

Врз основа на член 28 став (3) од Законот за вработените во министерството за обрана („Службен весник на Република Северна Македонија“ бр. 53/24), министерот за одбрана, донесе

ПРАВИЛНИК ЗА ОПИСОТ И ГРАДАЦИЈАТА НА ОПШТИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Член 1

- (1) Со овој правилник се пропишува описот и градацијата на општите компетенции.

Член 2

(1) Компетенции во смисла на овој правилник „се збир од знаења, вештини и способност на вработениот за да ги извршува работите и работните задачи на работното место и истите можат да бидат општи и посебни“.

(2) Компетенциите на единствен и интегрален начин, имаат за цел да овозможат подобрување на постапките за селекција и вработување, водење во кариера, управување со знаењето, унапредување, оценување на ефектот од работењето како и стручното оспособување и усовршување на вработените во министерството, а може да служи и како основа за утврдување на одговорност.

Типови и видови на компетенции

Член 3

(1) Постојат три типови и видови на компетенции. Типовите ги одразуваат спецификите на компетенциите, додека видовите ги опфаќаат есенцијалните квалитети.

(2) Типови на компетенции се:

- компетенции како предуслов, иницијална едукација и обука потребна за почетни нивоа на извршување на работни задачи;
- компетенции како резултат на одржување на професионална способност преку професионален развој, и
- компетенции како способност за извршување на одредени задачи.

(3) Видови на компетенции се:

- практични компетенции кога вработениот демонстрира способност за извршување на работни задачи;
- базични компетенции кога вработениот разбира што е неопходно да ги изврши работните задачи и зошто е тоа потребно, и
- применети компетенции кога вработениот демонстрира способност за извршување на целокупен сет од задачи со разбирање.

Опис на општите компетенции

Член 4

(1) Вредност и етичност. Вредноста и етичноста заедно ја поставуваат основата за одржливост. Етичноста е збир на правила што го регулираат однесувањето на личноста, воспоставени од група или култура, додека вредностите се верувања за кои личноста има убедување.

(2) Лидерство и раководење. Лидерството е способност на поединецот да влијае, да ги мотивира и да им овозможи на другите да придонесат за успехот на организацијата. Раководењето е одговорност за контрола на организација, група или збир на ентитети за да се постигне одредена цел.

(3) Остварување на резултати. Остварување на резултати значи да се успее, да се достигне или да се постигне одредена (цел, резултат, ниво на успех) во определно време согласно на нивото на вложен напор.

(4) Стратешко размислување и интегритет. Стратешко размислување е ментален или мисловен процес, односно когнитивна активност во контекст на постигнување на цел или збир на цели. Интегритетот е одраз на квалитетот да се биде чесен и да се има силни морални принципи.

(5) Ефективност и ефикасност. Ефективно значи „да се постигне посакуваниот резултат“. Ефикасно значи „способност да се постигне посакуваниот резултат со оптимално користење на ресурси“.

(6) Способност за носење на одлуки. Способност за носење на одлуки значи збир од потребни вештини за проценка на сите факти и предизвици, да се разбере моменталната состојба и целта на институцијата и да се избере најдобриот начин на дејствување за донесување рационална одлука.

(7) Способност за координација. Способноста за координација е компетенција која овозможува организирање, планирање и управување со активности. Координацијата често вклучува аспекти на извршување на повеќе задачи во исто време и способност да се даде приоритет и да се остане фокусиран.

(8) Решавање проблеми и одлучување за работи од свој делокруг. Решавање проблеми и одлучување за работи од свој делокруг е способност за идентификување на проблеми, размислувања идеи и анализирање на одговори, со имплементација на најдобрите решенија во рамки на работите од сопствениот делокруг.

(9) Професионализам. Професионализмот значи начин на однесување, остварување на цели или квалитети кои ја карактеризираат или одбележуваат професијата.

(10) Меѓучовечки односи. Меѓучовечките односи се способности за градење и одржување на социјална поврзаност или афилијација помеѓу две или повеќе лица со која би се унапредиле работните процеси.

(11) Иницијативност. Иницијативност е способност самостојно да се проценуваат и иницираат работите или моќта да се искористи можноста да се дејствува или да се преземе одговорност пред другите да го направат тоа.

(12) Приспособливост и флексибилност. Приспособливоста е адаптирање на промени. Флексибилноста е способност да се реагира на различен начин во зависност од условите.

(13) Комуникација. Комуникација е способност за размена на миислења, ставови и информации во различни форми и преку различни медиуми без притоа да се наруши приватноста, професионалната етика или загрозат институционалните информации со степен на доверливост.

(14) Работење со други односно тимска работа. Работење со други односно тимска работа е заеднички напор на група поединци со заедничка намера или цел. Тоа вклучува работа заедно, споделување идеи, вештини и знаења за да се постигне соодветен резултат. Ефективна тимска работа значи добра комуникација, меѓусебно почитување и способност за заедничко решавање на проблеми и донесување одлуки.

(15) Ориентираност кон странките/засегнати страни за учење и развој. Ориентираност кон странките/засегнати страни за учење и развој е деловна стратегија фокусирана на обезбедување на клиентите со најдобро можно искуство и пренесување на знаењето и вештините за унапредување и развој на работниот процес.

(16) Организациски способности. Организациски способности се способности да се искористи сопственото време, енергија, ресурси на ефективен начин за постигнување на работните цели. Самодисциплината и организационите вештини се составен дел на организациските способности.

(17) Иновативност. Иновативност е практична примена на нешто ново (идеа, метод) што резултира со воведување на нови, различни или подобри решенија.

(18) Расположливост. Расположливост е достапност за извршување на одредени задолженија.

(19) Процесуирање на информации. Процесуирање на информации е лоцирање, снимање, како и користење на софтвер за пренесување на соодветни информации.

(20) Дигитални компетенции. Дигитални компетенции се вештини и знаења за ефективно користење на информациските и комуникациските технологии (ИКТ) во работната средина.

(21) Финансиско работење. Финансиско работење е знаење и вештина што се користи за следење и обработка на финансиските податоци/информации.

Градација на општите компетенции

Член 4

(1) Постојат пет степени на градација на компетенции.

- Основно ниво кога вработениот иницијално не ги препознава свесно знаењата и вештините кои му недостасуваат;
- Средно ниво, кога вработениот го препознава недостатокот и прави грешки патем учејќи ги новите вештини;
- Приспособливо ниво, кога вработениот разбира или знае како да ги реализира работните задачи но има потреба од концентрација во извршување;
- Напредно ниво, каде вештината доаѓа сосем природно и не побарува дополнително размислување, и
- Високо напредно ниво, каде вработениот со леснотија може да пренесе одредени вештини и способности;

(2) Нивото на компетенции од ставот 1 на овој член, зависи од категоријата и нивото на работното место.

(3) Основното и средното ниво се својствени за влезните/почетни нивоа на работни места во категориите В, Г и Д.

(4) Приспособливото ниво е својствено за работни места повисоки во категориите В, Г и Д, за кои е усвоено спознание за работењето и е постигнато потребно работно искуство и ниво на вештини.

(5) Напредно и високо напредно ниво се својствени за највисоките работни места од категорија В и сите работни места од категорија Б.

(6) Степените на градација на компетенциите се дадени во прилог бр.1 кој е составен дел на овој правилник.

Член 5

Овој правилник влегува во сила, со денот на неговото донесување.

Бр. 01-875/1

11-03-2025 2025 година
Скопје



Степени на градација на компетенциите

1. Вредности и етичност		
Основно и Средно ниво	Приспособливо ниво	Напредно и Високо напредно ниво
Вработениот на влезните/почетни нивоа на работни места се запознава со начинот на работа и организациската поставеност. Вработениот на средно ниво се однесува согласно етичкиот кодекс, се запознава со начинот на работа и ја почитува организациска поставеност и хиерархија и се однесува согласно со организациските и морални норми	Вработениот ги има усвоено во целост вредностите и етичките норми и начинот на функционирање на институцијата и се однесува во согласност со истите.	Вработениот промовира култура на градење и одржување на вредности и етичност и упатува на соодветен однос кон истите, ги охрабрува останатите да се однесуваат согласно принципите, законските и моралните норми и ги повикува да ги штитат вредностите и етиката на работната заедница и припадноста кон истата. Укажува на унапредување на взаемните релациите со останатите вработени во останатите организациони единици и меѓуинституционално.
2. Лидерство и раководење		
Вработениот на влезните позиции на работни места се запознава со хиерархиската поставеност на раководната структура. Вработениот на средно ниво се однесува во согласност со хиерархиската поставеност на раководната структура.	Вработениот ја има усвоено во целост структурната и организациска поставеност и е посветен на почитување на хиерархиската раководна структура и начинот на функционирање на институцијата и се однесува во целост во согласност со истите. Се вклучува во координација и планирање и дава предлози за унапредување на работните процеси. Ја согледува улогата на лидер во работата во работни групи и ги усвојува потребните лидерски вештини. Препознава способности и/или слабости кај себе и кај	Врши планирање и проценка на способностите и компетенциите на вработените во организационата единица во која работи или со која раководи. Ги подржува и охрабрува вработените да се вклучат во справување со сложени ситуации. Препознава и стимулира лидерски амбиции кај вработените. Остварува редовна двонасочна комуникација, одржува состаноци за координација, ја стимулира тимската работа и ги нотира остварувањата и напредокот за кој редовно ги информира и стимулира вработените.

	соработниците и ги согледува можностите и предизвиците во извршување на работните задачи. Следи и учи од практиките на претпоставените и останатите раководители. Влијае, ги мотивира и им овозможува на другите да придонесат за успехот на организацијата.	Ги почитува различностите, гради тимски и меѓучовечки односи, ги препознава јаките и слаби страни, како и можностите кај секој поединец и дава насоки за личен напредок и унапредување. Ги почитува потребите на вработените, има разбирање за личните проблеми, дава поддршка за надминување на истите без притоа тие да влијаат на работните процеси или меѓучовечките односи и ги поддржува во нивниот професионален развој вклучително и во потребата од менорство. Избегнува, но доколку дојде до нив способен е да се справи со конфликтни ситуации и да изнајде најсоодветен излез од истите. Го следи, вреднува и оценува придонесот на вработените и дава соодветни препораки за подобрување, унапредување и ги советува за можностите во натамошното водење во кариера.
3. Остварување на резултати		
Вработениот на влезните позиции на работни места ги препознава теоретските предзнаења од стручните квалификации, како и евентуалните практични предзнаења од претходно работно искуство и истите ги поврзува со потребните работни компетенции кои треба да ги исполни на работното место. Вработениот на средно ниво способен е да го користи и имплементира своето целосно предзнаење во работниот процес.	Вработениот е целосно оспособен да ги извршува во целост зададените работни задачи, да презема поголем обем на обврски и да работи на едновременно нивно извршување. Организиран е и посветен на работните обврски, способен да процени и препознае каде и како може да биде унапреден работниот процес и за тоа дава предлози на претпоставениот или во рамки на работната група.	Способен е да го искористи знаењето, вештините, компетенциите и капацитетот на вработените за да ги оствари политиките, плановите и програмите на организационата единица и институцијата. За таа цел подготвен е да воспостави формална и неформална комуникација, да ги планира, организира и ангажира ресурсите. Поставува јасни, мерливо реално остварливи цели, делегира насоки

Знае што му недостасува и знае како да побара јасни и прецизни совети и препораки за успешно извршување на работните задачи и постепено се оспособува за преземање на поголем обем на обврски и нивно едновременно извршување.	Практично го познава работниот процес и има изградено ниво на соодветна комуникација, почитување и соработка со колегите, активно партиципира на работни состаноци и во работни групи каде е определен, како и дава креативни и иновативни предлози во правец на унапредување на работниот процес.	со конкретни задачи и совети за подобра реализација или надминување и решавање на проблеми, стимулира креативност и иновативност, охрабрува со предлог решенија онаму каде вработените имаат потреба од дополнителна поддршка. Ги сублимира и анализира резултатите, го оценува нивниот квалитет, навременост и вредносна ефективност и се грижи за транспарентност и отчетност во согласност со принципите „потребно е да знае и потребно е да се сподели“.
4. Стратешкото размислување		
Вработениот на влезните позиции на работни места се запознава со терминот стратешко размислување, што тоа подразбира и какво значење може да има за организацијата на работата и институцијата. Вработениот на средно ниво ги осознава содржината и значењето на стратешкото размислување и нивното значење за институционален и општествен развој.	Вработениот ги разбира приоритетите на институцијата и својата улога во спроведување на истите. Учествува во определување на приоритетите на организационата единица во која работи и се прилагодува на промените. Учествува во подготовка и реализација на акциски планови за спроведување на приоритетите користејќи веќе осознани методи и алатки за стратешко планирање. Придонесува во дефинирање на индикатори за спроведување и реализација. Идентификува и предлага промени и прифаќа спроведување на истите во правец на унапредување на работните процеси.	Вработениот учествува во целост во процесите на стратешко размислување и утврдување на приоритетите и во таа смисла е способен да ги поврзе стратешките приоритети на организационата единица во која работи/раководи со стратешките приоритети на останатите организациони единици, на институцијата и пошироко со стратешките приоритети во рамки на севладин пристап на градење на приоритети за развој. Утврдува индикатори за мерливост на резултати, ги идентификува клучните актери во процесот на стратешко планирање, гради партнерства и се грижи тие и сите вработени во организационата единица да ги разберат стратешките приоритети и обврските за реализација на

		истите. Ја следи реализацијата на стратешките планови и презема доколку е потребно корективни мерки водејќи сметка за влијанието на промените во поширок социјален и институционален контекст. Прави анализа на промените и дава препораки на вработените за имплементација на позитивните влијанија.
5. Ефективност и ефикасност		
Вработениот на влезните позиции на работни места се запознава со терминологичкото значење и содржини на ефективност и ефикасност. Вработениот на средно ниво ги разбира разликите дека Ефективно значи „да се постигне посакуваниот резултат“, додека Ефикасно значи „способност да се постигне посакуваниот резултат со оптимално користење на ресурси“.	Вработениот во извршување на работните задачи не само што ги применува туку и се води од компетенциите на ефективност и ефикасност. Разбира дека станува збор за континуирано унапредување на овие компетенции и дека истите овозможуваат соодветна реализација на работните задачи и обврски. Настојува сите обврски да бидат ефективно и ефикасно реализирани и со тоа ги подобрува сопствените способности за навремено извршување и едновременно извршување на повеќе задачи со рационалност на користење на ресурсите и времето за нивна реализација.	Вработениот се грижи за постојана промоција на компетенциите на ефективност и ефикасност помеѓу вработените во организационата единица во која работи или со која раководи. Се грижи за навремено квалитетно извршување на работните задачи и обврски на сите вработени согласно компетенциите на ефективност и ефикасност, ја следи примената на овие компетенции и доколку е потребно ги подучува вработените како истите да ги унапредат во рамките на нивната работа. Ефективноста и ефикасноста ја поврзува со приоритетите и стратешките цели и доколку е неопходно прави градација на потребите на минимум прифатливи, средни и високо потребни перформанси, кај различни цели и задачи применувајќи ги компетенциите на ефективност и ефикасност. Го следи, стимулира и оценува напредокот во примена на компетенциите на ефективност и

		ефикасност кај вработените во организационата единица и согледува перформанс кај останатите организациони единици во институцијата кој може да се биде применет во сопствената организациона единица.
6. Способноста за носење на одлуки		
Вработениот на влезните позиции на работни места се запознава со значењето на способноста за носење на одлуки. Вработениот на средно ниво разбира дека на секое ниво во рамките на своите надлежности потребно е да биде подготвен за носење на одлуки.	Вработениот во извршување на работните задачи почитувајќи ги насоките од претпоставените е свесен за степенот на самостојност и каков вид и во каква мера може да носи одлуки во рамки на извршување на зададените работни задачи и обврски. Се грижи при носењето на одлуките да не ги надмине овластувањата или надлежностите што му биле пренесени од раководителот. Врши проценка каде работните процеси побаруваат одлука од повисоко ниво и информира и бара совет од раководителите и води особено внимание да не се доведе до пречекорување на овластувањата, особено ако тоа би можело да доведе до ресурсни импликации и импликации по работните односи во организационата институција. Ги препознава и укажува на проблемите и реагира за навремено надминување, обидувајќи сам да ги реши но и навремено да ги извести раководителите за истите.	Вработениот ги анализира и оценува информациите, изворите и релевантноста на истите, утврдува најдобро решение или сет на решенија и доколку донесената одлука би имала пошироки импликации не само на организационата единица туку и на институција се консултира со останатите раководители и/или пристапува кон градење на интегрален став преку принципот на утврдување во Програмска и Управна група. Има активен пристап во решавањето на проблемите и пред да донесе одлука навреме презема мерки за надминување на проблемите. Проценува дали одлуките кои ги носи имаат импликации само во организационата единица во која работи или раководи или за истото доколку е потребно ги известува и раководителите на останатите организациони единици каде предизвиците и промените можат да имаат одредени импликации и побаруваат соодветно одлучување. Врши истажувања, спроведува консултации пред и по носењето на одлуки и ги оценува ефектите и влијанието на

	Предлага логични и навремени решенија на раководителот базирани на релевантни извори на информации.	донесените одлуки за организационата единица и во поширок контекст. Стимулира и потпомага во осознавање на процесот на креирање и носење на одлуки кај вработените.
7. Способноста за координација		
Вработениот на влезните позиции на работни места се запознава со значењето на размената на мислење со останатите низ процес на комуникација, советување и координација. Вработениот на средно ниво разбира дека секоја активност која не е единечна и се однесува на повеќе субјекти или поврзани делувања, потребно е да се координира со сите засегнати страни низ отворен процес на размена на мислења, сознанија и ставови.	Вработениот во извршување на работните задачи е свесен за потребата од координација притоа препознавајќи ги релевантните носители со кои координацијата треба да биде реализирана како и содржините односно прашањата на таа координација, во насока на градење соодветен став или одговор. Во консултација со раководителот го утврдува потребното ниво на присуство на координација, начинот на водење на процесот, бележење на ставови и донесени заклучоци и обезбедува повратно информирање на инволвираните страни. Координацијата по правило ја спроведува пред носење на одлуки или пред утврдување на сет од најдобри решенија кои би требало да се предложат од страна на раководителите притоа водејќи белешки за релевантноста, аргументираноста и оправданоста.	Вработениот е способен координацијата да ја користи како практична форма за информирање, организирање, планирање, и управување со активности во процесот на креирање на одлуки со анализа на очекуваните ефекти пред истите да се донесат. Го разбира и применува различниот пристап кога координацијата е со вработените во сопствената организациона единица, кога истата е со вработени од други организациони единици или кога координацијата е меѓу-институционална или меѓународна. Обезбедува достапност за координација и истата ја смета како приоритет пред останатите задачи кои можат да бидат извршени самостојно од поединци. Ја стимулира координацијата кај вработените, утврдува и овозможува едновремен електронски пристап на исти содржини и со тоа ја поттикнува брзата и навремена координација. Ја следи координацијата помеѓу вработените и дава насоки за нејзино унапредување.
8. Решавање проблеми и одлучување за работи од својот делокруг		
Вработениот на влезните позиции на работни места се запознава со делокругот	Вработениот ги препознава проблемите ги презема потребните	Вработениот ги детектира не само проблемите туку и причините за истите

на работните задачи и одговорности, како и за што треба да одлучува во рамки на својот делокруг на работа. Вработениот на средно ниво разбира дека за секое ниво во рамките на своите надлежности потребно е да биде подготвен за дефинирање на проблеми, барање на информации, консултации со вклучени страни, анализа и идентификување на можностите за делување и одлучување.	мерки за консултација и решавање на истите. Ги прати и анализира промените во работењето во сопствениот делокруг, навремено реагира и презема активности за соодветна примена во процесот на одлучување. Ги истражува тугите искуства и нивната применливост во решавање на промени и одлучување за работи од својот делокруг на работење.	ги истражува нивните влијанија и ефекти, начинот на надминување, ги анализира и применува странските искуства за решавање на проблеми. Вработениот остварува редовна комуникација за превенирање на проблеми и консултира мерки и алатки за надминување односно решавање на проблеми доколку се појават. Ги подготвува вработените за свесност и начини за препознавање и справување со проблеми и носење на соодветни одлуки во тој контекст. Ги упатува вработените на подготвеност и отпорност при појава на проблеми со оглед дека напишаното правило дека тогаш кога ќе бидеш убеден дека ништо нема да тргне на лошо, токму тогаш се случуваат непредвидени проблеми кои бараат свесност и смиреност во носењето на вонредни одлуки.
9. Професионализам		
Вработениот на влезните позиции на работни места се запознава со значењето на професионалното однесување и критериумите кои истото го одразуваат. Вработениот на средно ниво разбира дека способноста, добрата преценка и учтиво поведение, кое се очекува од човекот, кој е обучен добро да ја извршува работата и да ги реализира работните задачи и обврски е основ за професионален однос меѓу вработените.	Вработениот во целост го разбира значењето и има целосна посветеност на професионализмот. Свесен е дека истиот претставува начин на однесување, остварување на цели или квалитети кои ја карактеризираат или одбележуваат професијата и со тоа влијаат и на работните процеси и на резултатите од истите, како и на меѓучовечките односи.	Вработениот ги промовира одликите на професионализмот изразени преку специјализирана компетентност, одговорност, етичност, самоконтрола и внатрешна доблест и упатува колку повеќе вработените ги усвојуваат и унапредуваат наведените одлики и нивното поведени, како и се придржува до одредените стандарди, со тоа се гради повисок професионален квалитет. Подготвен е да го води секој еден вработен од својата организациона

		единица да достигне повисоко експертско ниво на професионализам, да изгради свесност кај вработените за природниот круг на влијанија, ситематичност и системско влијание на професионалност, развој на емоционална интелигенција, љубезност, тактичност и почитување на времето на останатите.
10. Меѓучовечки односи		
Вработениот на влезните позиции на работни места се запознава со значењето на меѓучовечките односи како основен и значаен дел за успешна сопствена кариера но и успех на работењето на институцијата. Вработениот на средно ниво разбира дека секоја организација зависи од добрите меѓучовечки односи како и од развиените способности за унапредување на истите и уредување на организациската структура.	Вработениот го разбира влијанието на технологијата на меѓучовечките односи, како и разликата од фокусираност кон ефективност со или без почитување на меѓучовечките односи. Ги применува прашањата кои овозможуваат поедноставно разбирање за избегнување на нарушување на меѓучовечките односи и работи на континуирано унапредување на сопствениот однос кон останатите.	Вработениот го разбира и почитува персоналитетот, афилијацијата, афинитетот, себе-почитувањето и перцептивноста на секој еден вработен во организационата единица и способен е да ги искористи различните карактери во најдобра спрега за одржување на добри меѓу-човечки односи и постигнување на добри работни резултати. Ја познава психологијата на личноста и се грижи за изградба на моќен колектив во кој секоја единка взаемно се почитува. Ги советува за начините и содржините на формална комуникација и споделува листа на растечки придавки кои во меѓусебната комуникација на вработените можат да ги загорзат меѓу-човечките односи.
11. Иницијативност		
Вработениот на влезните позиции на работни места се запознава со значењето на иницијативноста. Вработениот на средно ниво разбира дека иницијативноста значи способност за носење на одлука да се направи нешто без	Вработениот е свесен дека иницијативноста е составен дел на побрзо и поефикасно и ефективно извршување на работните задачи и обврски и дека истата води кон	Вработениот ја цени и поттикнува иницијативноста кај вработените и ги стимулира идеите кои можат да доведат до унапредување на работните процеси.

тоа да биде побарано а е во интерес за решавање на одредени проблеми или унапредување на работниот процес.	можност за напредок на работните процеси и кариерата.	
12. Приспособливост и флексибилност		
Вработениот на влезните позиции на работни места се запознава со значењето на термините и содржините на прилагодливоста и флексибилноста, односно дека приспособливоста е адаптирање на промени, а флексибилноста е способност да се реагира на различен начин во зависност од условите. Вработениот на средно ниво разбира дека прилагодливоста и флексибилноста заедно со останатите комплементарни компетенции како иновативноста и иницијативноста се основа за активен придонес во работните задачи и надлежности.	Вработениот поседува одредено ниво на прилагодливост и флексибилност и со тоа може да се вклучи во активно унапредување на работните процеси. Способен е да се прилагоди на променети услови и да биде флексибилен применувајќи различни соодветни пристапи во решавање на различни видови на задачи во зависност од природата на барањето и променетите услови.	Вработениот е способен да дава предлози за зголемување на ефективностa на промените. Показува подготвеност да научи и пренесе на вработените во организационата единица нови методи, процедури или техники. Промените на приоритетите ги усогласува согласно потребите на секоја новонастаната ситуација. Учи од неуспесите и е подготвен да ги надмине истите одржувајќи позитивен став.
13. Комуникација		
Вработениот на влезните позиции на работни места способен е внимателно да слуша за да може јасно да ги разбере добиените насоки и инструкции. Вработениот на средно ниво способен е да воспостави правилна комуникација и да побара насоки со цел извршување на своите работни задачи и одговорности и да се изразува јасно и прецизно.	Вработениот е способен да ја прилагоди комуникацијата на начин разбирлив за соговорниците, достапен е да сослуша различни мислења и внимателно ја следи комуникацијата со можност да провери дали јасно и точно ги разбрал добиените информации. Способен е да одбере вистински начин на комуникација согласно целната група и да воспостави правилен начин на комуникација со	Способен е да ја претставува организациската единица и/или институцијата во јавност и има изградени говорнички и презентациски способности, како и зборува јасно и прецизно. Подготвен е да сослуша разни мислења да го утврди разбирањето на соговорниците, да сумира и извлекува јасни заклучоци и препораки. Способен е да ја промовира визијата и мисијата на институцијата нејзините

	можност за добивање на јасни насоки во правец на исполнување на целите и задачите.	политики, планови и приоритети во меѓу-институционална комуникација и надвор од институцијата пред различни целни групи на слушатели и соговорници. Способен е да одбере соодветен начин на комуникација да подготвува писмени и електронски извештаи и презентации. Способен е да преговара за решенија во интерес на институцијата, да влијае на идеите и размислувањата на луѓето, да планира, организира и води состаноци со јасна цел. Способен е да управува со информациите и да воспостави редовна и навремена комуникација со вработените и да им овозможи соодветен пристап на вработените до потребните информации.
14. Работењето со други односно тимска работа		
Вработениот во влезните позиции на работни места се запознава со организациската поставеност и го препознава влијанието од своето однесување врз останатите. Вработениот на средно ниво ги прифаќа новите членови во тимот и учи од нивните претходни искуства, придонесува во работата на тимот со споделување на потребните информации и знаење и развива добри меѓу-човечки односи.	Им помага на колегите во тимот особено кога се под притисок или безидејност за решение на одредени работни задачи. Ја усогласува сопствената со улогата на останатите членови на тимот и ги унапредува споделените информации и искуства и истите ги издигнува од индивидуални на ниво на тим притоа унапредувајќи ги меѓу-човечките односи.	Способен е да ги мотивира членовите на организационата единица во остварување на поставените цели. Ги поттикнува членовите на организационата единица да предлагаат идеи и можни решенија за потенцијални проблеми како и начини до подобра и поефикасна комуникација, креирање и носење на решенија. Аргументира, образлага и прифаќа аргументи и ставови на други како ставови на организационата единица со препознавање на иницијаторот односно предлагачот, и презема активности за унапредување на работата на организационата единица и на секој еден

		поединец во истата.Промовира еднаков пристап, споделување на проблемите и решенијата со сите во организационата единица и дава насоки за подобрување на ефектот.
15. Ориентираност кон странките/засегнати страни		
Вработениот во влезните позиции на работни места ги препознава и одговара на потребите на засегнатите страни и соработува со останатите вработени за целисходност во пристапот. Вработениот на средно ниво ги прифаќа барањата на странките, истите ги упатува кај најсоодветната личност за решавање и постапување по нивните барања, постапува брзо, професионално и ефикасно согласно роковите за одговор, навремено и итно го запознава претпоставениот кога не постои можност соодветно да се одговори на барањето на странката односно заинтересираната страна.	Дава предлози за подобрување на услугите и решавање на барањата на странките, ги прифаќа сугестиите на странките за подобрување на услугите и ги нотира забелешките и поплаките од неефективно постапување по однос на барањата од странката доколку истите се основни.Позитивно одговара на поплаките и бара можности за позитивно решавање по однос на истите, посветува внимание на правилна примена на законските норми однесувајќи се професионално , навремено и одговорно кон сите заинтересирани страни.	Има менаџерски и лидерски способности и претставува пример како треба да се постапува во односите со странки и заинтересирани страни, давајќи професионални, релевантни и издржани појаснувања и информации со поставување стандарди за однесување кон странките.Разработува пристапност и стратегии за успешно комуницирање и ориентираност кон странките, навремено се справува со проблемите и поплаките, води дневник за добри практики и искуства во постапувањето и ориентираноста кон странките како основа за обука на секој вработен и подобрување на работата на организационата единица.
16. Организациски способности		
Вработениот во влезните позиции на работни места се запознава со организациската поставеност и значењето на организациските способности и начинот на хиерархиска и хоризонтална комуникација со останатите вработени. Вработениот на средно ниво ги прифаќа организациските промени и промените	Ги практикува организациските способности и преку тимска работа доведува до суштинска поврзаност на сите работни задачи и вработени во една целисходна целина на информираност, комуникативност и кооперативност.	Способен е организациската поставеност да ја користи како средство со кое организацијата ги обединува своите луѓе и другите ресурси за да одговори на промените во деловното опкружување и да испорача вредност на своите клиенти и засегнати страни. Способен е организациските способности да ги искористи не само за одрганизација

кон подобра функционалност, ефикасност и ефективност и истите ги применува во сопствената работа.		на работата во сопствената организациска единица туку и помеѓу повеќе организациски единици или меѓу-институционално.
17. Иновативност		
Вработениот во влезните позиции на работни места се запознава со значењето на иновативноста особено по однос на можностите за сопствено и институционално унапредување, учење и развој. Вработениот на средно ниво разбира што е иновативност и поседува подготвеност за учење и развој.	Вработениот го користи стекнатото знаење и искуство и свесно ги идентификува своите потреби за учење и развој, учествува во обуките, бара нови извори на информации и знаења и го споделува стекнатото знаење со останатите што е основа за развој на иновативност. Способен е да ги поврзе приоритетите со работните задачи и обврски, да прифати иницијативи за промени и да предложи поинаков и поефикасен начин за реализација на задачите.	Вработениот креира култура и создава атмосфера за учење и размена на информации, ги поврзува плановите за развој со слободна проценка за различен пристап за поефикасни решенија, со што создава мотивација за иновативност кај вработените. Ги анализира иницијативите и предлозите за иновативен пристап и помага во разработка на потенцијалните иновации и проверка на нивниот потенцијал за зголемување на ефикасноста и ефективноста во работењето.
18. Распожливост		
Вработениот во влезните позиции на работни места се запознава со значењето на расположливоста и достапноста како услови за добра комуникација и координација со останатите вработени. Вработениот на средно ниво ја разбира потребата од расположливост и поседува подготвеност да биде достапен во текот на работното време.	Вработениот ги подредува своите потреби и распоред на работни задачи и приоритети согласно потребата за расположливост и достапност за останатите, а поврзано сопствено со расположливост и достапност за странките и за раководните работници. Согласно потребите на компетенцијата за градење на добри меѓу-човечки односи се приспособува на заедничките побарувања и тимскиот ангажман притоа не занемарувајќи ги сопствените приоритети за реализирање на зададените задачи и	Способен е да го организира работниот процес со што ќе обезбеди оптимална расположливост и достапност на вработените во организационата единица но и сопствено кон останатите вработени и раководни во другите организациони единици и институционално. Способен да ги реприоритизира обврските и да обезбеди расположливост првенствено во активностите поврзани со соработката и координацијата меѓу-институционално и за работните задачи и обврски редовно планирани или ад-хок

	обврски ако тоа изрично не му е посочено/дозволено од раководниот работник.	возстановени кои се пренесени од извршните раководители на МО.
19. Процесуирање на информации или обработката на информациите		
Вработениот во влезните позиции на работни места се запознава со значењето и начините на ефикасно и ефективно процесуирање на информации и обработка на истите. Вработениот на средно ниво во целост разбира дека обработката на информациите се состои од лоцирање и снимање на информации, користење софтвер за манипулирање со нив во посакувана форма и излез на податоците и ги користи алатките како и Интернет пребарувачот за обработка на информации, како и секој софистициран систем за пронаоѓање информации.	Практично ја применува обработката како форма на манипулација со податоци за производство на корисни податоци и содржини, вклучително и снимање на информации во формат што може да се споделува, репродуцира, корегира и анализира. Способен е да обработува информации вклучително и преземање необработени информации и нивно покорисно ставање во контекст.	Способен е да ги препознае способностите за процесуирање и обработка на податоци, да ги анализира информациите и да ги стимулира вработените во рамки на континуирано унапредување на сопствените капацитети и компетенции да посветат особено внимание на современите методи на процесуирање и обработка. Овозможува сите вработени во организационата единица да постигнат ниво на компетенции за целосна примена на сите четири главни фази според теоријата за обработка на информации, кои вклучуваат присуство, кодирање, складирање и преземање.
20. Дигитални компетенции		
Вработениот во влезните позиции на работни места се запознава со значењето и содржината на дигиталната компетентност. Вработениот на средно ниво ги познава домените на дигитална компетентност особено инструменталните вештини за користење на дигитални алатки и медиуми.	Вработениот ги познава и во целост користи сите домени на дигитална компетентност и тоа: 1) Инструментални вештини за користење на дигитални алатки и медиуми; 2) Знаења, теории и принципи поврзани со технологијата; 3) Ставови кон стратешка употреба, отвореност, критичко разбирање, креативност, одговорност и независност.	Вработениот е способен да управува со дигиталните компетенции на вработените во организационата единица, да ги насочува и го координира заедничкиот настап во тимско решавање на работни задачи и обврски во сложени работни процеси. Се грижи за дигитализација на севкупните работни процеси и поврзување со останатите организациони единици, како и за меѓу-институционални процеси за обврски кои

		се во контекст на севладин односно сеопштествен пристап.
21. Финансиско работење		
Вработениот на влезните позиции на работни места се запознава со основните содржини и принципи на финансиско работење. Вработениот на средно ниво ги разбира важноста од оптимално и правилно користење на сите ресурси.	Вработениот знае да подготви финансиски извештаи, да учествува во спроведување на попис на средства да изработува предлог решенија за соодветни активности и да подготвува финансиски патни и други налози согласно потребите на работното место како и заклучоци за извршена реализација на одредени средства и услуги.	Вработениот е способен е да ги анализира и дефинира финансиските потреби и да планира и реализира буџетски средства за потребите на извршување на задачите од областа на својата организациона единица и пошироко по финансиски и плански програми. Го владее и применува системот на планирање, програмирање, буџетирање и извршување на буџетот. Ја следи и контролира реализацијата и спроведувањето, односно извршувањето на планираните финансиски активности.