пол (68%), наспроти вработени од машки пол (32%).

Во Табела 2 е претставена дистрибуција на вработените според нивното образование и на истата се гледа дека кај оние на раководна позиција 70% се со високо образование, наспроти 30% раководители кои се магистри на науки. Што се однесува до вработените од нераководна позиција 48% се со високо образование, 42,7 со средно образование, 5.3% со вишо образование и 4% магистер на науки.

**Табела 2.** Дистрибуција на вработените од раководна и нераководна позиција според степен на образование

		Фреквенци.	Процент
Раководител	Високо образование	7	70.0
	Магистер на Науки	3	30.0
	Вкупно	10	100.0
Вработен	Средно Образование	32	42.7
	Вишо Образование	4	5.3
	Високо Образование	36	48.0
	Магистер на Науки	3	4.0
	Вкупно	75	100.0

На табела 3 е претставена фреквенцијата на испитаниците според националност и според неа испитаниците раководители се 100% од македонска националност, а кај испитаниците вработени на нераководни позиции 86% се од македонска националност, 12% од албанска националност и 1% се од турска националност.

**Табела 3.** Дистрибуција на вработените од раководна и нераководна позиција според национална припадност

		Фреквенција	Процент
Раководител	Македонска	10	100.0
	Македонска	65	86.7
Вработен	Албанска	9	12.0
	Турска	1	1.3
	Вкупно	75	100.0

Следуваат фреквенции според дистрибуција на вработени од раководна и нераководна позиција според работно место, Табела 4:

**Табела 4.** Дистрибуција на вработените од раководна и нераководна позиција според работно место

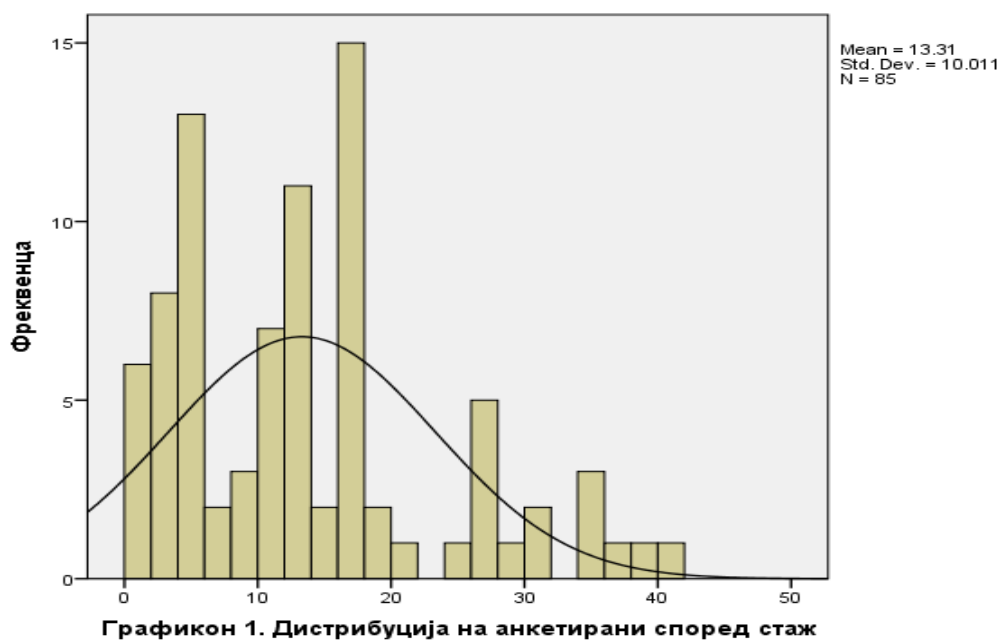
		Фреквенција	Процент
Раководител	Административен службеник	1	10.0
	раководител	4	40.0
	Друго	5	50.0
Вработен	Административен службеник	66	88.0
	Друго	9	12.0
	Вкупно	75	100.0

Според Табела 4 процентот на анкетираниите според работното место и од неа се гледа дека од анкетираниите раководители 10% се административни службеници, 40% се раководители и во други сектори се 50%. Исто така, кај анкетираниите вработени на нераководни позиции 88% се административни службеници и 12% одговориле дека се вработени во друг сектор.

За да се добие појасна и пообјективна слика за валидноста на резултатите при обработката на податоците, во табелата бр. 5 и во графикон 1 е прикажана дистрибуцијата на анкетираниите според нивниот работен стаж.

**Табела 5.** Дистрибуција на вработените според работниот стаж

M	13.31
Mdn	12.00
Mod	4
SD	10.011
Skewness	.866
Kurtosis	.047



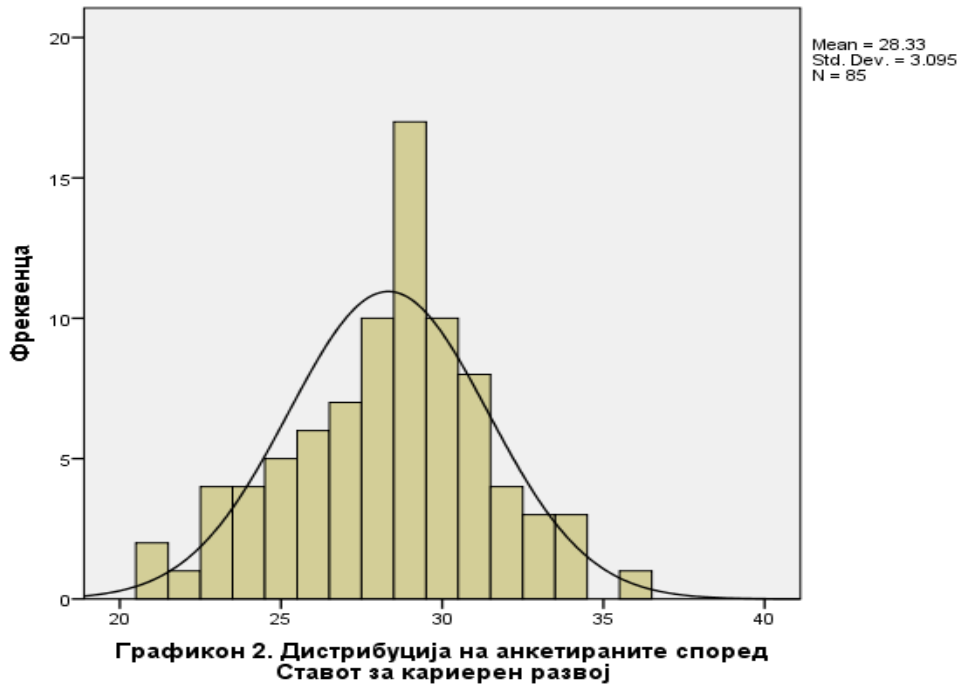
Според распределбата на вредностите во табела 5 може да се заклучи дека се работи за една асиметрична дистрибуција, каде што доминираат вработени со помалку од 10 години стаж. Оттука, се заклучува дека се работи за прилично млад примерок, во однос на возраста.

### 3.2 Презентирање на резултатите според поставените хипотези

По сумирањето и обработката на податоците од двата анкетни листа, во табелата број 6 и графиконот број 2 е прикажана самата дистрибуција на одговорот, во однос на ставот на вработените за кариерниот развој.

**Табела 6.** Дистрибуција на одговорите во однос на ставот на вработените за кариерниот развој

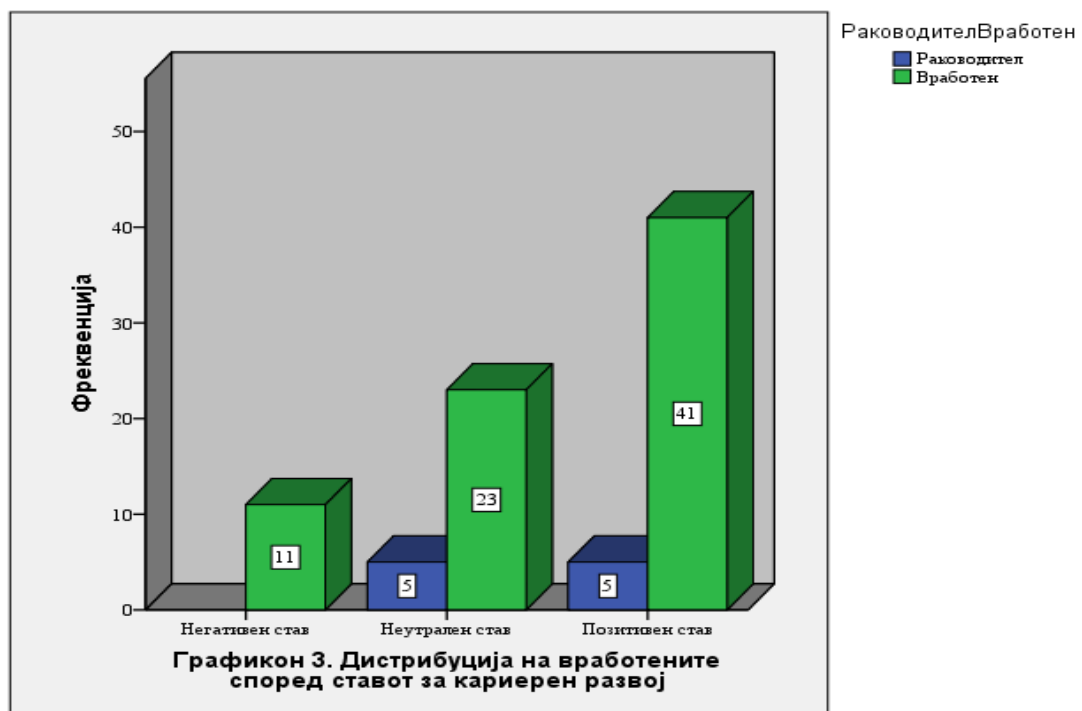
M	28.33
Mdn	29.00
Mod	29
SD	3.095
Skewness	-.223
Kurtosis	-.042



Според податоците од табела 6 може да се заклучи дека одговорите за ставот кон кариерен развој на раководителите и вработените на нераководни позиции има нормална дистрибуција. Со други зборови, повеќето вработени на нераководни позиции имаат неутрален став за кариерниот развој или сеуште немаат став, а другите се наоѓаат на краевите пропорционално распределени во однос на позитивните и негативните ставови.

**Табела 7.** Дистрибуција на врзботените според раководна и нераководна позиција во однос на ставот за кариерен развој

		Фреквенција	Процент
Раководител	Неутрален став	5	50.0
	Позитивен став	5	50.0
	Вкупно	10	100.0
Вработен	Негативен став	11	14.7
	Неутрален став	23	30.7
	Позитивен став	41	54.7
	Вкупно	75	100.0



**Хипотеза 1.** Раководителите на организациските единици за управување со човечки ресурси имаат позитивни ставови за организациската и структурната поставеност на кариерниот развој, се потврдува врз основа на горенаведените фреквенции, каде што доминираат поголем број (41 од вкупно 75) вработени со позитивен став за кариерен развој, наспроти 23 од нив со неутрален став и 11 со негативен став (вкупно 34). Исто така, кај раководителите има пропорционална распределба помеѓу позитивен став (5) и неутрален став (5) за кариерниот развој.

Исто така, врз основа на фактот дека се анкетирани вработени на нераководни позиции и раководители од сите организациски единици за управување со човечки

ресурси во фондот и, според горенаведените фреквенции за ставовите кон кариерен развој, констатираме дека и **Хипотеза 2. Вработените на организациските единици за управување со човечки ресурси имаат позитивни ставови и мислења за организациската и структурната поставеност на кариерниот развој**, се потврдува.

Од табела 7 се заклучува дека најголем процент (54,667%) од вработените на нераководни позиции имаат позитивен став за кариерниот развој и за неговата организациска и структурна поставеност. Дел од испитаниците (30,667%) имаат неутрален став за кариерниот развој и најмал процент од испитаниците (14,667%) имаат негативен став за кариерниот развој.

Резултатите во врска со хипотеза **3. Моделот на класификација на работни места на службениците во Фондот резултира со ефикасност во кариерниот развој на вработените**, се прикажани во табелите број 8. Во оваа табела се прикажани резултатите меѓу вработените на раководна позиција и нераководна позиција кои се прикажани со t-тест:

**Табела 8.** t-test за значајност на разлика меѓу раководители и вработени

	N	M	SD	t	df	p
Раководители	10	28.50	2.415	.184	9	.854
Вработени	75	28.31	3.188	.228	74	.823
						>0.05

Вредноста на t-тестот (.184 и .228) со  $(0.854 > 0.05)$  не е статистички значајна или со други зборови **може да се заклучи дека ставовите на раководителите и вработените на нераководни позиции за кариерен развој во Фондот не се разликуваат.**

Што се однесува за разликата на ставовите во самите подсектори, во табела 9 се прикажани средните вредности за административни службеници ( $M=28.21$ ), раководители во тие служби ( $M=27.75$ ) и други работни позиции ( $M=29.07$ ). Според податоците во табела 10, вредноста на t-тестот  $F=.517$  е помала од критичната вредност за ниво 0.05 ( $0.048 < 0.05$ ). Може да се заклучи дека постои статистичка разлика на ставовите на анкетираниите зависно од работното место според подсектори.



**Табела 9.** t-test за разликите во ставовите на вработените на различни работни места

	N	M	SD
Административен служ. раководител	67	28.21	3.107
Друго	4	27.75	2.500
Вкупно	14	29.07	3.269
	85	28.33	3.095

**Табела 10.** Значајност на разликите - ANOVA

	Збир на квадрат	df	Квадрат	F	Sig.
Помеѓу групи	10.023	2	5.012	.517	<b>.048</b>
	794.753	82	9.692		
Вкупно	804.776	84			

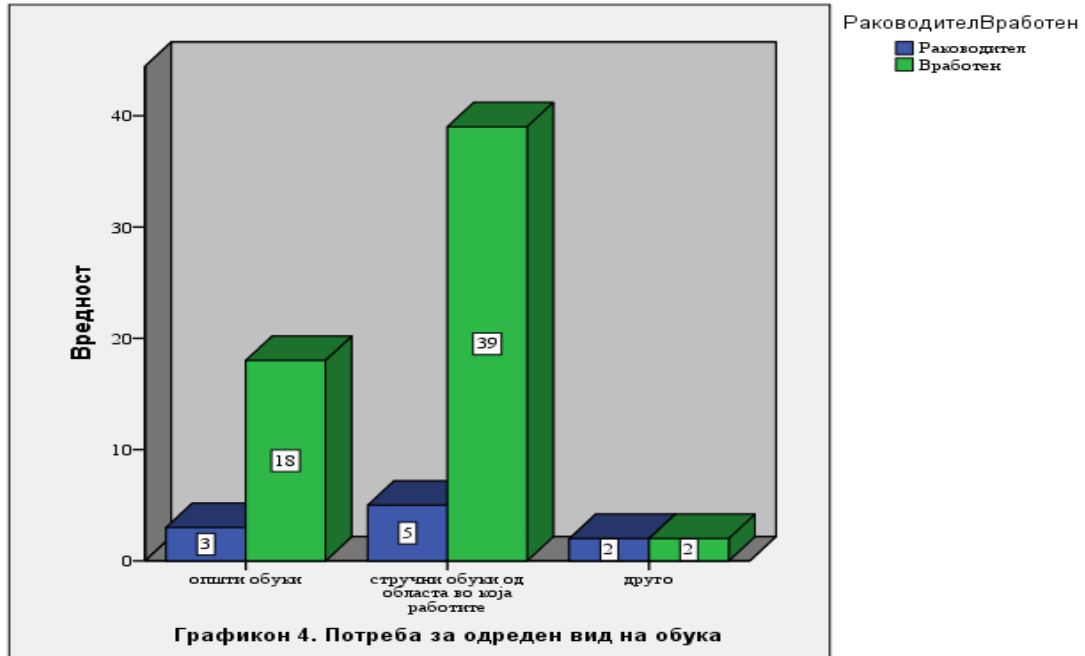
Според тоа што постојат разлики меѓу раководителите и вработените на нераководни позиции, во однос на различни работни места, **хипотезата 3. Моделот на класификација на работни места на вработените во Фондот резултира со ефикасност во кариерниот развој**, се потврдува. Исто така, според содржината на хипотезата 5 и според горенаведените резултати **Вработените од различни организациски единици имаат подвоени ставови во однос на организациската и структурната поставеност на кариерниот развој во Фондот**. Значи, оваа хипотеза според табела број 10, исто така се потврдува.

Табела 12 покажува каква обука им е потребна на вработените на раководни и нераководни позиции.

**Табела 12.** Потребна за одреден вид на обука

		Фреквенци.	%
Раководител	општи обуки	3	30.0
	стручни обуки од областа во која работите	5	50.0
	друго	2	20.0
Вработен	општи обуки	18	24.0
	стручни обуки од областа во која работите	39	52.0
	друго	2	2.7
	Вкупно	59	78.7
	Нема податоци	16	21.3
	Вкупно	75	100.0

Како што покажуваат добиените одговори, може да се констатира дека и кај вработените на раководни позиции, и кај вработените на нераководни позиции, процентите околу 30% се за општи обуки, а околу 50% се за стручни обуки од областа во која работат и 20% се за други обуки.

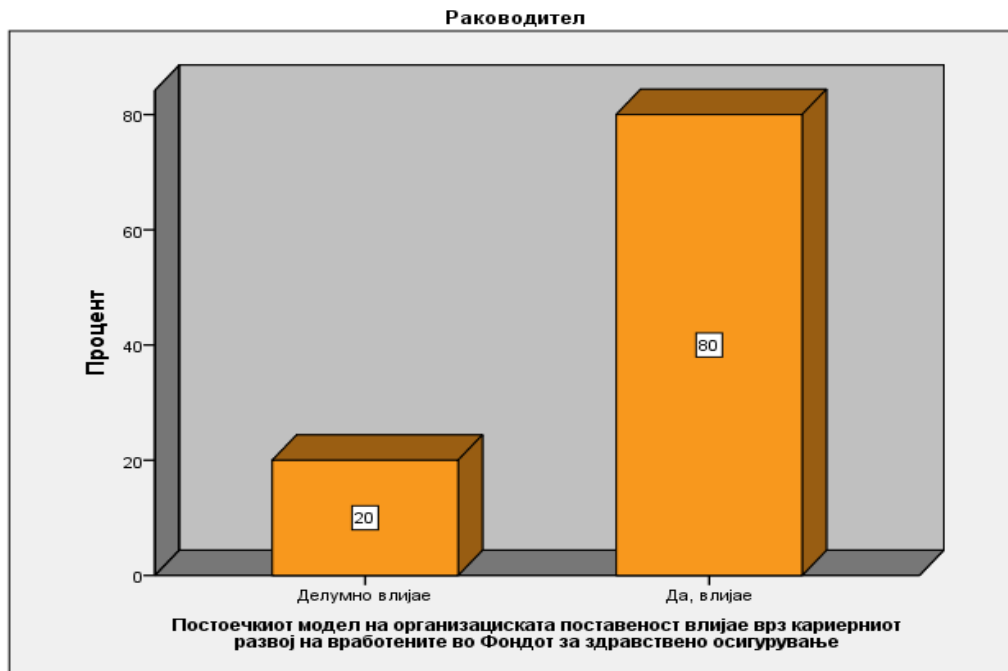


Хипотеза 4. *Раководителите на организациските единици имаат потреби за унапредување на некои елементи од моделот за кариерен развој во Фондот.*

Од графиконот број 4, прикажан погоре, може да се воочи дека на вработените на раководни позиции им се потребни обуки, и тоа стручни обуки од областа во која работат, исто така им се потребни и општи и други обуки. Од графиконот 4 може да се заклучи дека вработените на нераководни позиции имаат потреба од стручни обуки од областа во која работат (66%), исто така имаат потреба и од општи обуки (30%), а мал е процентот што имаат потреба и од други обуки (3%).

Следуваат детални податоци по проценти за сите прашања од анкетарот кои на крај даваат јасна слика за *Хипотезата б. Вработените на нераководни позиции од различни организациски единици имаат позитивни ставови за моделот на стручно усовршување пропишан од Фондот.*

а). Наоди во врска со одговорите на раководителите



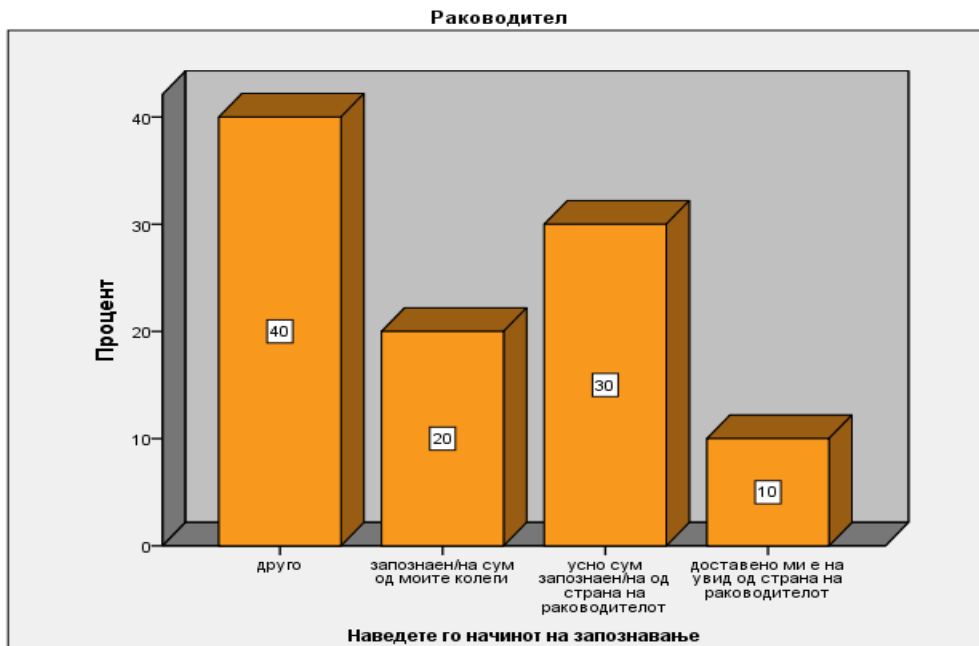
Графикон 5. Постоечкиот модел на организациската поставеност влијае врз кариерниот развој на вработените во Фондот

Од графиконот број 5 може да се заклучи дека постоечкиот модел на организациската поставеност за кариерниот развој на вработените во Фондот влијае кај 80% раководители, додека кај 20% од раководителите тој модел делумно влијае врз кариерниот развој.



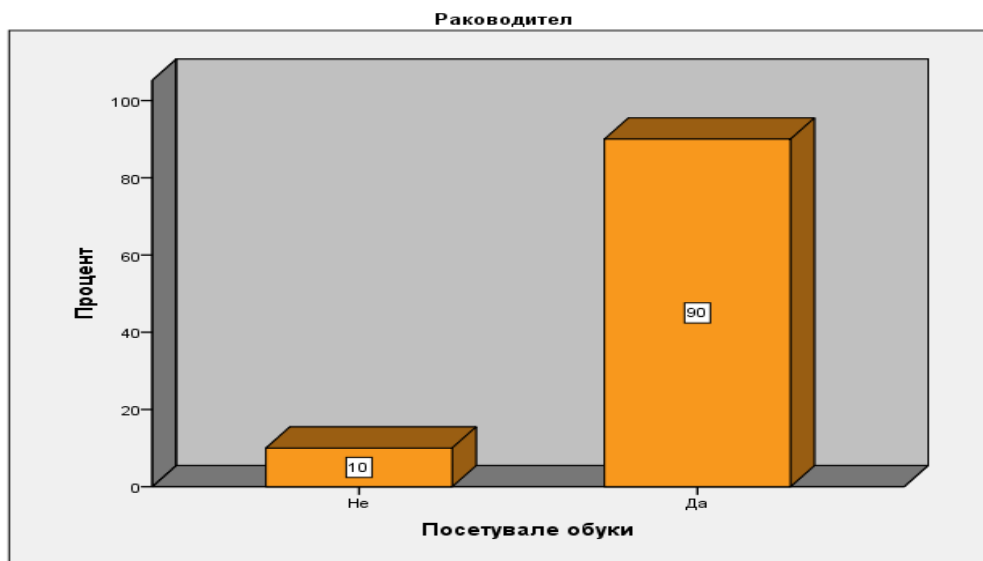
Графикон 6. Информираност на раководителите за работните цели и задачи

Од графиконот број 6 се гледа дека 60% од раководителите се запознаени со работните цели и задачи кои произлегуваат од описот на работното место, а 20% од раководителите делумно се запознаени со тие работни цели и задачи.



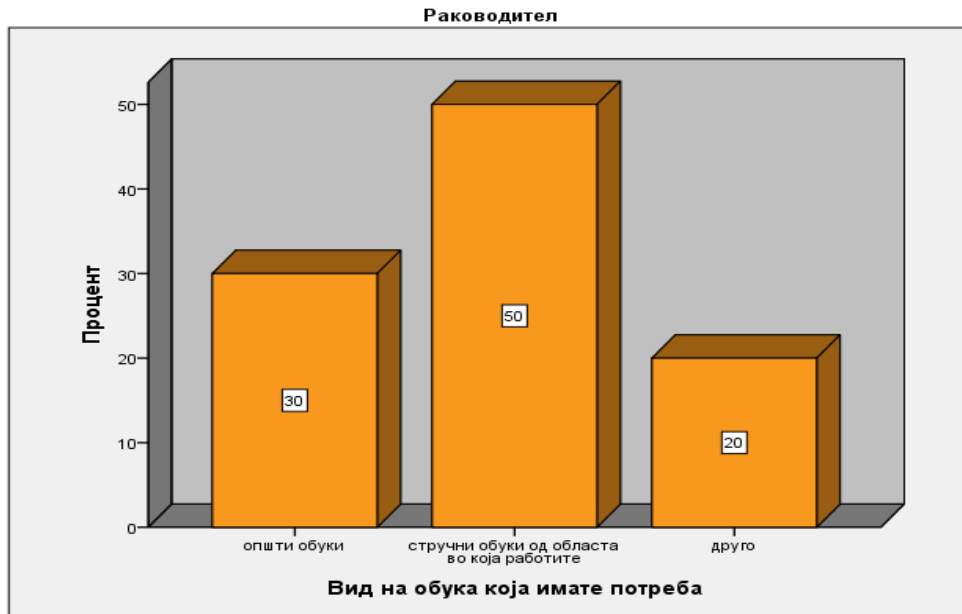
Графикон 7. Начини на познавање на работните цели и задачи

Од графикон број 7 може да се види дека 30% од испитаниците раководители одговориле дека се запознаени усно од страна на раководителите, 20% одговориле дека се запознаени од нивните колеги, потоа 10% дека работните цели и задачи им биле доставени на увид од страна на раководителите и дури 40% од испитаниците раководители навеле дека постои друг начин на запознавање на работните цели и задачи.



Графикон 8. Вклученост во обуки

Од графиконот број 8 се заклучува дека 90% од испитаниците раководители посетиле обуки, а 10% не посетиле.



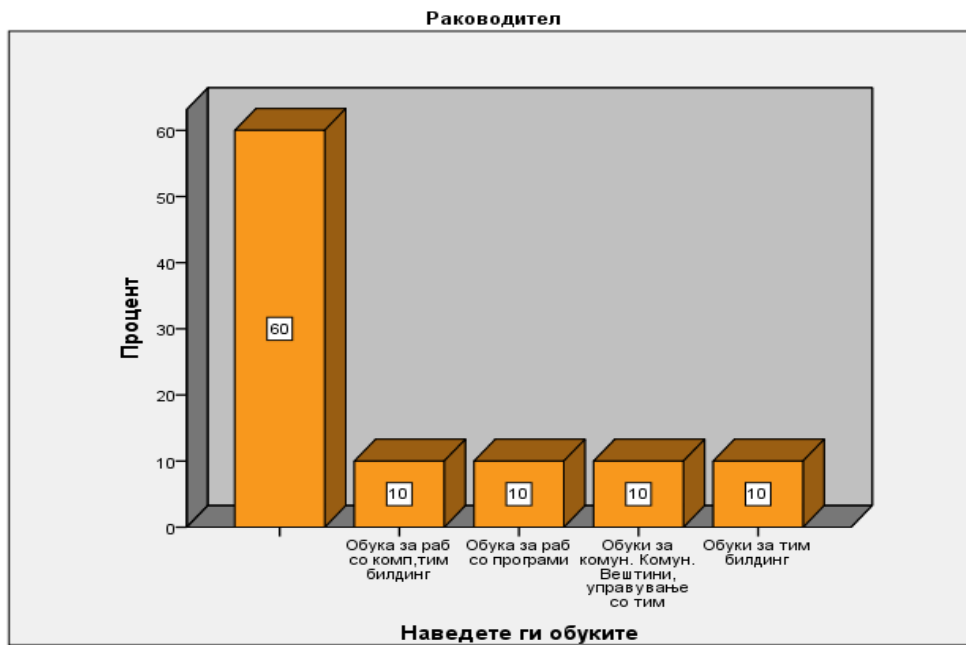
Графикон 9. Потреба за одреден вид на обука

Од графиконот број 9 произлегуваат ставовите за видот на обуките кои им се потребни на раководителите, и тоа: 50% од испитаниците раководители имаат потреба од стручни обуки од областа во која работат, потоа на 30% им се потребни општи обуки, а 20% имаат потреба од други обуки.



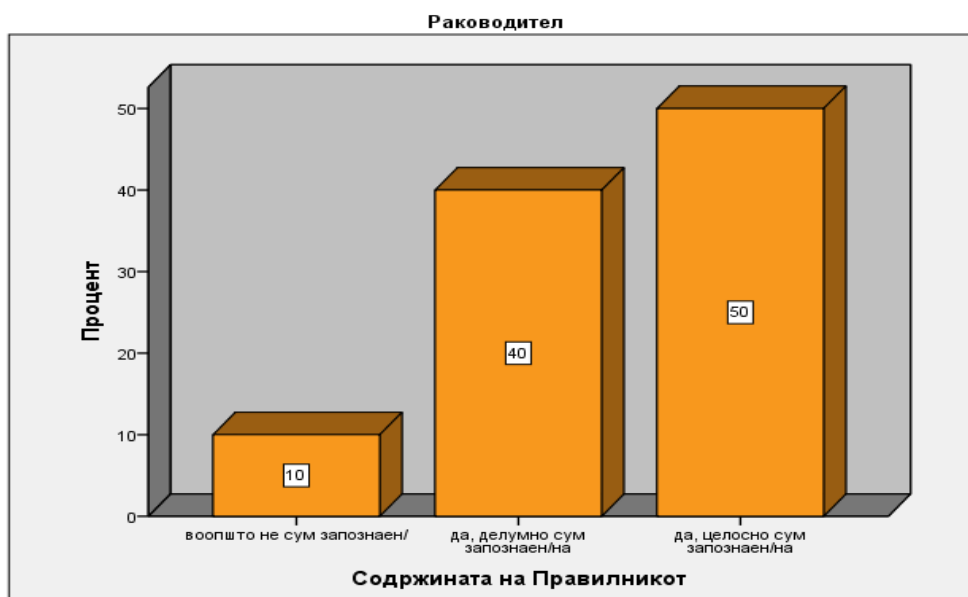
Графикон 10. Колку содржините од обуките влијаат на подобрување во квалитетот во извршувањето на секојдневните работни задачи

Од графиконот број 10 може да се заклучи дека на 89% од испитаниците раководители обуките им влијаат во подобрувањето на квалитетот на извршувањето на секојдневните работни задачи, а на дури 11% не им влијаат обуките во подобрувањето на квалитетот на извршувањето на работните задачи.



Графикон 11. Типот на обуки на коишто учествувале во текот на работењето

Од горниот графикон број 11 може да се заклучи дека испитаниците раководители имаат потреба со 10% од следниве обуки: за комуникациски вештини и управување со тим, за тим билдинг, за работа со компјутерски тим билдинг и друго.



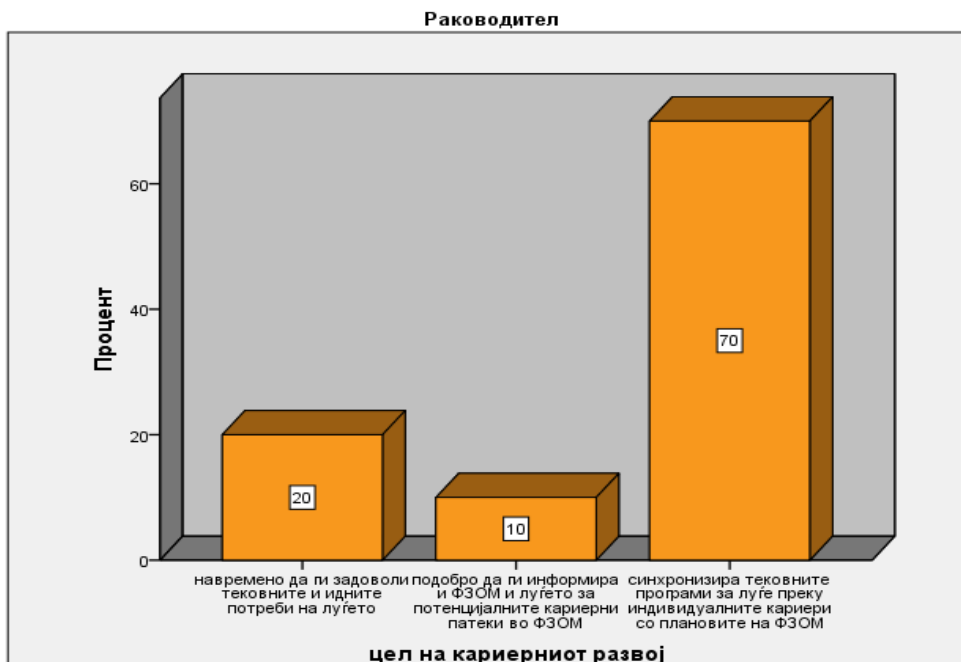
Графикон 12. Запознаеност на раководителите со содржината на Правилникот за внатрешна организација во Фондот

Од горниот графикон се гледа дека 50% од раководителите се целосно запознаени со содржината на Правилникот за внатрешна организација на Фондот, 40% делумно се запознаени и 10% воопшто не се запознаени.



**Графикон 13.** Какво е мислењето на испитаниците раководители по однос на објективноста во процесот на оценувањето на работниците во Фондот

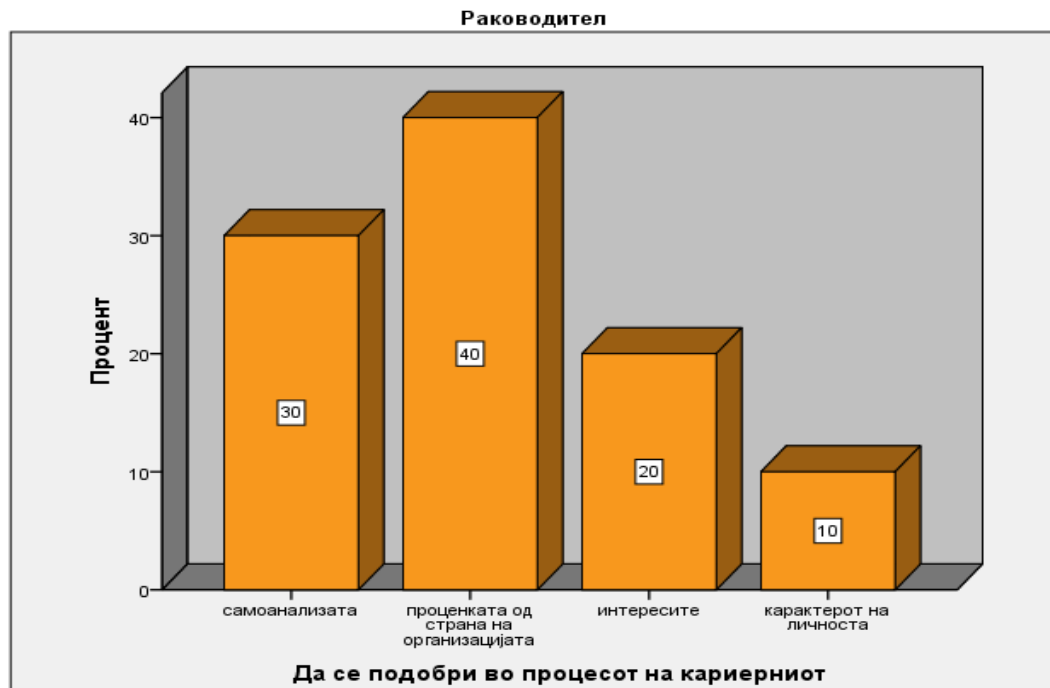
Од графиконот број 13 произлегува задоволството на раководителите по однос на објективноста во процесот на оценувањето на вработените, и тоа со најголем процент (60%) не се задоволни, потоа 20% многу се задоволни и со 10% се задоволни и воопшто не се задоволни.



**Графикон 14.** Главната цел на кариерниот развој во Фондот

Според графиконот број 14, 70% од раководителите сметаат дека целта на кариерниот развој е да се синхронизираат тековните програми за вработените преку индивидуалните кариери со плановите на Фондот, потоа 20% сметаат дека главна цел на кариерниот развој е навременото задоволување на тековните и идните потреби на вработените и 10% како главна цел на кариерниот развој ја наведуваат информираноста на Фондот за кариерните патеки во Фондот.

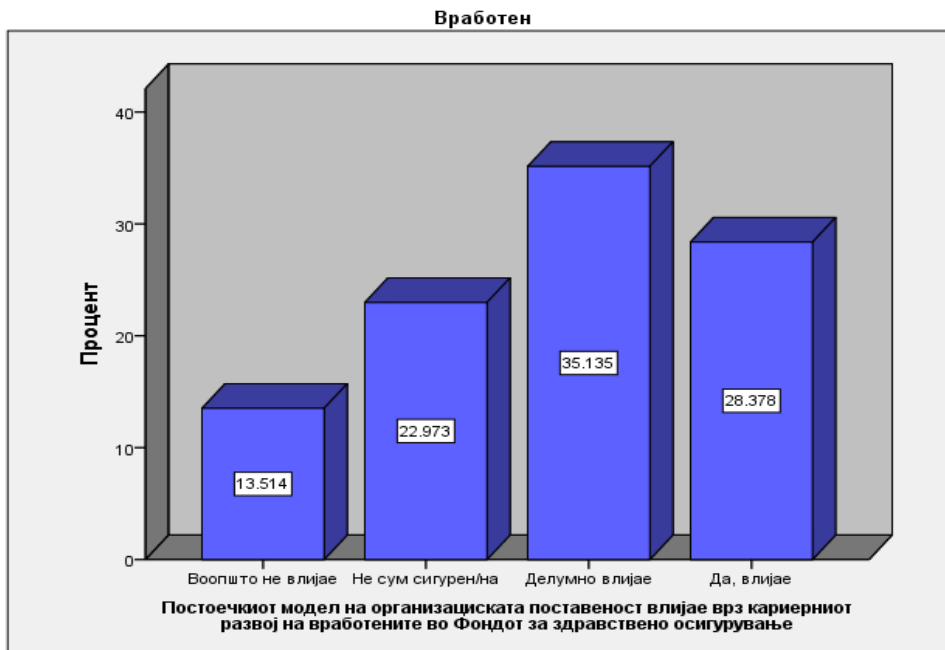
Од графиконот број 15 може да се заклучи дека раководителите, и тоа 40% наведуваат дека проценката од страна на организацијата е најдобро да се промени заради подобрување на процесот на кариерен развој, потоа 30% сметаат дека самоанализата е главна за подобрување во процесот на кариерен развој, 20% од испитаниците раководители ги наведуваат интересите како приоритетни во подобрувањето на процесот на кариерен развој и 10% го ставаат карактерот на вработениот како причина за подобрување на процесот на кариерен развој.



Графикон 15. Што може да се подобри во процесот на кариерниот развој во Фондот

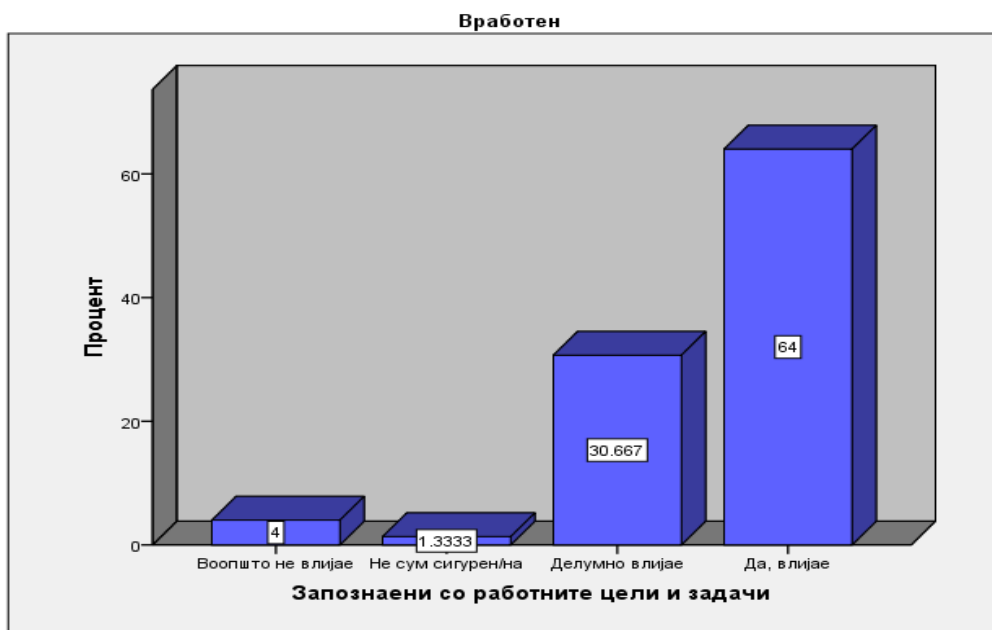


б). Наоди во врска со одговорите на вработените



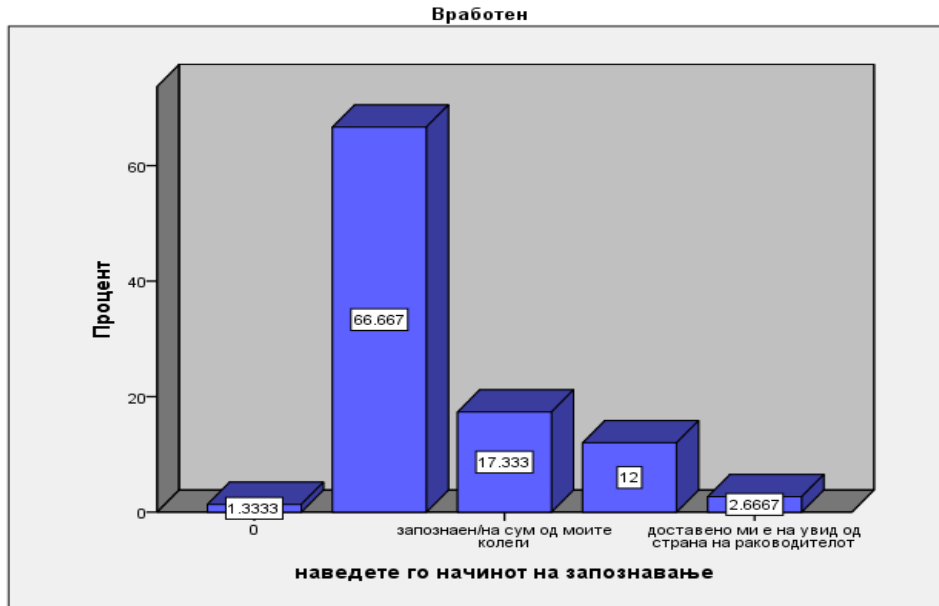
Графикон 16. Како постоечкиот модел на организациската поставеност влијае врз кариерниот развој на вработените во Фондот

Од графиконот број 16 се заклучува дека влијанието на постоечкиот модел на организациската поставеност врз кариерниот развој на вработените е делумно за испитаниците вработени на нераководни позиции околу 35%, 29% влијае, 23% не се сигурни испитаниците и 13% воопшто не влијае.



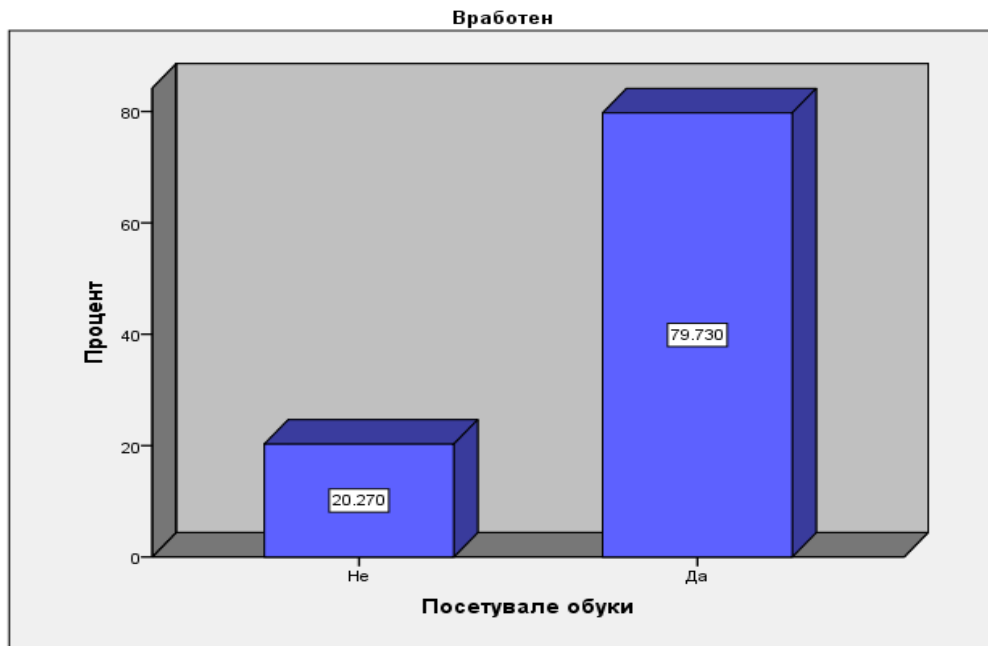
Графикон 17. Запознаеност со работните цели и задачи коишто произлегуваат од описот на работното место

Од графиконот број 17 се заклучува дека вработените на нераководни позиции во голем процент (64%) се запознаени со нивните работни цели и задачи зависно од работното место, во помал процент (30%) делумно, и со најмал процент (4%) воопшто не се запознаени.



Графикон 18. Начинот на запознавање со работните цели и задачи коишто произлегуваат од описот на работното место

Графиконот број 18 покажува дека најголем процент од вработените на нераководни позиции сами се запознаени со нивните работни цели и задачи (66%), потоа 17% дека се запознаени од колегите и околу 3% дека раководителот ги запознал.



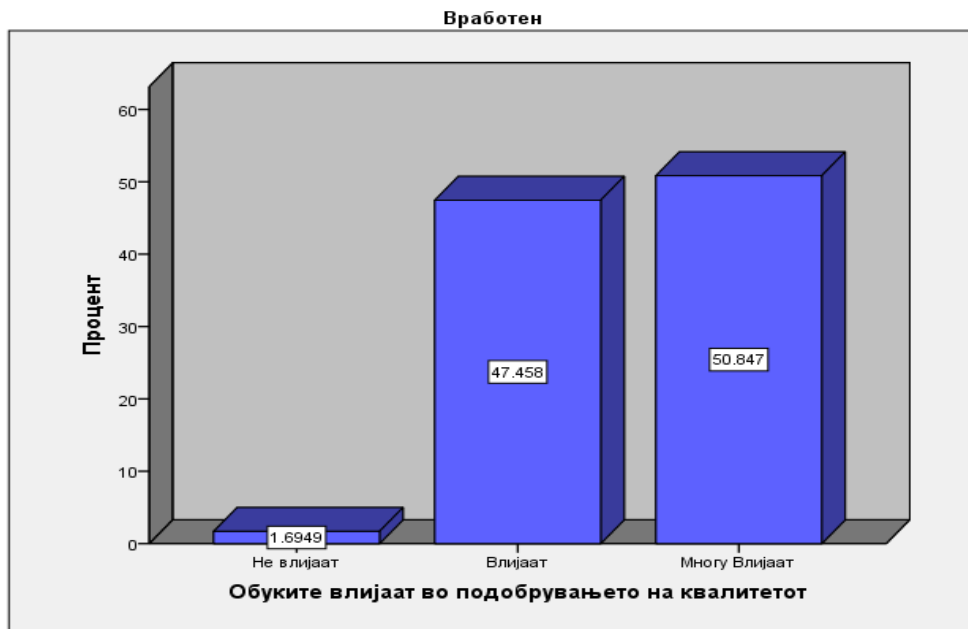
Графикон 19. Посетеност на обуки

Од горниот графикон број 19 се заклучува дека 80% од вработените на нераководни позиции посетувале обуки, а додека 29% не посетувале обуки.



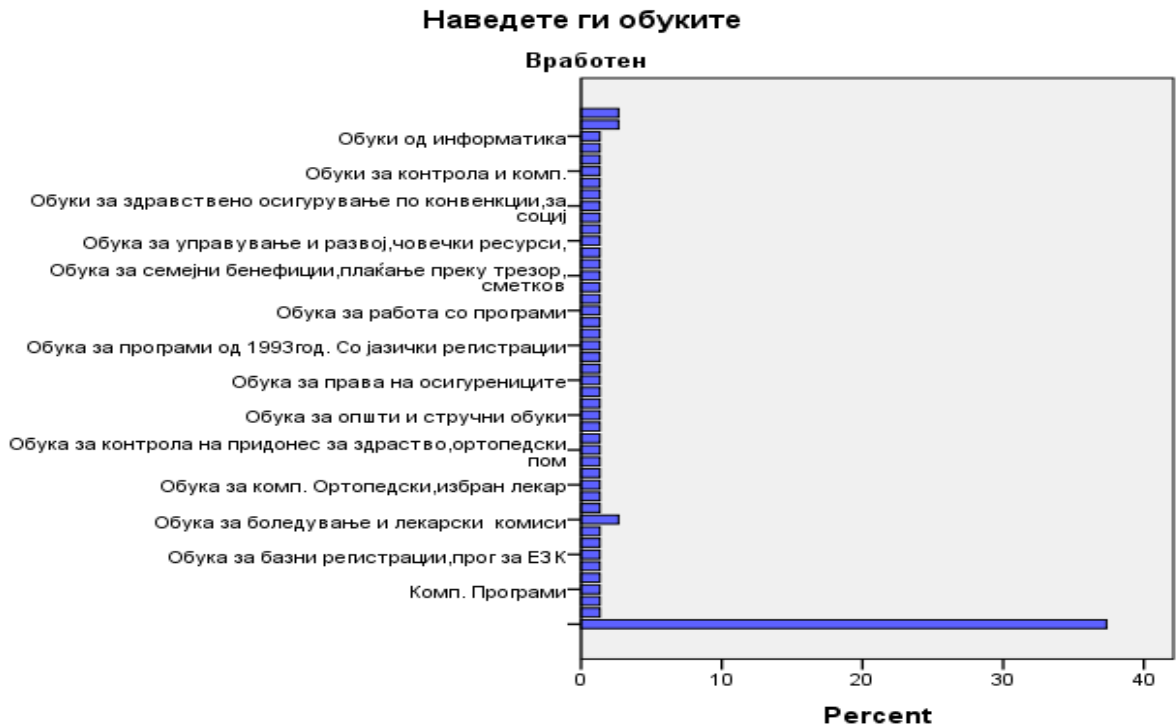
Графикон 20. Вид на посетена обука

Од графиконот број 20 се гледа дека вработените на нераководни позиции во најголем процент (66%) посетиле стручни обуки од областа во која работат, потоа следуваат општи обуки со 30% и 3% друго.



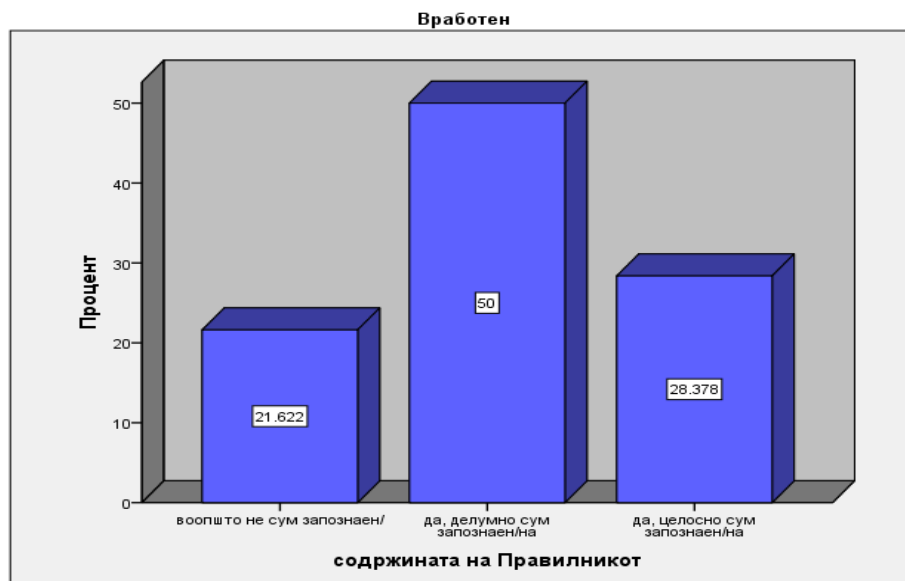
Графикон 21. Содржината на обуките влијае во подобрувањето на квалитетот во извршувањето на секојдневните работни задачи

Од графиконот број 21 произлегува дека околу 50% од вработените на нераководни позиции сметаат дека обуките многу влијаат и влијаат врз подобрувањето на квалитетот на работата, додека сосема мал процент сметаат дека не влијаат (1%).



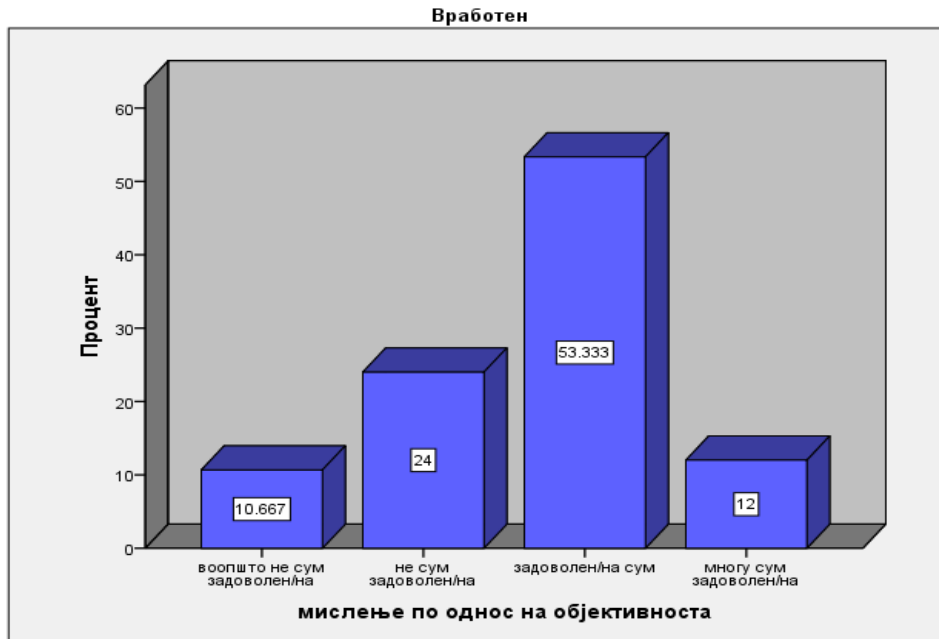
**Графикон 22.** Тип на посетени обуки

Од графиконот број 22 произлегува дека вработените на нераководни позиции посетиле обуки за: информатика, контрола, здравствено осигурување, управување и развој на човечки ресурси, семејни бенефиции, работа со програми, права на осигурениците и општи и стручни обуки.



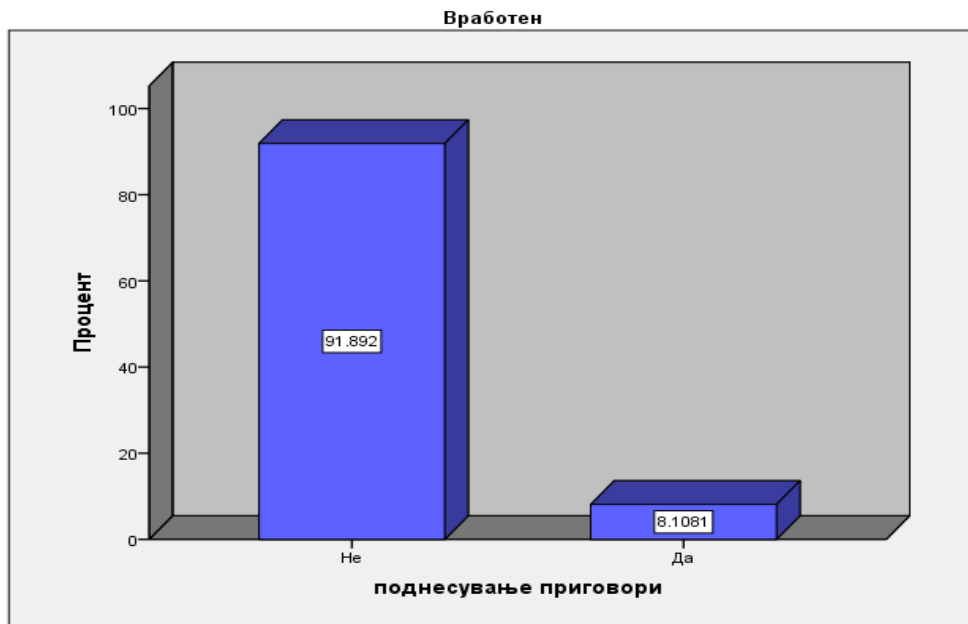
**Графикон 23.** Запознаеност со содржината на Правилникот за внатрешна организација

Според графиконот број 23, 50% од вработените на нераководни позиции делумно се запознаени со Правилникот, 30% целосно се запознаени и 20% воопшто не се запознаени.



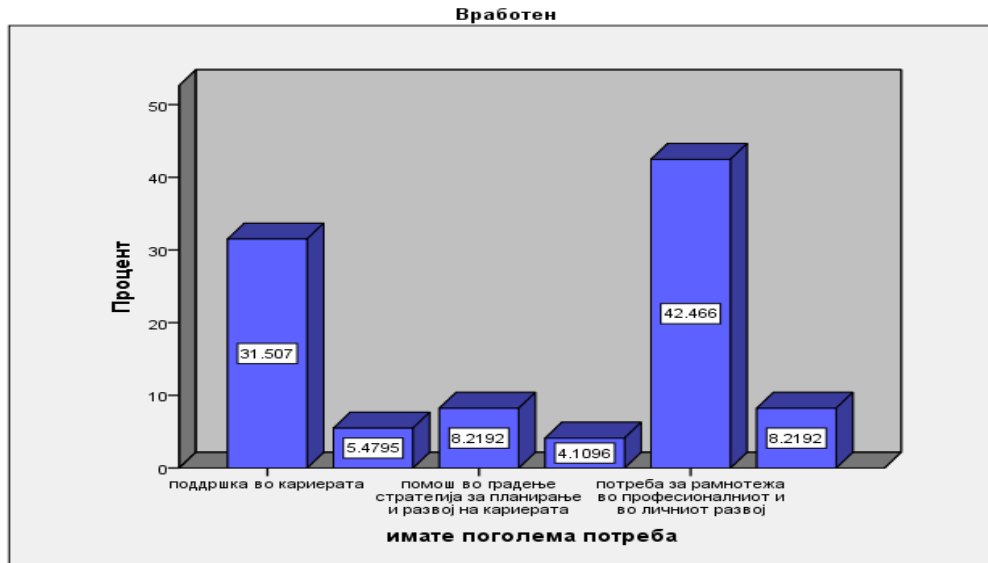
Графикон 24. Објективност во однос на оценувањето на работата на вработените

Графиконот број 24 покажува дека вработените на нераководни позиции во поголем процент (околу 55%) сметаат дека оценувањето е објективно, 24% дека не се задоволни од објективноста во оценувањето на нивната работа, 12% воопшто не се задоволни и 12% се презадоволни.



Графикон 25. Искуство во делот на поднесување приговори

Од графиконот број 25 се заклучува дека вработените на нераководни позиции во најголем процент (92%) не поднеле приговор, додека мал процент (8%) поднеле приговор во текот на работата во Фондот.



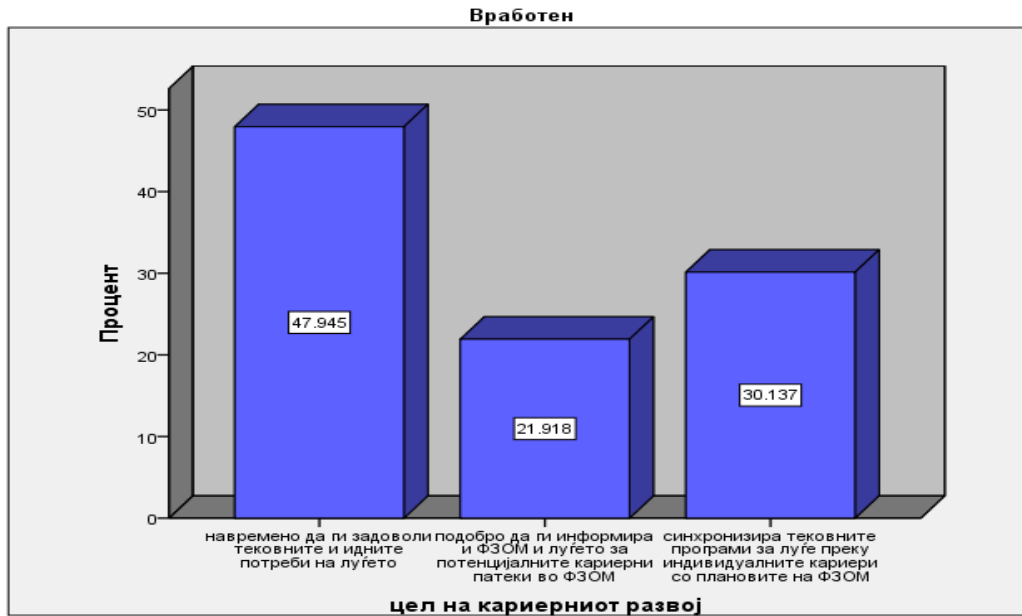
Графикон 26. Потребите на вработените на нераководни позиции

На графиконот број 26 е претставена потребата на вработените на нераководни позиции и, според податоците од графиконот, се заклучува дека најголем процент (42%) имаат потреба од рамнотежа во професионалниот и во личниот развој, потоа околу 31% имаат потреба од поддршка во кариерата, па следуваат помалите проценти и тоа: 8% имаат потреба и од градење стратегија за планирање и развој на кариерата и од обука за напредни квалификации и компетенции и околу 5% имаат потреба од учење на работното место и од признание за успехот во извршувањето на работните задачи.



Графикон 27. Спроведување на кариерно советување во Фондот

Од графиконот број 27 од одговорите на вработените на нераководни позиции се заклучува дека во Фондот за вработените на нераководни позиции во најголем процент (90%) не се спроведува кариерно советување, 8% одговориле дека се спроведува и 1% не дале одговор.



Графикон 28. Цел на кариерниот развој

Од графиконот број 28 се доаѓа до заклучок дека за вработените на нераководни позиции главна цел на кариерниот развој е навремено задоволување на тековните и идните потреби на луѓето 48%, потоа за 30% од вработените главна цел на кариерниот развој е синхронизирање на тековните програми за луѓе преку интегрирање на активностите што ги одбираат индивидуалните кариери со плановите на Фондот. Следуваат 22% од вработените кои сметаат дека главна цел на кариерниот развој е подобро информирање и на Фондот и на вработените за потенцијалните кариерни патеки во Фондот.

### 3.3 Дискусија за резултатите

- Од 10 раководители: 8 (80%) се од женски пол, а 2 се од машки пол (20%), а кај 75 испитаници вработени – нераководители: 51 се од женски пол (51%), а пак 24 се од машки пол (24%).
- Што се однесува до степенот на образование, кај раководителите се со високо образование, 30% се магистри на науки. Кај вработените на нераководни

- позиции 48% се со високо образование, 42% со средно образование, 5% со вишо образование и 3% се магистри на науки.
- Во врска со националноста, кај вработените на нераководни позиции преовладуваат од македонска националност (65%). Потоа следуваат 9% од албанска националност и 1% од турска националност, додека кај раководителите со 100% се од македонска националност.
  - Во однос на стажот, може да се заклучи дека во Фондот доминираат вработени со помалку од 10 години стаж, односно се констатира дека се работи за навистина млада возрасна група која е заинтересирана за кариерен развој.
  - Може да се заклучи дека ставот за кариерен развој на раководителите и вработените на нераководни позиции има нормална дистрибуција, односно повеќето анкетирани имаат неутрален став за кариерниот развој или сеуште немаат формирано став, а пак другите се наоѓаат на краевите пропорционално распределени, колку со позитивни, скоро толку и со негативни ставови.
  - Ставовите и на раководителите и на вработените – нераководители за кариерниот развој во Фондот не се разликуваат, но постои статистичка разлика во ставовите на анкетираниите, зависно од работното место според подсектори. Споредено со едно слично истражување за посветеноста на вработените во социјалната администрација, како услов за поефективна социјална политика, од авторката Неда Малеска Сачмароска (2018), резултатите покажуваат дека грижата на институцијата се насочува кон учењето и развојот на вработените, и тоа како начин на подобрување и како можност за напредување и развој на кариерата.
  - Од добиените и анализирани податоци во врска со видот на обука која им е потребна на испитаниците раководители и вработени - нераководители може да се констатира дека имаат иста потреба и мислење, и тоа околу 30% од испитаниците се за општи обуки, а околу 50% се за стручни обуки од областа во која работат и 20% се за други обуки.
  - Може да се воочи дека на раководителите им се потребни обуки, и тоа стручни обуки (50%) од областа во која работат, но и општи (30%) и други обуки (20%). Исто така, и на вработените на нераководни позиции им се потребни стручни обуки од областа во која работат (66%), општи обуки (30%) и други обуки (3%).



- Заклучено е дека кај раководителите постоечкиот модел на организациска поставеност влијае врз кариерниот развој на вработените во Фондот, а кај вработените - нераководители постоечкиот модел на организациска поставеност делумно влијае врз кариерниот развој на вработените во Фондот.
- Во однос на запознаеноста на раководителите со работните цели и задачи и начинот на запознаеност преовладува со 60% дека им се познати, а истото важи и за вработените - нераководители.
- На прашањето за посетени обуки и видот на обуки од кои имаат потреба, 90% од раководителите се изјасниле дека посетиле обуки и само 10% дека не посетиле обуки. Исто така, 50% од раководителите имаат потреба од стручни обуки од областа во која работат, 30% имаат потреба од општи обуки и 20% имаат потреба од други обуки. Додека 80% од вработените – нераководители посетиле обуки и над 20% не посетиле обуки. Што се однесува до видот на обуки на вработените – нераководители, околу 66% им се потребни стручни обуки од областа во која работат, на 30% им се потребни општи обуки, а на 3% други обуки. Споредено со едно друго истражување во врска со посветеноста на вработените во социјалната администрација, како услов за поефективна социјална политика од авторката Неда Малеска Сачмароска (2018), навистина обуките влијаат врз подобрувањето на квалитетот и напредувањето. Што се однесува до типот на обуките, во тоа истражување се наведуваат е-обуките како најпотребни, потоа обука на работното место преку следење на работата на колегите и други формални и неформални обуки.
- Дали обуките придонесуваат за подобрувањето на квалитетот и кои обуки најмногу влијаат, раководителите одговориле дека многу влијаат (89%), додека за видот на обуките со ист процент се и обуките за тим билдинг и обуките за работа со програми, за комуникациски вештини, за информатика, за човечки ресурси сл. Истиот процент важи и за вработените на нераководни позиции. Кога се работи за целта на кариерниот развој, може да се заклучи дека раководителите со најголем процент (70%) сметаат дека кариерниот развој ги синхронизира тековните програми за луѓето преку индивидуалните кариери со плановите на Фондот, потоа 20% мислат дека кариерниот развој навремено ќе ги задоволи тековните и идните потреби на луѓето, а 10% сметаат дека кариерниот развој би им помогнал во потенцијалните патеки во Фондот.

- И на крајот, раководителите, во најголем процент, мислат дека проценката од страна на организацијата ќе го подобри кариерниот развој (40%), потоа самоанализата придонесува за подобар кариерен развој (30%), интересите имаат влијание (20%) и со 10% карактерот на луѓето има влијание врз процесот на кариерен развој.

Од дискусијата на резултатите може да се согледа дека сите вработени во Фондот имаат потреба од обуки, а тоа воедно значи дека плановите за обуки не ги одразуваат реално потребите на вработените поврзани со очекувањата од работното место. Заради ова е потребно зајакнување на поврзаноста на улогата на вработениот во остварувањето на целите и планот на Фондот како институција во целина, како и подобро следење на изведбата и резултатите на програмите и квалитетот на услугите. Фондот мора да воспостави јасни и транспарентни критериуми за пристап до обуките и исто така, да воспостави систем на следење на ефектите од обуките. Воедно, односот кон кариерниот развој и развојот на компетенциите на вработените треба да бидат поврзани и со системот на напредување.

Од анализата на одговорите се заклучува дека и двете групи на испитаници веруваат во процесот на кариерен развој, а Фондот како организација преку одделот за човечки ресурси, треба да обезбеди стручна помош на раководителите и вработените кои не се раководители при донесувањето на одлуки во врска со кариерниот развој.

#### IV. ЗАКЛУЧНИ СОЗНАНИЈА И ПРЕПОРАКИ

Човечкиот капитал во македонскиот систем за здравствено осигурување не е претставен само од луѓето вработени во Фондот за здравствено осигурување како државна организација, туку и од она што овие вработени го поседуваат, како допринесуваат за успехот на Фондот како организација, како се третираат и кариерно развиваат и како и нивните суштински способности создаваат предност, а воедно се основа за имплементација на посебните здравствени организациски стратегии.

Според добиените резултати од спроведеното истражување, произлегоа следниве заклучоци:

- 1) Знаењето, постојаното иновирање, организациското учење и усовршувањето на вработените во Фондот е во функција на еден од најефикасните начини за раст и развој на Фондот како државна организација во македонскиот систем на здравствено осигурување.
- 2) Кариерниот развој на вработените во Фондот во својот фокус ги опфаќа проширувањата на способностите за справување со различни задачи и разбирање на концепти и контекст на информирање.
- 3) Концептот на кариерен развој на вработените е долготраен процес кој вклучува: професионален и кариерен развој (самопроценка, развивање на афинитети, вештини и знаења, донесување на одлука за понатамошен тек на кариерата, имплементација на одлуката, партнерски однос на Фондот и вработените, понатамошното учење, тренинг и континуирано усовршување), искусствено и организациско учење, воведување на различни модели и форми на обука, видови на развој (професионален развој во конкретна средина и за определени потреби треба да овозможи посебно обликување и развој на суштински компетенции кај вработените).

Предмет на ова истражување е анализирање на една недоволно истражувана проблематика на национално ниво, а се однесува на структурната и организациската поставеност на кариерниот развој на вработените во македонскиот систем на здравствено осигурување. Според анализираното и заклученото, целта е испитувана од аспект на компатибилноста на поставеноста и ефикасноста на кариерниот развој во македонскиот систем на здравствено осигурување со ставовите и потребите на вработените во Фондот, како доминантна институција во оваа област.

Со сублимирањето на заклучоците и со аналитички осврт на самите тие заклучоци, може да се наведе дека:

- 1) Целта на ова истражување е постигната, како за раководителите и вработените кои не се раководители, така и за Фондот како организација. Ова значи дека кариерниот развој на раководителите и вработените претставува континуиран, формализиран организациски систем кој се фокусира на развивање и напредување на вработените во организацијата, и тоа според потребите и на вработените, и на Фондот.
- 2) Истражувањето покажа дека постоечкиот модел на организациската поставеност влијае врз кариерниот развој на вработените во Фондот.
- 3) Кариерниот развој на вработените треба да биде еден од клучните предизвици на Фондот како доминантна институција во македонскиот систем на здравствено осигурување. За таа цел ќе мора да им овозможи на вработените кариерно советување, стручни, формални и неформални обуки, преку кои вработените ќе можат да ги подобрат своите способности и вештини за квалитетно извршување на работните цели и задачи.

Според заклучните сознанија од теоретскиот дел на истражувањето, каде што се наведени главните карактеристики на кариерниот развој на вработените во Фондот, во контекст на заклучните сознанија од емпирискиот дел на истражувањето, може да се наведат неколку клучни аспекти со препораки. Овие препораки се во вид на предизвици, со кои веќе се соочува македонскиот систем на здравствено осигурување, посебно планирањето на кариерниот развој на вработените во Фондот, во корелација со реформите воопшто во Министерството за здравство и македонскиот систем на здравствено осигурување, и тоа:

- 1) Кариерниот развој почнува и произлегува од самата организација и затоа Фондот како организација има иницијална и примарна одговорност за иницирање на процесот на кариерен развој. Тоа се однесува за развивање на опции за кариерен развој, комуницирање на можностите со вработените, за советување на вработените како да ги постигнат краткорочните и долгорочните кариерни цели, за ажурирање на можностите за кариерен развој, за информирање и едуцирање на вработените со корелациите меѓу различните кариерни можности, за креирање услови кои ќе помогнат во развојот на

- кариерните планови на вработените, за насочување на вработените да стигнат до квалитетни планови за кариерен развој.
- 2) Раководителите треба да имаат одговорност, како претпоставени, за помагање во развојот на кариерата на вработените. Иако не се очекува тие да бидат професионални советници за кариера, сепак треба да им даваат совети на вработените да ги дефинираат вештините, способностите, интересите и вредностите кои им се потребни на вработените за развој на кариерата и да даваат препораки.
  - 3) Вработените треба да имаат одговорност за подготовка на планови за кариерен развој и да соработуваат со обучените лица, обезбедени од Фондот, за успешен развој во кариерата. Тие треба постојано да се развиваат и обучуваат, со цел надградување на своите квалификации и во насока на испорачување на резултати во кариерниот развој.
  - 4) Унапредувањето на кариерниот развој на вработените во Фондот претставува императив за модерниот македонски систем на здравствено осигурување.
  - 5) Неминовни се соодветни и ефективни обуки за вработените во Фондот кои ќе овозможат ефикасно и објективно вршење на работните задачи и заради подигнување на знаењата и стручноста на вработените, преку спроведување на различни форми на континуирана едукација и професионален развој, и сето ова заради давање услуги по највисоки стандарди.

## ЛИТЕРАТУРА

- Armstrong, M. (2006) *A Handbook of Human Resources Management Practice*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Bahrijarević, F. (1999) *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden Marketind.
- Boone, L.E., Kurtz, D.L. (2000) *Contemporary Business*. Harcourt College Publishers.
- Cascio, W. F., (1987). *Applied psychology in personnel management* (3<sup>rd</sup> ed.). Prentice.
- Василевска, Н. (2017) *Организираноста и функционирањето на одделите за управување со човечки ресурси во организации од јавниот сектор во Македонија - информатички и комуникациски технологии - Битола*
- DeCenzo&Robbins (1988) *Personnel/Human Resource Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Data Status.
- Dessler, G. (2015) *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Beograd: MATE D.O.O.
- Grinsberg, Dž., R. (1998) *Ponašanje u organizacijama*. Beograd: /.
- Harrison, R. (1993) *Human Resource Management: Issues and Strategies*. Wokingham: Addison Wesley.
- Jovanović – Božinov, M., Kulić, Ž., Cvetkovski, T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Megatrend univerzitet primenjenih nauka.
- Kulić, Ž. (2003) *Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem*. Beograd: Megatrend univerzitet primenjenih nauka.
- Lončarevic, R., Mašić, B., Đorđević, J. (2007) *Menadžment principi, koncepti i Procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Luoma, M. (2000) Investigating the link between strategy and HRD, *Personnel Review*, Vol. 29, No 6.
- Mabey. C. and lies, P. (1993) Development practices: succession planning and new manager development. *Human Resource Management Journal*, Vol.3, No. 4
- McCracken, M. and Wallace, M. (2000) Towards a Redefinition of strategic HRD. *Journal of European Industrial training*, Vol.24, No 5, pp . 281-90
- Mekalion, P. (2009) *Упатства за управување со човечки ресурси*. (работен материјал)
- Miller, P. (1991) A strategic look at management development, personnel Management, August.
- Ram, M. (2000) Investors in People in small firms: case study evidence from the businesses services sector. *Personnel Review*, Vol.29, No. 1.

- Salaman, G. and Mabey, G. (1995) *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Blackwell Business.
- Subotic, D. (2005) *Upravljanje ljudskim resursima*. Beograd.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (1998). *Menadzment ljudskih resursa*. Beograd: Data Status, 1
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (1998). *Menadzment ljudskih resursa*. Beograd: Data Status, 2
- Torrington, D., Hall, L., Taylor (2004) *Menadžment ljudskih resursa* (V- izdanje). Beograd: Data status.
- Гоцевски, Т. (2015) *Менаџмент на човечките ресурси во безбедносниот сектор*. Скопје: Филозофски факултет.
- Гоцевски, Т. (2010) *Образовен менаџмент*. Скопје: Филозофски факултет.
- Димитровски, Р. (2000) *Менаџментот и организацијата*. Битола: Матична и универзитетска библиотека „Св. Климент Охридски“.
- Закон за доброволно здравствено осигурување „Службен весник на РМ“ бр.145 од 19.11.2012 година.
- Закон за здравствената заштита „Службен весник на РМ“ бр. 43 од 29.3.2012 година.
- Закон за здравствено осигурување „Службен весник на РМ“ бр. 65/2012, 16/2013, 91/2013 година.
- Закон за јавните службеници „Службен весник на РМ“ бр. 52 од 16.5.2010 година.
- Кодекс за административни службеници „Службен весник на РМ“ бр. 183 од 12.12.2014 година.
- Кралев, Т. (2005) *Основи на менаџментот*. (четврто издание). Скопје: Центар за интернационален менаџмент.
- Сачмароска, М. (2018) *Посветеноста на вработените во социјалната администрација како услов за поефективна социјална политика*, Скопје
- Менаџмент со човечки ресурси - Прирачник*. (2008) Уред. Саздовска, С. и др. Скопје: Македонски центар за меѓународна соработка.
- Петровски, Д. (2007) *Менаџмент на човечки ресурси*. Битола: Универзитет „Св.Климент Охридски“.
- Правилник за внатрешна организација во Фондот за здравствено осигурување на Република Македонија „Службен весник на РМ“, бр. 27/14 и 199/14 година.

Смилевски, Ц. Ракичевиќ, Г. (2007) *Менаџмент на човечките ресурси*. Битола: Факултет за администрација и менаџмент на информациски системи.

Статут на Фондот за здравствено осигурување на Република Македонија „Службен весник на РМ“ бр. 25/2000, 96/2000, 50/2001, 11/2002, 31/2003, 84/2005, 37/2006, 18/2007, 36/2007, 82/2008, 98/2008, 6/2009, 67/2009, 50/2010, 156/2010, 53/2011 и 27/2012 година.

**Интернет-извори:**

[www.fzo.org.mk](http://www.fzo.org.mk)

<http://www.fzo.org.mk/default.asp?ItemID=51B4803E1C6C024E9774681574B5E929>

<http://www.fzo.org.mk/default.asp?ItemID=DA5BFBB1DC532742B918E1F6D2A8C853>

<http://www.fzo.org.mk/default.asp?ItemID=995AD4D0391F504A8D4EFBC8508F6C96>

<http://www.fzo.org.mk/default.asp?ItemID=24979A6F6A07004A940E0E8692F0CC3E>

<http://www.fzo.org.mk/default.asp?ItemID=91D588E92981FA4CA0D8F6587A58CC4F>

<http://www.fzo.org.mk/WBStorage/Files/STATUT%20NA%20FZOM%2027%20od%2024.02.2012.pdf>

<http://www.fzo.org.mk/WBStorage/Files/Strateski%20plan%20na%20FZO.pdf>

<http://www.fzo.org.mk/WBStorage/Files/Godisen%202018%20KONECNO.pdf>

<https://www.rfzo.rs/index.php/organizacija-info/orgjedinice/direkcija>

<https://www.rfzo.rs/download/sektori/sektorkadrovi.pdf>

<https://fzocg.me/page?type=centrala&id=19>



## Прилог 1.

**Прашалник** - испитување на ставовите и потребите на раководителите во Фондот за здравствено осигурување на Република Македонија

Почитувани!

Основната цел на ова анкетирање е да се добијат податоци за вашите ставови и потреби во однос на кариерниот развој во Фондот за здравствено осигурување на Република Македонија.

Ова анкетирање е составен дел од емпириско истражување за потребите на магистерски труд, кое е фокусирано на потесна проблематика од оваа област. Темата на магистерскиот труд е „Кариерниот развој на вработените во Фондот за здравствено осигурување на Република Македонија“.

Заради обезбедување објективни и релевантни податоци, Ве замолуваме искрено да одговорите на поставените прашања.

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

Однапред Ви благодариме на соработката!

### Прв дел

#### Општи податоци

1. Пол  м  ж

(заокружете)

2. Сектор во кој работите:

\_\_\_\_\_

3. Колкав работен стаж имате во Фондот за здравствено осигурување на Република Македонија?

Години \_\_\_\_\_, месеци \_\_\_\_\_

4. Колку долго работите во сегашната организациска единица?

Години \_\_\_\_\_, месеци \_\_\_\_\_

**5. Кој степен на образование го имате?**

*(заокружете)*

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

**6. Национална припадност:**

*(заокружете)*

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

**7. На кое работно место сте во Фондот?**

*(заокружете)*

- а) административен службеник (вработен)
- б) раководител
- в) \_\_\_\_\_  
*(друго работно место)*

**Втор дел**

**1. Дали постоечкиот модел на организациската поставеност влијае врз кариерниот развој на вработените во Фондот за здравствено осигурување на Република Македонија?**

*(заокружете)*

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

**2. Изјаснете се, дали сте запознаени со работните цели и задачи коишто произлегуваат од описот на работното место?**

*(заокружете)*

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

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

*(заокружете)*

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

*(наведете друг начин)*

**4. Дали во досегашното работење во Фондот за здравствено осигурување на Република Македонија сте посетувале обуки?**

*(заокружете)*

- а) да
- б) не

**Напомена:** Доколку одгорот е „да“ на прашањето со реден број 4, одговарате на прашањата со реден број: 5, 6, 7.

**5. Наведете од каков вид обука имате потреба?**

*(заокружете)*

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

*(наведете друго)*

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

*(заокружете)*

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

**7. Наведете ги обуките на коишто сте учествувале во текот на Вашето работење во Фондот за здравствено осигурување на Република Македонија.**

*(наведете)*

---

---

---

---

---

---

---

---

**8. Дали сте запознаени со содржината на Правилникот за внатрешна организација во Фондот за здравствено осигурување на Република Македонија?**

(Правилникот претставува уредување на организацијата и делокругот на работа, раководењето, обврските, одговорностите, контролата на работата, видот на работите и други прашања во врска со организацијата на работата на стручната служба на Фондот за здравствено осигурување на Република Македонија)

*(заокружете)*

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

**9. Какво е Вашето мислење по однос на објективноста во процесот на оценувањето на работниците во Фондот за здравствено осигурување на Република Македонија?**

*(заокружете)*

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

**10. Какво е Вашето искуство во делот на поднесување приговори? Дали сте го искористиле правото на приговор?**

*(заокружете)*

- а) да
- б) не

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

Објаснете зошто?!

---

---

---

---

---

**12. Дали Вие како раководител имате изработено план за кариерен развој заради успешност во работата?**

*(заокружете)*

- а) да
- б) не

**13. Дали во Вашата институција се спроведува кариерно советување?**

*(заокружете)*

- а) да
- б) не

**14. Која е според Вас главната цел на кариерниот развој во Фондот за здравствено осигурување на Република Македонија?**

- а) навремено да ги задоволи тековните и идните потреби на луѓето
- б) подобро да ги информира и ФЗОМ и луѓето за потенцијалните кариерни патеки во ФЗОМ
- в) да ги синхронизира тековните програми за луѓе преку интегрирање на активностите што ги одбираат индивидуалните кариери со плановите на ФЗОМ

**15. Што може да се подобри во процесот на кариерниот развој во Фондот за здравствено осигурување на Република Македонија?**

*(може да заокружите неколку одговори)*

- а) самоанализата
- б) проценката од страна на организацијата
- в) интересите
- г) сликата за себе
- д) карактерот на личноста

*Ви благодариме на соработката!*



**5. Кој степен на образование го имате?**

*(заокружете)*

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

**6. Национална припадност:**

*(заокружете)*

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

**7. На кое работно место сте во Фондот?**

*(заокружете)*

- а) административен службеник (вработен)
- б) раководител
- в) \_\_\_\_\_  
*(друго работно место)*

**Втор дел**

**1. Дали постоечкиот модел на организациската поставеност влијае врз кариерниот развој на вработените во Фондот за здравствено осигурување на Република Македонија?**

*(заокружете)*

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

**2. Изјаснете се, дали сте запознаени со работните цели и задачи коишто произлегуваат од описот на работното место?**

*(заокружете)*

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

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

*(заокружете)*

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

*(наведете друг начин)*

**4. Дали во досегашното работење во Фондот за здравствено осигурување на Република Македонија сте посетувале обуки?**

*(заокружете)*

- а) да
- б) не

**Напомена:** Доколку одгорот е „да“ на прашањето со реден број 4, одговарате на прашањата со реден број: 5, 6, 7.

**5. Наведете од каков вид обука имате потреба?**

*(заокружете)*

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

*(наведете друго)*

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

*(заокружете)*

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

**7. Наведете ги обуките на коишто сте учествувале во текот на Вашето работење во Фондот за здравствено осигурување на Република Македонија.**

*(наведете)*

---

---

---

---

---

---



**8. Дали сте запознаени со содржината на Правилникот за внатрешна организација во Фондот за здравствено осигурување на Република Македонија?**

(Правилникот претставува уредување на организацијата и делокругот на работа, раководењето, обврските, одговорностите, контролата на работата, видот на работите и други прашања во врска со организацијата на работата на стручната служба на Фондот за здравствено осигурување на Република Македонија)

(заокружете)

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

**9. Какво е Вашето мислење по однос на објективноста во процесот на оценувањето на работниците во Фондот за здравствено осигурување на Република Македонија?**

(заокружете)

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

**10. Какво е Вашето искуство во делот на поднесување приговори? Дали сте го искористиле правото на приговор?**

(заокружете)

- а) да
- б) не

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

Објаснете зошто?!

---

---

---

---

---

**12. Од што имате поголема потреба Вие како вработен во Фондот за здравствено осигурување на Република Македонија?**

(може да заокружите неколку одговори)

- а) поддршка во кариерата
- б) признание за успехот во извршувањето на работните задачи
- в) помош во градење стратегија за планирање и развој на кариерата

- г) учење на работното место
- д) потреба за рамнотежа во професионалниот и во личниот развој
- ѓ) обуки за напредни квалификации и компетенции

**13. Дали во Вашата институција се спроведува кариерно советување?**

*(заокружете)*

- а) да
- б) не

**14. Која е според Вас главната цел на кариерниот развој во Фондот за здравствено осигурување на Република Македонија?**

- а) навремено да ги задоволи тековните и идните потреби на луѓето
- б) подобро да ги информира и ФЗОМ и луѓето за потенцијалните кариерни патеки во ФЗОМ
- в) да ги синхронизира тековните програми за луѓе преку интегрирање на активностите што ги одбираат индивидуалните кариери со плановите на ФЗОМ

**15. Што може да се подобри во процесот на кариерниот развој во Фондот за здравствено осигурување на Република Македонија?**

*(може да заокружите неколку одговори)*

- а) самоанализата
- б) проценката од страна на организацијата
- в) интересите
- г) сликата за себе
- д) карактерот на личноста

*Ви благодариме на соработката!*