МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
„ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН“
СВЕТИ НИКОЛЕ
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА



ФАКУЛТЕТ ЗА ПРАВНИ НАУКИ
СТУДИСКА ПРОГРАМА: АДМИНИСТРАТИВНО ПРАВО И ЈАВНА АДМИНИСТРАЦИЈА

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

ПРОФЕСИОНАЛНИТЕ ПРЕДИЗВИЦИ И ПЕРСПЕКТИВИ НА АДМИНИСТРАТИВНИОТ СЛУЖБЕНИК ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

СТУДЕНТ: РАДМИЛА ТАНЧЕВА
БРОЈ НА ИНДЕКС: М217002
МЕНТОР: ПРОФ.Д-Р. ИВАН ЕФРЕМОВСКИ

Свети Николе, 2023

АПСТРАКТ

Како што светот брзо преминува од индустриската ера во ерата на информациите, се појавија нови предизвици и се зголемија барањата од владите. Ваквите промени носат нови предизвици за административните службеници. Тие сега не само што ќе се прилагодуваат на меѓународната, економската, социјалната, технолошката и културната средина, туку мора да работат заедно на решавање на критичните прашања за заштита и унапредување на демократијата, зајакнување на социјалниот и економскиот развој, обезбедување одржливост на животната средина и управување со технолошките промени. Органите на власта на сите нивоа мора да ги подобрат своите оперативни активности за да можат да се справат со проблемите на нови начини и да ја заслужат довербата.

Административните службеници играат витална улога во органите и институциите во кои работат. За да можат успешно да ги извршуваат своите задачи, тие треба да развијат ефективни лидерски и административни вештини, за да можат да се справуваат со промените во работењето што ги носи новото време.

Административниот службеник во своето работење е должен ги почитува законските прописи и никогаш да не работи на начин за кој знае или се сомнева дека е незаконски, непрописен или неморален. Тој не треба да подлегнува на притисоците за извршување на противуставни и незаконски работни задачи од претпоставените. Административниот службеник треба да ги извршува работите посветено и професионално, врз основа на своите работни компетенции и правилата и процедурите на службата.

Работните места на административните работници во јавната администрација на државната власт генерално се поврзани со спроведување на јавната политика на национално, регионално и локално ниво на власт. Како такви, работните места во владата и јавната администрација се разновидни по природа и можат да покриваат области, како што се: финансиите, човечките ресурси, даноците, информатичката технологија, правото, јавното здравство и социјалните услуги.

Клучни зборови: административен службеник, закони, предности, статус, работни задачи, одговорност.

ABSTRACT

As the world rapidly transitions from the industrial age to the information age, new challenges have emerged and demands on governments have increased. Such changes bring new challenges for administrative officers. They must now not only adapt to the international, economic, social, technological and cultural environment but must work together to address critical issues of protecting and advancing democracy, enhancing social and economic development, ensuring environmental sustainability and governance with technological changes. Authorities at all levels must improve their operational activities to be able to deal with problems in new ways and earn trust.

Administrative officers play a vital role in the bodies and institutions in which they work. In order to be able to successfully perform their tasks, they need to develop effective leadership and administrative skills and be able to cope with the changes in work that the new era brings.

The administrative officer in his work is obliged to respect the legal regulations and never to work in a way that he knows or suspects to be illegal, irregular or immoral. He should not succumb to pressure from his superiors to perform unconstitutional and illegal tasks. The administrative officer should perform the work dedicatedly and professionally, based on his work competencies and the rules and procedures of the service.

The jobs of administrative workers in the public administration of the state government are generally related to the implementation of public policy at the national, regional and local levels of government. As such, jobs in government and public administration are diverse in nature and can cover areas such as finance, human resources, tax, information technology, law, public health and social services.

Key words: administrative officer, laws, advantages, status, duties, responsibility.

СОДРЖИНА

ВОВЕД.....7
МЕТОДОЛОШКИ ПРИСТАП ВО ИСТРАЖУВАЊЕТО.....10
1. ОПШТЕСТВЕНА ОПРАВДАНОСТ ЗА ПРОУЧУВАЊЕ НА ТЕМАТА.....10
2. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....13
3. ЦЕЛ НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....14
4. МЕТОДИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....15
5. ИНФОРМАЦИСКА БАЗА НА МАГИСТЕРСКИОТ ТРУД.....16
6. СТЕПЕН НА РАЗРАБОТКА НА ПРОБЛЕМОТ..... 16
ПРВ ДЕЛ: УЛОГАТА НА АДМИНИСТРАТИВНИОТ СЛУЖБЕНИК ВО ОРГАНИТЕ НА ДРЖАВАТА.....17
1.1. ПОИМ НА АДМИНИСТРАТИВЕН СЛУЖБЕНИК.....17
1.1.1. Работи што ги врши административниот службеник.....19
1.1.2. Улогата на административниот службеник.....21
1.2. ЗАДАЧИ НА АДМИНИСТРАТИВНИОТ СЛУЖБЕНИК.....22
1.2.1. Комуницирање.....23
1.2.2. Извршување на задачи.....26
1.2.3. Раководење и организирање..... ..27
1.2.4. Управување со финансиите.....28
1.2.5. Разни административни задачи.....30
1.3. ОПШТИ БАРАЊА ЗА ВРАБОТУВАЊЕ НА АДМИНИСТРАТИВЕН СЛУЖБЕНИК.....31
1.3.1. Образование.....33
1.3.2. Работно искуство.....35
1.3.3. Работни вештини.....36
1.3.4. Работење на повеќе задачи одеднаш.....36
1.3.5. Предности од работењето во органите и институциите на власта.....37
ВТОР ДЕЛ: ПРЕДИЗВИЦИ И ПЕРСПЕКТИВИ НА АДМИНИСТРАТИВНИОТ СЛУЖБЕНИК ВО ДЕЛ ОД ДРЖАВИТЕ НА ЕУ.....40
2.1. ПРЕДИЗВИЦИ НА АДМИНИСТРАТИВНИОТ СЛУЖБЕНИК ВО ДЕЛ ОД ДРЖАВИТЕ НА ЕУ.....40
2.1.1. Економски и социјален развој.....43
2.1.2. Заштита на животната средина и управување со ресурси.....45
2.1.3. Управување со технолошките промени.....47
2.1.4. Работа во рамките на политичкото опкружување.....49
2.1.5. Обуката на административните службеници.....50
2.2. ПЕРСПЕКТИВИ НА АДМИНИСТРАТИВНИОТ СЛУЖБЕНИК ВО ДЕЛ ОД ДРЖАВИТЕ НА ЕУ.....51

2.3. ОСНОВИ ЗА УЛОГАТА НА АДМИНИСТРАТИВНИОТ СЛУЖБЕНИК ВО НЕКОИ ОД ЗЕМЈИТЕ ЧЛЕНКИ НА ЕВРОПСКАТА УНИЈА.....55
2.3.1. Административен службеник во Германија.....56
2.3.2. Административен службеник во Австрија.....59
2.3.3. Административен службеник во Хрватска.....61
2.3.4. Административен службеник во Грција.....64
2.3.5 Административен службеник во земјите од Западен Балкан.....67
ТРЕТ ДЕЛ: АДМИНИСТРАТИВНИОТ СЛУЖБЕНИК ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА.....73
3.1. РЕГУЛИРАЊЕ НА ПОЛОЖБАТА НА АДМИНИСТРАТИВНИТЕ СЛУЖБЕНИЦИ.....73
3.1.1. Органи и институции во Република Северна Македонија.....74
3.1.2. Бројна состојба на административните службеници во органите и институциите на Република Северна Македонија.....76
3.2. КЛАСИФИКАЦИЈА НА РАБОТНИ МЕСТА НА АДМИНИСТРАТИВНИ СЛУЖБЕНИЦИ.....81
3.3. КАБИНЕТСКИ СЛУЖБЕНИЦИ.....73
3.4. СТАТУС И ДРУГИ ПРАШАЊА ВО ВРСКА СО РАБОТНИОТ ОДНОС НА АДМИНИСТРАТИВНИТЕ СЛУЖБЕНИЦИ.....84
3.4.1. Општи права, должности и одговорности и престанок на работниот однос на административните службеници.....84
3.4.2. Пополнување на работните места на административни службеници.....85
3.4.3. Вработување на административни службеници 86
3.4.4. Унапредување на административни службеници 87
3.4.5. Стручно усовршување на административни службеници.....88
3.4.6. Управување со ефектот на административните службеници.....89
3.4.7. Дисциплинска одговорност на административните службеници.....91
3.4.8. Материјална одговорност на административните службеници.....96
3.4.9. Плата и надоместоци на плата на административните службеници.....97
3.4.10. Престанок на работниот однос на административните службеници.....100
3.5. КОМПАРАТИВНА АНАЛИЗА НА АДМИНИСТРАТИВНИОТ СЛУЖБЕНИК ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА И АДМИНИСТРАТИВНИОТ СЛУЖБЕНИК ВО ИЗБРАНИТЕ ЗЕМЈИ ЧЛЕНКИ НА ЕУ.....101
3.6. ПРЕДИЗВИЦИТЕ И ПЕРСПЕКТИВИТЕ НА АДМИНИСТРАТИВНИОТ СЛУЖБЕНИК ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА.....103
3.6.1. Предизвиците на административниот службеник во Република Северна Македонија.....104

3.6.2. Перспективите на административниот службеник во Република Северна Македонија.....108
ЗАКЛУЧОК.....110
ЛИТЕРАТУРА.....113

ВОВЕД

Административниот службеник се занимава со извршување на работи кои се однесуваат речиси на секој аспект од економијата, од донесување закони, регулативи, политики и граѓански права, вклучително и заштита на граѓаните. Административниот службеник во органите на државната управа е вклучен во владините истражувања, локалното градско планирање, оцената на влијанието врз животната средина и создавањето програми за ублажување на ризиците.

Административен службеник во Република Северна Македонија е лице кое засновало работен однос заради вршење на административни работи во органите на државната и локалната власт и другите државни органи основани со закон и во институциите кои вршат дејности од областа на образованието, науката, здравството, културата, трудот, социјалната заштита и заштитата на детето, спортот, како и во други дејности од јавен интерес утврдени со закон, а организирани како агенции, фондови, јавни установи и јавни претпријатија.

Магистерскиот труд е обработен во три дела, кои се разработуваат во соодветен број точки и потточки. Насловите на трите дела се однесуваат на:

ПРВ ДЕЛ: УЛОГАТА НА АДМИНИСТРАТИВНИОТ СЛУЖБЕНИК ВО ОРГАНИТЕ НА ДРЖАВАТА;

ВТОР ДЕЛ: ПРЕДИЗВИЦИ И ПЕРСПЕКТИВИ НА АДМИНИСТРАТИВНИОТ СЛУЖБЕНИК ВО ДЕЛ ОД ДРЖАВИТЕ НА ЕУ;

ТРЕТ ДЕЛ: АДМИНИСТРАТИВЕН СЛУЖБЕНИК ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА.

Првиот дел од магистерскиот труд се обработува како теоретска основа за објаснување на улогата на административниот службеник во органите и институциите на државата. Во овој дел од трудот се врши дефинирање на административниот службеник, односно се дава објаснување на работите што ги врши административниот службеник и неговата улога во органите и институциите на државата. Во овој дел од трудот се објаснува какви задачи врши административниот службеник, односно што влегува во описот на неговите работни задачи. Тој треба да комуницира, самостојно да извршува работни задачи согласно неговата стручна подготовка, да раководи и организира, да врши управување со финансиите и книговодствени задачи и слично.

Посебно се разработуваат општите и посебните услови за вработување на административен службеник, како што се: образование, работно искуство, работни вештини и способноста извршување на повеќе задачи одеднаш.

Вториот дел од магистерскиот труд е посветен на разработката на предизвиците и перспективите на административниот службеник воопшто, а потоа се разработуваат предизвиците и перспективите на административниот службеник во дел избрани земји членки на Европската Унија. Понатаму следува објаснувањето на предизвиците на административниот службеник искажани како предизвици за работа на прашањата кои се однесуваат на: економскиот и социјалниот развој, заштитата на животната средина и управувањето со ресурсите, управувањето со технолошките промени, работењето во рамките на политичкото опкружување и неопходноста од обука на административните службеници за извршување на ваквите работни задачи. Перспективите на административниот службеник во делот од избраните земји членки на Европската Унија се разработуваат за да послужат како основа за компаративно согледување на улогата на административниот службеник во Република Северна Македонија со овие земји. Од земјите членки на Европската Унија, како земји за компаративно согледување се обработуваат земјите: Германија, Австрија, Хрватска, Грција и земјите од Западен Балкан (Босна и Херцеговина, Црна Гора и Србија).

Во третиот дел се разработува прашањето на административниот службеник во Република Северна Македонија, тргнувајќи од објаснувањето на тоа кои се административните службеници вработени во органите и институциите на Република Северна Македонија, се врши прикажување на организираноста на органите и институциите во државата во кои административните службеници работат и се прикажува бројната состојба на административните службеници во Република Северна Македонија. Во трудот се врши приказ на класификацијата на работни места на административни службеници, се објаснува што се административни кабинетски службеници и се разработуваат прашањата на статусот и други прашања во врска со работниот однос на административните службеници определени со Законот за административни работници и Законот за вработените во јавниот сектор. Посебно се разработуваат општите права, должности и одговорности и престанокот на работниот однос на административните службеници. Во овој дел посебно внимание се посветува на објаснувањето на тоа како се врши пополнување на работните места, како се води процесот на вработување, унапредување, стручно усовршување, управување со

ефектот, дисциплинската и материјалната одговорност, плата и надоместоци на плата и престанокот на работниот однос на административните службеници во Република Северна Македонија. Како посебно прашање во овој дел од трудот се разработува компаративна анализа на предизиците и перспективите на административните службеници во Република Северна Македонија со административните службеници во избраните земји членки на Европската Унија.

Во **Заклучокот** се даваат заклучни согледувања за тоа што претставува административниот службеник и која е улогата во извршувањето на административните задачи на органите и институциите на државната власт.

МЕТОДОЛОШКИ ПРИСТАП ВО ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. ОПШТЕСТВЕНА ОПРАВДАНОСТ ЗА ПРОУЧУВАЊЕ НА ТЕМАТА

Во многу различни сектори на јавната политика, динамиката на институционалните промени повеќе е поврзана со меѓународната меѓузависност, отколку со националните прашања. Процесите на економска либерализација, нормите за рамнотежа на половите при назначувањата во јавниот сектор, меѓу многу други случувања, ја истакнуваат централноста на транснационалните модели на дифузија и трансфер на политики. Во други случаи, меѓународните индекси и рангирања го условуваат дефинирањето на проблемите, па дури и решенијата за јавни политики на националните влади, на пример, во секторите како што се образованието и борбата против корупцијата.

Предизвиците за административните службеници се многубројни и тие варираат од земја во земја. Меѓутоа има некои предизвици кои се од општа природа и се релевантни на еден или друг начин за многу земји.

Еден од предизвиците на административните службеници е што во одделни земји нивото на доверба што граѓаните ја имаат во нивната влада е ниско и често се поставуваат прашањата дали владата го работи „она што е правилно“, или она што „се смета за праведно“.

Предизвикот што ја претставува (не)довербата меѓу граѓаните е важен во административна смисла, бидејќи се чини дека има сериозни реперкусии врз степенот до кој властите ги почитуваат (или не ги почитуваат) постојните закони или колку е скапо за Владата да го следи нивното почитување. Предизвикот е како би можела да се зголеми довербата на граѓаните, прво во нивните влади, а потоа, поконкретно, во административните службеници кои работат во државните органи и институции и комуницираат со граѓаните кои очекуваат да добијат јавни добра и услуги.

Вториот предизвик на административните службеници е оној претставен со „трајно штедење“. Нискиот економски раст води кон ниско ниво на потрошувачка, буџетски кратења и замрзнувања или во нејзината нешто поширока неоменаџерска димензија на ефикасност и економичност, ефикасноста станува проблематична од најмалку две причини. Секоја стратегија за „кратење“ има свои сложености и негативни реперкусии, бидејќи ваквото штедење носи многу високи економски и, пред сè, социјални трошоци. Во контекст на неизбежно штедење, се поставува прашањето

како ефективно да се распределуваат и администрираат буџетските ресурси на владите, но во исто време правично и одговорно, без да има неоправдан или непропорционален ефект врз секојдневното работење или идната одржливост на јавните програми.

Трет предизвик за административните службеници лежи во појавата на т.н. нови институции кои се создадени за да развијат високо специјализирани функции, под раководство на лица (теоретски) без никаква политичка определба и со широко техничко знаење и кои уживаат значителна (формална и неформална) независност, па како резултат на тоа, не се обврзани да ги подредат институционалните одлуки на политичките преференции или приоритети во моментот. Ваквите институции можат да одговорат на меѓупартиската, политичка и професионална логика, а во исто време да ја зајакнат транспарентноста, угледот и легитимноста на регулаторните процеси во економијата, во политичкиот домен и во социјалната сфера и во координацијата со другите вклучени јавни институции.

Четвртиот предизвик на кој административните службеници треба да обрнат внимание е поврзан со „меѓународната димензија“ на јавната администрација. Иако границите на националната држава се истакнуваат како „национални“ карактеристики на секој политичко-административен развој, може да се каже дека меѓународните фактори се од огромно значење во развојот на секојдневните јавни политики. Многу од најкомплексните проблеми со кои се соочуваат владите денес се транснационални: климатските промени, трговијата со оружје, миграцијата, трговијата со дрога и болестите. Овие ситуации бараат координирана меѓународна акција (бидејќи се работи за глобални јавни добра), наместо чисто национални решенија.

Административните службеници во Република Северна Македонија се соочуваат со постојани притисоци и предизвици на иновации и подобрување на нивната ефикасност и ефективноста во работењето и во спроведувањето на јавните политики. На административните службеници вработени во органите на државната и локалната власт и другите институции основани од страна на државата се гледа како на интегрален процес низ кој власта ги администрира своите јавни политики и ги трансформира во акции и услуги, дава насоки и ја креира добросостојбата на граѓаните. Оттука, ефективноста на јавните политики и програми е главна грижа на административните службеници, односно на власта.

На Република Северна Македонија ѝ требаат стручни и ефикасни административни службеници кои ќе обезбедат квалитетни услуги за граѓаните и бизнис-секторот и ќе ги заштитат нивните права. Ова треба да се направи со примена на принципите на праведност и стручност при вработувањето на административните службеници, како и објективност при унапредувањето и нивното наградување. Стручноста, компетентноста и квалитетот на административните службеници претставуваат клучен фактор за напредок на државата. Следствено на ова, на институциите им се потребни луѓе кои имаат високи квалификации, знаења и вештини и кои можат да испорачаат подобри резултати и подобра вредност, со високи стандарди на професионалното работење.

2. Предмет на истражување

Темата на овој магистерски труд остава простор за подлабока систематска анализа на многу прашања за остварувањето на активностите и работењето на административните службеници и предизвиците со кои тие треба да се соочат во времето што доаѓа.

Предметот на трудов ќе биде разработен преку две работни претпоставки - хипотези:

Истражувањето на овој труд тргнува од обработката како и споредувањето и интерпретација на сличностите и разликите во позициите и условите кои треба да ги исполнуваат административните службеници за успешна работа во државните органи и институции.

Предметот на истражување е проучувањето на предизвиците на административните службеници да се обработи како теоретска основа за некои европски земји, а потоа и за Република Северна Македонија.

Како предмет на истражувањето е и утврдување на позитивностите и негативностите во однос на определени прашања, како и соработката на органите на власта и административните службеници за тоа како тие би придонеле кон осовременување и поефикасно справување со предизвиците.

3. Цел на истражување

Целта на ова истражување е да се утврдат применливите правила и стандарди за планирање, организирање и развивање на професионален административен службеник во јавната администрација во Република Северна Македонија.

Исто така, целта на овој труд е да се дадат препораки за развивање на организирање на јавната администрација како служба која треба ефикасно да одговори на разните видови предизвици во извршувањето на административните работи за потребите на граѓаните.

Цел на истражуањето на овој труд е да се утврди дека јавната администрација е систем од процеси, организации и лица поврзани со извршувањето на законите и другите нормативни акти во сферата на извршната дејност на државата.

4. МЕТОДИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Работните претпоставки во трудот за проблематиката на предизвиците и перспективите во работењето на административниот службеник ќе бидат поддржани преку следните научни методи на истражување:

Дедуктивниот метод - се користи за разработка на постоечките системи на јавна администрација и улогата на административниот службеник во извршувањето на задачите на државните органи и институции.

Аналитички метод – се користи за елаборирање на претпоставките врз основа на кои се разработува трудот.

Компаративен метод - се применува во комбинација со претходните два, а посебно во донесувањето на заклучоци околу утврдување на начинот на соочување со предизвиците и перспективите на административниот службеник во избраните земји и Република Северна Македонија.

Статистички метод - се користи како помошен метод на компаративниот со одредени факти кои треба да ги потврдат потребите од определување на големината и динамиката на развој на јавната администрација и бројот на административните службеници за извршување на задачите на државните органи и институциите во Република Северна Македонија.

5. ИНФОРМАЦИСКА БАЗА НА МАГИСТЕРСКИОТ ТРУД

Информациската база за подготовката на магистерскиот труд се заснова врз материјалите и научни и други трудови, списанија, билтени, материјали од интернет, материјали за улогата на административниот службеник, законски одредби кои се однесуваат на описот на работите на административниот службеник, материјали за извршување на работите на административните службеници објавени во материјали од владите и локалната самоуправа и другите институции основани од владата, статистички податоци на државните заводи за статистика и други јавни документи во кои се обработува работењето на административните службеници.

6. СТЕПЕН НА РАЗРАБОТКА НА ПРОБЛЕМОТ

Улогата на административните работници постојано е предмет на истражување и проучување, како во литературата, така и од практичен аспект, поради што овој магистерски труд разгледува голем број теоретски и практични аспекти на работењето на административните службеници во светот, а особено во Република Северна Македонија.

ПРВ ДЕЛ: УЛОГАТА НА АДМИНИСТРАТИВНИОТ СЛУЖБЕНИК ВО ОРГАНИТЕ НА ДРЖАВАТА

1.1. Поим на административен службеник

Административен службеник е лице кое има позиција на доверба и авторитет во Владата или некој нејзин орган или институција. Административните службеници се одговорни за управување со секојдневното работење на Владата и органите и институциите на власта, како и за извршување на специфични функции доделени од Владата. Административните службеници се важни за да се осигура дека Владата и органите и институциите на власта работат непречено и ефикасно. Административните службеници се лица кои се овластени да вршат одредени специфични функции. Тие се одговорни за управување со секојдневните операции на органите и институциите.[1]

Во функционална смисла, административен службеник би бил секој оној што врши каква и да е јавна дејност или активност. Организационите дефиниции ги вбројуваат во административни (државни или јавни службеници) сите оние луѓе кои работат во определени органи и организации (административни органи или организации). Не претставува никаква новина констатацијата дека за успешно и ефикасно функционирање на административните организации (терминот административни организации се применува во најширока смисла на зборот - државна администрација, локална управа, установи, регулаторни тела, самостојни државни органи, организации со јавни овластувања и сл.), неопходно е административните службеници да покажуваат високо ниво на професионализам. Под поимот административен службеник, според функционалната дефиниција, се подразбира секое лице кое врши јавна функција (дејност). Според организационата дефиниција, административен службеник е секое лице вработено во органи на администрацијата и административни организации, а според мешовита дефиниција, административни службеници се сите лица чиј статус потпаѓа под режимот на јавното право. Поимот и статусот на административните службеници во неколку различни земји е следниов:[2]

Франција - Дефиницијата и критериумите на административниот службеник се утврдени во јуриспруденцијата на Државниот совет. Според таа дефиниција административен службеник е лицето кое има постојано вработување во рамките на

[1] Administrative officer definition – LSData (2023). lsd.law, https://www.lsd.law › define.
[2] Давитковски, Б., Павловска-Данева, А. (2020). Административно право – Книга втора (материјално право) – „Св. Кирил и Методиј“, Скопје. ukim.edu.mk, https://www.ukim.edu.mk › e-izdanija › PRF › Ad.

една јавна служба. Поимот административни службеници се однесува на лицата кои откако стекнале трајно вработување, се титуларизирани (т.е. интегрирани во постојаниот кадар), односно се здобиваат со одредено звање во хиерархијата на позиции во централната државна администрација или во јавните државни установи.

Германија - Во Германија административните службеници се лица кои постојано вршат овластувања што произлегуваат од сувереноста на заедницата, или кои поради причини што произлегуваат од државната сигурност или јавниот живот не можат да се доверат на лица што потпаѓаат под режимот на приватното право. Помеѓу административните службеници можат да се вбројат лица што вршат дејности на командување и принуда, но исто така и дејности на заштита или настава. Од друга страна, лицата што се занимаваат со економски активности можат да добијат определен статус само во рамките на приватното право.

Англија - Сфаќањето на поимот административен службеник во Англија се разликува од концепциите што преовладуваат на континентот. Дефиницијата на таквиот службеник не е многу прецизна. Од различните судски одлуки произлегува дека административен службеник е оној што и „служи на круната“, но не и сите службеници именувани од круната. Една од дефинициите е следнава: „Службеници на круната што не се носители на политички или судски функции, ангажирани за вршење на административни работи кои се наградуваат од средства изгласани од страна на Парламентот“. Од оваа дефиниција се исклучуваат, значи, политичките функционери, воените лица и судиите. Локалните функционери и службеници исто така не се опфатени со кадрите на т.н. „цивилна служба“.

Службениците во јавната администрација се сметаат за професионални и од нив се очекува да ги советуваат, предупредуваат и да им помагаат на одговорните за државната политика. Одговорноста за политичките одлуки е на политичките членови на извршната власт (оние членови кои се избрани или именувани да дадат политички насоки на владата и, вообичаено, на државните службеници од кариера). Државните служби се организирани по стандардни хиерархиски линии, во кои раководната структура се издигнува како пирамидална линија од најниските до највисоките нивоа на раководење. Раководната структура подразбира извршување на наредбите и насоките на претпоставениот. За да се одржи системот на хиерархија во јавната

администрација, определени се работни позиции со дефинирани должности, специфични овластувања и објективно проценети плати и привилегии.[3]

Административен службеник е лице кое работи во државната служба, а е одговорно за извршување на државните, регионалните и локалните работи на Владата. Административните службеници работат според системот на јавниот менаџмент и според аспектите на етика и ефикасност. Административниот службеник се занимава речиси со секој аспект од економијата, од донесување закони, регулативи, политики и граѓански права, вклучително и заштита на граѓаните, владините истражувања, локалното градско планирање, проценката на влијанието врз животната средина и креирањето на програми за ублажување на ризиците. Многу е важно административниот службеник да има вештини кои вклучуваат пишување, добри комуникациски вештини, основни компјутерски знаења, знаење за водење книги, работа со хартија, ракување со опрема, почитување на луѓето, почитување на човековите права, не смее да биде корумпиран, да дава услуги на клиентите и да има лична мотивација.[4]

Улогата на административните службеници во државната служба може да биде различна. На административните службеници може да им се додели широк спектар на должности и да имаат клучна улога во формулирањето на политиката и стратегијата низ спектарот на економски, финансиски, меѓународни, еколошки и социјални прашања. Се бара широк опсег на вештини за овие позиции и области во кои може да бидат ангажирани административните службеници, критичка анализа, формирање и изготвување политики, како и истражување.[5]

1.1.1. Работи што ги врши административниот службеник

Со голем дел од она што го работат административните службеници ѝ помагаат на Владата да работи на дневна основа и тие се одговорни за обезбедување на потребните услуги за граѓаните. Административните службеници во јавната администрација координираат одредени владини активности поврзани со владините политики во различни фази од циклусот на политики. Овие фази вклучуваат

[3] Page, C. E. (2022). Public administration | History, Examples, Types, & Principles, britannica.com, https://www.britannica.com ›
[4] Public administrator Job Description – Zambianguardian, zambianguardian.com, (2021), https://www.zambianguardian.
[5] The Role of an Administrative Officer - Career Services (2023). careerservices.ie, https://careerservices.ie › role.

планирање, спроведување, извршување и следење на политиките за да се обезбеди дека тие можат да ги постигнат зацртаните цели со максимална ефективност. Процесот на координација обично бара од административните службеници да имаат практичен пристап кон елементите што го сочинуваат планот. Тие мора да бидат способни да работат со други претставници на органот или институцијата во која работат за да обезбедат ефективен развој, имплементација и извршување на политиката. Ги одржуваат различните компоненти на владиниот орган или институција каде што работат на ефективен и економски ефикасен начин. Со развивање на нови политики и надгледување на извршувањето на постојните, административните службеници во јавната администрација се клучни за да ја натераат Владата да работи за својот народ како што е замислено.[6]

Работите на административниот службеник генерално се поврзани со спроведување на јавната политика на државно, регионално и локално ниво на власт. Како такви, работните места на административните службеници се разновидни по природа и можат да покриваат повеќе области, како што се: финансиите, човечките ресурси, даноците, информатичката технологија, правото, јавното здравство и социјалните услуги.[7]

Административните службеници вршат работи за потребите на државните органи и институции. Секојдневните задачи на административните службеници во државната служба се разликуваат во голема мера во зависност од работното место во државните органи и институции. На пример, може да вршат правни работи, развивање на политики, водење владини проекти или да спроведуват истражувања. Вообичаените должности на државните административни службеници вклучуваат:[8]

- управување со прашања од јавноста,
- управување со друг персонал.
- чување на информациите и заштита на личните податоци, нивно ажурирање и споделување со вистинските луѓе,
- спроведување на истражување,
- креирање извештаи и други документи.

[6] What Does a Public Administrator Do? | Ohio University, ohio.edu, https://onlinemasters.ohio.ed.
[7] Government and Public Administration Job Descriptions, oxbridgeacademy.edu.za, (2022), https://www.oxbridgeacademy
[8] Rowland, O. (2023). Civil Service administrator: job description – TargetJobs, targetjobs.co.uk, https://targetjobs.co.uk › civ.

- анализа на податоци.
- ажурирање на базите на податоци и други извори на информации.

1.1.2. Улогата на административниот службеник

Работните задачи на административните службеници вклучуваат планирање, управување и обезбедување владини законодавни, административни и регулаторни услуги и поврзани владини услуги за општа намена на државно и локално ниво. Работните задачи на административните службеници се поделени во следниве категории:[9]

- Владеење,
- Национална безбедност,
- Надворешни работи,
- Планирање,
- Обезбедување приходи и оданочување,
- Регулатива,
- Јавен менаџмент и администрација.

Владеење - Официјалните лица вклучени во категоријата на владеење ја поддржуваат структурата на Владата. Тие обично работат како избрани функционери и административни лица кои ги решаваат конфликтите меѓу интересните групи.

Национална безбедност - Одржувањето силна национална безбедност опфаќа такви различни административни активности, како што се: водење воени институции, командување со воени единици, програмирање на компјутери или поправка и одржување на воена опрема. За извршување на административните работи во националната безбедност се обезбедува обука и стекнување работно искуство.

Надворешни работи - Луѓето кои работат на надворешните работи помагаат да се обезбедат соодветни односи со странските земји. Овие луѓе служат главно во амбасади, конзулати и дипломатски мисии.

Планирање - Луѓето кои работат на административните работи за планирање развиваат долгорочни и краткорочни планови за да обезбедат раст и ревитализација на урбаните, приградските и руралните заедници, им помагаат на властите да донесуваат одлуки во врска со социјалните, економските и еколошките прашања.

[9] Government & Public Administration (2023). nn.k12.va.us, http://sbo.nn.k12.va.us › pat.

Обезбедување приходи и оданочување - Луѓето кои работат на административните работи за обезбедување приходи и оданочување гарантираат дека владите добиваат приходи од бизнисите и граѓаните со собирање даноци, такси, царини и други давачки.

Регулатива - Луѓето кои работат на административните работи поврзани со регулативата подготвуваат закони, правила и регулаторни системи за заштита на здравјето, безбедноста и животна средина, како и обезбедуваат интегритет на финансиските, транспортните и јавни комунални дејности.

Јавен менаџмент и администрација - Владините органи и јавните институции работи поврзани со буџетирање, човечки ресурси, набавки или други активности.

1.2. ЗАДАЧИ НА АДМИНИСТРАТИВНИОТ СЛУЖБЕНИК

Административните службеници работат во широк опсег на органи и институции кои ги спроведуваат владините политики и обезбедуваат услуги за јавноста. Тие:[10]

- се справуваат со прашања од јавноста лично, по телефон или е-пошта;
- обезбедуваат информации за справување со барањата на граѓаните;
- обезбедуваат информации за истражување и подготвување документи за различни политики;
- помагаат во формулирањето и спроведувањето на политиките;
- интерпретираат и применуваат сложени пишани информации во врска со политиките и процедурите;
- вршат ажурирање на компјутеризирани записи;
- преземаат основни административни задачи.

Административните службеници одржуваат непречено функционирање, како на органите на државата, така и на локалната власт. Тие се грижат за граѓаните, проектите, финансиите и објектите во заедницата. Должностите исто така вклучуваат:[11]

[10] Public Service Officer | Careers Database | CareerHQ, careerhq.com.au (2022). https://careerhq.com.au › careers-database › job_details.

- комуникација со жителите и колегите,
- креирање документи,
- водење евиденција,
- помагање во формулирањето и спроведувањето на политиките на власта,
- истражување и пишување извештаи,
- поврзување со изведувачи, приватни компании, партнерства и други организации,
- финансиска или сметководствена администрација.

Административните службеници работат за Владата и за граѓаните. Тие се одговорни пред избраната Влада, а не пред политичките партии. Тие развиваат и испорачуваат јавни програми или услуги, информираат за креирање политики и обезбедуваат совети засновани на законски одредби. Административните службеници редовно ги прилагодуваат политиките и услугите за да ги задоволат тековните потреби. Тие реагираат на јавниот придонес и ги одржуваат услугите дури и во најпредизвикувачките ситуации. Административните службеници ги почитуваат највисоките професионални и етички стандарди бидејќи ги разбираат високите очекувања што јавноста ги има од нивната работа.[12]

Административен службеник е некој што работи во државниот апарат на локално, државно или регионално ниво. Колку и да се широки областите, некои општи одговорности може да вклучуваат:[13]

- комуницирање и поврзување со засегнатите страни - колеги и други членови на јавниот сектор и граѓаните;
- претставување на институцијата на конференции, семинари и форуми;
- обезбедување информации за извештаи, буџети и други документи.

1.2.1. Комуницирање

Комуникациските вештини на административните службеници се клучни за градење односи со корисниците на услугите, колегите и партнерите за соработка. Административниот службеник треба да биде способен да убедува и ефикасно да

[11] Rowland, O. (2023). Local government administrator: job description – TargetJobs, targetjobs.co.uk, https://targetjobs.co.uk › Careers advice › Job descriptions.
[12] Hopewell, N., Bronee, R. (2023). What It Means to Be a Public Servant - Gov.bc.ca, gov.bc.ca, https://www2.gov.bc.ca › gov.
[13] Fieldhouse R. (2022). What Does a Public Servant Do? | Roles, Skills & Advice, artofsmart.com.au, https://artofsmart.com.au ›

објаснува, добро да слуша и да го менува стилот на пишување. На административниот службеник му се потребни високоразвиени вербални и писмени комуникациски вештини. Тој треба да комуницира со граѓаните со менаџерите и соработниците. Способноста да се комуницира добро, исто така, доаѓа со потребата да се биде во можност активно да се слушаат другите и да се размислува критички.[14]



Слика 1: Комуникациски вештини на административниот работник

Извор: Fieldhouse R. (2022). What Does a Public Servant Do? | Roles, Skills & Advice, artofsmart.com.au, https://artofsmart.com.au ›

Административните службеници ги одржуваат секојдневните процеси на функционирање на власта и нејзините органи и институции. Административната работа бара низа вештини: управување со времето, решавање проблеми, критичко размислување и, пред сè, ефективни комуникациски вештини. Способноста да се пренесат информации до луѓето точно и јасно е клучен квалитет за административните службеници. Ефективните комуникациски вештини се важни за речиси секоја работа, но особено за работата на административните службеници:[15]

- Ефективните комуникациски вештини се однесуваат како за слушање, така и за комуникација;
- Комуникацијата е двонасочна. Административниот службеник мора да биде во можност јасно да ги пренесе информациите, но треба да биде во можност и да ги обработи информациите што ги добива;

[14] Higginbotham, D. (2022). 7 skills for a successful career in public services – Prospects,prospects.ac.uk, https://www.prospects.ac.uk ›
[15] Half, R. (2019) How to present effective communication, roberthalf.com.au, https://www.roberthalf.com.au › Blog › Jobseekers.

- Комуникацијата мора да биде приспособена според личноста на која административниот службеник се обраќа;
- Администратвивните службеници честопати се поврзуваат со различни луѓе. За да можат ефективно да разговараат со различни луѓе, тие треба да бидат способни да ја проценат ситуацијата, да читаат невербални знаци и говор на телото и да го прилагодат нивното однесување и говор за да одговараат на личноста со која разговараат.

Стекнувањето на технички и практични вештини коишто се потребни за административниот службеник да се истакне како професионалец, е особено важно. Комуникацијата е една од најважните вештини што може да ги поседува еден административен службеник. Комуникацијата на работното место на административниот службеник е начин да се осигура дека работата е завршена. Без оглед во кој орган или институција работи или која позиција ја има, од суштинско значење за административниот службеник е ефективно да комуницира со сите околу него. Повеќе од кога било во сегашната дигитална ера, важно е да се знае како ефективно да се пренесуваат и примаат пораки лично (вербално), како и преку телефон, е-пошта, разговор и преку социјалните медиуми:[16]

Вербална комуникација е кога се користат зборови за да се одговори на дојдовните повици или да се упати повик до вработен или клиент. Процесот на вербална комуникација вклучува: испраќач, примач и патека што ја следи пораката.

Невербална комуникација - Постојат неколку видови на невербална комуникација со говорот на телото. Пораките што ги испраќа говорот на телото е клуч за добра комуникација. Многу сценарија влегуваат во игра од начинот на кој административниот службеник се облекува, како се држи, какви изрази има на лицето, какви гестови прави, каков му е тонот на гласот и како воспоставува контакт со очите.

Пишани комуникациски вештини - Писмената комуникација сè уште е исклучително важна во денешното модерно административно работење. Како професионалец, административниот службеник во одреден момент од неговата кариера, можеби ќе треба да толкува и следи многу конкретни насоки за да подготви различни видови документи за неговата работа. Кога се креираат деловни документи, пишувањето треба да биде јасно прецизно, концизно, учтиво и точно.

[16] Dawn, B. (2023). Communication Skills for Administrative Professionals, officeskills.org, https://officeskills.org › how.

Комуникација преку социјалните медиуми - Комуникациските вештини на административните службеници преку социјалните медиуми ги следат сличните деловни упатства за испраќање е-пошта со барање да бидат професионални како што би биле во која било деловна комуникација. Секогаш треба да се одвојува време за проверка, со цел да се биде сигурен дека објавите се точни, наместо да се брза да се испратат, бидејќи штом ќе бидат таму, тие стануваат достапни на јавноста.

Е-пошта комуникација - Е-поштата е еден од најчестите канали за комуникација во денешно време, но сепак многу административни службеници не знаат како правилно да состават ефективна деловна е-пошта. Пишувањето на деловна е-пошта бара многу поформален пристап. Во суштина, се третира слично како пишувањето деловно писмо, па затоа знаењето како правилно да се форматира е-поштата и да се комуницира на ваков начин е од суштинско значење работењето на органите и институциите на власта.

1.2.2. Извршување на задачи

Административниот службеник извршува работни задачи со кои ја поддржува уставната и демократската Влада и овозможува на Владата да ги развива и спроведува своите политики, обезбедува висококвалитетни и ефикасни јавни услуги, ја поддржува Владата да го следи долгорочниот јавен интерес, го олеснува активното граѓанство и постапува согласно со закон. Како професионалци, административните службеници играат витална улога во општеството. Тие извршуваат задачи на правично и транспарентно управување, на обезбедување висококвалитетни услуги, на чување на владините средства, подобрување на способностите за креирање политики и испорака на услуги на државата. Административните службеници му служат на јавниот интерес, ја промовираат довербата на јавноста во демократскиот систем и имаат обврска да покажат посветеност на професионализмот. Административните службеници се посветени да работат со Владата и обезбедуваат транспарентност преку сеопфатно известување за активностите на нивните административни единици. Административните службенци се посветени на промовирање на дијалог, консултации и ангажман на јавноста разбирање на јавниот интерес.[17]

[17] Boyd, B. (2022). What is the public servant's role? - ipac-edmonton, ipac-edmonton.ca, https://www.ipac-edmonton.ca › post › what-is-the-publi.

1.2.3. Раководење и организирање

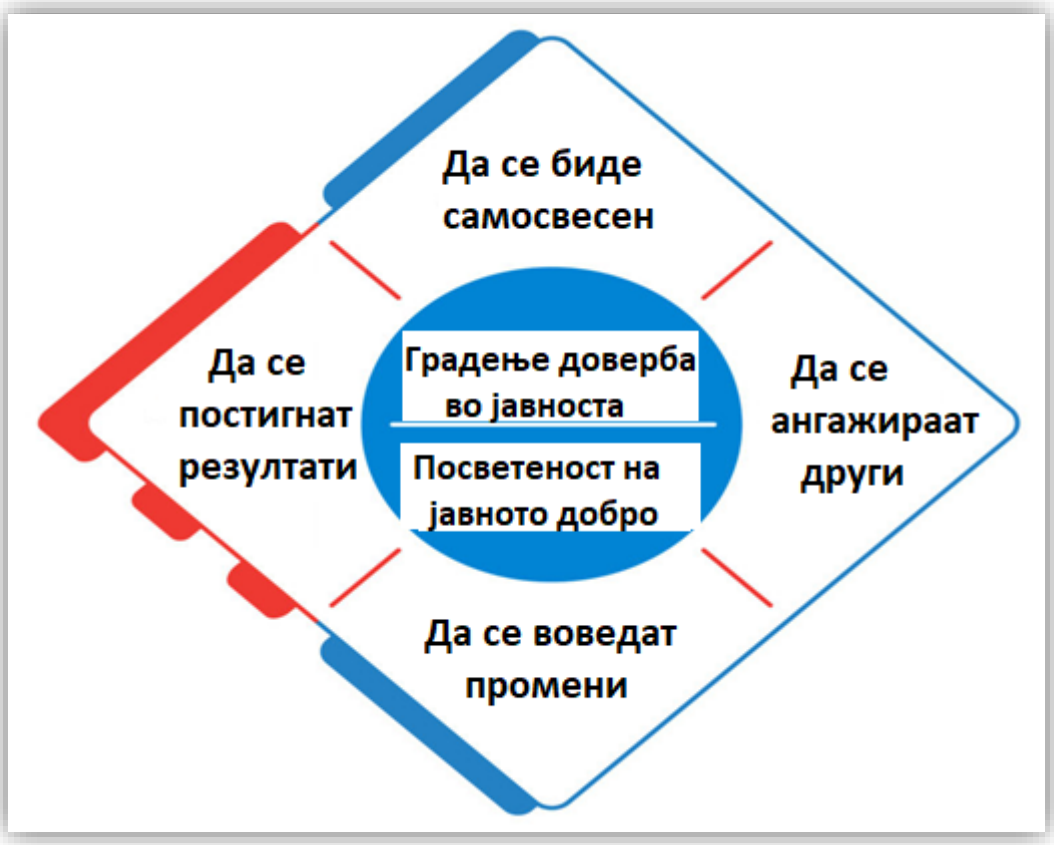
Раководењето во органите и институциите на државата е од суштинско значење за економската стабилност на државите и здравјето и благосостојбата на нивните жители. Раководните лица во државните органи и институции се одговорни за администрирање на милијарди државни средства, поставување и управување со стратешки насоки за јавните услуги и водење на сложената мрежа на односите на државната власт и заедницата. Од денешните раководители на органите и институциите на државната власт се бара да функционираат со помалку ресурси и постојано да наоѓаат нови начини за справување со предизвиците.[18]

Раководењето е особено важно, пред сè, не само затоа што влијае на работата и задоволството на вработените, туку и на тоа како работат владините органи и институции. Раководењето е од клучно значење за доброто јавно владеење, вклучувајќи добро планирање, ефикасност, транспарентност и отчетност.

Раководните лица во органите и институциите на државата се соочени со предизвикот ефикасно да ги испорачуваат јавните услуги во согласност со овластените процедури, процеси и правила. Врвните раководители на органите и институциите на јавната администрација обично се склони да ги следат и почитуваат правилата и процедурите и да даваат јасни насоки за начинот на кој работите треба да се извршуваат.

Раководните лица на органите и институциите на државата треба да ги организираат и да ги мотивираат административните работници. Уште повеќе, тие може да се борат со тоа како да воспостават позитивна работна атмосфера која ги инспирира луѓето да даваат добри јавни услуги.

[18] McCarthy, A. (2015). Public Sector Leaders: Different Challenges, Different Competencies - ATD, td.org, https://www.td.org › insights › public-sector-leaders-di.



Слика 2: Карактеристики на раководителите
во органите и институциите на државата

Извор: Обработка на авторот

1.2.4. Управување со финансиите

Управувањето со финансиските и книговодствените задачи во органите и институциите на државата е континуиран процес на планирање, имплементација, оценување, ревизија и подобрување врз основа на резултатите - со други зборови, како циклус на финансиски менаџмент. Се врши оценување и преглед дали тоа што било планирано навистина било испорачано и како тоа би можело да се направи подобро во иднина. Административните службеници за финансии мора да ги идентификуваат и да управуваат со финансиските и оперативните ризици кои најчесто се појавуваат при буџетирањето и испораката на услуги. Треба да има ефикасно управување со буџетите

и услугите на органите на влста и власта треба да знае што да прави и како да го прави тоа.[19]

Административните службеници во делот на финансиските и сметководствените задачи управуваат со користењето на приходите, истражуваат измами, вршат ревизии на финансиските перформанси и усогласеноста и препорачуваат корективни активности каде што е потребно. Овие административни службеници имаат важна должност да управуваат со користењето на парите од даночните обврзници и да гарантираат дека владините тела се транспарентни, ефикасни, етички и одговорни во користењето на средствата.[20]

Работните места на административните службеници во државните финансии бараат силно работно познавање на важечките даночни прописи и политики. Во зависност од тоа во кој тип на орган или институција работат, овие административни работници може да извршуваат различни работни задачи:[21]

Подготвување буџети и извештаи: Подготвување буџети за различни владини гранки, оддели и истиуции. Тие исто така подготвуваат извештаи за даноците, трошоците и општите финансии. Овие задачи дека прават внимателна анализа врз основа на документација.

Комуницирање со владини службеници: Административните службеници од оваа област често работат заедно со владините службеници за да подготват буџети, да ги следат финансиите и да обезбедат усогласеност со даноците. Овие професионалци, исто така, може да ги информираат службениците за финансиските трендови и прашања што ги засегаат нивните гранки на власта.

Вршење внатрешна ревизија: За да се усогласат со даночните закони, административните службеници од финансиите и сметководството често вршат финансиски ревизии на владините органи и институции. За време на ревизијата, тие ги анализираат финансиските записи, ги проценуваат трошоците и приходите и ги документираат средствата.

Одржување точна документација: Користењето даночен софтвер и други програми за водење точна евиденција е клучна задача за повеќето административни

[19] Burnett, M. (2020). Understanding the public sector financial management cycle, eipa.eu, https://www.eipa.eu › blog.
[20] Career Path Detail: Government Accountant – ACFE, acfe.com (2022). https://www.acfe.com › career.
[21] What Is Government Accounting? accounting.com (2022). https://www.accounting.com ›

службеници од финансиите и сметководството. Оваа документација потоа ги обезбедува потребните информации за ревизии и финансиски извештаи.

***Советување на владините органи и организации за трошењето на парите*:** Користејќи го своето знаење за даночните прописи и финансиските политики, административните службеници од оваа област ги советуваат владините службеници за најдобрите практики за инвестирање, трошење и управување со средства.

1.2.5. Разни административни задачи

Разните административните задачи се должности што ги извршуваат административни професионалци. Тоа се задачи на одговарање и насочување на телефонски повици, поднесување информации и управување со потребите за снабдување на канцелариите:[22]

Административните задачи се должности поврзани со одржување на канцелариска работи. Овие должности многу варираат од работно место до работно место, но најчесто вклучуваат задачи како што се: закажување состаноци, одговарање на телефони, поздравување посетители и одржување на организирани датотечни системи во органот или институцијата. Од неколку професионалци се бара да вршат административни должности, вклучувајќи канцелариски асистенти, административни асистенти, извршни асистенти, секретари и канцелариски менаџери.

Административните професионалци мора да имаат силни комуникациски вештини за да ги завршат своите работни должности на ефективен начин. Од одговарање на телефони до пишување е-пошта до интеракција со вработените и менаџерите. Тие треба да бидат способни јасно и концизно да ги пренесуваат информациите на другите.

Многу административни службеници се задолжени за работните распореди на раководителите на органите и институциите на државата. Тие го организираат и планираат распоредот на секое лице на начин што е ефективен и овозможува сè да се заврши со доволно време за секоја ставка на распоред.

Некои административни професионалци, исто така, може да учествуваат во приемот на нови вработени. Тие можат да работат заедно со одделот за човечки

[22] Administrative Tasks: What They Are and Most Common Administrative Tasks In the Workplace, glassdoor.com (2021). https://www.glassdoor.com › blog › guide › administrati.

ресурси или може да бидат дел од одделот, како на пример, во улога на асистент за човечки ресурси.

1.3. Општи барања за вработување на административни службеници

Вработувањата на административните службеници се регулирани со посебни закони. Законското регулирање се однесува на процедурата и процесот на вработување, како и за објавување достапни позиции. Исто така, постои принцип на квалификација што се применува на процесот на вработување на административните службеници:[23]

Прво, постојат барања од законите за административни службеници кои диктираат како се обработува секое именување. Законот регулира како треба да се заврши процесот на вработување.

Второ, органите и институциите на државната власт развиваат сопствени прописи за персоналот, вклучувајќи опис на нивните процедури за вработување. Постојат строги барања за тоа како треба да се објавуваат достапни позиции.

Последно, но не и најмалку важно, принципот на квалификација се применува во јавната администрација, што значи дека кандидатот кој има најдобри севкупни квалификации е поединецот што ќе биде ангажиран за позицијата.

Административните работи во извршната власт, односно во Владата и органите и институциите на власта се работи од висок профил на барања, поврзани со планирање, надгледување на распределбата на средствата, изготвување на кореспонденции и спроведување на нови планови и процедури, креирање политики и слично. За вработување како административен службеник во Владата или органите и институциите на власта се бара:[24]

- Ниво на образование/диплома - Најмалку диплома за завршено високо образование;
- Образовни полиња - Бизнис, финансии, уметност, инженерство или посебни образовни полиња поврзан со избраното поле за кариера;

[23] Murray State University (2021). The Public Administrator's Role in Our Citizen-Centered Society, murraystate.edu, https://onlinedegrees.murraystate.edu › business › mp.
[24] How to Become a Government Service Executive (2021). bestaccreditedcolleges.org, https://bestaccreditedcolleges.

- Искуство - Може да биде потребно големо работно искуство за стекнување на позиции;
- Клучни вештини - стратешко планирање, делегирање, менаџерски, лидерски, критичко размислување, комуникација, преговарање, математика, информатика и вештини за донесување одлуки.

Владите и органите и институциите на власта се еден од најголемите работодавачи за административни службеници, бидејќи не само што нудат широк спектар на работни места, туку нудат и поголем број извршни позиции. Овие позиции од висок профил им даваат на квалификуваните професионалци предизвикувачки кариери, а воедно целосно го користат нивното образование и претходно работно искуство.

За одредени работни позиции во органите на државната управа и институциите се бара диплома со завршено четиригодишно високо образование. Оние кои се стремат да добијат врвни позиции во специјализирани области, мора да се стекнат со диплома во тоа поле. Кандидатите кои бараат работа во конкурентна област, треба да се одлучат за дополнителни предмети или напреден степен во областа. Од суштинско значење е административните службеници како професионалци да го ажурираат своето знаење и да покажат блискост со актуелните трендови, откритија и нови методологии во нивните специфични области.

Кандидатите заинтересирани за евентуално стекнување на извршна позиција најпрво може да се приклучат на секторот во работа на почетно ниво. Практично сите владини работни места користат вертикален хиерархиски систем, за да им овозможат на вработените да добијат позиции со поголеми работни обврски, како и зголемување на платите. Унапредувањата во повисоките позиции се даваат во редовни интервали и генерално се отворени за сите вработени.

За високи административни позиции вработените административни службеници мора да поседуваат врвни менаџерски вештини. Тие мора да покажат доказ за поседување вештини за внимателно донесување одлуки, способност за делегирање на одговорности, за поддршка на организационата единица и успешно спроведување на плановите и процедурите. Дополнително, тие треба да имаат силни организациски вештини.

Од суштинско значење е кандидатите за владина извршна позиција да имаат одлични лидерски способности. Сите апликанти се испитуваат за да се потврди дека апликантот има лидерски вештини, како и одлично досие на достигнувања, наместо само техничка експертиза во областа. Кандидатите треба да ги ажурираат своите лидерски и менаџерски вештини преку изучување на дополнителни предмети, преку присуство и земање учество на конференции или семинари.

За да бидат конкурентни, административните службеници мора да покажат докази за стекнати успешни менаџерски и лидерски вештини со документи кои ги детализираат нивните достигнувања. Покрај биографијата, апликантите треба да вклучат евалуации, докази за успешно спроведување на новите методологии и документација за специјална обука или волонтерски активности.

Описот на работата на административните службеници може да варира од позиција до позиција. Сепак, нивните работни должности може да вклучуваат промовирање на одржливоста на заедницата, стремеж за еднаквост и социјална правда, подобрување на системите за образование и здравствена заштита и поддршка на економскиот раст. Административните службеници работат во многу различни области на јавната администрација, како специфични дисциплини за кои се бара соодветно образование, работно искуство, работни вештини и ефективно извршување на работните задачи.

1.3.1. Образование

Добивањето диплома не е единствениот чекор за вработување како административен службеник. Кандидатите за вработување како административни службеници во органите и институциите на власта, исто така, ќе треба да имаат добра професионална биографија, преку која ќе покажат своето образование и искуство на најдобар можен начин. Владините позиции се достапни преку државните и локалните органи и институции кои можат да се поделат во следниве категории:[25]

- спроведување на законите и одржување на безбедноста;
- правосудство (адвокати, судии и обвинители);
- здравство;

[25] Davis, E. (2023). Which Degree Is Best for Government Jobs?, careersingovernment.com, https://www.careersingovernme.

- социјална работа;
- образование;
- култура и наука;
- меѓународни односи;
- бизнис,
- технологија;
- администрација.

Политичките науки се добар избор за кариера во Владата. Студентите по политички науки ја проучуваат јавната политика, механиката и потеклото на политичките системи, владините тела, политичката теорија и политичката идеологија. Достапни се програми за постдипломски и додипломски студии.

Јавната администрација може да биде најбараната диплома за работите со државната и локалната власт. Лицата со факултетска диплома за јавна администрација имаат стекнато знаење како да извршат промени во политиките на сите нивоа на власта, вклучувајќи јавна политика, анализа на заедницата, финансиска администрација и јавно буџетирање.

Економија - Владата и економијата се тесно поврзани. Потребни се економисти за истражување на теми, како каматните стапки, инфлацијата, трошоците за енергија и дистрибуцијата на стоки и услуги. Можете да продолжите со диплома по економија на ниво на диплома или магистратура.

Здравството е едно од најбрзо растечките области во економијата во целина; исто така е „една од најбрзорастечките области за вработување во владиниот сектор“. Јавното здравје се фокусира на спречување на болести со цел „да се намалат трошоците за здравствена заштита за општеството“. За работа како административен службеник во одредена област или во орган или институција на државната власт, се бара одредена специјализирана диплома или обука. Постојат многу видови на работни места за административни службеници и исто толку толку начини да се добие потребното образование и обука. На административните службеници за работа во јавната администрација во дејноста на образованието обично им треба најмалку диплома. Сепак, дополнителна обука или образование е типична, како што е добивање диплома за постдипломски студии или докторат, или добивање на лиценца за настава, сертификат или специјализирана обука. Работните места во државната, регионалната и

локалната власт може да вклучуваат многу потенцијални позиции. Нивото на образование може да биде што било, од диплома за средно образование, до диплома за завршено високо или постдипломско образование, во зависност од тоа што конкретно треба да се работи и каква е природата на работата.[26]

1.3.2. Работно искуство

Работно искуство е секое време поминато во работната средина во институциите на државата, учење нови вештини на работното место и стекнување реално искуство за тоа како се извршуваат работните задачи. Стекнатото работно искуство може да помогне на административните службеници да ги импресионираат работодавците и да им отвори бескрајни можности за развој на кариерата. Работното искуство на административните службеници значи: учење нови вештини или развивање на постоечките, развивање чувство за работната средина, тестирање на различни работни позиции на административни работни места за да види што му се допаѓа на службеникот, зголемување на самодовербата и вештините, запознавање нови луѓе и подобрување на комуникациските вештини, градење односи и развивање на професионална мрежа.[27]

Работното искуство е од суштинско значење за напредување на административниот службеник на кој било пат во кариерата бидејќи тоа учи како да се стекнат вештини во процеот на работа:[28]

Вообичаено, секое работно искуство е подобро отколку немањето работно искуство. Релевантното работно искуство го подготвува службеникот за повисоки и напредни позиции во неговата кариера.

Со работното искуство се стекнува професионална мрежа која може да помогне во унапредувањето на кариерата на службеникот во иднина. Понекогаш е потребен одреден број години искуство за завршување на специфични квалификации.

Долгогодишното работно искуство му покажува на раководното лице во органот или институцијата на јавната администрација на државата дали на

[26] ASO Staff Writers (2022). What Is Public Service? - Accredited Schools Online, accreditedschoolsonline.org, https://www.accreditedschools.
[27] Ghoshal, P. (2023). 8 Types of Work Experience | FDM Group | UK, fdmgroup.com, https://www.fdmgroup.com › Blog › Career Advice.
[28] Editorial Team (2023). Work experience: definition, importance and tips – Indeed, indeed.com, https://uk.indeed.com › wor.

административниот службеник му треба дополнителна обука и дали може да успее да одговори на задачите на одредена нова позиција.

Со доволно работно искуство, административниот службеник може да се чувствува компетентно, со познавања и со доволна сигурност за да аплицира за раководна позиција во органот или институцијата во која работи.

1.3.3. Работни вештини

Работните вештини се однесуваат на способноста на административниот службеник да работи во променливи средини, да се справи со нерутински и работни процеси, да се справува со одлуки и одговорности, да работи во тимови, да ги разбере динамичките системи. Работните вештини опфаќаат: решавање проблеми, саморегулација, самоевалуација и учење - да се учи и надградува преку формално и неформално образование, високо интегрирани структури на знаење, интерперсонални вештини и социјални способности. Главните вештини на административните службеници се однесуваат на: капацитетот за комуникација за исполнување на целите на управувањето, капацитетот за мотивирање на другите и подобрување на продуктивноста и ефикасноста преку комуникација, ориентацијата кон резултати, фокусираност, делегирње помали задачи на тимот за да се постигнат целите, капацитет за искористување на разликите, способноста за предвидување и влијание врз промените. Основните вештини на административниот службеник се однесуваат на вештини за буџетирање, човечки ресурси, организациска теорија, етика, анализа на политики и многу повеќе.[29]

1.3.4. Работење на повеќе задачи одеднаш

Административните службеници се одговорни за секојдневно управување со задачите во рамките на органите и институциите на органите на државната власт. Оваа улога бара извршување повеќе задачи одеднаш во низа одговорности, вклучувајќи распоред на работни задачи, проследување комуникации и грижа за поопшти службенички должности. Административните службеници, исто така, може да бидат одговорни за планирање и организација на настани и прием на гости. Административниот службеник може да извршува неколку од следниве работни

[29] Administration MPA (2022). Public Administration Careers and Skills, umb.edu, https://mccormack.umb.edu ›

задачи: организирање и управување со распореди за работа за вработените, примање и обработка на информации, вклучувајќи е-пошта, телефон и физичка пошта, обработка на податоци за човечки ресурси со бази на податоци за плати и вработени, консултација со сметководствениот оддел за да помогне во плаќањата, обработка на дојдовните фактури и проверка на сметките, обезбедување функционалност на потребната канцелариска опрема и побарување нова опрема и потрошен материјал по потреба, создавање извештаи и белешки, помагање при организирање настани, вклучително и нарачување материјали и организирање на простори за состаноци.[30]

1.3.5. Предности од работењето во органите и институциите на власта

Работењето како административен службеник има определени предности и тоа:[31]

Стабилност на работното место - За разлика од позициите во приватниот сектор, кои може да бидат меѓу првите елиминирани во економската криза, владините работни места се генерално постабилни и се во режим на силен раст.

Постојат многу различни работни позиции кои се наоѓаат на различно место на вертикалната хиерархиска скала на работни места - Административните службеници се вработуваат на стотици различни занимања со оглед на нивните професионални интереси или вештини.

Напредување во кариерата - Има доволно простор за напредување во кариерата во рамки на државниот апарат. Со вештините и знаењето за критичко размислување и одлучување, заедно со правилната употреба на ресурсите и вмрежувањето, административниот службеник може да се позиционира и да постигне успех и да напредува во кариерата.

Во речиси секоја земја во светот Владата е најголемиот работодавач. Ова се должи на фактот што владите обезбедуваат широк опсег на услуги кои се од суштинско значење за функционирањето на општеството. Освен услугите, владите имаат широк опсег на одговорности, што се рефлектира со голем број вработени. Тоа придонесува за подобрување на благосостојбата на граѓаните на неколку начини,

[30] Administrative Officer Job Description | Breezy HR, breezy.hr (2022). https://breezy.hr › resources.
[31] The Surprising Advantages of Careers in (2023). waldenu.edu, https://www.waldenu.edu › t.

вклучително и обезбедување јавни услуги и одржување на редот. Со оглед на важноста на овие задачи, не е чудно што владите се толку големи работодавци.[32]

Органите и институциите на власта ги ценат кандидатите кои можат да покажат силни аналитички вештини. Ним им се потребни вработени кои можат критички да ги испитаат податоците и да донесуваат добри одлуки врз основа на тие информации.

Органите и институциите на власта, исто така, преферираат кандидати кои имаат одлични комуникациски вештини. Тоа е затоа што голем дел од работата што ја вршат административните службеници вклучува интеракција со јавноста. Како резултат на тоа, од суштинско значење е да се биде во можност ефективно да се комуницира со другите.

Органите и институциите на власта бараат кандидати со силно чувство за интегритет и здраво расудување. Тоа е затоа што на државните службеници често им се доверуваат чувствителни информации и мора да можат да им се верува тие информации, во насока на ниовно чување, обработка и заштита на нивната доверливост.

Кога се аплицира за државни работни места, кандидатите можат да имаат конкурентска предност ако ги покажат бараните квалитети. На денешниот пазар на труд, работодавците сè повеќе бараат кандидати кои можат да се интервјуираат од далечина. Може да се користи алатка за снимање видео интервју, што е дизајнирана да работи со кој било софтвер за видеоконференции.

Работата во која било орган или институција на власта може да биде одличен начин за брзо следење на сопствената кариера. Органите и институциите на власта имаат тенденција да бидат големи организации со многу нивоа на хиерархија, што значи дека има повеќе можности за напредок отколку во помалите компании.

Органите на државната власт (Влада) се стабилен работодавач - За разлика од многу бизниси, Владата не е подложна на ненадејни промени во економијата кои можат да доведат до масовни отпуштања. Заради тоа, овие работни места се прв избор за секој кој сака стабилност во својата кариера. Додека приватниот сектор отпушта работни места за време на економска криза, Владата генерално продолжува да додава

[32] Guevarra, R. T. (2023). Top 8 Reasons to Work for the Government, careersingovernment.com. https://www.careersingovernm.

работни места. Оваа стабилност може да биде привлечна за работниците кои бараат сигурна работа во несигурни времиња.

Владините работни места честопати доаѓаат со добри придобивки - Кога станува збор за наоѓање работа, многу луѓе се фокусираат исклучиво на платата. Иако е секако важно да се најде позиција што плаќа правична плата, има и други фактори кои треба да се земат предвид. Една од најголемите предности на владините работни места е пакетот бенефиции. Повеќето владини позиции доаѓаат со здравствено осигурување, платени денови за одмор и планови за пензија. Ова може да им заштеди на вработените многу пари и стрес на долг рок.

Владините работни места може да бидат интересни и предизвикувачки - Постојат многу различни улоги за избор на владини работни места, што може да биде еден вид на предизвик и стимул за поголема заинтересираност. На пример, владините работни места може да вклучуваат креирање политики, работа со јавноста или управување со големи проекти.

Владините работни места имаат тенденција да бидат добро платени. Сепак, важно е да се запамети дека скалата на плати за државните работни места може да варира врз основа на повеќе фактори, како што се: нивото на искуство што го има апликантот и хиерархиската позиција на работното место. Сепак, генерално, владините работни места имаат тенденција да нудат повисоки плати од споредливите позиции во приватниот сектор.

Државниот апарат нуди поголема сигурност на работните места, во споредба со приватниот сектор. Сигурноста на работните места честопати се смета за клучна придобивка од работењето. Причините за ова се двојни. Прво, помала е веројатноста државните служби да го намалат бројот на работни места, отколку приватните бизниси. Второ, дури и ако дојде до намалување, вработените во државниот апарат уживаат поголема заштита од вработените во приватниот сектор. Исто така, од аспект на професионален напредок на еден административен службеник кој ги поминал сите скалила на формално образование и квалификација, државната служба нуди поголеми можности за раст и развој во кариерата.

ВТОР ДЕЛ: ПРЕДИЗВИЦИ И ПЕРСПЕКТИВИ НА АДМИНИСТРАТИВНИОТ СЛУЖБЕНИК ВО ДЕЛ ОД ДРЖАВИТЕ НА ЕУ

2.1. Предизвици на административниот службеник во дел од државите на ЕУ

Многу од актуелните прашања на владиниот сектор произлегуваат од потребата Владата да се развива и да биде иновативна. Овие „големи предизвици“ опфаќаат многу области. Тие вклучуваат изнаоѓање начини да се остане во чекор со новата технологија, справување со зголемената побарувачка на владини ресурси, подобрување на начините на кои органите и програмите се пренетираат пред јавноста и подобрување на методите на комуникација и ефектите што ги имаат врз населението. За поуспешно извршување на административните работи на органите на државната власт, речиси сите држави декларираат вредности за административните службеници во јавната администрација, како што се: професионализам, ефикасна и ефективна државна служба, добра волја, систем на мерливи резултати од работата заснован на кариера, еднаквост, отчетност и друго. Системот на функционирање на државната власт е голем предизвик за државата затоа што:[33]

- Во практиката дадените вредности остануваат во голема мера занемарени на ниво на спроведување на политиката;
- Во системот на државните служби постои проблем со промена на персоналот, и иако се создаваат гаранции на ниво на декларација за да се спречи неправедно отпуштање на функционери, на практично ниво сè уште има случаи кои водат до судски спорови;
- Проблематично прашање е оценувањето на административните службеници и утврдувањето на платите, што во некои случаи ги става вработените во нерамноправна положба.

Административните службеници на државата имаат многу значајна улога. Политичарите го привлекуваат целото внимание, но граѓанските прашања првенствено се обликуваат од вредните професионалци од јавната администрација кои постојано се соочуваат со различни значајни предизвици. Предизвиците се многубројни и тие се во

[33] 12 Contemporary Issues in Public Administration | Ohio, ohio.edu (2022). https://onlinemasters.ohio.edu.

директна зависност земјата. Но, сепак треба да се истакне дека некои се од општа природа и релевантни на еден или друг начин за многу земји:[34]

Првиот е предизвикот својствен на слабата доверба што граѓаните ја имаат во нивната Влада, односно дека владите го прават „она што е правилно“, и она што „се смета за праведно“. Предизвикот што го претставува недовербата меѓу граѓаните е важен во административна смисла, бидејќи се чини дека има сериозни влијанија врз степенот до кој оние кои владеат ги почитуваат (или не ги почитуваат) постојните закони.

Вториот предизвик е претставен како трајно штедење изразен како димензија на буџетски кратења и замрзнувања, или димензија на ефикасност, ефективност и економичност. Трајното и неизбежно штедење се однесува на тоа како може ефективно да се распределуваат и администрираат буџетските ресурси на владите и ефикасно да се избегнат непотребните трошоци.

Третиот предизвик, лежи во појавата на нови „немнозински“ институции. Основните карактеристики на овие јавни институции, наречени „уставно автономни“, се дека тие се создадени за да развијат високо специјализирани функции, под водство на лица (теоретски) без никаква политичка определба и со широко техничко знаење, кои уживаат значителна (формална и неформална) независност.

Четвртиот предизвик на кој треба да се обрне внимание е поврзан со „меѓународната димензија“ на органите и институциите на државата. Меѓународните фактори се од огромно значење во развојот на секојдневните јавни политики. Многу од најкомплексните проблеми со кои се соочуваат владите денес се транснационални: климатските промени, трговијата со оружје, миграцијата, трговијата со дрога и болестите.

Административните службеници често се одговорни за поседување на важни документи и информации. Способноста да се остане организиран, да се даде приоритет на задачите и ефикасно да се извршуваат повеќе задачи е, исто така, од суштинско значење. Добриот административен службеник треба да има силни комуникациски

[34] Mauricio I. (2016). Governance in the 21st century: current challenges for public administration, esade.edu, https://esadepublic.esade.edu.

вештини, и писмени и вербални, бидејќи тие често комуницираат со други органи и институции и поединци:[35]

За позицијата административен службеник погоден е некој со комбинација на вештини, особини и искуство што го прави соодветен за вработување во некој од органите на власта.

За позицијата административен службеник вработениот треба да има позитивен став, да биде прилагодлив на промени и да биде подготвен да научи нови вештини. Административните службеници треба да бидат способни да работат добро под притисок и во брзо темпо на опкружување, да одржуваат професионализам и смиреност, проактивност, како и да преземаат иницијатива за завршување на задачите.

Административните службеници, зависно од нивото на работното место, треба да имаат соодветно искуство во вршење на административни задачи, како што се: внесување податоци, распоред и управување со кореспонденција, а неретко е потребно искуство со стандарден канцелариски софтвер, како што се: Microsoft Office и Google Suite.

За позицијата административен службеник вработениот треба да е некој кој е организиран, ориентиран кон детали, има силни комуникациски вештини, прилагодлив е и подготвен да учи и да има соодветно искуство.

Како што светот брзо преминува во ерата на информациите и технологијата, се реобликуваат општествените прилики и се менува степенот на демократија во државите, а со тоа се менуваат и потребите на државниот апарат во практикување на власта. Сите сектори на општеството мора да работат заедно на решавање на критичните прашања за заштита и унапредување на демократијата, зајакнување на социјалниот и економскиот развој, обезбедување одржливост на животната средина и управување со технолошки промени. Органите и институциите на власта на сите нивоа мора да ги подобрат своите оперативни активности за да можат да се справат со проблемите на нови начини и да ја заслужат довербата на јавноста:[36]

Административните службеници како професионалци задолжени за спроведување на владината политика го надгледуваат создавањето и испораката на

[35] How to be a successful administrative assistant (2023). lpcentre.com, https://www.lpcentre.com ›
[36] Ohio University (2023). 12 Contemporary Issues in Public Administration, ohio.edu, https://onlinemasters.ohio.ed.

програми во мноштво индустрии, организации и сектори, кои влијаат и на владините органи и институции. Со толку широк опсег на практика, административните службеници имаат можност да се специјализираат во различни области и да се справат со огромен број различни предизвици.

Достапноста на јавните услуги до заедницата, заштитата на животната средина и природните ресурси, заедно со иновациите во управувањето, здравството и технологијата, прашањата на извршувањето на задачите на административните службеници може многу да варираат од еден сектор до друг, како и да имаат големо и трајно влијание во рамките на државата.

Многу од актуелните прашања во работењето на административните службеници произлегуваат од потребата државниот апарат да еволуира и да иновира. Овие „големи предизвици“ опфаќаат многу области. Тие вклучуваат изнаоѓање начини да се остане во чекор со новата технологија, справување со зголемената побарувачка на владини ресурси, подобрување на начините на кои агенциите и програмите се доставуваат до јавноста и подобрување на методите на комуникација и ефектите што ги имаат врз поголемиот дел од населението.

2.1.1. Економски и социјален развој

Економијата проникнува во секој сектор на човековата активност и интеракција. Станува збор за тоа како ограничените ресурси и инпути се користат за создавање вредност. Во современиот свет, органите и институциите на државата играат клучна улога во обезбедувањето насоки во однос на тоа како таа вредност треба да биде дистрибуирана, иако нејзиното вклучување во економијата се разликува од една до друга земја во зависност од одреден економски систем. Административните службеници се соочуваат со предизвиците за донесување одлуки во контекст на економската реалност. Тие често носат одлуки во услови на ограничени ресурси. Ова е фундаментален економски предизвик. Солидното познавање на основите на економијата, според тоа, е од суштинско значење за сите административни службеници и креатори на политики на владата. Основите на економијата ги вклучуваат, меѓу другото, инфлацијата, невработеноста, сиромаштијата, националната и меѓународната трговија, фискалната и монетарната политика и економското однесување на домаќинствата и организациите во приватниот и јавниот сектор. Познавањето на

економијата е важно за разбирање на различни феномени кои влијаат на опстанокот на човечките суштества.[37]

Административните службеници на државата извршуваат задачи кои се однесуваат на области, како што се: одржлив економски раст, промовирање на социјалниот развој, олеснување на развојот на инфраструктурата и заштита на животната средина, промовирање на јавно-приватни партнерства, управување со развојни програми и одржување на правна рамка за развој. Административните службеници ги покриваат услугите потребни за постигнување позитивни промени, да го унапредат општото добро и да го зајакнат општеството. Со своето работење административните службеници придонесуваат за промовирање на одржливоста на заедницата, стремеж за еднаквост и социјална правда, подобрување на системите за образование и здравствена заштита и поддршка. Административните службеници извршуваат задачи во многу различни области, но како посебни може да се издвојат следниве специфични дисциплини:[38]

Развој на заедницата. Развојот на заедницата се однесува на подобрување на економските, политичките и социјалните институции. Административните службеници работат на задачи со кои ја стимулираат економската мобилност, со што се поттикнува развојот на заедницата.

Административните службеници извршуваат задачи со кои се стимулираат јавно-приватни партнерства. Партнерствата со приватниот сектор се од витално значење за унапредувањето на општото добро на заедницата. Со работа со приватни компании, владините агенции можат да работат поефикасно, транспарентно и ефективно за да се справат со инфраструктурни проекти поврзани со јавниот транспорт, канализацијата, водата, мостовите, железницата и друго.

Административните службеници со својата работа придонесуваат за создавање на социјална еднаквост. Социјалната еднаквост е клучен столб на јавната администрација заедно со економичноста, ефикасноста и ефективноста. Социјалната еднаквост се однесува на правичноста, правдата. Административните службеници во

[37] Maserumule, H. M. (2022). Public Administration and Economics: Twin- Sciences Twin- Sciences That [Should] Go Together for Rounded-Knowledge? – aabri aabri.com, https://www.aabri.com › manuscripts.
[38] The Public Administrator's Role in Our Citizen-Centered Society, murraystate.edu, (2021), https://onlinedegrees.murraystate.edu › business › mpa.

својата работа треба да имаат заложба за непристрасно и правично спроведување на јавните услуги за сите додека работи на елиминирање на структурните нееднаквости.

2.1.2. Заштита на животната средина и управување со ресурси

Денешните еколошки проблеми имаат голем број задачи за административните службеници во јавната администрација. Заштитата на изградената и природната средина е двонасочна задача, бидејќи не е секогаш потребно да се заштити животната средина од луѓето, туку понекогаш и обратно. Заштитата на животната средина денес стана општествена задача, а организациите за заштита, граѓаните и службениците од администрацијата за животна средина имаат исклучителна одговорност. Затоа е важно лицата кои имаат улога во заштита на животната средина да имаат најголемо можно теоретско и практично знаење. Задачите за заштита на животната средина и управувањето со животната средина се планираат, организираат и спроведуваат во рамките на администрацијата на животната средина.[39]

Административните службеници се одговорни за менаџментот со природните ресурси и за спроведување на соодветни проценки и одржливи мерки за управување со природните ресурси. Во системот за заштита на животната средина се создадени различни органи и агенции кои даваат придонес во менаџментот со животната средина и природните ресурси.[40]

Управувањето со ресурсите е практика на планирање и распределба на луѓе, пари и технологија за извршување на задачите на јавната администрација. Во суштина, управувањето со ресурсите е процес на распределба на ресурси за да се постигне најголемата вредност на јавната администрација. Доброто управување со ресурсите резултира со тоа што вистинските ресурси се достапни во вистинско време за вистинска работа:[41]

Ресурсите се од суштинско значење за да се остварат целите на јавната администрација, без разлика дали тоа е завршување на задача или проект или помагање да се анализира што е неопходно за да се направи тоа. Ресурси на јавната

[39] László, E. (2019). The role and importance of environmental administration in the protection against environmental damages, https://www.researchgate.net ›
[40] Vaz, A. (2022). The Environment and Public Administration - PA TIMES Online, patimes.org., https://patimes.org › environ.
[41] Townsend, S. (2022). What Is Resource Management and why is it important, planview.com (2022). https://www.planview.com › resources › guide › resourc.

администрација се: финансиите, персоналот, физичкиот простор, опремата, технологијата и времето. Целта на управувањето со ресурсите е да се користи најдобрата комбинација на ресурси за да се задоволат барањата, а исто така да се осигура дека овие исти ресурси се веројатно барани на друго место во јавната администрација.

Административните службеници мора да спречат преоптоварување на ресурсите и да промовираат флексибилно време на завршување за да ја максимизираат испораката на вредноста.

За да разберат како најдобро да ги искористат споделените и ограничените ресурси, ***на административните службеници им е потребна видливост на побарувачката и капацитетот***, како и потребни вештини за одредена работа наспроти достапните вештини. Мора да ги земат предвид распоредите, буџетите и усогласувањето со административната стратегија за да бидат сигурни дека се дава приоритет на ресурсите низ портфолиото за да се максимизира неговата вредност.

Управувањето со ресурсите, или планирањето на ресурсите, во органите и институциите на државата е процес со кој административните службеници планираат распределуваат ресурси со цел да да се остварат задачите на јавната администрација. Тие ресурси можат да бидат нематеријални, како што се вештини и време, или опипливи, како што се опрема, материјали и финансии. Во суштина, управувањето со ресурсите значи планирање така што вистинските ресурси ќе бидат доделени на вистинските задачи во вистинско време. Управувањето со ресурсите вклучува креирање распореди и поставување буџети за луѓе, проекти, опрема и набавки. Процесот на управување со ресурсите е клучен за успехот на јавната администрација бидејќи ги намалува трошоците и залудно потрошениот напор и време. Следејќи ги техниките за управување со ресурси, административните службеници добиваат увид за тоа што е потребно за да се завршат задачите, без оглед на надворешните фактори. Менаџирањето со ресурсите:

- Го елиминира отпадот: со правилно управување со ресурсите, може да се максимизира ефикасноста на ресурсите во различни категории, осигурувајќи дека ниту една од опремата, просторот или материјалот нема да остане неискористен.

- Го оптимизира времето: Планирањето на ресурси гарантира дека членовите на тимот на административните службеници што се ангажирани ги разбираат нивните улоги и го трошат своето време и додаваат најголема вредност.

- Го минимизира ризикот: Лошата распределба на ресурси може да доведе до ситуации кога администрацијата нема доволно расположливи ресурси (на пример, работна сила, материјали, опрема) за да ги исполни своите цели или да ги исполни своите обврски. Управувањето со ресурсите го намалува овој ризик.

2.1.3. Управување со технолошките промени

Органите и организациите на јавната администрација, односно на Владата, исто ја признаваат важноста на автоматизацијата за зголемување на ефикасноста на работата и намалување на непотребните трошоци. Тие се подготвени за ерата на ориентираност кон напредокот на технологијата. Јавната администрација и органите на власта се свртуваат кон технолошкиот развој за да испорачаат нова вредност за граѓаните, да ги насочат процесите и да ја зголемат работната ефикасност кај вработените. Технологијата се користи за:[42]

- да обезбедат транспарентност,
- да ги исполнат ги очекувањата на граѓаните,
- да понудат подобри услуги и квалитет,
- да ја зголемуваат отвореноста и учеството меѓу граѓаните.

Технологијата стана клучен олеснувач на извршувањето на работите, како во бизнисите, така и во јавната администрација. Таа има многу голема улога во поттикнувањето на оптимизација и ефикасноста во работењето. Владите и органите и институциите на власта усвојуваат нови технологии за поттикнување на иновациите и трансформацијата во земјата. Усвојувањето на технологијата се смета за инвестиција во одржувањето на земјата конкурентна во глобалната економија која постојано се развива. Потпирањето на прогресивни технологии, како што се блокчејн, вештачка интелигенција, роботика, проширена реалност и машинско учење помога да се поттикне одржлив раст во јавниот сектор. Овој постојан стремеж преку автоматизација

[42] The Role of AI Technology in Government and Public Sector, intalio.com (2020). https://www.intalio.com › ro

и дигитализацијата на услугите доведува до значајни социјални, економски, технолошки и еколошки резултати. Технологиите кои денес се усвоени од јавната администрација за олеснување на дигиталната економија се:[43]

- ***Вештачка интелигенција и аналитика***: Јавната администрација, односно органите и институциите на државната власт, можат да ги искористат податоците и однесувањето на граѓаните врз основа на интеракциите со агенциите и дигиталните веб-страници. Така добиените податоци може да се анализираат преку употреба на вештачка интелигенција и аналитички техники.
- ***Блокчејн***: Обезбедува интероперабилност, приспособливост и безбедност во обезбедувањето на подобри услуги за клиентите.
- ***Internet of Things IoT*** - Интернет на нештата: Терминот IoT или Интернет на нештата се однесува на колективната мрежа на поврзани уреди и технологијата што ја олеснува комуникацијата помеѓу уредите. IoT решенијата вклучуваат широко распоредување на IoT сензори низ градот, обезбедувајќи податоци во реално време за градските настани; централизираниот систем ги анализира податоците и го подобрува донесувањето одлуки во управувањето со градовите. Некои од критичните аспекти вклучуваат паметно паркирање, интелигентен транспортен систем, паметни мрежи, управување со вода и отпад, паметно урбано осветлување, одржување паметен град и дигитална ознака.
- ***Cloud Computing и виртуелизација***: Cloud computing е испорака на компјутерски услуги - вклучувајќи сервери, складирање, бази на податоци, вмрежување, софтвер, аналитика и интелигенција - преку интернет (cloud - облак) за да се понудат побрзи иновации, флексибилни ресурси и економии на обем. Cloud computing го трансформира начинот на кој се троши и управува со ИТ, што резултира со повисока и подобрена ефикасност на трошоците, побрзо време до пазарот и зголемена приспособливост на апликациите по барање. Виртуелизацијата

[43] Role of Technology in the Government & Public Sector, nasscom.in (2020). https://community.nasscom.in.

служи како значаен двигател на распоредувањето на облакот - интернетот во сите сектори.

2.1.4. Работа во рамките на политичкото опкружување

Односот меѓу политиката и административните службеници е сложен. Избраните функционери - политичарите создаваат закони преку законодавниот процес, а административните службеници кои служат во владините агенции, имаат задача да ги спроведат политиките направени од избраните функционери. Двете групи ја делат одговорноста за донесување закони, но тие исто така имаат различни размислувања кои го регулираат нивното однесување:[44]

Како претставници на народот, подложни на волјата на народот преку гласање, ***избраните, политичари се тие што обезбедуваат раководење и насока на политиката***. Тие се одговорни за давање насоки за политиките. Административните службеници, од друга страна, треба да ја спроведуваат политиката во согласност со законодавнските прописи. Тие треба да одржуваат неутрална компетентност, обезбедувајќи експертиза и помош за извршување на целите на избраните политичари. Придобивките од поделбата меѓу политиката и администрацијата се дека улогата на секоја група е јасна во процесот. Тоа разјаснување на улогите може да помогне да се избегнат конфликти меѓу административните службеници и политичарите, а политичките влијанија треба да се минимизираат во јавната администрација.

Постои и гледиште дека политиката и администрацијата не можат да се држат одвоени. Според ова гледиште, политиката и администрацијата се неразделни. Административните службеници треба да се вклучат во процесот на креирање политики. Невозможно е да се држи политиката надвор од администрацијата бидејќи законодавството донесено од политичарите може да биде нејасно или да покаже недостаток на техничка експертиза што ја поседуваат административните службеници. Како резултат на тоа, административните службеници се вклучуваат во процесот на креирање политики.

Постои и трет пристап кон односот меѓу политиката и администрацијата. Двете страни се интерактивни поради заедничката природа на

[44] The Relationship Between Public Administration and Politics (2022). eku.edu (2022). https://ekuonline.eku.edu › t.

нивните работни обврски, но дека администрацијата сепак треба да реагира на избраните функционери. Ова е еден вид средно гледиште меѓу раздвојувањето и политичките модели на односот меѓу политиката и администрацијата. Практично гледано, поради природата на законодавниот процес и спроведувањето на политиката, административните службеници ќе треба да имаат одредена улога во креирањето политики.

Односот помеѓу политиката и администрацијата - како функционира во пракса и како треба да функционира во теорија - се суштински прашања поврзани со областа на јавната администрација. Контроверзиите околу врската политика - администрација се далеку од решени и продолжуваат да се шират како во академската литература, така и во јавниот дискурс за работата на Владата.

2.1.5. Обуката на административните службеници

Во јавната администрација обуката значи свесни напори направени за подобрување на вештините, овластувањата и знаењето на вработениот и за развивање на неговите ставови и вредносен систем во посакуваната насока. Обуката на административните службеници е намерен напор, насочен кон зголемување на специфичните вештини и стручни способности на службениците во нивната рутинска работа. Обуката на административните службеници е процес на развивање вештини, навики, знаења и способности кај вработените со цел да се зголеми нивната ефикасност на нивната сегашна позиција, како и да се подготват за идните позиции:[45]

- Обуката е свесен, намерен и планиран напор;
- Обуката е специфична и ограничена;
- Тоа значи давање инструкции за одредена работа или професија;
- Нејзината цел е да ги подобри вештините, знаењата и ефективноста на вработените во јавната администрација; и
- Има за цел да го подготви службеникот за повисоки одговорности.
- Обуката ја подобрува ефикасноста на вработените во администрацијата;

[45] Public Administration (SYBA-PAPER-III) Importance of Training, blogspot.com (2022). http://politics-themasterscienc.

- Обуката ги подобрува професионалните вештини и знаења на вработените, за да можат ефективно да ја вршат својата работа;
- Обуката дава знаење за целите и задачите на јавната администрација, неговата улога во јавната администрација и техниките и методите за извршување на должностите. Обуката ги прилагодува административните службеници со новите организациски промени во јавната администрација;
- Обуката ги одржува вработените информирани за најновите случувања во неговата област и на тој начин го одржува нивното знаење ажурирано;
- Обуката развива чувство за општествено корисна работа и припадност кај административните службеници. Тие сфаќаат дека нивната работа е суштински дел од јавната администрација. Затоа вложуваат повеќе напори во работата. Ова им дава на чувство на гордост и самоисполнување во нивната работа.
- Обуката поттикнува хомогеност на погледите и ја проширува визијата и погледот на административните службеници.

2.2. ПЕРСПЕКТИВИ НА АДМИНИСТРАТИВНИОТ СЛУЖБЕНИК ВО ДЕЛ ОД ДРЖАВИТЕ НА ЕУ

Прашањето за развојот на електронскиот простор во услови на современата глобализација и информатичкиот свет добива посебна актуелност во денешно време. Овој неоспорен факт го актуелизира проучувањето на збир на проблеми кои имаат директно влијание врз развојот на општеството. Пред сè, тоа се однесува на прашањата за подобрување на ефикасноста на активностите на органите и институциите на власта, на државно и локално ниво, преку воведување на информатички и комуникациски технологии засновани на е-влада. Огромното мнозинство земји се обидуваат да постигнат поголема ефикасност работењето на административните службеници во согласност со актуелните светски тенденции. Квалитетот и ефикасноста на спроведувањето на непосредните јавни и административни функции од страна на државните службеници во органите на власта, директно зависи од низа подеднакво важни фактори. Такви фактори се политичкиот режим во државата, степенот на

нејзиниот економски развој и степенот на транспарентност на државниот систем. Дополнително, влијателни се прашањата поврзани со законското регулирање на работењето на административните службеници од страна на државата:[46]

Главната причина за создавање перспективи за административните службеници лежи во постојаната желба на граѓаните од различни земји постојано да го подобруваат работењето на административните службеници. Граѓаните сакаат процесите на управување поврзани со организацијата на одредени работи или давање одредени услуги со текот на времето да станат поефикасни и да бараат минимални трошоци.

Потребата на општеството да ја зголеми ефикасноста на процесите на работењето на административните службеници се заснова на природната и историската неопходност луѓето да добиваат услуги со подобар квалитет и потребата за ефективно лидерство.

Еден од клучните елементи за ефикасно работење на административните службеници (на пример, обезбедување јавни услуги) е фактот каков е политичкиот режим во земјата и како се следи работењето на административните службеници. Развојот на административните службеници е во зависност од особеностите на постоењето услови за брз развој на политичкиот систем. Тоа е главен фактор во развивањето и унапредувањето на работата на административните службеници.

Квалитетот на функционирањето на процесите поврзани со работењето на административните службеници од страна на државните органи е генерално многу подобар во државите чијшто политички режим генерално се нарекува демократски и правен. Притоа, сите дејствија на владините органи и институции во ваков режим ќе бидат преземени во интерес на целото општество, на сите граѓани на државата, со што ќе се зголеми нивната благосостојба и одлучно ќе се заштитат нивните права и интереси.

Административните службеници се дел од извршна власт која е поврзана со контролирање и управување со главните активности на земјата. Тоа вклучува креирање политики, нови аспирации, фер регрутирање, ефикасност преку промовирање на ново јавно управување. Друга карактеристика е што јавната администрација промовира

[46] Group of authors (2023). Perspectives of public administration's development: International experience, amazoniainvestiga.info.
https://amazoniainvestiga.info ›

добри етички стандарди кај работниците, спречува монопол во работењето на извршните гранки на Владата, кои се природно сложени организациски субјекти. Административните службеници се основа на Владата која делува како инструмент за креирање и формулирање политики за стабилизирање на општеството. Административниот службеник обезбедува важни потребни услуги за луѓето и спроведува социјални промени, фискални подобрувања и економски развој.[47]

Обучениот професионално мотивиран и административен службеник е многу клучен предуслов за успешно спроведување на мисијата на институциите на државата. Целите на учење и развивање на административните службеници опишуваат како составот на луѓе, технологии и организациска клима го промовираат остварувањето на целите на власта. На индивидуално ниво, инвестирањето во човечки ресурси го промовира растот на знаењата, вештините и способностите, поттикнувајќи го развојот и растот на административниот службеник. На организациско ниво, тоа резултира со зголемување на продуктивноста и ефикасноста. На општествено ниво, високообразованите и развиените административни службеници – поединци, обезбедуваат раст на културата и економијата, како и подобрување на благосостојбата на општеството:[48]

Развојна политичка клима – административните службеници често ги користат своите таленти и вештини во повеќе научни дисциплини, вклучувајќи, но не ограничувајќи се на социологија, економија, политички науки и бизнис за да изградат силни, одржливи заедници. Тие постојано ги идентификуваат и адресираат потребите на заедницата, ги проценуваат расположливите средства и им даваат приоритет на инвестициите за поддршка на инфраструктурата, економскиот развој, јавните услуги и многу други области кои влијаат на квалитетот на животот на нивните граѓани. Денешниот идеален професионалец за јавна администрација е технолошки умешен, комуникативен, глобално настроен и управуван од ефикасност.

Промени во политиката за јавно здравје - Административните службеници имаат одговорност да донесуваат одлуки во најдобар интерес на здравјето на јавноста. Многу од факторите кои влијаат на здравјето се надвор од здравствениот сектор. Законите за безбедност при работа, стандардите за минимална плата, професионалното

[47] Thapa, I. (2020). Public Administration: Meaning, Scope and Its Nature, researchgate.net,https://www.researchgate.net ›
[48] Florida Tech (2022). 5 Global Trends in Public Administration | Florida Tech, fit.eduhttps://www.fit.edu › 5-glob.

лиценцирање на давателите на здравствени услуги и појавата на администрацијата за храна и лекови се воведени за унапредување на јавното здравје преку развој на политики и регулативи од страна на административните службеници. Како што населението се зголемува и заедниците се развиваат, административните службеници мора да креираат и имплементираат политики што ќе доведат до подобри и поправедни здравствени резултати кои се соодветно администрирани и имплементирани. Преку континуираното образование, овие професионалци учат најдобри практики, докажани тактики за управување и различни пристапи за остварување на нивните мисии.

Технологијата која брзо напредува - Новите технологии имаат значително влијание врз тоа како владите и организациите комуницираат со нивните изборни единици. Со зголемени можности и пристапност, денешниот софтвер и хардвер им овозможува на административните службеници подобро да ги анализираат податоците и трендовите, да учат за најдобрите практики од колегите ширум светот и да воспостават политики и процедури кои ги рационализираат операциите и обезбедуваат поголема транспарентност на засегнатите страни. Појавата на мобилни уреди, како паметни телефони и таблети, им овозможуваат на административните службеници брзо да пронајдат и споделуваат информации, да комуницираат со своето раководство и граѓаните и да ги решаваат проблемите кога ќе се појават, сето тоа во реално време и каде и да работат, без разлика дали на терен или во нивните канцеларии.

Социјалните медиуми исто така имаат драматичен ефект врз начинот на кој работат административните службеници. Граѓаните и политичарите можат да ги изразат своите согледувања и мислења пред големата и разновидна публика, а административните службеници можат подиректно и попрецизно да комуницираат важни информации со јавноста. Сепак, истите овие платформи можат да бидат и место за незадоволни луѓе да го споделат својот презир кон владините или организациските активности или да шират дезинформации што може да го попречат напредокот на важни иницијативи кои би можеле да бидат од корист на нивните заедници.

Одржливост - Глобалните кризи го привлекуваат вниманието на развојот на политиките на административните службеници и очекуваат тие политики да се однесуваат на јавните интереси кои вклучуваат сè, од искористување на обновливите извори на енергија, до минимизирање на можностите за владина корупција. Оние луѓе што ја ценат општествената одговорност и раководството имаат поголема веројатност

да воспостават и развиваат одржливи политики на јавната администрација. Административните службеници играат важна улога во одржувањето на одржливоста на врвот на јавната политика.

2.3. Основи за улогата на административниот службеник во некои од земјите членки на Европската унија

Во повеќето земји на ЕУ, работењето на административните службеници е уредено со Закон за административна или државна служба, кој е јавен закон, а не со општите закони за работни односи, кои се приватни или граѓански закони кои се применуваат на односите меѓу работниците и работодавачите во приватниот сектор. Во повеќето земји терминот административен службеник се однесува на вработени избрани и унапредени врз основа на систем за заслуги и стаж.[49]

ЕУ вработува постојан персонал од административни службеници, договорен персонал и привремен персонал. Административните службеници се класифицирани или како администратори (АД) или како помошници (AST). Администраторите обично се вклучени во изготвување политики, следење на спроведувањето на правото на ЕУ, спроведување анализи и советување за одредени области. Асистентите, кои вообичаено работат во споредни улоги, во принцип се клучни за внатрешното управување на институциите.[50]

Квалитетот на институциите на една земја, и владините и судските, е клучен одлучувачки фактор за нејзината економска, но и општествена благосостојба. Административниот капацитет сè повеќе се препознава како предуслов за исполнување на обврските и целите од договорот на ЕУ, како што се создавање одржлив раст и работни места и максимизирање на придобивките од членството во ЕУ. Административните службеници на земјите членки во моментов се соочуваат со троен предизвик од обезбедување подобро со помалку, односно задоволување на општествените и деловните потреби во време на построги буџети, приспособување на обезбедувањето услуги на демографските, технолошките и општествените промени и подобрување на деловната клима преку помалку и попаметни регулативи и подобри услуги за поддршка на растот и конкурентноста. Големината, структурата и опсегот на

[49] Chapman, B. (2023). Civil service | Definition, Types, Examples, & Facts | Britannica, britannica.com, https://www.britannica.com.
[50] European Union (2023). Jobs and traineeships, EU institutions | European Union, europa.eu. https://european-union.europ.

јавните институции се единствени за секоја земја, а нивната архитектура и организација се национална надлежност. Во исто време, доброто владеење е препознатливо во интерес на ЕУ како целина, како и на поединечна земја членка. Без ефективни административни службеници, висококвалитетни, ефикасни и независни, ЕУ не може ефективно да се имплементира, внатрешниот европски пазар не може да се заврши, а целите на Европа за паметен, инклузивен и одржлив раст не можат реално да се постигнат.[51]

Ефикасноста на административните службеници е во функција на задоволување на потребите на граѓаните и бизнисите, кои мора да бидат способни да се прилагодат на околностите подложни на промени. Оценувањето на ефективноста на работењето на административните службеници на земјите членки на ЕУ се врши врз основа на следниве од пет столба:[52]

- Планирање на политики, координација на политики и развој на политики;
- Државна служба и управување со човечки ресурси;
- Одговорност;
- Испорака на услуги;
- Управување со јавните финансии.

2.3.1. Административен службеник во Германија

Германија е сојузна држава со три уставно вградени нивоа на владеење:[53]

- Федерална Влада (Bund);
- 16 покраини - држави -(Länder);
- 12 области и
- 3 градски покраини и ниво на

[51] Public administration characteristics and performance in EU28: europa.eu (2018). https://ec.europa.eu › social › BlobServlet.
[52] Public administrations in the EU Member States - 2020 Overview, sgeconomia.gov.pt (2020). https://www.sgeconomia.gov.pt › noticias-20211.
[53] Public administrations in the EU Member States (2021). https://op.europa.eu › langu.

- локална власт што се состои од 295 окрузи (Kreisverwaltungen) и 11.091 општини (Kommunen/Gemeinden).

Распределбата на моќта меѓу нивоата на власт се карактеризира со прилично висока централизација на законодавните овластувања на централно (федерално) ниво, но со силно вклучување на државите со право на вето (преку нивното претставување во Федералниот совет, Горниот дом на парламентот).

Законодавството и финансирањето честопати паѓаат на централно ниво, додека спроведувањето се делегира и понатаму на локално ниво. Поради ваквата распределба на надлежностите, германскиот систем е наречен „административен“ или „кооперативен федерализам“.

Административната структура на Сојузна Република Германија може накратко да се карактеризира во три принципи:

- ***Првиот принцип е „поделба на власта“***, кој ги распределува законодавните, извршните и судските овластувања меѓу одделни институции. Ова го отвори патот за еволуцијата на т.н. правда. Додека административното тело е обврзано со закон во речиси сите западни демократии, една посебна германска карактеристика често се гледа во легализмот на административната култура.
- ***Вториот принцип е „федерализам“:*** тој ги дефинира 16 Länder („држави“) како „членки на федерацијата, но сепак ја задржуваат сопствената суверена државна власт“. Така, федералната влада во голема мера се потпира на државите за извршување на федералните политики и за испорака на услуги.
- **Третиот принцип е „локална самоуправа“:** Правото на секоја Гемаинд („локална власт“) да управува со локалните работи под своја одговорност.

Сите три нивоа имаат карактеристична функционална поделба на моќ, ресурси и труд, и висок степен на географска, вертикална и хоризонтална диференцијација. Германскиот основен закон гарантира Kommunale Selbstverwaltung („локална самоуправа“) во смисла на територијална, фискална, планска и законодавна автономија, како и автономија при регрутирање и унапредување на персоналот.

Сите Германци се подобни за секоја позиција во јавна служба доколку ги имаат потребните вештини и квалификации и можат да ги извршуваат потребните задачи. За

да се осигури дека персоналот е квалификуван да се справи со широк спектар на задачи на јавната администрација, јавната служба нуди систематска прелиминарна и тековна обука за различни класи на услуги. За федералните државни службеници постојат четири класи на услуги и за секоја од нив е потребен различен образовен степен:[54]

- ***обична служба*** - сертификат за завршено училиште или еквивалент (Hauptschulabschluss);
- ***средна служба*** – потврда за завршено училиште и успешно завршување на соодветна стручна обука или еквивалент;
- ***повисока средна служба*** – квалификација за влез на универзитет (Abitur) или еквивалент; повисока служба – соодветна универзитетска диплома за соодветната кариера.

Германскиот јавен сервис вработува два типа на персонал: државни службеници и јавни службеници. Државните службеници се регрутираат за одредена кариера, а вработените во јавниот сектор на одредена функција.

Вршењето на државната власт како постојана функција по правило мора да им се довери на државните службеници. Нивните права и должности, како и нивните наградувања и пензии, се регулирани со закон.

Со оглед на тоа што Сојузната влада нема овластување да го регулира наградувањето на државните службеници во сојузните покраини (Länder) и општините, не постои единствен систем на наградување за државните службеници кои работат на федерално, државно и локално ниво во Сојузна Република Германија.

Иако во германските органи и институции е типично категоризирана јасната разлика помеѓу политиката и работењето на административните службеницуи никогаш не била дефинирачка карактеристика на германскиот политичко-административен систем. Многу блиски меѓусебни односи и интеракции помеѓу избраните политичари и назначените административни службеници може да се забележат на сите нивоа на администрација. Повисоките административни државни службеници во Германија се навикнати и генерално ја ценат функционалната политизација на нивните работни места, тоа е нивната блиска вклученост во сите фази на процесот на политики, од формирањето на политиката, дефинирањето на целта, преговорите во и надвор од

[54] Federal Ministry of the Interior and Community - Federal public service – BMI, bund.de (2022). https://www.bmi.bund.de › f.

владата до спроведување и евалуација на политиките. Според тоа, за врвните позиции, класата на „политички административни службеници“ е посебна карактеристика на германскиот систем, а добивањето „политички занает“ стана важен дел од учењето и работното искуство на државните службеници од повисок ранг.[55]

2.3.2. Административен службеник во Австрија

Јавната администрација во Австрија се спроведува на три нивоа:[56]

- федерално ниво
- ниво на девет Региони (Länder) и
- 2.094 општини

Со доставување широк спектар на услуги за жителите на Австрија, административните службеници обезбедуваат важни импулси за општеството и економијата на земјата.

Сојузните министерства - нивните седишта, како и нивните подредени институции се одговорни за извршување на административните задачи на Федерацијата (или Бунд, како што се нарекува во Австрија). Само 8,8 % од федералните државни службеници работат во самите сојузни министерства.

Конечно, 0,9% од сите федерални државни службеници работат за Сојузниот претседателски кабинет, парламентарната администрација, Уставниот суд, Врховниот управен суд, Одборот на народниот правобранител и Судот за ревизија, кои колективно се познати како „врховни институции“ на Република.

Постојат седум различни професионални групи во рамките на Федералната административна служба. Иако постојат јасни работни профили за повеќето од овие занимања, членовите на административната служба можат да бидат вклучени во широк спектар на различни активности, поради што тие се наоѓаат практично во сите делови на Федералната административна служба. Покрај административните службеници, оваа група вклучува експерти, како што се: адвокати, инженери, економисти, психолози и специјалисти за деловна администрација.

[55] Jann, W., Veit, S. (2021). Politics and Administration in Germany | SpringerLink, https://link.springer.com › c.
[56] The Austrian Federal Civil Service, bmkoes.gv.at (2022). https://www.bmkoes.gv.at.

Австрија е федерација од девет сојузни покраини/покраини, предводени од државните влади и на чело со покраински гувернер. Виена е и главен град на нацијата и, исто така, една од деветте сојузни држави самостојно - што значи дека Градскиот совет служи и како државен парламент, Градскиот сенат како државна влада и градоначалникот како гувернер на државата. Релативно високиот број од околу 2.100 општини го сочинува нивото на локалната власт, надополнето со 79 окрузи, како административни територијални единици со самоизвршни функции на државно и федерално ниво.[57]

Австриската федерална влада е организирана во 13 министерства. Сојузниот канцелар претседава со федералната влада, но формално е рамноправен со федералните министри кои дејствуваат на чело на секое министерство и може да биде придружуван од таканаречените државни секретари. Во секое министерство може да се постави генерален секретар во споредна улога, додека генералните директорати се задолжителни. Австрија има околу 70 од овие генерални директорати кои се поделени на дирекции (Abteilungen) и единици (Referate). Овластувањата и задачите на соодветните министерства се утврдени во Законот за федерални министерства кој исто така ја опишува организациската структура и принципите што го регулираат доделувањето на задачите.

За обете форми на вработување во јавниот сектор, на федерално и на државно ниво, подетално се регулирани плаќањето, критериумите за унапредување, процедурите за вработување, обуката, работното време, како и другите права и обврски. Вработувањето во јавниот сектор се карактеризира со патеки за кариера прилагодени на доживотно вработување, специфични критериуми за почетен влез и силен акцент на развојот на кариерата и стажот. Според тенденцијата, мобилноста или транзицијата помеѓу секторите е невообичаена и може да се смета за исклучок наместо правило. Австрискиот систем за јавна администрација е окарактеризиран како систем заснован на кариера. Служењето на јавното добро со извршување на политички правила и закони на непристрасен начин сè уште е високо ценето и продолжува да игра голема улога во однос на идентификацијата и социјалниот идентитет. Вредностите на идеално-типичната бирократија сè повеќе и повеќе се комбинираат со реформска

[57] Public administration characteristics and performance in EU28: Austria, europa.eu (2018). https://ec.europa.eu › social › BlobServlet

ориентација и отвореност кон нови концепти, механизми и инструменти со цел да се зголеми севкупниот квалитет, ефикасноста, ефективноста и професионалноста.

2.3.3. Административен службеник во Хрватска

Хрватска е унитарна држава со три нивоа на управување:[58]

- национално,
- Окрузи (20), како второстепени влади наречени жупани и
- локално ниво (428 општини и 128 градови, од кои 17 имаат посебен статус на големи градови). Вкупниот број на локални самоуправи е 576 (вклучени окрузи). Хрватскиот главен град, градот Загреб (790.017 жители), има посебен статус, има надлежности и на градот и на округот, и – за разлика од другите локални самоуправи – значајна улога во извршувањето на делегираните државни административни задачи на нејзината територија.

Според Законот за државната управа, постојат две нивоа и четири типа на органи на државната управа.

- На централно ниво, Законот наведува 20 министерства, пет „централни државни канцеларии“ и седум „организации на државната управа“. „Централните државни канцеларии“, на чело со државните секретари, формално служат како алатка за подобрување на ефикасноста на Владата, но во реалноста тие не функционираат како делови на Центарот на Владата. Разликата меѓу министерствата и органите на државната управа лежи во нивното политичко значење и политичко влијание, бидејќи министрите се членови на Владата, а раководителите (равнатели) на „државните административни организации“ (državne upravne organizacije) не се.
- Не постои јасна разлика помеѓу различните видови на организации на централно ниво, ниту во системската правна регулатива ниту во практиката. Сите три типа на организации – министерства, централни

[58] Public administration characteristics and performance in EU28: Croatia, europa.eu (2018). https://ec.europa.eu › social › BlobServlet.

државни канцеларии и државни административни организации – имаат слични видови на надлежности, вклучувајќи јавни политики, изготвување закони, административен надзор итн. Во пракса, донесувањето одлуки за бројот на видовите, бројот на организациите и нивната класификација во однос на видовите е претежно политичка работа. Министерствата вработуваат огромно мнозинство државни службеници и вработени, Организациите на државната управа се помали, додека централните државни канцеларии се релативно мали организации со мал број државни службеници.

- Покрај министрите, државните секретари и „помошниците министри“ се политички назначени државни функционери со координативна улога во министерствата. Во секое министерство обично се назначуваат повеќе од еден државен секретар. Во пракса, тие служат во тесна соработка со министрите. „Помошниците министри“ раководат со административните организации во министерствата и се одговорни за некои од задачите што спаѓаат во надлежност на министерството. Сепак, нивната менаџерска автономија речиси и да не постои бидејќи министрите и државните секретари имаат доминантна улога во управувањето со министерствата.

Административните службеници работат во државната администрација, локалната и регионалната самоуправа и јавните служби, чија заедничка цел е задоволување на општите интереси и јавните потреби:[59]

Спроведувањето на државната политика опфаќа изготвување нацрт-закони, нацрт-прописи и други владини акти, подготвување стратешки и плански документи, следење на ефективноста на спроведувањето на законите, регулативите и другите владини акти, претставување на Република Хрватска во органите на Европската Унија и меѓународни организации, европски прашања и спроведување на меѓународна соработка во согласност со посебен закон.

Директната имплементација на законите и другите прописи и директно применливите прописи на Европската Унија опфаќа справување со административни работи, водење пропишани регистри и друга официјална евиденција, издавање потврди

[59] Državna uprava - Ministarstvo pravosuđa, mpu.gov.hr (2022). https://mpu.gov.hr › drzavn.

и други јавни исправи за фактите за кои се водат пропишани регистри и друга официјална евиденција.

Инспекцискиот надзор опфаќа надзорни постапки кои овозможуваат директен увид во општите и поединечните акти, условите и методите на работа на правните и физичките лица под надзор со цел да се утврдат фактите и да се преземат пропишани мерки и дејствија со цел констатираната состојба и работење да се усогласат со закон и други прописи.

Административниот надзор опфаќа надзорни постапки, мерки и дејствија со кои се обезбедува законитост и правилност во извршувањето на работите на државната управа. Спроведувањето на управниот надзор особено ја следи законитоста на општите акти, законитоста и регуларноста на работата и однесувањето кон граѓаните и другите странки, квалификацијата на службените лица за непосредно извршување на должностите на државната управа.

Други административни и професионални задачи на државната управа вклучуваат собирање податоци и создавање на стручни документи, анализи и извештаи за состојбите во одредена управна област, спроведување мерки за подобрување на утврдената состојба во одредена управна област, одредба на правна и стручна помош, давање мислења на правни и физички лица за соодветна примена на законите и другите прописи, остварување професионална соработка.

Работа на државната управа во смисла на Законот за системот на државната управа е и секоја работа што му е доверена на одредено правно лице со закон што регулира одредена управна област и е означена како работа што ја врши како јавна власт.

Органи на државната управа се:

- министерствата
- државните управни организации.

Министерствата се организираат за извршување на задачите на државната управа, по правило, во повеќе административни области. Во рамките на Министерството се формирани најмалку две административни организации. По правило, административните организации во рамките на министерствата се организирани на следниов начин:

- администрација, за една или повеќе административни области во кои главно се врши спроведување на државната политика, директно спроведување на законите и административен надзор, со одреден степен на независност во работата;
- институти, за една или повеќе административни области во кои доминантно се вршат стручно-аналитички работи кои бараат повисок степен на независност и посебни услови и начини на работа во рамките на министерството;
- инспекторати, за инспекциски надзор во една или повеќе управни области, со повисок степен на самостојност во работата

Со посебен закон во рамките на министерството можат да се основаат дирекции, канцеларии и други управни организации со посебна структура, начин на работа и степен на самостојност, заради вршење работи на заштита на правниот поредок, животот и општата безбедност и друго, задачи од особен интерес за Република Хрватска или задачи на државната управа и други работни места, чие извршување е неопходно за спроведување на правно обврзувачките акти на Европската Унија.

2.3.4. Административен службеник во Грција

Грција, или официјално Република Грција, е парламентарна република. Претседателот, кој го избира Парламентот на секои пет години, е шеф на државата. Премиерот е шеф на Владата. Министерскиот совет, составен од премиерот, министрите, замениците министри и министрите без ресор, е колективното тело за одлучување кое ја сочинува Владата на Грција. Законодавната власт ја вршат Парламентот и претседателот на Републиката:[60]

- Извршната власт ја вршат претседателот на Републиката и Владата. Иако претседателот на Републиката има ограничена политичка моќ, бидејќи најголем дел од моќта е на Владата, неговите должности вклучуваат формално назначување на премиерот, по чија препорака тој исто така назначува или разрешува други членови на владата, тој ја претставува државата во нејзините односи со другите држави, прогласува референдуми итн.

[60] Government and Politics - About Greece, mfa.gr (2022). https://www.mfa.gr › gover.

- Уставот предвидува дека администрацијата на државата е организирана според принципот на децентрализација. Од 1986 година, земјата е поделена на Региони, кои ги сочинуваат децентрализираните административни единици на државата. Во моментов, има тринаесет региони низ целата земја.

Грчката јавна администрација е висок степен на централизација, што делумно се припишува на нискиот административен капацитет на општините:[61]

Грција има вкупно 18 министерства, секое раководено од еден министер и неколку заменици министри и заменици министри, од кои сите се избрани од страна на премиерот од пратеници (пратеници) или кадри на владејачката партија или од провладини експерти, обично универзитетски професори.

Во 2017 година имало 49 владини министри, меѓу кои премиерот и вицепремиерот. Ова не е исклучителна ситуација поврзана со економската криза или која произлегува од преполитизираните склоности на актуелната радикална левица/екстремно десничарска владина коалиција на партиите.

Тенденцијата да се формираат преголеми кабинети произлегува од традиционална недоверба на новите влади кон јавната администрација. И тоа е уште еден симптом на гореспоменатата традиционална политизација на повисоките ешалони на нивото на централната власт и јавната администрација.

Вообичаено, едно министерство е предводено од министер и неговите заменици министри со своите министерски кабинети. Секој министерски кабинет се состои од голем број политички назначени лица, имено советници за политика, секретари и кадри од владејачката партија. Хиерархиската организација на едно министерство вклучува генерален секретар, кој исто така, е политички назначен, избран од страна на министерот и на кој му е доверена задачата да ги надгледува државните службеници на министерството. Генералните секретари служат во административни единици кои припаѓаат на Генералните дирекции од кои има по неколку во секое министерство или државна агенција. Секоја Генерална дирекција има Дирекции, Секции и Заводи, а вторите се административни единици со најниско рангирање во пирамидалната организациска структура на Министерството.

[61] Public administration characteristics and performance in EU28: Greece (2018). europa.eu. https://ec.europa.eu › social › BlobServlet.

Државните службеници се назначуваат во административна единица на почетокот на нивната кариера во државната служба. Назначувањето во една административна единица наместо во друга може да се заснова на политички или лични критериуми или притисоци од синдикатите на министерството. Откако државен службеник ќе биде назначен во единица, тој или таа ретко се преместуваат во друга единица, бидејќи хоризонталната мобилност не е ниту дел од грчката административна култура, ниту транспарентен процес, заснован на рационални критериуми.

Во Грција, во основа постојат две широки категории на вработени во јавниот сектор: државни службеници од една страна и вработени во јавниот сектор со договор за работа од друга страна. Вториот може да има договор на неопределено време или договор на определено време.

Јавниот сектор во Грција вклучува:[62]

- министерства,
- агенции за локална самоуправа,
- јавни правни лица и независни административни органи.

Во последните години има постојани напори за понатамошно промовирање на транспарентноста и одговорноста во грчкиот политичко-административен систем. Оваа важна област на реформи вклучува воведување нови институции. Посебни тела на инспектори (Управни инспектори и Тело за справување со финансискиот криминал) се формирани со цел да се зголеми јавната контрола врз бирократијата, да се бори против корупцијата и да се подобри транспарентноста, како и ефективноста на конкретните јавни политики.

Изборот и обуката на државните службеници се врши од страна на Висок совет за избор на кадри. Тоа е независен орган кој го надгледува процесот на селекција, обезбедувајќи заслуги, непристрасност и транспарентност. Исто така, функционира и Национален центар за јавна администрација со цел да ги обучи државните службеници. Службениците на државните служби на високо ниво биле обучени во Националната школа за јавна администрација пред да влезат во јавна служба. Институтот за тековна обука е дополнителна единица на Центарот, која обезбедува континуирана професионална обука.

[62] Public Administration - Government and Politics, mfa.gr. (2022). https://www.mfa.gr › public.

2.3.5. Административен службеник во земјите од Западен Балкан

Регионот на Западен Балкан ги опфаќа државите: Албанија, Босна и Херцеговина, Црна Гора, Северна Македонија и Србија:[63]

- Владите се одговорни за широк спектар на задачи: регулирање на општеството и економијата, обезбедување јавни услуги (образованието, здравството, правдата, полицијата, транспортот итн.), како и редистрибуција на приходот преку социјалните бенефиции (на пример, пензии, осигурување за невработеност итн.). Овие функции може да ги извршуваат различни нивоа на власт, а во некои земји владата поседува и управува со клучни претпријатија (на пример, претпријатија во државна сопственост). Овие задачи првенствено ги извршуваат вработените во јавниот сектор.
- Во повеќето земји и економии од Западен Балкан, управувањето со податоците од јавниот сектор се третира само како дел од политиките на отворена влада, а не во сеопфатната политика за податоците од јавниот сектор.

Во текот на изминатите години, администрациите на Западен Балкан спроведуваат реформи и иницијативи за модернизација и задоволување на растечките барања на граѓаните и бизнисите. Тие, исто така, се подготвуваат за идното членство во Европската Унија (ЕУ):[64]

- да бидат конкурентни
- да бидат под еднакви услови на внатрешниот пазар и
- да ги поддржуваат стандардите за добра администрација, демократско владеење и владеење на правото.

Во просек, перформансите на администрациите на Западен Балкан се подобрија од 2017 година во сите области освен стратешката рамка за реформа на јавната администрација:

[63] Government at a Glance: Western Balkans | en | OECD, oecd.org (2022). https://www.oecd.org › gov.
[64] Regional Overview Western Balkans Monitoring February 2022, sigmaweb.org (2022). https://www.sigmaweb.org › publications › Reg.

- Сите администрации, освен Северна Македонија, беа во процес или на воспоставување, обновување или проширување на нивните стратегии за реформата на јавната администрација во 2020-2021 година.
- Албанија и Србија покажаа најконзистентни и суштински подобрувања во сите области. Албанија забележа највисоки просеци за четири области: развој на политики и координација, јавни услуги и управување со човечки ресурси (HRM), испорака на услуги и управување со јавни финансии (ПФМ). Србија се издвојува со добро напредување во целина, особено во испораката на услугите, одговорноста и управувањето со буџетот, и со најдобриот систем за надворешна ревизија. Косово најмногу напредуваше во зајакнувањето на управувањето со буџетот. Северна Македонија беше единствената администрација што ја подобри својата стратешка рамка за развој на јавната администрација и постигна добар напредок во јавните набавки и одговорноста. Црна Гора има највисок просек во областа на отчетноста, но тоа не напредува од 2017 година. Во сите области, Црна Гора напредуваше најмногу во јавната служба.
- Напредокот во политиките, регулативите и овозможувачите, како што е интероперабилноста на системите преточени во побрзи и поквалитетни јавни услуги од централните влади, Албанија и Србија се издвојуваат како земји кои постигнаа значителен напредок во испораката на услугите. Ова покажува дека кога се обезбедуваат ресурси и конзистентна политичка насока, јавната администрација може брзо да се трансформира и подобри.
- Во текот на 2017-2021 година, администрациите на Западен Балкан направија дополнителни напори за институционализирање и зајакнување на концептот на стратешко планирање на реформата на јавната администрација. Сите администрации користеа различни владини плански документи за да подготват и спроведат различни сложени реформи во сите клучни суштински области. Администрациите, исто така, воспоставија различни формални институционални механизми за координација, следење и управување со спроведувањето на реформите. И покрај овие и други позитивни случувања, фактичката имплементација на планираните реформи низ целиот регион е слаба.

Бројот на административни службеници во Босна и Херцеговина е голем, и со често преклопувачки надлежности и дупликати на функции и нејасна поделба на одговорностите на различните нивоа на влади. Административните структури на земјата треба значително да се зајакнат за да можат ефективно да одговорат на барањата на процесот на интеграција во ЕУ. Процесот на реформа на органите и институциите на државата ја нема потребната политичка поддршка потребна за модернизирање на администрациите не само за цели на интеграција во ЕУ, туку првенствено со цел да се исполнат очекувањата на нејзините граѓани и бизниси.[65]

Администрацијата е поделена на државно ниво, два ентитета (Република Српска и Федерација Босна и Херцеговина), и Округ Брчко на Босна и Херцеговина:[66]

- Федерацијата на Босна и Херцеговина се состои од десет кантони, а кантоните опфаќаат 79 општини и градови.
- Ентитетот на Република Српска е поделен административно во 64 општини и градови.
- Округот Брчко во Босна и Херцеговина е самоуправна административна единица. Поделбата на надлежностите меѓу владините нивоа во Босна и Херцеговина беше главен придонес за бавното темпо на реформите и напредокот во управувањето.
- Внатрешната организација на државата води до огромна фрагментација на пристапот за решавање на секое прашање - особено важните како што се владеењето на правото, транспарентноста, отчетноста, отвореност, етика, судир на интереси и борба против корупцијата. Граѓаните секојдневно се соочуваат со бројни предизвици кога ги остваруваат и уживаат правата што им се загарантирани со устав, закони и други прописи. Нивото на доверба во владините институции во Босна и Херцеговина е многу ниско и разбирањето на системот на управување останува предизвик за органите на различни административни нивоа.

Задачите на ***административните службеници на Црна Гора.*** Според Уставот на Црна Гора, управувањето ги вршат министерствата и органите на управата.

[65] Public administration reform | EEAS Website, europa.eu (2022). https://www.eeas.europa.eu ›
[66] Bosnia and Herzegovina Handbook on Open Local Government and Public Ethics- Council of Europe (2017). https: //rm. coe. Int, coe.int, https://rm.coe.int › handbook-bosnia-and-herze.

Одредени работи на државната управа можат со закон да се префрлат на локалната самоуправа. Одредени задачи на државната администрација со владината регулатива може да им се доверат на локалната самоуправа, институциите и правните лица. Законот за државна управа на Црна Гора пропишува дека:[67]

Министерствата се формираат за една или повеќе поврзани административни области, во зависност од природата, важноста и обемот на овие задачи и потребата да се обезбеди развојната стратегија. Министерствата ги извршуваат следните административни задачи:

- предлагање внатрешна и надворешна политика, која опфаќа креирање стратегии, проекти, програми и меѓународни документи врз основа на следење на спроведувањето на законите и другите прописи и набљудување и анализа на состојбите во областа, со цел да се усогласи системот со модерни, демократски имеѓународно признати стандарди;

- управување со развојната политика, која опфаќа утврдување на развојни стратегии и поттикнување на економскиот, социјалниот, културниот, еколошкиот и севкупниот општествен развој;

- нормативна дејност, која опфаќа изготвување текст на нацрти и предлози на закони и други прописи и донесување подзаконски акти;

Други административни тела се формираат за извршување задачи на спроведување на закони и други прописи, административни и стручни задачи во управните области каде што се формирани министерства и во други области, кога обемот и природата на работата бараат независност во работата. Во Црна Гора „другите“ органи на управата се:

- Управите, како органи кои главно вршат управни и сродни професионални задачи;
- Секретаријати, институти, дирекции и агенции, како органи кои вршат главно стручни работи.

Административните службеници на Србија - Во Република Србија задачите на државната управа утврдени со закон и прописи донесени врз основа на закон ги извршуваат министерствата. Министерствата ги применуваат законите и другите

[67] Organizacija uprave u Crnoj Gori, slilic.com (2022). http://www.slilic.com › upload › mediji › 1277.

прописи и општите акти на Собранието и Владата на Србија, како и општите акти на претседателот на Републиката; решаваат во административни работи; вршат административен надзор над извршувањето на доверените работи и слично. Согласно Законот за државната управа во Република Србија:[68]

- Административните службеници или вработените во органите и институциите на државата се дел од извршната власт на Република Србија, која врши административни работи во рамките на правата и должностите на Република Србија. Државната управа ја сочинуваат министерства, органи на управата во состав на министерствата и посебни организации (во натамошниот текст: органи на државната управа).

- Органите на државната управа подготвуваат предлог-закони, други прописи и општи акти за Владата и предлагаат на Владата развојни стратегии и други мерки кои ја обликуваат политиката на Владата.

- Органите на државната управа ја следат и утврдуваат состојбата во областите од нивниот делокруг, ги проучуваат последиците од утврдената состојба и во зависност од нивната надлежност, или сами преземаат мерки или предлагаат на Владата донесување прописи и преземање мерки дека е овластени да земаат.

Според законот за државни службеници во Република Србија, државен службеник е лице чие работно место се состои од задачи од делокругот на органите на државната управа, судовите, јавните обвинителства, Државното правобранителство, службите на Народното собрание, претседателот на Републиката, Владата, Уставниот суд и службите на органите чии членови ги избира Народното собрание (во натамошниот текст: државни органи) или сродни општи правни, ИТ, материјални и финансиски, сметководствени и административни задачи. Државните службеници не се пратеници, претседателот на Републиката, судиите на Уставниот суд, членовите на Владата, судиите, јавните функционери обвинители, заменици јавни обвинители и други лица избрани на функција од Народното собрание или именувани од Владата и лица кои според посебни прописи имаат функција функционер. Службеник е лице чија работа се состои од поддршка на технички задачи во државен орган.[69]

[68] Zakon o državnoj upravi, mod.gov.rs (2022). http://www.voa.mod.gov.rs › dokumenti › zako.
[69] Закон о државним службеницима, ujn.gov.rs, (2019), https://www.ujn.gov.rs › uploads › 2019/04 › Z.

ТРЕТ ДЕЛ: АДМИНИСТРАТИВНИОТ СЛУЖБЕНИК ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

3.1. РЕГУЛИРАЊЕ НА ПОЛОЖБАТА НА АДМИНИСТРАТИВНИТЕ СЛУЖБЕНИЦИ

Согласно членот 3 од Законот за административни службеници, административен службеник е секое лице кое засновало работен однос заради вршење на административни работи во некоја од следниве институции:

- Органите на државната и локалната власт и другите државни органи основани согласно со Уставот и со закон. Административниот службеник според став 2, алинеа 1 од овој член, може да биде државен службеник, односно друг вид на службеник утврден со посебен закон.

- Институциите кои вршат дејности од областа на образованието, науката, здравството, културата, трудот, социјалната заштита и заштитата на детето, спортот, како и во други дејности од јавен интерес утврден со закон, а организирани како агенции, фондови, јавни установи и јавни претпријатија основани од Република Северна Македонија или од општините, од градот Скопје, како и од општините во градот Скопје. Административниот службеник вработен во овие институции согласно ставот 2 , алинеа 2, може да биде јавен службеник.

Административни работи се стручно-административни, нормативно-правни, извршни, статистички, административно-надзорни, плански, информатички, кадровски, материјални, финансиски, сметководствени, информативни и други работи од административна природа (член 2 од Законот за административни службеници).

Со членот 4 од Законот за административни службеници се уредува статусот и други прашања во врска со работниот однос на административните службеници. Административните службеници засноваат работен однос во наведените органи на државната власт и во институции, кои согласно членот 2 од Законот за вработените во јавниот сектор, се јавуваат како работодавачи:[70]

Бидејќи административните службеници засноваат работен однос во наведените органи и институции (опишани во член 2 од Законот за вработени во јавен сектор), тие се вработени во јавниот сектор, а нивниот статус, класификации, вработување,

[70] Закон за вработените во јавниот сектор – консолидиран текст, „Службен весник на Република Македонија“, бр.27/14, 199/1427/16, 35/18, 198/18, mioa.gov.mk, https://www.mioa.gov.mk › pbl_files › legislation.

унапредување, стручно усовршување и оспособување, мерење на ефектот и други прашања во врска со работата се предмет на регулирање со Законот за административни службеници.

Поради тоа што согласно Законот за вработените во јавниот сектор, административните службеници имаат статус на вработени во овој сектор, согласно членот 14 од Законот, се определуваат групи и подгрупи работни места од кои:

Во група I – се определуваат работни места на административни службеници, односно лица кои засновале работен однос во институциите на јавниот сектор заради вршење на работи од административна природа.

Во рамките на секоја група се утврдуваат една или повеќе подгрупи на работни места, и тоа: група I - работни места на административни службеници (во сите институции на јавниот сектор).

Во рамките на секоја подгрупа од членот 14 став 2 се утврдува една или повеќе категории на работни места.

Категориите и нивоата на работните места се утврдуваат во посебните закони.

3.1.1. Органи и институции во Република Северна Македонија

Од клучно значење за разработка на прашањата кои произлегуваат од работниот однос на административните службеници во органите и институциите на Република Северна Македонија е да се даде приказ на органите и институциите во кои се вработуваат административните службеници, бидејќи за нив се применуваат одредбите од Законот за административни службеници и Законот за вработените во јавниот сектор, одредбите од посебните закони, прописите донесени врз основа на Законот за вработените во јавниот сектор и посебните закони и со колективните договори.

Организацијата на органите и институциите во Република Северна Македонија сè уште пати од бројни организациски нерационалности. Бројот на министерствата и органите на централно ниво наместо да се намалува, расте. Обидите за реорганизација можат да се чујат само во предизборните програми, нема сериозна функционална анализа за оптималната организација. Според бројот на вработените, но и обемот на владините расходи, македонската администрација се чини дека спаѓа во помалите

администрации во Европа, но според економските спаѓа во скапите администрации. Носител на законодавната власт во Република Северна Македонија е Собранието на Република Северна Македонија. Носители на централната извршната власт се претседателот, Владата и Министерствата и другите органи и институции:[71]

Согласно Законот за организација и работа на органите на државната управа, утврдени се 15 Министерства, во чиј состав има 29 органи. Дополнително, носители на извршната власт се 32 самостојни органи на државната управа и управни организации и 8 правни лица со јавни овластувања.

Согласно Законот за установите во Република Северна Македонија има 1.346 установи за вршење јавни услуги, како дел од јавната администрација, кои се основани од:

Преглед 1: Преглед на органи и институции во Република Северна Македонија

ОСНОВАЧ БРОЈ НА ИНСТИТУЦИИТЕ	
Влада на Република Северна Македонија	432
Општините и градот Скопје	814
Претседател на Република Северна Македонија	1
Република Северна Македонија	70
Собрание на Република Северна Македонија	29
Вкупно	1346

Извор: Министерство за информатичко општество, Извештај од Регистарот на вработените во јавниот сектор за 2021 година, (2022), https://mioa.gov.mk › documents › reports.

Поделбата на установите за вршење на јавни услуги е на:

- јавни установи,
- јавни претпријатија,
- општини,
- судови,
- самостојни органи на државна управа,
- јавни обвинителства,
- министерства и органи во состав на министерствата,

[71] Министерство за информатичко општество, Извештај од Регистарот на вработените во јавниот сектор за 2021 година (2022). https://mioa.gov.mk › documents › reports.

- самостојни државни органи,
- регулаторни тела,
- секретаријати во влада,
- служба на влада.

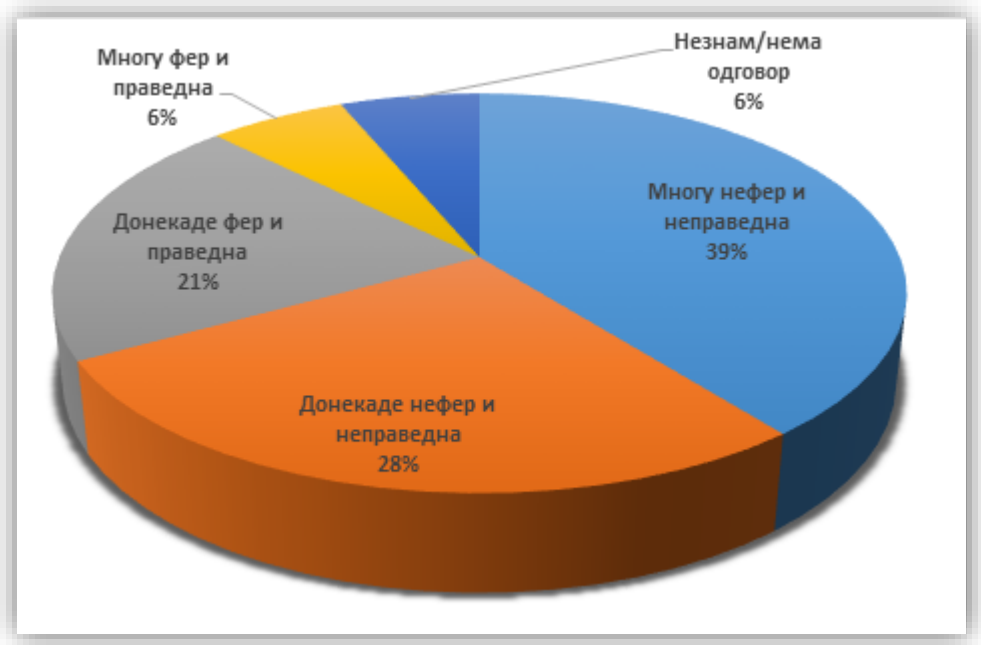
3.1.2. Бројна состојба на административните службеници во органите и институциите на Република Северна Македонија

Во Република Северна Македонија активни се 1.346 органи и институции, во кои работен однос имаат засновано 132.088 лица, односно административни службеници. Од 112.777 вработени во јавната администрација, жени се 62.356, додека мажи се 50.421. Просечната возраст на овие вработени изнесува 46,11 години. Кај жените просекот е 45,27 години, додека кај мажите 47,15 години. Од сите вработени, 2.575 се доктори на науки, 4.753 се магистри, 59.355 се со високо образование, 1.140 се со вишо образование 523 се со пост-средно, 38.543 се со средно образование, 5.846 се со основно образование, а 42 се ниско квалификувани.[72]

Според податоците од Центарот за управување со промени, досегашното вработување во јавниот сектор на Република Северна Македонија ги има следниве карактеристики:[73]

Досегашната практика на вработување во државната и јавната администрација во Република Северна Македонија, најголем процент од граѓаните (66,9 %) ја оценуваат како многу и донекаде нефер и неправедна. Само 20,7 % од граѓаните се изразиле позитивно, односно сметаат дека вработувањата во државната и јавната администрација се, донекаде, фер и праведни. Конечно, само 6,2 % од граѓаните сметаат дека вработувањата се многу фер и праведни.

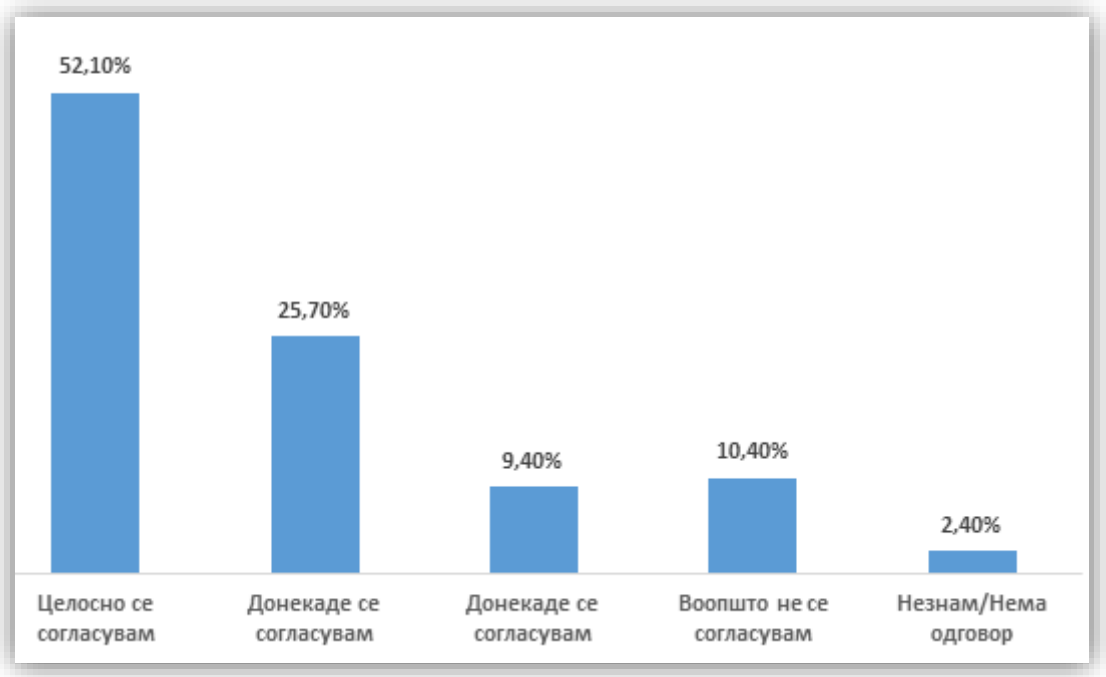
[72] Извештај од регистарот на вработените во јавниот сектор за 2021 година (2022). https://www.mioa.gov.mk › ocuments › reports.
[73] Ставови перцепции за јавната администрација – Извештај од теренско истражување (2017). cup.org.mk, https://cup.org.mk › publications › Percepcii i st.



Графикон 1: Досегашна практика на вработување во јавниот сектор во Република Северна Македонија

Извор: Обработка на авторот според податоците на: Ставови и перцепции за јавната администрација - Извештај од теренско истражување (2017). cup.org.mk, https://cup.org.mk › publications › Percepcii i st.

Како причини поради кои се смета дека практиката на вработување во државната и јавната администрација е нефер и неправедна, речиси половина од граѓаните (42,6 %) ги наведуваат партиските вработувања. Исто така, дел од нив (9,4 %) како неправедна причина го нагласуваат и вработувањето преку познати лица. Речиси незначителен е процентот на граѓаните (1,5 %) кои сметаат дека практиката на вработување е фер и праведна и дека вработувањето е според исполнети критериуми. За вработување во државната и јавната администрација потребно е членување во одредена политичка партија, 77,8 % од граѓаните од испитаниците позитивно. Имено, половина од испитаниците, т.е. 52,1 %, целосно се согласуваат дека за вработување во администрацијата потребно е членување во одредена партија, а една четвртина од испитаниците или 25,7 % донекаде се согласуваат со ваквиот став.



Графикон 2: Причини за нефер и неправедно вработување во државната и јавната администрација

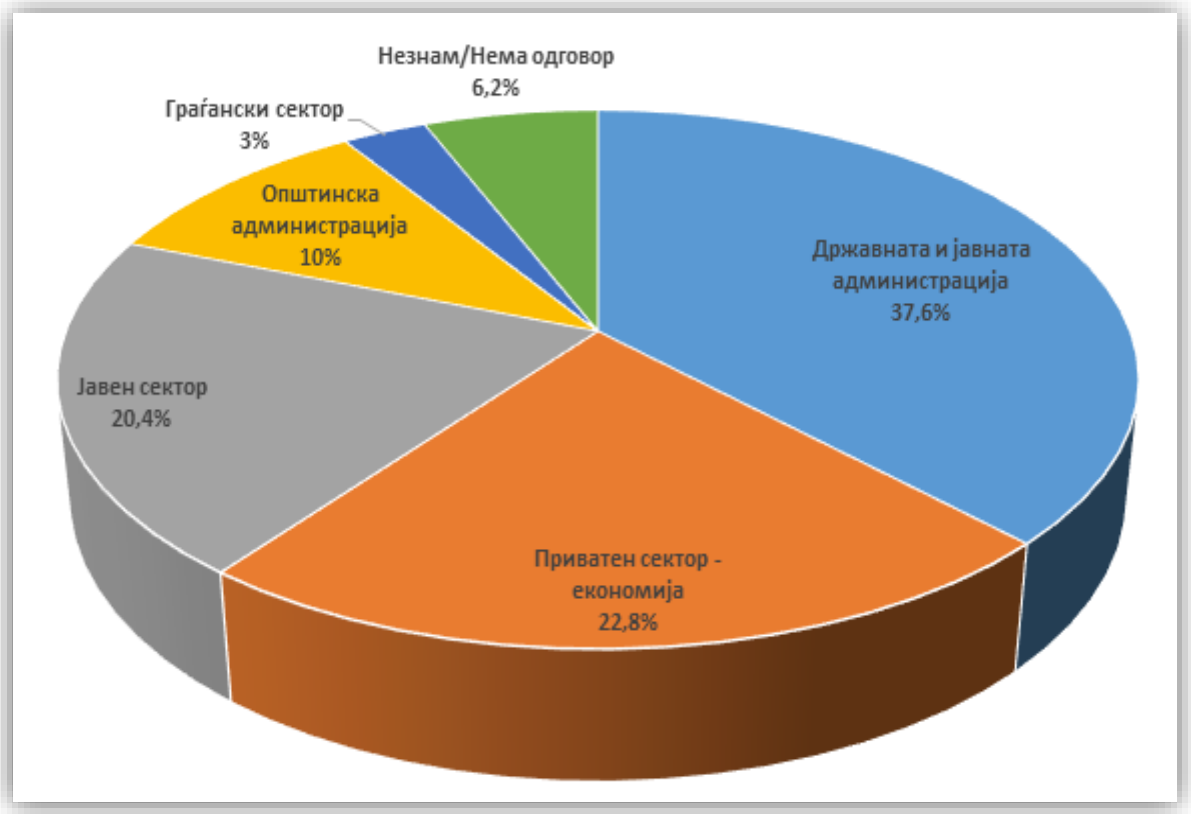
Извор: Обработка на авторот според податоците на: Ставови и перцепции за јавната администрација - Извештај од теренско истражување (2017). cup.org.mk, https://cup.org.mk › publications › Percepcii i st.

Република Северна Македонија во изминатите години не успеа да создаде професионална администрација, надвор од влијанијата на политичките партии, администрација која ќе биде во состојба да им служи на сите влади со подеднаква лојалност, а во интерес на граѓаните. Она што особено загрижува е што стручноста и компетентноста, работното искуство и професионалноста ги заземаат последните места на ранг-листата на фактори кои, според граѓаните, влијаат на вработувањето во јавната администрација. Тоа, пак, од своја страна, директно го нарушува принципот на конкурентност и вработливост, а администрацијата станува заложник и продолжена рака на политичките партии. Клучните фактори кои влијаат на вработувањето во јавната администрација се сметаат:

- како прв, односно највлијателен фактор ја издвојуваат политичката, партиската припадност.

- како втор фактор кој влијае на вработувањето во јавната администрација на РСМ се посочува познавањето на работодавецот, односно роднинските или пријателските врски.
- понатаму, соодветното образование е трет по важност фактор кој влијае на вработувањето во јавната администрација.
- четвртото место од оваа листа го делат професионалноста и етничката припадност, како клучни фактори кои влијаат на вработувањето во јавната администрација во Република Северна Македонија.
- работното искуство паѓа на петто место по важност за вработување во јавната администрација во Република Северна Македонија.
- најмалку влијателен фактор е физичкиот изглед.

Јавните органи и институции во Република Северна Македонија сè уште се најпривлечен сектор за работа во споредба со приватниот или граѓанскиот сектор. За мнозинството испитаници (71,6 %) најпривлечен сектор за работа во Република Северна Македонија е државната и јавната администрација. За 22,8 % од граѓаните приватниот сектор е најпривлечен, додека само 3,0 % сметаат дека тоа е граѓанскиот сектор.



Графикон 3: Клучни сектори за вработување во Република Северна Македонија

Извор: Обработка на авторот според податоците на: Ставови и перцепции за јавната администрација - Извештај од теренско истражување (2017). cup.org.mk, https://cup.org.mk › publications › Percepcii i st.

Во целина, резултатите покажуваат дека мал е бројот на оние граѓани кои целосно и со сигурност можат да потврдат дека администрацијата е љубезна, брза, стручна и компетентна, како основни параметри кои говорат за нејзиниот квалитет.

3.2 КЛАСИФИКАЦИЈА НА РАБОТНИ МЕСТА НА АДМИНИСТРАТИВНИ СЛУЖБЕНИЦИ

Постојниот Закон за административни службеници воведе доста новини во однос на регулирањето на статусот и постапката за вработување на административните службеници. Законот воспостави нови стандарди во однос на управувањето со човечките ресурси во јавниот сектор. Во практичната примена на законот на површина излегоа голем број на практични проблеми во имплементацијата, чие надминување е неопходно за доследно да се примени законот и да се постигне целта поради која е донесен.

Согласно членот 21 од Законот за административните службеници, работните места на административните службеници се класифицираат во согласност со:

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

Согласно со критериумите од членот 21 став 1 од Законот за административни службеници, работните места на административните службеници се класифицираат во четири категории, и тоа:

- категорија А - секретари
- категорија Б - раководни административни службеници,
- категорија В - стручни административни службеници и
- категорија Г - помошно- стручни административни службеници.

Во рамките на секоја категорија се утврдуваат повеќе нивоа на работни места на административни службеници.

За административните службеници, согласно членот 23 од Законот за државни службеници, нивоата во рамките на категориите дополнително се опишуваат со звање, и тоа:

- А1 - државен секретар

- А2 - генерален секретар
- А3 - секретар на градот Скопје
- А4 - секретар на општина со седиште во град
- А5 - секретар на општина со седиште во село.

Во рамките на категоријата Б, согласно членот 24 од Законот за административни службеници, се утврдуваат следниве нивоа на работни места на административни службеници:

- Б1 - раководен административен службеник од прво ниво
- Б2 - раководен административен службеник од второ ниво
- Б3 - раководен административен службеник од трето ниво
- Б4 - раководен административен службеник од четврто ниво.

Во рамките на категоријата В, согласно членот 25 од Законот за дминистративните службеници, се утврдуваат следниве нивоа на работни места на административни службеници:

- В1 - стручен административен службеник од прво ниво
- В2 - стручен административен службеник од второ ниво
- В3 - стручен административен службеник од трето ниво
- В4 - стручен административен службеник од четврто ниво.

Во рамките на категорија Г, согласно членот 26 од Законот за административни службеници, се утврдуваат следниве нивоа на работни места за административни службеници:

- Г1 - помошно-стручен административен службеник од прво ниво
- Г2 - помошно-стручен административен службеник од второ ниво
- Г3 - помошно-стручен административен службеник од трето ниво и
- Г4 - помошно-стручен административен службеник од четврто ниво.

За административните службеници, согласно членот 27 од Законот за административни службеници, нивоата во рамките на категориите дополнително се опишуваат со звање, и тоа:

- Б1 - државен советник
- Б2 - раководител на сектор
- Б3 - помошник раководител на сектор
- Б4 - раководител на одделение
- В1 - советник
- В2 - виш соработник
- В3 - соработник
- В4 - помлад соработник
- Г1 - самостоен референт,
- Г2 - виш референт
- Г3 - референт или
- Г4 - помлад референт.

3.3. КАБИНЕТСКИ СЛУЖБЕНИЦИ

Согласно членот 28 и 29 од Законот за административни службеници, определени се работни места во кабинетите на претседателот на Република Македонија, претседателот на Собранието на Република Македонија, претседателот на Владата на Република Македонија, потпретседателите на Собранието на Република Македонија, замениците на претседателот на Владата на Република Македонија, генералниот секретар на Владата на Република Македонија и кабинетите на министрите, утврдени со актите за систематизација на работни места се утврдуваат како посебни работни места во кабинет.

Посебните работни места во кабинетите можат да се пополнат со административни службеници од истата или од друга институција (во натамошниот текст: кабинетски службеници) преку постапка на мобилност.

Бројот на посебни работни места на кабинетски службеници не може да биде поголем од:

- пет работни места на кабинетски службеници во Кабинетот на претседателот на Република Македонија;
- пет работни места на кабинетски службеници во Кабинетот на претседателот на Собранието Република Македонија;
- десет работни места на кабинетски службеници во Кабинетот на претседателот на Владата на Република Македонија;
- едно работно место на кабинетски службеник во кабинетите на потпретседателите на Собранието на Република Македонија;
- три работни места на кабинетски службеници во кабинетите на замениците на претседателот на Владата на Република Македонија;
- три работни места на кабинетски службеници во кабинетите на министрите кои водат министерства со над 100 вработени;
- три работни места на кабинетски службеници во Кабинетот на генералниот секретар на Владата на Република Македонија;
- две работни места на кабинетски службеници во кабинетите на министрите кои водат министерства со помалку од 100 вработени и
- едно работно место на кабинетски службеници во кабинетите на министрите без ресор.

3.4. СТАТУС И ДРУГИ ПРАШАЊА ВО ВРСКА СО РАБОТНИОТ ОДНОС НА АДМИНИСТРАТИВНИТЕ СЛУЖБЕНИЦИ

3.4.1. Општи права, должности и одговорности и престанок на работниот однос на административните службеници

Согласно членовите 24 до 44 од Законот за вработените во јавниот сектор, вработените во органите и институциите на Република Северна Македонија, односно административните службеници, ги имаат следниве општи права, должности и одговорности од работниот однос:

- Право на плата и надоместоци од плата
- Право на одмори и отсуства
- Право на работа во соодветни работни услови
- Право на стручно усовршување
- Право на заштита

- Право на заштита на вработени кои пријавиле сомневање или сознание за кривично дело или за незаконско или недозволиво постапување
- Право на мирување на работен однос
- Право на синдикално организирање и право на штрајк
- Право на кандидирање на избори
- Должност за извршување на работите и на работните задачи
- Должност за укажување на незаконски работни задачи
- Должност за известување за отсуство од работа
- Должност за постапување по барање за упатување
- Забрана за политичко дејствување на работно место
- Забрана за примање подароци
- Одговорност за вршење на работите и на работните задачи
- Престанок на работен однос
- Мобилност - преку хоризонтално движење на вработен од едно на друго работно место во рамките на истата група на работни места, мобилност преку распоредување, мобилност преку преземање.

3.4.2. Пополнување на работните места на административни службеници

Согласно членот 30 од Законот за административни службеници, пополнувањето на работните маста за административни службеници се врши со спроведување на постапка за вработување, унапредување и мобилност преку распоредување или преземање:

Постапката за вработување започнува со објавување на јавен оглас, по што во транспарентна, фер и конкурентна постапка на селекција се избира најдобриот кандидат за работното место и истиот заснова работен однос со работодавачот.

Постапките за унапредување започнуваат со објавување на интерен оглас, по што во транспарентна, фер и конкурентна постапка на селекција се избира најдобриот кандидат од редот на вработените во институцијата и истиот преминува на работно место на повисоко ниво.

Постапките за мобилност се спроведуваат во транспарентна и фер постапка на распоредување, односно преземање на вработен на работно место во исто ниво во истата или друга институција согласно Законот за вработени во јавниот сектор.

3.4.3. Вработување на административни службеници

Вработувањето на административните службеници во институциите од јавниот сектор според членовите 32 до 47, се врши според следниве постапки:

Институциите на јавниот сектор имаат обврска да ги планираат вработувањата на административните работници, за што мора да подготвуваат годишен план за вработувања во тековната, за следната календарска година. За започнување на постапка за вработување се подготвува барање за објавување на јавен оглас кој треба да произлегува од годишниот план за бројот на планирани нови вработувања и бројот на реализирани нови вработувања по припадност на заедница, доколку до датумот на поднесување на барањето биле реализирани, известувањето за обезбедени финансиски средства од членот 30 став (5) од овој закон.

Јавниот оглас за вработување се објавува на интернет страница на Агенцијата за администрација, како и во најмалку три дневни весници. Во јавниот оглас се назначува нивото и посебните услови за пополнување на работните места.

Кандидатите за административни службеници пополнуваат електронска пријава која треба да ги содржи определените податоци согласно законот.

Агенцијата формира Комисија за селекција за вработување по јавен оглас. Постапката за селекција за вработување се состои од три фази и тоа административна селекција, испит за административен службеник и проверка на веродостојност на докази и интервју. Административната селекција се состои од проверка на внесените податоци во пријавата за вработување со условите утврдени во јавниот оглас, приложените докази во пријавата и нивно бодирање. Кандидатот за административен службеник полага испит за административен службеник кој го организира и спроведува Агенцијата. Испитот за административен службеник и испитот за административно управување се полагаат во специјално опремена просторија со информатичка опрема, интернет врска, опрема за снимање на полагањето и дисплеј за објавување на резултати. Проверката на веордостојноста на доказите ја врши Комисијата за селекција за што кандидатите се должни да ги донесат на увид сите докази во оригинал или заверен препис.

Комисијата за селекција, од конечните ранг-листи по работни места, избира онолку најдобро рангирани кандидати со припадност на заедница, за која согласно

годишниот план на институцијата, се предвидени нови вработувања, колку што извршители се бараат за таквото работно место. Одлука за избор на лице за работното место административен службеник го врши овластено лице на институцијата која го поднела барањето за врботување.

3.4.4. Унапредување на административни службеници

Согласно членовите 48 до 53, унапредувањето на административните службеници се врши според следниве постапки:

Постапката на унапредување има за цел да им овозможи на административните службеници кариерно напредување, односно преминување од пониски на повисоки работни места. За започнување на постапка за унапредување на административен службеник до организационата единица надлежна за управување со човечки ресурси во институцијата се доставува барање за започнување на постапка за унапредување на административен службеник, во кое се назначува нивото и описот на работно место кое се предлага за пополнување.

Кандидатите за унапредување се пријавуваат на интерниот оглас со поднесување на пополнетата пријава и докази за податоците содржани во пријавата и истата преку архивата на институцијата ја доставуваат до организационата единица за управување со човечки ресурси во институцијата.

Институцијата формира Комисија за селекција за унапредување. Постапката за селекција за унапредување се состои од две фази, административна селекција и интервју. Административната селекција се состои од проверка на внесените податоци во пријавата. За кандидатите за кои при административната селекција ќе се утврди дека не ги исполнуваат условите утврдени во интерниот оглас, постапката на селекција завршува. Бодовите за административна селекција за секој пријавен кандидат се утврдуваат врз основа на збирот на последните три оцени, реализираните обуки и потврдите за менторство. Врз основа на бодовите од административната селекција, комисијата составува ранг-листа, при што со најмногу пет најдобро рангирани кандидати, во рок од пет дена по административната селекција, комисијата спроведува интервју. Врз основа на бодовите од административната селекција и интервјуто,

комисијата составува финална ранг-листа и го предлага прворангираниот кандидат на одговорното лице за вршење на изборот за унапредување.

Во рок од три дена од добивањето на предлогот за унапредување, раководното лице на институцијата е должно да донесе одлука за избор. Одлуката за избор се доставува до кандидатите за унапредување и се објавува на интернет-страницата на институцијата. Ако во рокот определениот рок раководното лице на институцијата донесе одлука за невршење на избор, во истата е должен да ги наведе причините за нејзиното донесување. Интерниот оглас може да се повтори пред да се донесе одлука за објавување на јавен оглас. Против одлуката за неизбор незадоволниот кандидат има право во рок од осум дена да поднесе жалба до Агенцијата, односно до надлежен орган.

3.4.5. Стручно усовршување на административни службеници

Согласно членовите 54 до 60 од Законот за административни службеници, административниот службеник има право и обврска во текот на годината стручно да се усовршува врз основа на индивидуалниот план за стручно усовршување, како и должност да го пренесе стекнатото знаење на другите административни службеници. Планот за стручно усовршување е дел од системот за управување со ефектот на административниот службеник. Во планот за стручно усовршување на административниот службеник можат да бидат предвидени обуки и менторство:

Обуките за стручно усовршување на административни службеници можат да бидат генерички и специјализирани и истите можат да бидат организирани во училница или преку интернет пристап од работното место на административниот службеник до електронскиот систем за управување со обуки. Генеричките обуки се вршат заради стручно усовршување на административните службеници, согласно рамката на општи компетенции. Специјализираните обуки се вршат заради стручно усовршување на административните службеници во однос на посебните компетенции.

Врз основа на обуките од индивидуалните планови за стручно усовршување раководното лице на институцијата подготвува годишен план за обуки на сите административни службеници во институцијата.

Испит за административно управување е стручен испит и истиот, согласно со закон, е посебен услов за унапредување на административен службеник на работно

место од категоријата Б. Испитот за административно управување може да го полага најмногу три пати годишно на секој кандидат за пополнување на работно место од категоријата Б. Испитот за административно управување се организира и спроведува најмалку еднаш неделно и истиот се состои од два дела, и тоа: теоретски дел со кој преку одговарање на прашања во вид на компјутерски тест се проверува знаењето на кандидатот за општите прописи од административната област и практичен дел со кој преку студии на случај во електронска форма се проверува способноста на кандидатот за управување со јавни финансии, управување со проекти и познавање на Кодексот за административни службеници. Базата од најмалку 200 прашања за теоретскиот дел и најмалку 50 студии на случај од практичниот, литературата, односно законите и подзаконските акти врз основа на кои е подготвена базата на прашања е јавно достапна.

Менторство е метод на пренесување на знаења и вештини меѓу административните службеници и истото може да биде советодавно или практично. Советодавното менторство е пренесување на знаења и вештини преку конкретни совети на менторот и се врши заради развој на општите компетенции на вработениот. Практичното менторство се остварува преку набљудување на работата на менторираниот административен службеник, постојани консулатции и преку практична работа и се врши заради развој на посебните компетенции на вработениот. Ментор може да биде секој административен службеник кој е распореден на работно место на повисоко ниво од административниот службеник кој е менториран и кој завршил обука за ментор. Министерството води Регистар на ментори кој содржи податоци за менторот (име и презиме, работна позиција и институција), а кој е јавно објавен на веб-страницата на Министерството. Менторот и менторираниот административен службеник, по успешно завршеното менторство, подготвуваат изјави за завршено менторство.

3.4.6. Управување со ефектот на административните службеници

Институциите од јавниот сектор согласно членовите 61 до 67 од Законот за административни службеници, воспоставуваат систем за управување со ефектот на административните службеници. Системот за управување со ефектот на административните службеници го сочинуваат: утврдување на работните цели и

задачи, утврдување на индивидуалниот план за стручно усовршување, како и постапка за оценување на ефектот на административниот службеник.

Работните цели и задачи на административниот службеник се утврдуваат врз основа на актот за систематизација на работните места на институцијата, а во функција на остварување на надлежностите на институцијата, односно стратешкиот план и/или согласно со годишната програма за работа на институцијата. Работните цели и задачи на административниот службеник треба да бидат јасни, прецизни, мерливи и со утврдена временска рамка за извршување. Работните цели и задачи се утврдуваат од страна на претпоставениот административен службеник во соработка со административниот службеник на крајот на постапката на оценување на работните достигнувања во декември во тековната година за наредната.

Во индивидуалниот план за стручно усовршување се утврдува потребата за стручно усовршување на административниот службеник, заради ефикасно извршување на утврдените работни цели и задачи и потребата од развој и унапредување на работните компетенции. Индивидуалниот план за стручно усовршување се утврдува од страна на претпоставениот административен службеник во соработка со административниот службеник по поставувањето на работните цели и задачи.

Непосредно претпоставениот административен службеник е должен континуирано да го следи ефектот на административниот службеник во текот на целата година и по потреба да предлага мерки за подобрување на истиот. Како дел од процесот на континуирано следење на ефектот на административниот службеник, најдоцна до 31 мај во годината се спроведува полугодишно интервју. По спроведување на полугодишното интервју се пополнува извештајот за полугодишно интервју, кој го потпишуваат административниот службеник и неговиот непосредно претпоставен. Доколку во извештајот за полугодишното интервју, непосредно претпоставениот административен службеник, врз основа на докази, утврди дека административниот службеник не ги исполнил поставените цели, односно покажува незадоволителни резултати за време на полугодишниот период, не покажува потребна стручност и компентентност, има значителни грешки во работата и постапувањето, работните задачи ги извршува ненавремено, односно не покажува интерес за квалитетот на извршување на работните задачи, истиот ќе започне постапка за подобрување на ефектот. Во постапката за подобрување на ефектот се предлагаат дополнителни обуки

или менторство и се изрекува писмена опомена во која административниот службеник се предупредува на можноста да биде оценет со негативна оцена доколку и покрај укажувањата и предложените мерки, до истекот на годината за која се врши оценувањето, не го подобри својот ефект.

Оценувањето на административниот службеник го врши непосредно претпоставениот административен службеник, односно раководниот административен службеник, раководното лице на институцијата во случаите кога административниот службеник нема непосредно претпоставен административен службеник. Оценувачот со оценка „1“, „2“, „3“, „4“ или „5“ ја оценува работата на административниот службеник во однос на квалитетот, ефективноста и ефикасноста на работењето, почитувањето на роковите и нивото на исполнување на утврдените работни цели и задачи, нивото на вклученост и посветеност на работата, придонесот во реализацијата на стратешкиот план на институцијата, реализацијата на индивидуалниот план за стручно усовршување и однесувањето на административниот службеник, а го зема предвид и извештајот од полугодишното интервју. Годишната оцена на административниот службеник се добива врз основа на оценката на оценувачот која учествува со 65 %, како и од просечната оценка од четири други административни службеници со кои административниот службеник непосредно соработувал и тоа двајца на пониско и двајца на исто ниво, како и двајца оценувачи кои не се вработени во институцијата, а со кои административниот службеник има непосредна соработка (во натамошниот текст: други оценувачи), која учествува со 35 %. Годишната оцена на административниот службеник може да биде: „А“, доколку има вредност од 4,51 до 5,00, „Б“, доколку има вредност од 3,51 до 4,50, „В“, доколку има вредност од 2,51 до 3,50, „Г“, доколку има вредност од 1,51 до 2,50 и „Д“, доколку има вредност од 1,00 до 1,50.

3.4.7. Дисциплинска одговорност на административните службеници

Согласно членовите 70 до 80 од Законот за административни службеници, административниот службеник е лично одговорен за вршењето на работите и работните задачи од работното место. За повреда на службената должност административниот службеник одговара дисциплински. Одговорноста за сторено кривично дело, односно прекршок не ја исклучува дисциплинската одговорност на

административниот службеник. Административниот службеник одговара дисциплински за дисциплинска неуредност и дисциплински престап.

Дисциплинската неуредност претставува полесна повреда на работната дисциплина, работните задачи, угледот на институцијата или на административниот службеник, и тоа: непочитување на работното време, распоредот и користењето на работното време; неуредно чување на службените списи и податоци; недоаѓање на работа два работни дена во текот на една календарска година без оправдување; непочитување на обврската за носење на ознаките со личното име и звањето или називот; неизвршување, несовесно, ненавремено или небрежно вршење на работните задачи со полесни последици од повредата; непристојно однесување на административниот службеник при вршење на работа и работни задачи со полесни последици од повредата; недомаќинско користење и употреба на доверените финансиски средства и средствата за работа; неоправдано неизвестување на непосредно претпоставениот административен службеник, секретарот, односно раководното лице на институцијата во која не се назначува секретар за спреченоста за недоаѓање на работа во рок од три часа и одбивање на стручно оспособување и усовршување на кое административниот службеник се упатува.

Дисциплински престап претставува потешка повреда на службената должност, работната дисциплина, угледот на институцијата или угледот на административниот службеник, и тоа: неизвршување, несовесно, ненавремено или небрежно вршење на работните задачи; непристојно однесување на административниот службеник при вршење на работа и работни задачи; искажување и застапување на политичко уверување во вршењето на работните задачи, учество во изборни активности или други јавни настапи од таков карактер во текот на работното време, доведување во прашање на својот статус на административен службеник со вршење на партиски активности, носење или истакнување на партиски симболи во работната просторија, одбивање на давање или давање на неточни податоци на институциите, односно на граѓаните и правните лица, доколку давањето на податоци е утврдено со закон; незаконито располагање со материјалните и финансиските средства; одбивање на вршење на работни задачи поврзани со работното место на кои е распореден; одбивање на писмена наредба за извршување на работни задачи поврзани со работата на институцијата издадени од непосредно претпоставениот административен службеник, секретарот, односно раководното лице на институцијата, во случај на неодложна

потреба непреземање или нецелосно преземање на пропишаните мерки за осигурување на безбедноста на доверените предмети во работа; предизвикување на материјална штета со намера или од крајно невнимание; повторување на дисциплинска неуредност повеќе од два пати во тековната година; примање на подароци или друг вид на корист; злоупотреба на статусот на административен службеник; злоупотреба на доверените овластувањата во вршењето на работните задачи; злоупотреба на боледување; злоупотреба на лични податоци; злоупотреба на доверливи податоци; оддавање на класифицирана информација со степен на тајност утврдена со закон; внесување и употреба, како и работење под дејство на алкохол или наркотични средства; непридржување кон прописите за заштита од болест, безбедност и здравје при работа, пожар, експлозија, штетно дејствување на отрови и други опасни материи и на прописите за заштита на животната средина; поставување на личен финансиски интерес во судир со положбата и статусот на административен службеник; навредливо или насилничко однесување на работното место; однесување спротивно на одредбите на Кодексот; неоправдано одбивање на учество во работата на органите во кои е избран за спроведување на изборна постапка, попис, како и во други постапки утврдени со закон; спречување на избори и гласање, повреда на избирачкото право и на слободата на определување на избирачите, поткуп при избори, повреда на тајноста на гласањето, уништување на изборни исправи, или изборна измама кои како член на изборен орган, ги извршил административниот службеник; непостапувањето по обврската за оценување на административен службеник; во управна постапка не бара докази и податоци по службена должност во рокот утврден со закон; во управна постапка не доставува докази и податоци кои се побарани по службена должност во рокот утврден со закон и не ги решава предметите во управна постапка во рокот утврден со закон.

Со одлука за утврдена дисциплинска неуредност на административниот службеник може да му се изрече една од следниве дисциплински мерки: писмена опомена и парична казна во висина од 20 % од висината на едномесечниот износ на нето-платата исплатена во последниот месец пред дисциплинска неуредност, во траење од еден до три месеци.

Со одлука за утврден дисциплински престап на административниот службеник може да му се изрече една од следниве дисциплински мерки: парична казна во висина од 30 % од висината на едномесечниот износ на нето-платата исплатена во последниот

месец пред дисциплинскиот престап во траење од еден до шест месеци, распоредување на работно место во непосредно пониско ниво и престанок на работниот однос кога настапиле штетни последици за институцијата, а притоа не се утврдени олеснителни околности за административниот службеник кој го сторил престапот. При изрекување на дисциплинските мерки се земаат предвид тежината на повредата, последиците од повредата, степенот на одговорноста на административниот службеник, околностите под кои е сторена повредата, неговото поранешно однесување и вршењето на работите, како и други олеснителни и отежителни околности кои се од значење за изрекување на дисциплинската мерка.

Дисциплинските мерки против административниот службеник за дисциплинска неуредност ги изрекува раководното лице на институцијата во рок од седум дена од денот на добиениот писмен извештај од претпоставениот административен службеник. Пред изрекување на мерката административниот службеник се известува писмено за наводите што постојат против него и тој има можност во рок од три дена да даде писмен одговор на извештајот. Против одлуката за изрекување дисциплинска неуредност незадоволниот административен службеник има право во рок од осум дена да поднесе жалба.

Раководното лице на институцијата, со решение формира комисија за водење на дисциплинска постапка за дисциплински престап во рок од осум дена од денот на поднесувањето на предлогот за покренување на дисциплинска постапка, во кој задолжително се содржани причините за поведување на постапката. Дисциплинската комисија е составена од претседател, шест члена и нивни заменици. Претседател на дисциплинската комисија е раководен административен службеник, а членови се административни службеници од кои еден е претставник на синдикатот, доколку таков е вработен во институцијата.

Претседателот на дисциплинската комисија е должен најдоцна во рок од 20 дена од денот на формирањето на дисциплинската комисија да свика седница за која уредно ги поканува членовите и административниот службеник против кој е поведена постапката, десет дена пред денот на одржувањето на седницата. На седницата ќе се изведат доказите и административниот службеник против кој е поведена постапката лично ќе се произнесе по наводите во предлогот за покренување на дисциплинска постапка, а доколку од оправдани причини не може да присуствува на седницата,

писмено ќе се произнесе и ќе приложи документација, односно докази со кои ќе го оправда отсуството. Доколку административниот службеник против кој е поведена постапката лично или писмено не се произнесе по наводите во предлогот за покренување на дисциплинска постапка, дисциплинската комисија ќе ја спроведе дисциплинската постапка без неговото произнесување. Дисциплинската комисија, по изведувањето на доказите и произнесувањето на административниот службеник против кој е поведена постапката, со мнозинство гласови преку тајно гласање, се изјаснува за дисциплинската одговорност на административниот службеник. Доколку дисциплинската комисија утврди дека административниот службеник не е одговорен, му предлага на секретарот, односно раководното лице на институцијата во која не се назначува секретар, да го отфрли предлогот, за што секретарот, односно раководното лице на институцијата во која не се назначува секретар во рок од три дена е должен да донесе решение за отфрлање на предлогот. Доколку дисциплинската комисија утврди дека административниот службеник е одговорен, претседателот и секој од членовите на дисциплинската комисија тајно гласаат за една од трите дисциплинските мерки од членот 74 став 2 на Законот за административни службеници, по што онаа дисциплинска мерка која има најмногу гласови се смета за усвоена.

Секој административен службеник и друго лице, во согласност со закон, има право да поднесе иницијатива за покренување на дисциплинска постапка против административен службеник која треба да биде образложена. Предлог за покренување на дисциплинска постапка против административниот службеник поднесува непосредно претпоставениот административен службеник, односно раководното лице на институцијата.

Дисциплинската постапка не може да се поведе ако поминал еден месец од денот кога непосредно раководниот административен службеник, односно секретарот во институцијата, дознал за повредата на службената должност. Дисциплинската постапка не може да се поведе ако поминале три месеци од денот кога е сторена повредата на службената должност, освен кога дисциплинската постапка се поведува по наод на внатрешна ревизија, за што рокот на застареност е една година. Ако повредата на службената должност повлекува и кривична одговорност, дисциплинската постапка за утврдување на одговорноста на административниот службеник застарува во рок од две години од денот на дознавањето за повредата.

Задршката од плата на име изречени парични казни на административниот службеник за сторена дисциплинска неуредност или дисциплински престап, во текот на еден месец не може да надмине една третина од износот на неговата вкупна нето-плата за тој месец. Ако на вработениот административен службеник му престане работниот однос во институцијата во која му била изречена парична казна, наплатата на изречената парична казна, по барање на институцијата во којашто казната е изречена, ќе ја спроведе новиот работодавач или надлежен орган во постапка утврдена со закон.

Административниот службеник може да биде суспендиран од институцијата врз основа на решение на секретарот, односно раководното лице на институцијата во која не се назначува секретар. Административниот службеник може да биде суспендиран од институцијата во случаи кога против него е покренатa кривична постапка за кривично дело сторено на работа или во врска со работата или е покренатa дисциплинска постапка за дисциплински престап, а повредата е од таква природа што неговото натамошно присуство во институцијата додека трае постапката штетно ќе се одрази врз институцијата, односно ќе го осуети или оневозможи утврдувањето на одговорноста за дисциплински престап.

3.4.8. Материјална одговорност на административните службеници

Согласно членот 81 до 84 од Законит за административни службеници, административниот службеник, кој на работа или во врска со работата, намерно или од крајна небрежност ќе предизвика штета на институцијата, е одговорен за настанатата штета и е должен да ја надомести. Раководното лице на институцијата со решение формира комисија за утврдување на материјална одговорност на административниот службеник. Комисијата е составена од три члена и нивни заменици. Претседател на комисијата е раководен административен службеник, а членови се двајца административни службеници на исто ниво како административниот службеник против кого се води постапка за утврдување на материјална одговорност. Комисијата ја утврдува материјалната одговорност за постоење на сторена материјална штета, нејзината висина и начинот на сторување, кој ја предизвикал штетата и кој ќе ја надомести. Комисијата од ставот за утврдената фактичка состојба поднесува извештај, врз основа на кој раководното лице на институцијата, донесува одлука за надоместок

на штета. Против одлуката незадоволниот кандидат има право во рок од осум дена да поднесе жалба.

Предлог за покренување на постапка за утврдување на материјална одговорност против административниот службеник поднесува непосредно претпоставениот администратвивен службеник, односно секретарот на институцијата. Постапката за утврдување на материјална одговорност не може да се поведе ако поминале 30 дена од денот кога непосредно раководниот административен службеник, односно секретарот на институцијата дознал за тоа, освен кога постапката се поведува по наод на внатрешна ревизија за што рокот на застареност е една година. Постапката за утврдување на материјална одговорност не може да се поведе ако од денот кога е сторена материјалната штета поминала една година. Постапката за утврдување на материјална одговорност не може да се води подолго од 60 дена, сметано од денот на донесувањето на решението за формирање на комисијата. Против административниот службеник, кој во рок од 60 дена од конечноста на одлуката за надоместок на штета не ја надомести штетата, институцијата поведува постапка пред надлежниот основен суд. Секретарот на институцијата може целосно или делумно да го ослободи административниот службеник од надоместување на штетата, доколку таа не е сторена со намера или доколку со исплата на надоместок за настанатата штета се загрозува егзистенцијата на административниот службеник и неговото семејство или во други случаи утврдени со колективен договор.

Ако административниот службеник претрпи штета на работа или во врска со работата, институцијата е должна да му ја надомести штетата согласно одредбите од Законот за облигационите односи. Институцијата е должна да ја надомести материјалната штета што административниот службеник во вршењето на работите и работните задачи ја предизвикал кон трети лица.

3.4.9. Плата и надоместоци на плата на административните службеници

Платите и надоместоците на административните службеници се уредени со членовите 85 до 97 од Законот за административни службеници, според кои:

Административниот службеник има право на плата и надоместоци на плата под услови и критериуми утврдени со Законот за административни службеници. Платите и надоместоците на плати на административните службеници се обезбедуваат во Буџетот

на Република Северна Македонија, во буџетите на единиците на локалната самоуправа, како и од други извори. Платите на административните службеници се пресметуваат во бруто-износ, а се исплатуваат во нето-паричен износ еднаш месечно во тековниот месец за претходниот месец. Придонесите и персоналниот данок од доход на административниот службеник ги плаќа институцијата со исплата на платата во согласност со закон.

Платата на административниот службеник се состои од следниве компоненти: основна компонента и исклучителна компонента. Основната компонента на плата ја сочинуваат: минимална плата, дел на плата за степен на образование, дел на плата за ниво и дел на плата за стаж. Делот на плата за степенот на образование е законски минимум за соодветното ниво на работно место вреднувано со определување на бодови кои се определуваат според нивото на образование (според бројот на кредитите што ги носи определениот степен на образование: ниво на квалификации VI А, 240 кредити според ЕКТС или завршен VII/1 степен 200 бода, ниво на квалификации VI Б или 180 кредити според ЕКТС 175, бода, ниво на квалификации V А, 60 до 120 кредити според ЕКТС или вишо образование 150 бода, ниво на квалификации IV, 240 кредити според ЕЦВЕТ или МКСОО или четиригодишно средно образование 100 бода.).

Делот на плата за нивото на кое е распореден административниот службеник се вреднува со бодови: А1 - секретар од прво ниво 845 бода, А2 - секретар од второ ниво 706 бода, А3 - секретар од трето ниво 661 бода, А4 - секретар од четврто ниво 596 бода, А5 - секретар од петто ниво 506 бода, Б1 - раководен административен службеник од прво ниво 516 бода, Б2 - раководен административен службеник од второ ниво 496, бода, Б3 - раководен административен службеник од трето ниво 406 бода, Б4 - раководен административен службеник од четврто ниво 346, бода, В1 - стручен административен службеник од прво ниво 281 бода, В2 - стручен административен службеник од второ ниво 246 бода, В3 - стручен административен службеник од трето ниво 231, бода, В4 - стручен административен службеник од четврто ниво 201 бода, Г1 - помошно-стручен административен службеник од прво ниво 196 бода, Г2 - помошно-стручен административен службеник од второ ниво 181 бода, Г3 - помошно-стручен административен службеник од трето ниво 166 бода и Г4 - помошно-стручен административен службеник од четврто ниво 159 бода.

Делот на плата за работниот стаж на административниот службеник се вреднува во износ од 0,5 % од деловите на платата за степен на образование и за ниво, за секоја навршена година работен стаж, а најмногу до 20 %.

Вредноста на бодот за пресметување на платите на административните службеници се утврдува секоја година со одлука на Владата на Република Македонија на предлог на министерот за финансии, која се донесува во рок од десет дена од денот на донесувањето на Буџетот на Република Македонија, а во рамките на предвидениот буџет и врз основа на вкупниот број на административни службеници распоредени по соодветните нивоа за тековната година. Вредноста на бодот за пресметување на платата на административните службеници во општините, градот Скопје и општините во градот Скопје се утврдува секоја година со одлука на советот, која на предлог на градоначалникот, се донесува во рок од десет дена од денот на донесувањето на одлуката за извршување на буџетот, а во рамките на предвидениот буџет и врз основа на вкупниот број на административни службеници распоредени по соодветните нивоа за тековната година. Вредноста на бодот за пресметување на платите на административните службеници се утврдува секоја година со одлука на основачот, која на предлог на надлежниот функционер, се донесува во рок од десет дена од денот на влегувањето во сила на буџетот на институцијата, а во рамките на предвидениот буџет и врз основа на вкупниот број на административни службеници распоредени по соодветните нивоа за тековната година.

Исклучителната компонента на плата на административните службеници ја сочинуваат: додаток на плата за посебни услови за работа, додаток на плата заради прилагодување кон пазарот на трудот и додаток на плата за ноќна работа, работа во смени и прекувремена работа. Административниот службеник има право на додаток на платата за посебни услови за работа, и тоа за: работа изложена на висок ризик или работа во кабинет. Административниот службеник има право на додаток на плата заради прилагодување кон пазарот на трудот. Административниот службеник има право на додаток на плата за: ноќна работа, работа во смени, работа за време на неделен одмор, работа за време на празници утврдени со закон и работа подолго од полното работно време.

Административниот службеник има право на надоместоци на плата и други надоместоци согласно овој закон и општите прописи за работни односи, и тоа за:

патни, дневни и други трошоци за службени патувања во земјата и во странство, трошоци за користење на возила во лична сопственост за службени цели, трошоци за одвоен живот од семејството, селидбени трошоци, трошоци за работа на терен, трошоци за погреб во случај на смрт на административен службеник или член на неговото потесно семејство (брачниот другар и децата родени во брак или надвор од брак, посиноците, посвоените деца и децата земени на издржување), штета при елементарни непогоди и трошок при подолго боледување на административниот службеник.

Ако кај административниот службеник настапи привремена неспособност за работа, има право на надоместок на плата во висина утврдена согласно со закон.

На административниот службеник кој е оценет со годишна оценка „А“ му се доделува надоместок за успешност во работењето во висина на платата примена во последниот месец од годината за која се вршело оценувањето, доколку во буџетот на институцијата се обезбедени средства за таа намена.

За време на користење на годишен одмор или специјализирана обука за стручно усовршување, административниот службеник има право на плата во висина на платата што би ја примил во тековниот месец кога би бил на работа, без додатокот на плата.

Административниот службеник кој врз основа на решение е суспендиран од институцијата, за времетраење на суспензијата има право на плата во износ од 60 % од платата што ја примил за последниот месец пред донесување на решението за суспензија.

За време на штрајк административниот службеник има право на плата во висина од 60 % од платата што ја примил претходниот месец.

3.4.10. Престанок на работниот однос на административните службеници

На административниот службеник му престанува работниот однос: со спогодба, по негово барање, по сила на закон и во други случаи утврдени со овој и друг закон и колективен договор.

Работниот однос со спогодба престанува кога со раководното лице на институцијата ќе склучи писмена спогодба за престанок на работниот однос.

Работниот однос на административниот службеник му престанува во институцијата ако поднесе писмено барање за престанок на работниот однос. Во случај на престанок на работниот однос по барање на административниот службеник, отказниот рок трае 30 дена од денот на поднесувањето на барањето за престанок на работниот однос, освен ако со закон поинаку не е утврдено.

На административниот службеник му престанува работниот однос по сила на закон, ако: ја загуби работната способност со денот на доставувањето на правосилното решение за утврдување на загубената работна способност, му престане државјанството на Република Северна Македонија, со денот на доставувањето на решението за отпуст од државјанство на Република Северна Македонија, ако биде осуден за кривично дело во врска со службената должност, со денот на правосилноста на пресудата му е изречена казна забрана за вршење на професија, дејност или должност, со денот на правосилноста на пресудата, поради издржување на казна затвор во траење подолго од шест месеци, со денот на започнувањето на издржување на казната, наполни 64 години возраст и 15 години пензиски стаж, неоправдано отсуствува од работа најмалку три работни дена последователно во еден месец, се утврди дека при вработувањето премолчил или дал невистинити податоци во однос на општите и посебните услови за вработување, во рок од три работни дена не се врати на работа по завршувањето на неплатеното отсуство, неоправдано отсуствува од работа најмалку пет работни дена во текот на една календарска година, органот на државната управа надлежен за инспекциски надзор во рок од една година утврди дека вработениот е вработен спротивно на одредбите од овој закон и други услови согласно со овој закон и посебните закони.

На административниот службеник му престанува работниот однос доколку биде оценет со оцена „Д“ два пати последователно или најмалку три пати во последните пет години.

3.5. Компаратаивна анализа на предизвиците и перспективите на административниот службеник во Република Северна Македонија и административниот службеник во избраните земји членки на ЕУ

Во Република Северна Македонија и во избраните земји членки на Европската Унија, прашањата за работниот статус на административните службеници се решаваат

со посебни закони за работа на административните службеници, меѓутоа се применуваат и некои одредби од општите закони за работа во јавниот сектор кои не се разработуваат со посебните закони.

Во Република Северна Македонија, како и во избраните земји ченки на Европската Унија, ефикасноста на извршувањето на работните задачи на административните службеници се врши врз основа на определени критериуми, како што се: извршувањето на задачите кои се однесуваат на планирањето и спроведувањето на политиките на државната власт, координацијата на политиките за развој на државата, управувањето со човечките ресурси, одговорноста, испорака на услуги кон граѓаните и управувањето со јавните финансии.

Германската администрација вработува два типа на персонал во нејзините органи и институции, државни службеници и јавни службеници, како што е и во Република Северна Македонија, каде што со донесувањето на Законот за администртаивни службеници, државните службеници и јавните службеници стануваат административни службеници.

Во ***Австрија*** подетално се регулирани плаќањето, критериумите за унапредување, процедурите за вработување, обуката, работното време, како и другите права и обврски на административните службеници. Вработувањето во органите и институциите на власта се карактеризира со определени патеки за кариера прилагодени на вработување на неопределено работно време, специфични критериуми за почетен влез и силен акцент на развојот на кариерата и стажот, мобилноста или транзицијата помеѓу секторите е невообичаена и може да се смета за исклучок наместо правило. Австрискиот систем за јавна администрација е окарактеризиран како систем заснован на кариера. Во споредба со Австрија и во Република Македонија, постои соодветна регулатива за работењето на административните службеници, меѓутоа во практичното спроведување на рагулативите за професионалност и кариера, во нашата земја, административните службеници се примаат на работа и се унапредуваат и развиваат, најчесто врз основа на партиската припадност.

Административните службеници во ***Хрватска*** работат во државната администрација, локалната и регионалната самоуправа и јавните служби, чија заедничка цел е задоволување на општите интереси и јавните потреби на граѓаните. Административните службеници во Хрватска работат на административните работи

кои се однесуваат на спроведувањето на државната политика, односно изготвување нацрт-закони, нацрт-прописи и други владини акти, подготвување стратешки и плански документи, следење на ефективноста на спроведувањето на законите, регулативите и другите владини акти, работи кои се идентични со определените задачи на административните службеници и во Република Северна Македонија.

Административните службеници во ***Грција*** се вработуваат или назначуваат во административна единица на почетокот на нивната кариера во државната служба. Назначувањето во една административна единица наместо во друга може да се заснова на политички или лични критериуми или притисоци од синдикатите на министерството. Откако државен службеник ќе биде назначен во единица, тој или таа ретко се преместуваат во друга единица, бидејќи хоризонталната мобилност не е ниту дел од грчката административна култура, ниту транспарентен процес, заснован на рационални критериуми. Ваквиот модел на рашавање на статусот на административните службеници во Грција е сосема поразличен од другите земји членки на Европската Унија и од Република Северна Македонија.

3.6. Предизвиците и перспективите на административниот службеник во Република Северна Македонија

Законот за административни службеници (ЗАС) и Законот за вработените во јавниот сектор (ЗВЈС) сочинуваат солидна основа за создавање и препознавање на предизвици и перспективи на административните службеници во Република Северна Македонија.

Прашањата што се однесуваат на статусот на вработените во јавниот сектор и на административните службеници се уредени со два општи закони: Законот за вработени во јавниот сектор и Законот за административните службеници.

Законот за вработените во јавниот сектор и Законот за административни службеници се донесени на седница на Собранието на РМ, одржана на 3 февруари 2014 година, а се објавени во Службен весник на Република Македонија бр.27 од 5 февруари 2014 година. Законите се влезени во сила на 13 февруари истата година, а започнаа да се применуваат од 13 февруари 2015 година. Измени и дополнувања на истиот се објавени во следните службени весници: 27/14, 199/14, 48/15, 154/15, 5/16, 142/16, 11/18, 275/2019, 14/20, 215/21 и 99/2022.

Со Законот за административни службеници е воведен системот на компетенции, воспоставена е единствена класификација на работните места, целосно е разработена постапката за пополнување на новите работни места преку вработување, унапредување и мобилност, која се базира на принципите на стручност, компетентност, еднаков пристап и транспарентност.

Целта на Законот за административни службеници е да се воспостави целосен и синхронизиран систем на администрација, базиран на знаење, односно воведување на целосно нов модерен пристап кон управувањето со човечки ресурси, со елементи на корпоративно управување, согласно со најдобрите светски практики за управување, базирано на компетенции, преку уредување на статусот, класификацијата, вработувањето, унапредувањето, стручното усовршување и оспособување, мерењето на учинокот и други прашања во врска со работниот однос на административните службеници.

Со законот за административните службеници е воспоставена правна рамка која ги опфаќа сите вработени во јавниот сектор кои вршат административна работа. Со овој закон требаше да се промовира развој на еден унифициран систем на класификација на кадрите на административни службеници.

Прашањето на ефективноста на јавните политики и начинот на функционирањето на административните службеници е нераскинливо врзано со прашањето за индивидуалниот развој, начинот на управување и раководење, начинот на кој органите и институциите ги привлекуваат, регрутираат и ги задржуваат вработените кои демонстрираат капацитети и талент и оние кои покажуваат потенцијал за развој.

3.6.1. Предизвиците на административниот службеник во Република Северна Македонија

Еден од главните предизвици на административниот службеник во Република Северна Македонија е работење базирано на компетенции, знаење и успешност. Тоа подразбира вработување на соодветно квалификувани административни службеници, унапредување и нивно стручно усовршување и оспособување за ефективно извршување на работните задачи.

Воведувањето на Рамката за општи компетенции овозможува да се воспостави систем во кој луѓе со соодветни квалификации се поставуваат на соодветни работни места. Таа истовремено овозможува да се развие систем на управување со човечки ресурси кој ќе биде темелен врз принципот на заслуги, затоа што стандардите по кои кандидатите и вработените се вреднуваат (независно дали е во процесот на селекција, или пак оценка на учинокот) се транспарентни и конзистентни за сите.

Оттука, Рамката за општи компетенции се применува во сите фази од процесот на управување со човечки ресурси, интегрирајќи ги во единствен и кохерентен систем.

Општите и посебни компетенции, како посебен услов за секое работно место, треба да бидат содржани во описот на работното место во рамки на внатрешните акти за систематизација и внатрешна организација на работните места.

Кандидатите за работните места треба да бидат селектирани на начин што во текот на спроведување на интервјуто, преку користење на одредени индикатори, ќе се утврди нивото на поседување на општите и посебните компетенции.

Оценувањето на учинокот базирано на докази, треба да се направи на начин што ќе се земе предвид она што вработениот го постигнал (работните цели и задачи) и како тоа го остварил (поседување на општите и на посебните компетенции).

Применливоста на Рамката за општи компетенции во ефективното спроведување на низа на процеси поврзани со управувањето со човечки ресурси покажува колку истата е значајна за успешна реформа на јавната администрација. Одговорност за имплементација на Рамките за општи компетенции во институциите имаат раководните лица на самите институции, раководните административни службеници, а особено раководителите на организационите единици кои управуваат со човечките ресурси во рамки на тие институции.

Следниот предизвик за административните службеници во Република Северна Македонија е предизвикот својствен на создавање доверба кај граѓаните. Предизвикот произлегува од досегашната недоверба која ја имаат административните службеници кај граѓаните.

Работата на административните службеници треба да ги одразува вредностите на општеството во целина и во таа смисла сите институции се одговорни да испорачаат подобра вредност за државата, а не само за одредена целна група за која работат.

Универзалните вредности и принципи кои ја детерминираат етиката во сите сфери се вредностите и принципите кои се однесуваат на почит кон другите, еднаквост и фер третман.

Од друга страна, транспарентноста во работата на административните службеници како еден од начините за контрола на власта, се важни за да успее еден ваков концепт на создавање модерна администрација според „мерит“ системот. Ваквиот пристап го зајакнува демократскиот процес и ги намалува шансите за корупција. Теренското истражување на Центарот за управување со промени од 2017 година покажува дека само 33,6 % од граѓаните сметаат дека институциите се отворени и транспарентни.

Исто така, голем предизвик за административниот службеник во Република Северна Македонија е да ги почитува законските прописи, да не работи на начин за кој знае или се сомнева дека е незаконски, непрописен или неморален, да не подлегнува на притисоците за извршување на противуставни и незаконски работни задачи од претпоставените.

Предизвик за административниот службеник на Република Северна Македонија е да ги извршува работите посветено и професионално, врз основа на своите работни компетенции и на правилата и процедурите на службата, самостојно и навремено, посветувајќи внимание и почитувајќи ги приоритетите и редоследот на задачите, да се однесува одговорно и да работи на градење и одржување на општото добро, растот и општествените вредности, создавајќи услови за одржлив човечки и социјален развој.

Административниот службеник во Република Северна Македонија се соочува со предизвик да работи на свое постојано стручно усовршување и зајакнување на работните компетенции и да вложува во своето образование и лична надградба, а воедно и да го користи наученото за подобрување на својата работа и развојот на институцијата. Индивидуалниот план за стручно усовршување се креира врз основа на изразените и согледаните потреби за подобрување на општите и посебните компетенции што тој треба да ги поседува за работното место. Унапредувањето треба да биде базирано врз основа на степенот на исполнување критериуми за работа на повисоко ниво, за кое е потребно и повисоко ниво на компетенции (како и што е дефинирано во описот на работното место, усогласен со Рамката на општи компетенции).

Значаен предизвик за административниот службеник во Република Северна Македонија во работењето и однесувањето е да постапува непристрасно, без предрасуди и без намера за остварување на лична корист, да постапува на начин на којшто со своите постапки и одлуки не доведува до искористување на својата позиција.

Административниот службеник во Република Северна Македонија треба да постапува професионално за време на извршувањето на службени задачи, да одлучува врз основа на соодветно утврдени факти, обезбедувајќи еднаквост на страните и да постапува на начин да не се наруши довербата на јавноста во непристрасноста и објективноста при донесувањето одлуки.

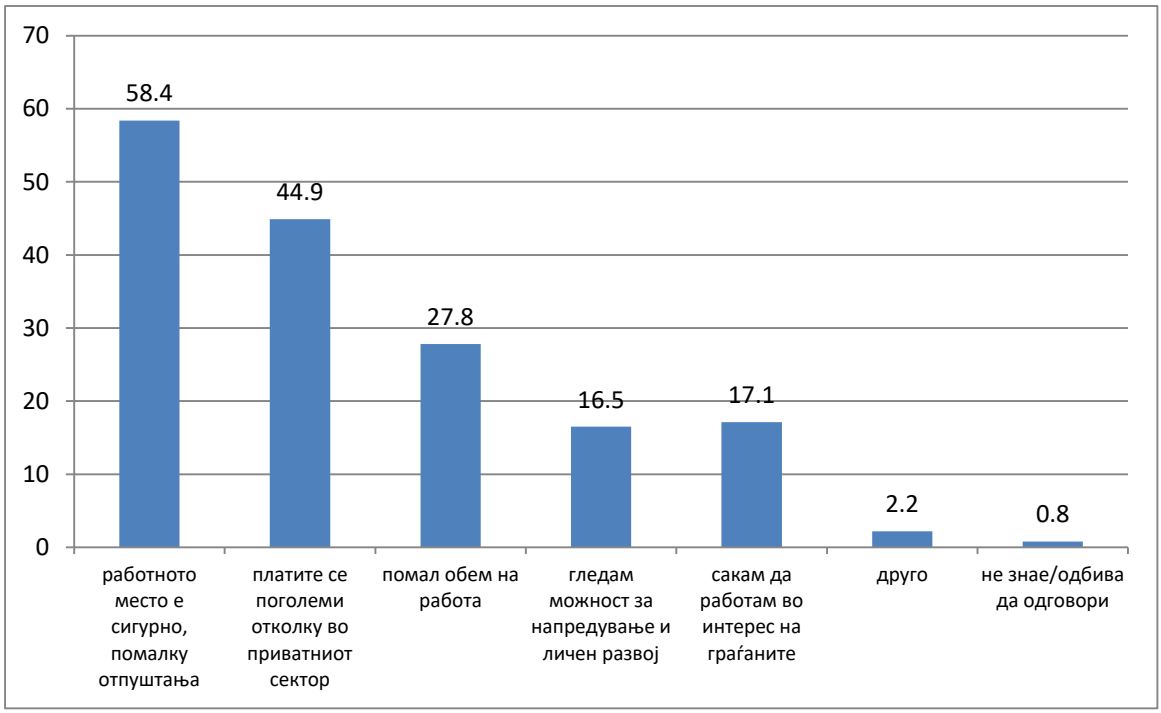
Предизвик за административниот службеник во Република Северна Македонија е да ги извршува работите политички неутрално, да не го застапува и изразува своето политичко уверување во вршењето на службените задачи и да не врши политички активности, што можат да ја поткопаат довербата на граѓаните.

Овој предизвик во најголема мера својата основа ја има во политичката криза со која се соочува Република Северна Македонија. Досегашната практиката покажа дека начелото на клиентелизам создава масивен административен апарат, со цел подмирување на политичките лојалисти по избори, наместо професионална односно администрација според „мерит“ систем. Тоа, од своја страна, создава потенцијални проблеми во функционирањето на државата, бидејќи потоа вработените работат за доброто на партијата, а не за доброто на државата. Ваквите состојби, од своја страна, ја еродираат довербата на граѓаните, го нарушуваат легитимитетот на институциите и се во целосна колизија со принципите на фер третман, праведност и еднакви можности за сите.

Административниот службеник во Република Северна Македонија се соочува со предизвик да обезбедува вистинити, соодветни, навремени и целосни информации на граѓаните и јавноста, притоа почитувајќи го правото на приватност и заштитата на личните податоци, да го олеснува пристапот до податоците со кои располага во своето работење и кои се потребни за остварување на правата и интересите на граѓаните и другите субјекти во заедницата, без селективност, протекционизам и неефикасност во постапувањето, да не ги злоупотребува информациите до кои дошол при вршење на работата, со цел напредување, заслуга или остварување на друг личен интерес.

3.6.2. Перспективи на административниот службеник во Република Северна Македонија

Голем дел од граѓаните сакаат да се вработат како административни службеници во Република Македонија, пред сè, поради перцепцијата дека државата е најсигурен и најперспективен работодавач, кој нуди сигурно вработување дека нема присилно отпуштање на административни службеници.



Графикон 4: Што ја чини привлечна работата во јавната администрација

Извор: Обработка на авторот според податоците на: Ставови и перцепции за јавната администрација - Извештај од теренско истражување (2017). cup.org.mk, https://cup.org.mk › publications › Percepcii i st.

Административните службеници се дел од извршна власт во која се вршат работи на контролирање и управување со главните активности на земјата, креирање политики, нови аспирации, фер вработување, ефикасност преку промовирање на ново јавно управување. Ова претставува сериозна можност за градење на перспективна кариера во некој од органите и институциите на голем број граѓани.

Работењето како административен службеник во органите и институциите на Република Северна Република Македониј, промовира добри етички стандарди кај административните службеници и спречува монопол во работењето на извршните

гранки на владата и создава можности за обезбедување важни потребни услуги за луѓето.

Системот за надоместоци на вработените се темели на отворени, транспарентни критериуми со кои се обезбедува праведност и транспарентност на плаќањето. Според отвореният систем за наградување на лицата кои се вработени како административни службеници, се врши индивидуално оценување на секој поединец посебно од надлежно и квалификувано тело кое објективно и непристрасно ја цени работата на секое вработено лице. Платата на вработените се темели врз основа на систем за класификација на работните места. Сите надоместоци кои се како дополнување на платата се подеднакви за сите.

На вработените административни службеници им се овозможува хиерархиски да се усовршуваат и да напредуваат, што претставува дополнителна мотивација да дадат повеќе од себе и повеќе да се ангажираат за да може да се искачуваат хиерархиски нагоре во службата. Тоа најчесто се реализира преку низа активности базирани врз практична работа за развој на следниве компетенции: решавање на проблеми и одлучување за работи од својот делокруг, стратешка свест, учење и развој, остварување на резултати, работење со други/тимска работа, ориентираност кон засегнатите страни и раководење и развој на тимот.

ЗАКЛУЧОК

Административните службеници се лица кои засновале работен однос за вршење на административни работи во рамки на државниот апарат, односно работат на креирање јавни политики, ги координираат јавните програми, ги насочуваат активностите на креаторите на политиките (како што се избраните функционери) за тоа како да ги формулираат и постигнат целите на јавната политика.

Административниот службеник треба да има вештини кои вклучуваат пишување, добри комуникациски вештини, основни компјутерски вештини, водење книги, писмени и усни вештини, управување со работа со хартија, ракување со опрема, почитување на луѓето, почитување на човековите права.

Административниот службеник во органите и институциите на државната власт, работи координира и надгледува група на подредени кои обезбедуваат функции за административна поддршка на власта. Неговата работа покрива широк спектар на одговорности, како што се: помагање во процесот на подготовка на буџетот, контрола на буџетските расходи и приходи, советување на повисокото раководство за административни прашања, извршување посебни задачи за високиот персонал, идентификување на проблематичните области, изнаоѓање решенија за областите од негова надлежност и спроведување промени. Од административниот службеник се бара независно просудување, толкување и примена на различни прописи и политики. Како дел од улогата на административниот службеник е знаењето и способноста да ги прошири и развива работните методи и процедури за да одговараат на на условите во средината која постојано се менува.

Административниот службеник работи на работни задачи кои опфаќаат креирање и имплементација на политики, давање препораки за политики, планирање и истражување за добрите принципи на управување, креирање програми кои спаѓаат во рамките на владините предвидени трошоци, обезбедување на проверки и рамнотежа за да се обезбеди дека владата го следи законот во управувањето со граѓаните, заштита на граѓаните, управување со ризик и брза реакција при катастрофи во случај на поплави или несреќи, војна, глад и појава на болести преку обезбедување здравствени услуги на луѓето.

Улогата на административните службеници во државната служба може да биде различна. На административните службеници може да им се додели широк спектар на должности и да имаат клучна улога во формулирањето на политиката и стратегијата низ спектарот на економски, финансиски, меѓународни, еколошки и социјални прашања. Се бара широк опсег на вештини за овие позиции и области во кои може да бидат ангажирани административните службеници; критичка анализа, формирање и изготвување политики, како и истражување.

Административните службеници во Република Северна Македонија во современа смисла на зборот, се професионалци, лица кои се вработуваат заради кариера и својата работа ја вршат како професионален и кариерен позив, а за надомест добиваат плата. По правило, вработените во јавната администрација кои се непосредно задолжени со извршувањето на јавните функции односно непосредното пружање услуги кон граѓаните и бизнис-заедницата имаат посебен статус.

Административните службеници во Република Северна Македонија се вработените во државната и јавната (класична) администрација кои вршат административни работи: стручно-административни, нормативно-правни, извршни, статистички, административно-надзорни, плански, информатички, кадровски, материјални, финансиски, сметководствени, информативни и други работи од административна природа. Со други зборови, овие вработени решаваат предмети по барања на граѓаните и правните лица кога остваруваат свои права или исполнуваат законски обврски кон државата, спроведуваат надзор (инспекциски, стручен и сл.), вршат стручни анализи, подготвуваат прописи за потребите на органите на државната власт итн.

Административните службеници (по правило) се вработени во органите на државната и локалната власт и другите државни органи: министерствата, органите во состав на министерствата како инспекторатите, бироата, управите и сл., во стручните служби на владата, собранието, претседателот на државата, народниот правобранител; управните организации, како Државниот завод за статистика и Државниот архив на Република Северна Македонија; и стручните служби на единиците на локалната самоуправа.

Јавните службеници се административни службеници вработени во институциите кои вршат дејности од областа на образованието, науката, здравството,

културата, трудот, социјалната заштита и заштитата на детето, спортот, како и во други дејности од јавен интерес утврден со закон, а организирани како агенции, фондови, јавни установи и јавни претпријатија основани од Република Северна Македонија или од општините, од Градот Скопје, како и од општините во градот Скопје.

Статусот на административен службеник носи низа перспективи, а низ секојдневното работење административните службеници се сретнуваат со бројни предизвици. И предизвиците, и перспективите, се поврзани со повеќе елементи во корелација. Работата на административниот службеник е секојдневен предизвик, а тежнее да го задржи статусот на перспектива, заради стабилноста и просторот за кариерен развој што ги нуди.

ЛИТЕРАТУРА

1. Administrative Officer Job Description – Betterteam, betterteam.vom (2022). https://www.betterteam.com ›
2. Administrative officer definition – LSData (2023). lsd.law, https://www.lsd.law › define.
3. Administrative Officer Job Description | Breezy HR, breezy.hr (2022). https://breezy.hr › resources.
4. Administration MPA (2022). Public Administration Careers and Skills, umb.edu, https://mccormack.umb.edu ›
5. Administrative Tasks: What They Are and Most Common Administrative Tasks In the Workplace, glassdoor.com (2021). https://www.glassdoor.com › blog › guide › administrati.
6. Administration in Austria (2022). https://www.oeffentlicherdienst.gv.at › verwaltung.
7. Administrative officer 1 (2022). https://www.gov.mb.ca › csc › labour › pdf › ad.
8. Administrative Officers' Examination Regulations and Syllabus (2019). https://www.publicservice.go.ke › 85-curriculum.
9. An overview of public administration in Albania, nispa.org (2022). https://www.nispa.org › news › Thanasi.
10. ASO Staff Writers (2022). What Is Public Service? - Accredited Schools Online, accreditedschoolsonline.org, https://www.accreditedschools.
11. Boyd, B. (2022). What is the public servant's role? - ipac-edmonton, ipac-edmonton.ca, https://www.ipac-edmonton.ca › post › what-is-the-publi.
12. Bosnia and Herzegovina Handbook on Open Local Government and Public Ethics-Council of Europe (2017). https: //rm. coe. Int, coe.int, https://rm.coe.int › handbook-bosnia-and-herze.
13. Burnett, M. (2020). Understanding the public sector financial management cycle, eipa.eu, https://www.eipa.eu › blog.
14. Бројот на вработени во државната администрација (2022). https://vistinomer.mk › brojot-na-vraboteni-vo-drzhavn.

15. Career Path Detail: Government Accountant – ACFE, acfe.com (2022). https://www.acfe.com › career.
16. Chapman, B. (2023). Civil service | Definition, Types, Examples, & Facts | Britannica, britannica.com, https://www.britannica.com.
17. Chapter 9: State and Local Bureaucracy and Administration (2022). https://open.oregonstate.education ›
18. Civil Service Professionalisation in the Western Balkans, SIGMA Papers No. 48 (2022). https://www.oecd-ilibrary.org › civil-service-professionali.
19. Davis, E. (2023). Which Degree Is Best for Government Jobs?, careersingovernment.com, https://www.careersingovernme.
20. Dawn, B. (2023). Communication Skills for Administrative Professionals, officeskills.org, https://officeskills.org › how.
21. Давитковски, Б., Павловска-Данева, А. (2018). Административно право – прв дел (материјално право) – „Св. Кирил и Методиј“, Скопје. ukim.edu.mk, https://www.ukim.edu.mk › e-izdanija › PRF › Ad.
22. Денкова, Ј. (2022). Јавна администрација - UGD Academic Repository, https://eprints.ugd.edu.mk ›
23. Dickinson, H. & Yates, S. (2021). From external provision to technological outsourcing: lessons for public sector automation from the outsourcing literature. Public Management Review. https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1972681.
24. Državna uprava - Ministarstvo pravosuđa, mpu.gov.hr (2022). https://mpu.gov.hr › drzavn.
25. Edlins, M. (2021). Developing a model of empathy for public administration. Administrative Theory & Praxis. https://pure.eur.nl › files ›
26. Editorial Team (2023). Work experience: definition, importance and tips – Indeed, indeed.com, https://uk.indeed.com › wor.
27. European Union (2023). Jobs and traineeships, EU institutions | European Union, europa.eu. https://european-union.europ.
28. Европски принципи за јавната администрација, SIGMA-зедничка иницијатива на OECD И Европската Унија (2022). https://www.sigmaweb.org › publications › FYRO.

29. Federal Ministry of the Interior and Community - Federal public service – BMI, bund.de (2022). https://www.bmi.bund.de › f.
30. 5 Global Trends in Public Administration/Florida Tech, fit.edu (2022). https://www.fit.edu › 5-glob.
31. Fieldhouse R. (2022). What Does a Public Servant Do? | Roles, Skills & Advice, artofsmart.com.au, https://artofsmart.com.au ›
32. Florida Tech (2022). 5 Global Trends in Public Administration / Florida Tech, fit.eduhttps://www.fit.edu› 5-glob.
33. German Public Administration: Background and Key Issueshttps://link.springer.com › ch.
34. Gerton, T., Mitchell, J. P. (2019). Grand challenges in public administration: implications for public service education, training, and research. Journal of Public Affairs Education, 25, https://pure.eur.nl › files ›
35. Ghoshal, P. (2023). 8 Types of Work Experience | FDM Group | UK, fdmgroup.com, https://www.fdmgroup.com › Blog › Career Advice.
36. Government and Politics - About Greece, mfa.gr (2022). https://www.mfa.gr › gover.
37. Government and Public Administration Job Descriptions, oxbridgeacademy.edu.za (2022). https://www.oxbridgeacademy.
38. Government at a Glance: Western Balkans en OECD, oecd.org (2022). https://www.oecd.org › gov.
39. Government & Public Administration (2023). nn.k12.va.us, http://sbo.nn.k12.va.us › pat.
40. Government & Public Administration, nn.k12.va.us (2022). http://sbo.nn.k12.va.us › pat.
41. Group of authors (2023). Perspectives of public administration's development: International experience, amazoniainvestiga.info.
42. Guevarra, R. T. (2023). Top 8 Reasons to Work for the Government, careersingovernment.com. https://www.careersingovernm
43. Half, R. (2019). How to present effective communication , roberthalf.com.au,м https://www.roberthalf.com.au › Blog › Jobseekers.

44. Higginbotham, D. (2022). 7 skills for a successful career in public services – Prospects,prospects.ac.uk, https://www.prospects.ac.uk ›
45. Holzer, M. (2022). Public administration at a crossroad: Five enduring challenges, https://journals.sagepub.com ›
46. Holzer, M. (2022). The Future of Public Administration, (2022), https://www.tandfonline.com ›
47. Hopewell, N., Bronee, R. (2023). What It Means to Be a Public Servant - Gov.bc.ca, gov.bc.ca, https://www2.gov.bc.ca › gov.
48. How to Become a Government Service Executive, bestaccreditedcolleges.org, https://bestaccreditedcolleges.
49. How to be a successful administrative assistant (2023). lpcentre.com, https://www.lpcentre.com ›
50. How to Become a Public Administrator - Teach.com (2022). https://teach.com › government.
51. Извештај од регистарот на вработените во јавниот сектор за 2021 година (2022). https://www.mioa.gov.mk › ocuments › reports.
52. Јавна администрација како сервис (2022). https://vlada.mk › node.
53. Jann, W., Veit, S. (2021). Politics and Administration in Germany | SpringerLink, https://link.springer.com › c.
54. Колкав и каков јавен сектор имаме во Република Македонија (2018). https://civicamobilitas.mk › uploads › 2018/03.
55. LaSaga, K. (2022). 12 Challenges Administrative Assistants Face – Lifehack, https://www.lifehack.org › articles › work › 12-challenges.
56. László, E. (2019). The role and importance of environmental administration in the protection against environmental damages, https://www.researchgate.net ›
57. Ligi, T., Kmecl, A. (2021). "Implementation of laws on general administrative procedure in the Western Balkans", SIGMA Papers, No. 62, https://ideas.repec.org › govaac.
58. Longle, R. (2022). What Is Public Administration? – ThoughtCo, thoughtco.com, https://www.thoughtco.com ›

59. Lowe, T. (2021). Public service for the real world. In: Human learning systems: public service for the real world. https://pure.eur.nl › files ›

60. Maddocks, K. G. (2021). What is Public Administration? https://www.snhu.edu › what-.

61. Maserumule, H. M. (2022). Public Administration and Economics: Twin- Sciences Twin- Sciences That [Should] Go Together for Rounded-Knowledge? – aabri aabri.com, https://www.aabri.com › manuscripts.

62. Massaro, V. (2017). Definition of public adminstration: various scholars - Jus.com.br, jus.com.br, https://jus.com.br › artigos.

63. Mauricio I. (2016). Governance in the 21st century: current challenges for public administration, esade.edu, https://esadepublic.esade.edu

64. McCarthy, A. (2015). Public Sector Leaders: Different Challenges, Different Competencies - ATD, td.org, https://www.td.org › insights › public-sector-leaders-di.

65. McDonald, B. D. (2021). A new era for public administration. Journal of Public Affairs Education, 25, https://pure.eur.nl › files ›

66. Meaning and definition of Public Administration - Google Sites (2022). google.com, https://sites.google.com › site.

67. Mergel, I., Rethemeyer, R. K. & Isett, K. (2016). Big data in public affairs. Public Administration Review, 76, https://pure.eur.nl › files ›

68. Министерство за информатичко општество, Извештај од Регистарот на вработените во јавниот сектор за 2021 година (2022). https://mioa.gov.mk › documents › reports.

69. Murray State University (2021). The Public Administrator's Role in Our Citizen-Centered Society, murraystate.edu, https://onlinedegrees.murraystate.edu › business › mp.

70. OECD (2017). The Principles of Public Administration, OECD, Paris, http://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2017-edition-ENG.pdf. https://ideas.repec.org › govaac.

71. OECD (2019). The Methodological Framework of the Principles of Public Administration, OECD, Paris, http://www.sigmaweb.org/publications/Methodological-

Framework-for-the-Principles-of-Public-Administration-May2019.pdf. https://ideas.repec.org › govaac.

72. O'Flynn, J. (2022). A global perspective on public administration? The dynamics shaping the field and what it means for teaching and learning. Handbook of teaching and learning in public administration and management, https://pure.eur.nl › files ›
73. Organizacija uprave u Crnoj Gori, slilic.com (2022). http://www.slilic.com › upload › mediji › 1277.
74. Ospina, S. M., Esteve, M. & Lee, S. (2018). Assessing qualitative studies in public administration research. Public Administration Review 78, https://pure.eur.nl › files ›
75. Ohio University (2023). 12 Contemporary Issues in Public Administration, ohio.edu, https://onlinemasters.ohio.ed.
76. Page, C. E. (2022). Public administration | History, Examples, Types, & Principles, britannica.com, https://www.britannica.com ›
77. Поддршка на процесот на реформи на јавната администрација, cup.org.mk (2017). https://cup.org.mk › proekti › support-for-the-public-
78. Poole, A., O'Flynn, J., Lucas, P. (2021). Public sector reform and the public servant. Public Administration Review, 71, https://pure.eur.nl › files ›
79. Public administrations in the EU Member States (2020). Overview, sgeconomia.gov.pt, (2020). https://www.sgeconomia.gov.pt › noticias
80. Public administrations in the EU Member States (2021). https://op.europa.eu › langu.
81. Public administration characteristics and performance in EU28: Austria, europa.eu (2018). https://ec.europa.eu › social › BlobServlet.
82. Public administration characteristics and performance in EU28: Croatia, europa.eu (2018). https://ec.europa.eu › social › BlobServlet.
83. Public administration characteristics and performance in EU28: europa.eu Germany (2018). https://ec.europa.eu › social › BlobServlet.
84. Public administration characteristics and performance in EU28: Greece (2018). europa.eu. https://ec.europa.eu › social › BlobServlet.

85. Public Administration - Government and Politics, mfa.gr (2022). https://www.mfa.gr › public.
86. Public administrator Job Description – Zambianguardian (2021). https://www.zambianguardian.com ›
87. Public Administration - Government and Politics (2022). https://www.mfa.gr › public-a.
88. Public Administration Jobs & Career Guide (2022). https://administrationjobs.com ›
89. Public Administration Careers and Skills, umb.edu (2022). https://mccormack.umb.edu ›
90. Public administration reform | EEAS Website, europa.eu (2022). https://www.eeas.europa.eu ›
91. Public Administration (SYBA-PAPER-III) Importance of Training, blogspot.com (2022). http://politics-themasterscienc.
92. Public Service Officer | Careers Database | CareerHQ, careerhq.com.au (2022). https://careerhq.com.au › careers-database › job_details.
93. Реформата на јавна администрација – една од клучните. области за евроинтеграцијата на Македонија (2018). https://akademik.mk › reformata-na-javna-administratsij.
94. Реформа на јавна администрација - Дијалог кон ЕУ (2022). https://dijalogkoneu.mk › wg-all › par-реформа-на-јав.
95. Реформа на јавната администрација на локално ниво, Organization for Security and Co-operation in Europe (2020). https://www.osce.org › mk › mission-to-skopje.
96. Regional Overview Western Balkans Monitoring - The Principles of Public Administration (2022). https://www.sigmaweb.org › publications › Regio.
97. Regional Overview Western Balkans Monitoring February 2022, sigmaweb.org (2022). https://www.sigmaweb.org › publications › Reg.
98. Rowland, O. (2023). Civil Service administrator: job description – TargetJobs, targetjobs.co.uk, https://targetjobs.co.uk › civ.
99. Rowland, O. (2023). Local government administrator: job description – TargetJobs, targetjobs.co.uk, https://targetjobs.co.uk › Careers advice › Job descriptions.
100. Role of Administrative Officer - Career Services (2022). https://careerservices.ie › role.

101. Role of Public Administration in the Modern State (2022). https://www.managementstudyguide.com ›

102. Role of Public Administration in Policy Makinghttps://www.zambianguardian.com ›

103. Role of Technology in the Government & Public Sector, nasscom.in (2020). https://community.nasscom.in.

104. Staff, S. (2022). What Is Resource Management? Definition and Guide – Shopify, shopify.com, https://www.shopify.com › blog › what-is-resource-mana.

105. Ставови и перцепции за јавната администрација - Извештај од теренско истражување (2017). cup.org.mk, https://cup.org.mk › publications › Percepcii i st.

106. Stojanoska, B. (2012). Администрацијата во огледалото на европската рамка за процена, https://epi.org.mk › docs › caf_europeanization_o.

107. Stout, M. (2018). The impossibility of a universal public service perspective. Teaching Public Administration, 36, https://pure.eur.nl › files ›

108. Thapa, I. (2020). Public Administration: Meaning, Scope and Its Nature, researchgate.net,https://www.researchgate.net ›

109. The Austrian Federal Civil Service (2022). https://www.bmkoes.gv.at › F.

110. The Optimization of Public Administration in the Western Balkan Region, Comparative Study with Baseline Analysis (2015). https://www.respaweb.eu › download › doc › The+

111. The Relationship Between Public Administration and Politics (2022). eku.edu (2022). https://ekuonline.eku.edu › t.

112. The Role of an Administrative Officer - Career Services (2023). careerservices.ie, https://careerservices.ie › role.

113. Top Challenges in Public Policy and Administration (2022). https://post.edu › blog › top-

114. Townsend, S. (2022). What Is Resource Management and why is it important, planview.com (2022). https://www.planview.com › resources › guide › resourc.

115. 12 Contemporary Issues in Public Administration | Ohio, ohio.edu (2022). https://onlinemasters.ohio.edu.

116. Vaz, A. (2022). The Environment and Public Administration - PA TIMES Online, patimes.org., https://patimes.org › environ.

117. Универзитет „Св. кирил и Методиј“ - Скопје (2018), Економски институт – Скопје, Хармонизација на јавната администрација во Република Македонија со европските стандарди, ukim.edu.mk, (2018), https://www.ek-inst.ukim.edu.mk › 2018/08 › Јав.

118. What Does a Public Administrator Do? - Learn.org (2022). https://learn.org › articles.

119. What Does a Public Administrator Do? | Ohio University (2022). Online Master of Public Administration, ohio.edu, https://onlinemasters.ohio.edu ›

120. What Is Government Accounting? accounting.com (2022). https://www.accounting.com ›

121. What It Means to Be a Public Servant - Gov.bc.ca, gov.bc.ca, https://www2.gov.bc.ca › about-the-bc-public-servic.

122. Western Balkan Public Administration Reform MONITOR ...https://issuu.com › docs › weber_2020_par_report.

123. Work experience: definition, importance and tips – Indeed, indeed.com, https://uk.indeed.com › wor.

124. Zašto je hrvatska državna uprava neučinkovita? – DW (2020). https://www.dw.com › zašto-

125. Значење на јавната администрација - Енциклопедија (2023). https://mk.warbletoncouncil.org › administracion-publi.

Користена литература од закони и подзаконски акти

1. Закон за административни службеници, („Службен весник на Република Македонија“, бр.27/14, 199/14, 48/15, 154/15, 5/16, 142/16 и 11/18 и „Службен весник на Република Северна Македонија“, број 275/2019, 14/20 и 215/21), mioa.gov.mk, https://www.mioa.gov.mk › pbl_files › legislation.

2. Закон за вработените во јавниот сектор – консолидиран текст, „Службен весник на Република Македонија“, бр.27/14, 199/1427/16, 35/18, 198/18, mioa.gov.mk, https://www.mioa.gov.mk › pbl_files › legislation.

3. Стратегија за реформа на јавната администрација 2023 – 2030, ener.gov.mk (2023). https://ener.gov.mk › PublicDocuments.

4. Zakon o državnoj upravi, mod.gov.rs (2022). http://www.voa.mod.gov.rs › dokumenti › zako.

5. Закон о државним службеницима, ujn.gov.rs (2019). https://www.ujn.gov.rs › uploads › 2019/04 › Z.
6. Кодекс за административни службеници, https://mon.gov.mk › page
7. Стратегија за реформа на јавната администрација 2018 - 2022 година (2018). https://mioa.gov.mk › q=mk › node.