

Доц. д-р Јадранка Денкова



**УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ЈАВНАТА
АДМИНИСТРАЦИЈА**

Доц. д-р Јадранка Денкова

УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ЈАВНАТА
АДМИНИСТРАЦИЈА

Автор:

Доц. д-р Јадранка Денкова

УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ЈАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА

Рецензенти:

Проф.д-р Јован Ананиев
Доц. д-р Страшко Стојановски

Лектор:

Сузана Џамтовска Здравковска

Техничко уредување:

Ангела Маневска

Издавач:

Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип

CIP - Каталогизација во публикација

Национална и универзитетска библиотека “Св. Климент Охридски”, Скопје

35:005.95/96(035)

ДЕНКОВА, Јадранка

Управување со човечките ресурси во јавната администрација [Електронски извор] /

Јадранка Денкова. - Текст, граф.прикази. - Штип : Универзитет “Гоце Делчев”, 2015

Начин на пристап (URL): <http://e-lib.ugd.edu.mk/naslovna.php>. -

Текст во ПДФ формат, содржи 197 стр.. - Наслов преземен од екранот.

- Опис на изворот на ден 14.08.2015. - Фусноти кон текстот. -

Библиографија: стр. 195

ISBN 978-608-244-227-3

а) Јавна администрација - Менаџмент на човечки ресурси -

Прирачници

COBISS.MK-ID 99171338

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП

ПРАВЕН ФАКУЛТЕТ



Доц.д-р Јадранка Денкова

**УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО
ЈАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА**

Штип, 2015

ПРЕДГОВОР

Целта на овој учебник е да даде приказ на сите фактори што се поврзани со еден значаен сегмент за успешноста на организацијата, а тоа се човечките ресурси. Акцентот е ставен на менаџирањето со човечките ресурси во администрацијата, зашто сметам дека пристапот при менаџирањето со човечките ресурси во организацијата во ништо не се разликува, дали се тоа приватни, производни или јавни непроизводни организации. Крајната цел на секоја организација е да постигне што поголема ефективност и ефикасност. Администрацијата е таа што е продолжена рака во остварувањето на целите на државната власт и несомнено е дека ефективноста на јавните работници ќе се одрази долгорочно врз успешноста на државата. Тоа значи: брзи административни услуги, намалени судски предмети, намален криминал, зголемена благосостојба и задоволство на граѓаните што живеат во таа држава. Така, менаџирањето со човечките ресурси во администрацијата претставува одраз на тоа на каков начин се управува државата. Добро управувана администрација, според правилата што ги поставила науката за менаџмент со човечки ресурси ќе се одрази на ефикасно остварување на стратешките цели на државата. Менаџирањето, претставува комплексен процес кој се стреми преку осмислен начин на дејствување да продуцира ефективна и ефикасна организација. Притоа, менаџирањето во организацијата е сложена активност која треба да ја спроведуваат луѓе кои имаат знаења вештини и способности од областа на менаџментот со човечки ресурси. Тоа значи дека успешна организација претставува одраз на успешни менаџери, кои знаат како да го извлечат максималното знаење и вештини од човечките ресурси, вработени во таа организација. Ако го погледнеме управувањето со човечките ресурси во минатото, ќе видиме дека начинот на менаџирањето со јавната администрација бил поврзан со системот на владеење карактеристичен за тој период. Така, во зависност од промената на системот на власта се менувале и правилата на менаџирање со човечките ресурси што ја опслужувале власта. Притоа, пристапите на менаџирање со човечките ресурси во администрацијата се менувале, и биле одраз на развојот на општеството. Но, несомнено е едно, научниот придонес во доменот на менаџментот првично бил насочен само кон зголемувањето на профитот во производните организации. И денес не можеме да кажеме дека имаме унифициран пристап во процесот на менаџирањето со човечките ресурси во администрацијата во Европските земји и Америка, а истовремено разликите се очигледни и во процесот на менаџирање со човечките ресурси во приватните (производни) фирми и во непроизводните јавните служби. Во секој случај, спознаен е фактот дека треба да се менува пристапот на менаџирање со вработените во јавниот сектор, со цел да се овозможи поголема ефективност, ефикасност, респонзивност и одговорност, се во интерес на задоволството на граѓаните и успешноста на државата. Во учебникот ќе се осврнам на најбитните прашања поврзани со менаџирањето со човечките ресурси во јавната администрација во Република Македонија, некои Европски земји и во Америка. Покрај тоа, акцентот го ставам на значајните фази во процесот на менаџирање со човечките ресурси во јавната администрација: регрутирањето, селекцијата, системот на плата, наградување, оценување и казнување, мотивацијата и обуката на државните службеници. Како neodложен дел во процесите на менаџирањето, опфатени се и главните прашања поврзани со менаџментот на квалитетот, мерењето ја постигнувањата, одговорноста и контролата на работењето на јавната администрација. Материјалот во книгата се заснова на релевантни научни истражувања и други, научни и стручни показатели и практични примери, како и на сопствени анализи засновани на релевантни теоретски и практични пристапи. Верувам дека овој учебник ќе и овозможи на студентите, јасен и лесен начин да го совладаат материјалот и да се стекнат со нови знаења од доменот на менаџирањето со човечките ресурси, со акцент на јавната администрација.

СОДРЖИНА

| | |
|---|-----------|
| I. ОСНОВИ НА МЕНАЏМЕНТОТ..... | 13 |
| 1. ШТО Е МЕНАЏМЕНТ..... | 13 |
| 1.1 Главни менаџерски задачи | 13 |
| 2. УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ..... | 14 |
| 2.1. Човечкиот капитал во организациите..... | 15 |
| 2.2. Активности на човечките ресурси..... | 15 |
| 2.3. Улоги на управувањето со човечки ресурси..... | 17 |
| 2.3.1. Административна улога на човечките ресурси..... | 17 |
| 2.3.2. Улогата на човечките ресурси за застапување на работењето и вработените..... | 18 |
| 2.3.3. Стратешка улога на човечките ресурси..... | 18 |
| 3. ЕВОЛУЦИЈА НА ТЕОРИИТЕ ЗА МЕНАЏМЕНТ..... | 19 |
| 3.1. Научниот менаџмент..... | 20 |
| 3.2. Административна теорија на менаџментот..... | 21 |
| 3.2.1. Принципи на менаџмент на Fayol..... | 23 |
| 3.3. Бихејвористичка теорија за менаџмент..... | 25 |
| 3.4. HAWTHORNE истражувања и човечките односи..... | 25 |
| 3.5. Теорија X и Теорија Y..... | 26 |
| 3.6. Теорија на научен менаџмент..... | 27 |
| 3.7. Теорија на организациско окружување..... | 28 |
| 3.8. Гледиште на отворените системи..... | 28 |
| 3.9. Ситуациона теорија..... | 29 |
| 3.10. Механички и организациски структури..... | 29 |
| II. МЕНАЏИРАЊЕ СО АДМИНИСТРАЦИЈАТА ВО ЕВРОПСКИТЕ ЗЕМЈИ..... | 30 |
| 1. ПРИНЦИПИТЕ НА АДМИНИСТРАЦИЈАТА ВО ЕВРОПСКИОТ АДМИНИСТРАТИВЕН ПРОСТОР..... | 30 |
| 1.1. Статусот на администрацијата во Европските земји..... | 33 |
| 1.2. Управување со државната администрација низ законите на Европските земји..... | 34 |
| 1.2.1. Професионални јавни менаџери..... | 34 |
| 1.2.2. Карактеристики на законите за менаџирање со човечките ресурси во јавната администрација..... | 35 |
| 1.3. Хомогеност на менаџментот во државната администрација..... | 36 |
| 1.4. Причини за специјализирање на организациите и создавање на агенции..... | 37 |
| 1.5. Усогласеноста на организациониот облик, владината функција и менаџерската автономија..... | 39 |
| 2. МЕНАЏИРАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ЕВРОПСКИТЕ ЗЕМЈИ..... | 39 |
| 2.1. Операционализација на менаџментот со човечки ресурси во праксата..... | 40 |
| 2.2. Системи за вработување..... | 42 |
| 2.3. Услови за вработување, Плата..... | 45 |
| 2.4. Прашањата и предизвиците при менаџирањето со човечките ресурси во јавниот сектор..... | 47 |
| 2.4.1. Стратегии на Владата во процесот на менаџирање со јавниот сектор..... | 47 |
| 2.5. Организации за менаџирање со човечки ресурси..... | 49 |
| 2.6. Вработувањата при процесот на менаџирањето во Европските земји..... | 50 |
| 2.7. Програми за намалување на бројот на вработените во јавната администрација..... | 52 |

| | |
|--|-----------|
| 2.8. Менаџмент на кариера во јавната администрација во Европските земји..... | 53 |
| III. СТРАТЕШКИ МЕНАЏМЕНТ..... | 53 |
| 1. ВОВЕД ВО СТРАТЕШКИОТ МЕНАЏМЕНТ..... | 53 |
| 1.1. Визии и предуслови во стратешкиот менаџмент..... | 54 |
| 1.2. Анализа на предностите, слабостите, шансите и закани (SWOT analysis) | 55 |
| 1.3. Total quality management..... | 56 |
| 1.4. Стратешки менаџмент на човечки ресурси..... | 57 |
| 1.5. Анализа на работењето и групирање на работни места и задачи..... | 58 |
| 1.5.1. Видови на стратегии (смерници)..... | 58 |
| 1.6. Стратешко значење на менаџментот со човечки ресурси..... | 59 |
| 1.7. Цели на стратешкиот менаџмент за човечки ресурси..... | 60 |
| IV. ПРОЦЕСИ ПРИ МЕНАЏИРАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА..... | 61 |
| 1. ПЛАНИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА..... | 61 |
| 1.2. Цели на планирањето на човечките ресурси во организацијата..... | 62 |
| 1.2. Анализа на работни места..... | 65 |
| 1.2.1. Функционирање и употреба на описот на работата..... | 65 |
| 1.2.2. Позитивни и негативни страни на описот на работното место..... | 66 |
| 2. РЕГУТИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ..... | 66 |
| 2.1. Појдовно определување на регрутирањето..... | 67 |
| 2.2. Цели на регрутирањето..... | 68 |
| 2.3. Активности при регрутирањето..... | 68 |
| 2.4. Начини и методи на регрутирање..... | 69 |
| 2.4.1. Внатрешно (интерно) регрутирање на кандидатите..... | 69 |
| 2.4.2. Објави на работни места..... | 71 |
| 2.4.3. Унапредувања и преместувања..... | 72 |
| 2.4.4. Надворешно регрутирање | 72 |
| 2.4.5. Формални методи на екстерно регрутирање..... | 73 |
| 2.4.6. Афирмативно регрутирање..... | 75 |
| 2.5. Агенции за посредување при вработување..... | 78 |
| 2.6. Неформални методи на екстерно регрутирање..... | 78 |
| 2.7. Фактори кои влијаат на успешноста на регрутирањето..... | 78 |
| 2.8. Евалуација на регрутирањето..... | 79 |
| 2.9. Општи мерења на регрутирањето..... | 80 |
| 3. СЕЛЕКЦИЈА НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ..... | 83 |
| 3.1. Селекциски методи и инструменти за проценка на кандидати..... | 85 |
| 3.2. Интервју..... | 85 |
| 3.2.1. Видови интервјуа..... | 85 |
| 3.3. Тестови..... | 87 |
| 3.3.1. Тестови за способност..... | 87 |
| 4. ОБУКА НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ..... | 88 |
| 4.1. Причини за потребата од обука и едукација..... | 89 |
| 4.2. План за унапредување на едукацијата и план за обука..... | 89 |
| 4.3. Систем на програми за обука и едукација во организацијата..... | 90 |
| 4.4. Техники и методи на обука..... | 90 |
| 4.5. Пристапи за обука и едукација..... | 91 |
| 4.6. Негативни последици од лошо спроведена обука во современиот концепт на едукација..... | 93 |

| | |
|---|------------|
| 4.7. Мерење на успехот, негово управување и контрола..... | 94 |
| 4.8. Обука на менаџерите..... | 94 |
| 4.8.1. Методи на обука на менаџери..... | 95 |
| 5. РАЗВОЈ И УПРАВУВАЊЕ СО КАРИЕРА..... | 96 |
| 5.1. Дефинирање на кариерата и нејзиното значење..... | 96 |
| 5.2. Фази во развојот на кариерата..... | 96 |
| 5.3. Промени во кариерата..... | 98 |
| 5.4. Типови кариери..... | 99 |
| 5.5. Главни фактори за избор на кариера..... | 99 |
| 5.5.1. Родителство..... | 99 |
| 5.5.2. Кариера на партнерот..... | 99 |
| 5.5.3. Промени во животните вредности..... | 100 |
| 5.6. Цели на кариерата..... | 100 |
| 5.7. Индивидуално управување со кариерата и стратегиите..... | 101 |
| 6. МОТИВАЦИЈА..... | 102 |
| 6.1. Мотивација и демотивација на вработени..... | 102 |
| 6.2. Менаџерска улога на менаџерот-лидер во економија на човечки ресурси..... | 104 |
| 6.3. Менаџмент теории за мотивацијата..... | 105 |
| 6.4. Наградување и плаќање на трудот..... | 111 |
| 6.5. Системи на основни примања и плати..... | 112 |
| 6.6. Систем на симулативно наградување..... | 113 |
| 6.7. Улогата на парите како мотиватор..... | 115 |
| 6.8. Бенифиции на вработените..... | 116 |
| 6.8.1. Видови бенефиции..... | 116 |
| 6.9. Оценување на перформансите на вработените..... | 118 |
| 7. КОНФЛИКТ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА..... | 122 |
| 7.1. Видови конфликти..... | 123 |
| 7.1.1. Организационен конфликт..... | 123 |
| 7.1.2. Конфликтот и конкуренцијата..... | 124 |
| 7.2. Стратегија за управување со конфликти..... | 125 |
| 7.2.1. Преговори..... | 125 |
| 7.2.2. Директно и индиректно преговарање..... | 126 |
| 7.3. Управување со конфликтите..... | 126 |
| 7.4. Природа на стресот..... | 127 |
| 7.5. Надворешни извори на притисок..... | 128 |
| 7.6. Организационата структура и стресот..... | 130 |
| 7.6.1. Модератори на односот стресор – притисок..... | 131 |
| 7.7. Менаџирање и улогата на менаџерот во организационите конфликти..... | 133 |
| 7.8. Тимови и лидери..... | 134 |
| 7.8.1. Модел за ефикасна тимска работа..... | 134 |
| 7.8.2. Луѓе кои се корисни како членови на тимот..... | 137 |
| V. МЕНАѢИРАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО АДМИНИСТРАЦИЈАТА ВО РМ..... | 139 |
| 1. ПОСТАВЕНОСТА НА АДМИНИСТРАЦИЈАТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА..... | 139 |
| 1.1. Надлежни институции за координација на работата на администрацијата во РМ..... | 140 |
| 1.2. Министерство за финансии..... | 141 |

| | |
|---|------------|
| 1.3. Секретаријатот за спроведување на рамковниот договор..... | 141 |
| 1.4. Надлежни органи и одговорни лица за менаџирањето со човечките ресурси | 141 |
| 1.5. Агенција за администрација..... | 142 |
| 1.5.1. Надлежностите на директорот на Агенцијата за администрација..... | 142 |
| 1.6. Сектор за селекција на кандидати за вработување..... | 143 |
| 1.7. Класификација на работните места на административните службеници.... | 144 |
| 1.8. Постапка за вработување на административни службеници..... | 147 |
| 1.9. Селекција на кандидати..... | 149 |
| 1.10. Испит за административен службеник..... | 151 |
| 1.11. Постапка на полагање на испити и тестови..... | 152 |
| 1.12. Одлука за избор за вработување..... | 154 |
| 2. УНАПРЕДУВАЊЕ НА АДМИНИСТРАТИВНИ СЛУЖБЕНИЦИ ВО РМ..... | 155 |
| 2.1. Интереноглас..... | 155 |
| 2.2. Комисија за селекција за унапредување..... | 155 |
| 2.3. Постапка за селекција за унапредување..... | 156 |
| 2.4. Одлука и решение за избор за унапредување..... | 156 |
| 3. СТРУЧНО УСОВРШУВАЊЕ НА АДМИНИСТРАТИВНИТЕ СЛУЖБЕНИЦИ... 156 | |
| 3.1. Годишна програма за генерички обуки за административни службеници.... | 157 |
| 3.2. Годишна програма за обука за административно управување..... | 157 |
| 3.3. Годишен план за обуки на административни службеници..... | 157 |
| 3.4. Испит за административно управување..... | 157 |
| 3.5. Менторство..... | 158 |
| 4. УПРАВУВАЊЕ СО УЧИНОКОТ НА АДМИНИСТРАТИВНИТЕ СЛУЖБЕНИЦИ | 158 |
| 4.1. Утврдување на план за стручно усовршување..... | 158 |
| 4.2. Оценување на учинокот на административниот службеник..... | 159 |
| 4.3. Постапка на оценување во други околности..... | 160 |
| 4.4. Годишна оценка на административниот службеник..... | 160 |
| 5. ПОСЕБНА ДОЛЖНОСТ НА АДМИНИСТРАТИВНИТЕ СЛУЖБЕНИЦИ..... | 161 |
| 6. ДИСЦИПЛИНСКА ОДГОВОРНОСТ НА АДМИНИСТРАТИВНИТЕ СЛУЖБЕНИЦИ..... | 161 |
| 6.1. Видови на дисциплинска одговорност..... | 161 |
| 6.1.1. Дисциплинска неуредност..... | 161 |
| 6.1.2. Дисциплински престап..... | 162 |
| 6.1.3. Дисциплински мерки..... | 163 |
| 6.1.4. Изрекување на дисциплинска мерка за дисциплинска неуредност..... | 163 |
| 6.1.5. Дисциплинска постапка по дисциплински престап..... | 163 |
| 6.1.6. Право на поднесување на иницијатива за дисциплинска постапка..... | 165 |
| 6.1.7. Застареност на поведување..... | 165 |
| 6.1.8. Извршување на парична казна..... | 165 |
| 6.1.9. Суспензија..... | 165 |
| 7. МАТЕРИЈАЛНА ОДГОВОРНОСТ НА АДМИНИСТРАТИВНИТЕ СЛУЖБЕНИЦИ..... | 166 |
| 7.1. Постапка за утврдување на материјална одговорност..... | 166 |
| 7.2. Надомест за претрпена штета..... | 166 |
| 7.3. Доставување на извештај за изречени мерки..... | 167 |
| 8. ПЛАТА И НАДОМЕСТОЦИ НА ПЛАТА НА АДМИНИСТРАТИВНИТЕ СЛУЖБЕНИЦИ..... | 167 |

| | |
|---|------------|
| 8.1. Компоненти на плата..... | 167 |
| 8.2. Вредност на бод..... | 168 |
| 8.3. Исклучителна компонента на плата..... | 168 |
| 8.4. Додаток на плата за посебни услови за работа..... | 168 |
| 8.5. Додаток на плата заради прилагодување кон пазарот на труд..... | 169 |
| 8.6. Додаток на плата за ноќна работа, работа во смени и прекувремена работа | 169 |
| 8.7. Други надоместоци на плата..... | 170 |
| 8.7.1. Надоместок за време на привремена неспособност за работа..... | 170 |
| 8.7.2. Плата за време на годишен одмор или специјализирана обука..... | 170 |
| 8.7.3. Плата за време на суспензија..... | 170 |
| 8.7.4. Плата за време на штрајк..... | 170 |
| 9. ПРЕСТАНОК НА РАБОТНИОТ ОДНОС НА АДМИНИСТРАТИВНИТЕ СЛУЖБЕНИЦИ..... | 170 |
| 9.1. Причини за престанок на работен однос на административен службеник..... | 170 |
| 10. ОПШТИ НАЧЕЛА ЗА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР..... | 171 |
| 10.1. Начело на законитост..... | 171 |
| 10.1.1. Начело на стручност и компетентност..... | 171 |
| 10.1.2. Начело на управување со учинокот на вработените..... | 172 |
| 10.1.3. Начело на сервисна ориентираност..... | 172 |
| 10.1.4. Начело на професионална етика, непристрасност и објективност..... | 172 |
| 10.1.5. Начело на транспарентност и доверливост..... | 172 |
| 10.1.6. Начело на одговорност..... | 173 |
| 10.1.7. Начело на спречување судир на интереси..... | 173 |
| 10.1.8. Начело на економично користење на средства..... | 173 |
| 11. КЛАСИФИКАЦИЈА НА РАБОТНИТЕ МЕСТА ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР..... | 173 |
| 11.1. Категории и нивоа на работните места во јавниот сектор..... | 174 |
| 11.2. Каталог на работните места во јавниот сектор..... | 174 |
| 11.3. Акти за внатрешна организација и систематизација на работните места..... | 174 |
| 12. ЕВИДЕНЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР..... | 175 |
| 12.1. Податоци во Регистарот..... | 175 |
| 12.2. Годишен извештај за податоците од Регистарот..... | 175 |
| 13. ВИДОВИ ВРАБОТУВАЊА ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР..... | 176 |
| 13.1. Вработување на определено време..... | 176 |
| 13.2. Вработување на неполно работно време..... | 177 |
| 14. ОПШТИ ПРАВА, ДОЛЖНОСТИ И ОДГОВОРНОСТИ И ПРЕСТАНОК НА РАБОТНИОТ ОДНОС НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР..... | 178 |
| 14.1. Право на заштита на вработени кои пријавиле сомневање или сознание за кривично дело или за незаконско или недозволиво постапување..... | 178 |
| 14.2. Право на мирување на работен однос..... | 178 |
| 14.3. Право на синдикално организирање и право на штрајк..... | 179 |
| 14.4. Право на кандидирање на избори..... | 179 |
| 14.5. Должност за извршување на работите и на работните задачи..... | 179 |
| 14.6. Должност за укажување на незаконски работни задачи..... | 179 |
| 14.7. Должност за известување за отсуство од работа..... | 179 |
| 14.8. Должност за постапување по барање за упатување..... | 180 |
| 14.9. Забрана за политичко дејствување на работно место..... | 180 |
| 14.10. Забрана за примање подароци..... | 180 |

| | |
|---|------------|
| 14.11.Одговорност за вршење на работите и на работните задачи..... | 180 |
| 14.12.Престанок на работен однос..... | 181 |
| 15.МОБИЛНОСТ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР..... | 181 |
| VI. УПРАВУВАЊЕ СО КВАЛИТЕТ ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР..... | 182 |
| 1.ВОВЕД..... | 182 |
| 1.1.Двигателот за квалитет во јавната администрација..... | 182 |
| 1.2.Содржината на Моделот на ЦАФ..... | 183 |
| 1.3.Структурата на моделот..... | 184 |
| 2.ИНОВАЦИЈА И УЧЕЊЕ..... | 184 |
| 2.1.Општ опис на осумте начела на извонредност..... | 184 |
| 2.2.Почетно планирање на самопроценката..... | 186 |
| 2.3.Информирање и обука на групата за самопроценка..... | 187 |
| 2.4.Како да се оценува..... | 189 |
| 2.5.Препораки..... | 190 |
| VII НАЧЕЛА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ЕТИКА ВО ЈАВНИТЕ СЛУЖБИ..... | 192 |
| 1. ОПИС НА ЕТИЧКИТЕ СТАНДАРДИ ВО ЈАВНИТЕ СЛУЖБИ..... | 192 |
| 1.1. Условите во јавните служби и управувањето со човечките ресурси треба да промовираат етичко однесување..... | 193 |