

Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ - Скопје

Филозофски факултет - Скопје

Постдипломски студии по Менаџмент на човечки ресурси во општествените  
дејности



## МАГИСТЕРСКИ ТРУД

**На тема:**

Традиционалниот модел на обуки и обуките на електронската  
апликација за микроучење на вработените во јавната  
администрација

Ментор:

Проф. д-р Анета Баракоска

Кандидат:

Кристина Јакимовска

Скопје, 2019г.

## СОДРЖИНА

ВОВЕД .....	3
I Теоретски пристап кон проблемот на истражување .....	5
1. Дефинирање на проблемот и основни поими .....	5
1.1 Теоретските аспекти на обуката како функција на менаџментот со човечки ресурси .....	10
2. Обуката и нејзиното значење за вработените .....	17
2.1 Утврдување на потребите за обука на вработените .....	17
2.2 Воведна обука и менторство на вработените во јавната администрација.....	21
Обуки на вработените во јавната администрација на Република Северна Македонија .....	28
2.4 Анализа на традиционалниот модел на обука во јавната администрација во Република Северна Македонија.....	41
2.5 Анализа на микроучењето како модел за обука на административните службеници во Република Северна Македонија.....	49
3. Релевантни истражувања .....	61
II Методологија на истражувањето .....	65
1. Предмет на истражувањето.....	65
2. Цел и карактер на истражувањето.....	65
3. Задачи на истражувањето.....	66
4. Хипотези .....	66
5. Варијабли на истражувањето.....	67
6. Методи и техники на истражување .....	68
7. Популација и примерок на испитаници.....	69
8. Статистичка обработка на податоците .....	73
9. Анализа и интерпретација на резултатите од спроведеното истражување .....	73
9.1 Анализа и интерпретација на резултатите од анкетниот прашалник .....	74
9.2 Анализа и интерпретација на резултатите од структурираното интервју.....	93
9.3 Дискусија по однос на поставените хипотези и истражувањето .....	100
10. Заклучни согледувања и препораки .....	103
Библиографски единици.....	108
Прилог 1 .....	114
Прилог 2.....	117

# ВОВЕД

Организацијата не ја сочинуваат само работните процеси, неа ја сочинуваат луѓето, носителите на тие процеси и активности, поточно нејзините вработени. Вработените во една организација се нејзиниот човечки капитал. Нејзината примарна улога е да ги развива нивните вештини, а вработените се тие кои треба да бидат мотивирани за личен развој и унапредување. Од тука, инвестирањето во човечкиот капитал овозможува зголемување на квалификациите и компетенциите на вработените, подобрување на нивната изведба и квалитетот на работењето.

Обуката сфатена вака, не доведува само до подобрување на капацитетите на вработените, туку претставува средство за унапредување и задржување на квалитетните кадрите во организацијата, а придонесува и за нивна мобилност во службата.

Од голема важност е раководството во институцијата да го прифати ова разбирање за обуката и да посвети поголемо внимание кон оваа функција при управувањето со човечките ресурси.

Во денешно време, сме сведоци на едно навистина динамично време, опкружени сме со модерна технологија и нови трендови на работа и однесување. Основата на секоја наука е далеку стигната со сегашните изучувања, постигнати се огромни резултати во конкретна област, сведоци сме на еден современ начин на организирање, делување и контролирање на постапките на човештвото, преку разни методологии и техники, кои може слободно да се наречат „менаџмент со човечки ресурси,,.

Досегашните искуства и практики посочуваат дека една организација, независно дали е од јавниот или приватниот сектор, се темели на човечкиот капитал, односно на своите вработени и нивните знаења. Тоа би значело дека организациите треба да се трудат и да посветуваат се поголемо внимание на обуката и едукација на своите вработени, на нивното моментално и перманентно унапредување на знаењата преку обука, како би добиле квалитетен и обучен кадар во рамки на организацијата, а и надвор

од истата. Обуката треба да претставува алатка која ќе им се најде на нововработените и на вработените кои веќе работат во една организација да се стекнат со нови знаења.

Со оглед на фактот дека конкуренцијата на организацијата расте и се потпира на способноста и квалитетот на нејзините вработени, нивниот степен на знаење и учество во вкупниот резултат на унапредувањето на организацијата е клучот на успехот за самата организација. Постојат најразлични начини за индивидуална и групна обука и едукација, кои имаат за цел да бидат од голема корист за организацијата, како и за нејзините вработени.

Човечкиот потенцијал се мери преку вкупното знаење, вештини, способности, креативност, мотивација и посветеност со која располага една организација. Добрата посветеност на организацијата кон ангажирањето на вкупниот човечки потенцијал, резултира кон придобивки на самата организација, меѓутоа и кон оние кои ја сочинуваат организацијата, т.е. вработените.

Обуката денес има клучна улога во управувањето со работната ефективност на работникот. Во суштина управувањето со ефектот на вработените подразбира систематски пристап до обуки, оценување и наградување на вработените, така што нивната работа ќе ги задоволи потребите и целите на организацијата.

Еден од најважните начини вработените да напредуваат во кариерата е да го зголемуваат нивното ниво на компетенции, а тоа најчесто го остваруваат преку обучување, односно преку посетување на стручни и специјализирани обуки со кои може да ги развиваат и унапредуваат општите и посебните компетенции.

Организацијата ја има клучната улога во охрабрувањето за учење, развој и обучување на своите вработени.

Постојат повеќе видови на достапни техники за обука, обуки на работното место и обуки надвор од работното место. Кога станува збор за најсоодветната техника за обука, изборот на методот за обука зависи од многу фактори од причина што за секоја организација која се јавува како краен корисник најважно е да бидат постигнати очекуваните резултати за што е можно пократко време и со што е можно помалку

средства. Со овој предизвик се соочуваат сите организации а посебно големите организации.

Со постоечкото истражување, се истражуваат видовите на обуки кои се спроведуваат на вработените во администрацијата на Република Северна Македонија и ефектот кои истите го имаат врз вработените, односно најдобриот начин за обучување на вработените во организацијата, кој воедно најмногу допринесува за унапредување на знаењата на вработените.

# I Теоретски пристап кон проблемот на истражување

## 1. Дефинирање на проблемот и основни поими

Уште во почетокот на 20 век, аналитичарите, како и управителите на претпријатијата не биле задоволи од продуктивноста на трудот на работниците. Аналитичарите сметале дека ниската продуктивност на работната сила произлегувала од неорганизираноста на работниците кои сами одлучувале за концепцијата на својата работа, при што се јавувало т.н *мртво време*. Работодавачите биле револтирани од непотребното движење на работниците во погоните, од меѓусебните дискусии и тешкото воспоставување на контрола. Се мислело дека недостига прецизно дефинирање на работните места и дека нормите на работење ги дефинирала самата група. Работниците создавале групи со чувство на силна поврзаност и солидарност пред кои работодавачите биле немоќни. Така, наспроти тенденцијата за групна припадност која била карактеристична за претпријатијата, во општествата станал актуелен процесот на индивидуализацијата. Индивидуализмот се развивал во контекст на анализата на поделбата на трудот. Уште во почетокот на индустријализацијата било согледано дека на поединците им се отвораат различни можности во градовите. Поединецот веќе не припаѓал на една група (семејство, село) туку на повеќе (претпријатие, корпорација,

синдикат и слично). Во филозофска смисла индивидуализмот значи отфрлање на деспотизмот и афирмација на природните права и слободи.

Со појавата на Тејлоризмот кон крајот на 19 и почеток на 20 век се означува почетокот на индустријализацијата на претпријатието, односно претпријатието се претвора во институција/организација која во главите на работниците ќе ги втисне нормите на рационалното однесување.

**Обуката** е процес кој никогаш не завршува, поточно кога еден процес ќе заврши започнува нов, нови обуки, надградувања на знаењата и нови перцепции на околината, пронаоѓање на полесни решенија за животните потреби, обезбедување на подобра, поудобна и посигурна иднина, се ова поврзано со животот на луѓето и организациите создадени за тоа.<sup>1</sup>

**Обуката на вработените** претставува се позначајна активност во рамката на функциите на менаџментот со човечки ресурси, паралелно со глобализацијата на светското стопанство, јакнење на потребите за водство, зголемената потреба од знаење, потребата од привлекување на талентирани поединци, јакнење на фокусот на квалитетот и работните промени.<sup>2</sup>

Според Бојациоски и Ефремов, (2009) **обуката** може да се дефинира како систематски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањата на човечките ресурси со цел подобро и поефикасно извршување на работата на конкретното работно место.<sup>3</sup>

Така, Мајкл Амстронг, (1992) на пример, смета дека „прва цел на обуката е да овозможи поединците да го достигнат најдоброто ниво на работата“<sup>4</sup>

Терминот **обука** вообичаено се користи за да се опише секој напор на организацијата во однос на поттикнувањето на учење кај вработените. Многу експерти

<sup>1</sup> Torraco J, R., Swanson A, R. (2009). *The Strategic Roles of Human Resource Development*, Berrett-Koehler Publishers

<sup>2</sup> Bogičević Milikić, B. (2003), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Ekonomski fakultet.

<sup>3</sup> Бојациоски, Д., Ефтимов, Ј. (2009), *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје: Економски факултет.

<sup>4</sup> Armstrong, M. (1992), *Human Resource Management Strategy and Action*, London

прават разлика помеѓу обука која се стреми да биде потесно фокусирана и ориентирана кон грижа за краткотрајна изведба и развој кој тежнее кон проширување на индивидуалните вештини за идни одговорности. И двата термини тежнеат да бидат комбинирани во единствена фраза – обука и развој за да се препознае комбинацијата на активности кои организациите ги користат за да се зголемат вештините на вработените.<sup>5</sup>

**Обучувањето** пак претставува стекнување на нови знаења и потребни вештини за работа, за координација, за управување или за организациско однесување на вработените во организацијата според утврдените прописи, правила и стандарди во самата организација.

Кога се споменува поимот обука, потребно е да се дефинираат и поимите кои се тесно поврзани со значењето на обуката. Такви поими се: **учење, образование, едукација, и развој.**

Според Божовиќ и др.(2004) **образование** е организирано, рационално и економично стекнување на знаење и стално иновирање на пошироки теоретски знаења од применетите научни дисциплини и успешни работни практики, релевантни за дејноста и целите на организацијата и заради унапредување на содржините и методите за работа, раководењето и управувањето. Образованието подразбира долгорочна активност на учење која го подготвува поединецот за различни улоги во општеството.<sup>6</sup>

Покрај поимот образование, кај нас често пати присутен е и поимот едукација. Според Суша, (2009) **Едукација** е поим кој е преземен од англискиот јазик, обично се преведува како образование, што е погрешно бидејќи овој поим го опфаќа и поимот воспитување, како компоненти на единствениот процес на образование и воспитување.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Боландер, В. Ц., Снел, А. С. (2011), *Управување со човечки ресурси*, Кочани: Генекс.

<sup>6</sup> Јовановиќ Божовиќ, М., Кулиќ, Ж., Цветковски, Т., и други, (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Београд: Мегатренд универзитет применјених наука

<sup>7</sup> Суша, Б. (2009), *Menadžment ljudskih resursa*, Нови Сад: ЦЕККОМ – боокс д.о.о.

Според Суша, (2009) *развојот* се однесува на активност на учење која е насочена кон иднината, а не на сегашните потреби и која е свртена кон напредување во кариерата, а не кон непосредното извршување.<sup>8</sup>

Кога станува збор за развојот битно е да ја споменеме и дефиницијата според која „развојот е поврзан со стекнување на нови знаења, вештини и способности кои на поединецот му овозможуваат извршување на нови, посложени работи и го подготвуваат за иднината и за идните предизвици и работни задачи“.<sup>9</sup>

Кога се споменува обуката на вработените, потребно е да се дефинира и поимите: *знаења, вештини, однесување „организација која учи“ и менаџмент на знаењето.*

Бојациоски и Ефремов ги дефинираат следните поими:

**Знаења:** Го опфаќаат се она што вработениот треба да го знае за да може да ги извршува работните задачи

**Вештини:** Се она што вработениот треба да може да го извршува при остварување на работните задачи

**Однесувања:** Ставот на вработениот кон работните задачи и луѓето со кои воспоставува меѓусебни односи при нивното извршување<sup>10</sup>

Кога станува збор за концептот на *организација која учи*, се мисли на концепт кој овозможува адаптивност и флексибилност на организацијата во услови на турбулентни промени. Менаџментот настојува да создаде работно опкружување во организацијата кое ќе го поттикнува учењето и ќе ги мотивира вработените на учење. Таквите организации прераснуваат во организации кои учат и имаат капацитет за прилагодување и промени. Стратегијата на организациите кои учат е ориентирана на препознавање и прифаќање на ставот дека учењето е единствен извор на одржлива

---

<sup>8</sup> Суша, Б.(2009), *Menadžment ljudskih resursa*, Нови Сад: ЦЕКОМ – боокс д.о.о

<sup>9</sup> Bahtijarević Šiber, F. (1999), *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden Marketing

<sup>10</sup> Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009), *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје: Економски факултет

стратегиска предност, а континуираното експериментирање е начин на институционализација на процесот на учење.<sup>11</sup>

Организацијата може да се прилагоди на промените во својата средина, доколку е способна да учи. Така Питер Санги ( Peter Sange), авторот со чие име најчесто се поврзува концептот „организација која учи“ (eng. Learning Organization), истакнува дека организацијата која учи континуирано го поттикнува учењето и генерирањето на знаења на сите нивоа. Според него постојат процеси во самата организација кои овозможуваат едноставен проток на знаењето во организацијата, таму каде што е неопходно и можат знаењето брзо да го трансформираат во промени на начин што ќе се овозможи нејзино функционирање, како интерно така и екстерно. Питер Санги ( Peter Sange) во 1990 година составил пет „дисциплини на учење“ кои секоја организација мора да ги развие доколку сака да стане „организација која учи“. Оцената е дека денес не се доволни само знаењето и стручноста кои се добиваат со секојдневното работење. Тоа претставува учење кое се темели на искуство, т.е учење сфатено како пасивен и перманентен процес. Своите способности организацијата ги гради посебно по пат на активно свесно учење. Во „организација која учи“ сите вработени се одговорни за личното усовршување и учејќи ги прошируваат личните способности за креирање на најпосакуваните резултати за својата организација. Сите членови на организацијата мораат да се усовршуваат и развиваат. Со учењето се зголемува знаењето кое е потребно за ефективна и ефикасна акција.<sup>12</sup>

Концептот *менаџмент на знаењето* (eng. Knowledge menagment), е вкоренет во многу дисциплини вклучувајќи го бизнисот, економијата, психологијата и други. Менаџментот со знаење вклучува луѓе, технологија и процеси како меѓусебно поврзани и преклопувачки делови. Најчесто се опишува како процес во кој знаењето се стекнува, усвојува, чува, споделува и применува. Тоа е концепт на колективно знаење на една организација чија крајна цел е ефикасна примена на знаењето во ситуации во кои се

---

<sup>11</sup> Bogićević Milikić, B. (2003), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Ekonomski fakultet

<sup>12</sup> Mašić, B., Babić, L., Đorđević Boljanović, J. и други. (2010), *Menadžment, principi, koncepti i procesi*, Beograd: Univerzitet Singidunum

донесуваат одлуки. Таквото знаење мора да биде корисно и применливо во процесот на донесување и спроведување на одлуките во организацијата.<sup>13</sup>

Практиката покажа дека организациите и претпријатијата во современиот свет својата конкурентска предност ја базираат на знаењето на своите вработени. Ако кажеме дека една организација вреди онолку колку што знаат вработените во неа и дека интелектуалниот капацитет (капитал) на една организација претставува нејзин IQ (коэффициент на интелигенција), тогаш ни малку не изненадува фактот што организациите многу повеќе посветуваат внимание на обучувањето и учењето на своите вработени. Од друга страна, самите вработени имаат потреби а и барања за перманентно учење, обука и усовршување, како би се стекнале со вештини и знаења кои би ги примениле за новите работни задачи и предизвици.<sup>14</sup>

## 1.1 Теоретските аспекти на обуката како функција на менаџментот со човечки ресурси

Во менаџментот на човечки ресурси, обуката како посебна функција е се поактуелна и привлекува поголемо внимание во теоријата и практиката. Основните причини за тоа се наоѓаат во зголемената конкуренција помеѓу организациите, брзиот технолошки развој и модернизацијата при управувањето со организациите, состојбата на пазарот на работната сила, застарувањето на знаењата и вештините на луѓето и слично.

Како резултат на тоа, од организациите се бараат посложени активности, а прилагодувањето на организациите на променливата средина бара нови знаења и вештини, кои се обезбедуваат пред се преку обука на вработените. Средствата кои организациите ги вложуваат за обука на човечките ресурси, без сомнение, зборуваат за важноста на оваа активност за нивниот развој. Најголем дел на авторите кои ја проучуваат оваа проблематика ја сметаат обуката за систематски процес, кој се

---

<sup>13</sup> Mašić, B., Babić, L., Đorđević Boljanović, J. и други (2010), *Menadžment, principi, koncepti i procesi*, Beograd: Univerzitet Singidunum

<sup>14</sup> Mašić, B., Babić, L., Đorđević Boljanović, J. и други. (2010), *Menadžment, principi, koncepti i procesi*, Beograd: Univerzitet Singidunum

остварува по иницијатива на организацијата и осигурува подобро извршување на работата.

Менувањето на однесувањето на човекот не може да настане без менување на знаењата, вештините и ставовите. Затоа, тие се основен објект на процесот на обука на човечките ресурси. Обуката на луѓето во организацијата често се изедначува со нивниот развој. Врските и меѓусебните односи на обуката и развојот се особено силни, така што линијата на нивното дефинирање тешко може да се повлече. Поради тоа, некои автори на двата поими им даваат иста содржина и помеѓу нив ставаат знак на еднаквост.

Меѓу теоретичарите и практичарите од областа на менаџментот со човечки ресурси постои определена согласност дека со текот на времето се менува улогата на организационите единици за управување со човечки ресурси. Како што вработените како ресурс во една организација, кој е обновлив и кој постојано може да се надградува, стануваат се побитни, така на овие организациони единици се повеќе се гледа како на организациони форми кои можат да го подобрат работењето на вработените, а со тоа да помогнат да се создаде конкурентска предност за организацијата.

Во последните декади од минатиот век на единиците за управување со човечки ресурси се гледаше како на единици чија основна функција е да ги извршуваат службеничките работи поврзани со договорите за вработување, пријавувањето и одјавувањето на вработените и грижа за навремена исплата на платата и социјалниот пакет за вработените. Денес, се смета дека единиците за управување со човечки ресурси кои ги извршуваат стратешките функции на една организација и истите се неопходни за нејзиниот развој.<sup>15</sup>

Од тука обуката осигурува проширување на знаењата и вештините, потребни за унапредување на сегашната работа но и за развивање на потенцијалот за во иднина.

Обуката на човечките ресурси претставува комплексна функција која бара квалитетно извршување на низа активности. Нејзините конечни резултати зависат од тоа колку тие активности се добро извршени.

---

<sup>15</sup> Гичевска, А., Огњановска, А., Николовска-Жагар, Б. и др. (2014), *Стандарди за управување со човечки ресурси*, Скопје: МИОА во соработка со Центар за управување со промени.

Обуките на човечкиот потенцијал се посебен услов за создавање на професионална, ефикасна и стручна администрација. Крајната цел на оспособувањето всушност е подобрување на перформансите на вработените.

Обуката денес се применува многу пошироко од порано. Во минатото таа била посветена само на техничките вештини. Денес, обуката може да подразбира еден вид дополнително образование. Односно таа ја има клучната улога во управувањето со работната ефикасност на работникот.<sup>16</sup>

Обуката може да подразбира еден вид дополнително образование. Обуката е сфатена како битна алка во надградувањето на знаењата на вработените и како составен дел при воведувањето во работа на новите вработени. Таа е процес во кој луѓето се стекнуваат со квалификации за поуспешно вршење на задачите од работниот процес. Обуката на вработените им нуди можност за стекнување со нови знаења и проширување на старите веќе стекнати знаења и вештини.

Обуката е област од управувањето со човечките ресурси, со која се остварува функцијата за развој на работниот потенцијал (вработените). Често застапено сфаќање е дека со развојот на вработените, секоја организацијата го овозможува и својот развој.

Традиционално, на обуката на вработените се гледало како на инструмент со кој вработените ќе се научат на одредени вештини и однесувања кои им се неопходни за извршување на работата. Меѓутоа, со текот на времето фокусот на обуката се менува во правец на поврзување на обуката со потребите за унапредување на знаењата на вработените во повеќе области кои би биле од корист на организацијата и во правец на употреба на обуката како инструмент за креирање на споделување на знаења.

Во секоја организацијата има постојана потреба од дообразование и обучување. Најчесто се од најразлична природа, но во повеќе истражувања се заклучува дека секојдневното и постојано обучување е резултат на низа промени настанати во секојдневното работење на самата организација.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Dessler, G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursi*, Beograd: Data Status.

<sup>17</sup> Dessler, G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursi*, Beograd: Data Status.

Со современи техники на едукација им се овозможува на вработените поуспешно да работат и да одговорат на предизвиците, како и на промените на пазарот на трудот.

Според Dessler постојат неколку најчесто користени техники за обука на вработените. Тука би ги споменале:

- Обуката на работното место
- Неформално учење
- Обука „Шегрта“<sup>18</sup>
- Симулирана обука
- Аудио-визуелни техники и техники за учење на далечина
- Обука со користење на компјутер
- Обука со помош на DVD/CD, интернет и портали за учење
- Обука за посебни цели<sup>19</sup>

Постојат автори кои прават и друга поделба на методите за обука на вработените и тоа на:

- Обука на самото работно место
- Замена на работното место
- Менторирање и обучување
- Симулација
- Предавања
- Методи на обука засновани на технологија
- Учење на далечина
- Видео конференција.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Оваа обука се применува уште од средниот век. Осмислена е така што поединците се обучуваат благодарение на комбинацијата на школско учење и учењето на работното место. Со овој тип на обука се обучува под надзор на главниот мајстор. Овој тип на обука е многу сличен со менторството.

<sup>19</sup> Dessler, G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursi*, Beograd: Data Status.

<sup>20</sup> Mašić, B., Babić, L., Đorđević Boljanović, J., и други. (2010), *Menadžment, principi, koncepti i procesi*, Beograd: Univerzitet Singidunum.

Постојат автори кои ги вклучуваат и целите на обучувањето при нивните анализи. Тука, битно е да правиме разлика помеѓу: основни цели на обучувањето во организацијата и посебни цели на обучувањето на вработените во организацијата.<sup>21</sup>

*Основните цели* на обучувањето во организацијата се карактеризираат преку:

- Работна успешност;
- Стекнување знаења за нови технологии;
- Насочување на вработените во организацијата;
- Избегнување на веќе застарените знаења и
- Забрзано следење на нови технологии за конкретна област.

*Посебните цели* на обучувањето во организацијата се насочени кон специфични задачи за поединци кои се стручни за одредени задачи и кои би ги извршувале во иднина.

Самиот процес на обучување на самата организација зависи од плановите, целите и мисијата на самата организација за понатамошна изработка на планови за обучување на вработените.

Обуката е еден од важните и основни концепти на управување со човечките ресурси воопшто, вклучувајќи го и управувањето со човечките ресурси во државната администрација. Покрај општите цели на спроведувањето на обуката кои важат за речиси сите организации од приватниот и од јавниот сектор, како што се зголемувањето на ефикасноста на работата и намалувањето на трошоците, подобрувањето на квалитетот на работата, подобрувањето на мотивираноста на вработените и поддршката во развојот на кариерата, обуката во рамките на државната администрација има одреден број специфични цели, тесно поврзани со нејзината природа и со вредностите што преовладуваат во тој даден момент. Меѓу нив се вклучуваат целта подобро да и се служи на јавноста, преку подобрување на односот меѓу администрацијата и корисникот и подобрување на квалитетот на дадените услуги.

Според проф, д-р. Мирјана Борота Поповска постојат две категории на обука:

---

<sup>21</sup> Dessler, G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursi*, Beograd: Data Status.

- Обука контролирана од обучувачот – добар пример е предавање
- Обука контролирана од лицето кое се обучува – добар пример би бил учењето на компјутер или учењето на далечина

Според истиот автор основните типови на обука можат да бидат сумирани и вака:

- Училница – овој пристап може да варира во голема мера, од традиционален метод каде тренерот е предавач кој вклучува мала партиципација на учесниците или воопшто не вклучува партиципација, до тренер кој има улога на олеснувач и неговиот стил се движи од директен до индиректен. Ситуацијата во училица каде акцентот е на партиципацијата на учесниците, секако овозможува поголемо уживање кај ученикот и поефикасно учење.
- На отворено – тоа е форма на учење која е широко употребувана подолг период, особено во некои области како обуката за лидерство и градењето на тимови. Зголемен број на компании го користат токму овој пристап.
- Учење со помош на компјутер – учесниците учат преку пишани материјали. Програмското учење е многу софистицирано во последните години. Една од поголемите придобивки е флексибилноста.
- e-learning – бележи значаен развој со порастот на www( world wide web) и порастот на употребата на компјутерите дома и на работа.<sup>22</sup>

Професорката, Мирјана Борота Поповска, (2008) смета дека постои и обука на работното место, која може да биде:

- Демонстрација - претставува техника на покажување или демонстрирање на начинот на кој треба да се изврши работата, а потоа им се дозволува на вработените то да го направат. Меѓутоа овој метод не обезбедува структуриран систем на учење каде вработените ја разбираат секвенцата на обуката што ја следат.

---

<sup>22</sup> Борота Поповска, М. (2008), *Капацитетот на менаџментот на човечките ресурси во единиците на локалната самоуправа*, Скопје

- Подучување - овој пристап означува person to person техника , дизајнирана да ги развие индивидуалните вештини , знаења и ставови. Тој е најнеефективен кога се случува неформално , како дел од еден нормален менаџмент процес. Овој метод е наменет со цел да им помогне на вработените да станат свесни како работат и што треба да научат , овозможува контролирано делегирање и искористување на било која ситуација што ќе произлезе во иднина.
- Менторство - Претставува процес во кој се користат специјално селектирани и обучувани индивидуи кои ќе обезбедат совети и насоки за развој на кариерата на оние кои им се доверени. Менторите обезбедуваат помош при изработка на сопствен план за развој, совети за индивидуите како да ги стекнат потребните знаења и вештини за новата работа да се справат со административно , технички и човечки проблеми , особено на почетокот на нивната кариера итн.
- Ротација на работата - овој пристап има за цел да ги прошири искуствата на вработените преку нивна ротација од едно работно место на друго. Ова може да биде неефикасен и фрустрирачки метод за стекнување на дополнителни знаења и вештини и неговиот успех зависи од дизајнирањето на програма во која се утврдува што секој вработен треба да научи на секое работно место каде што стекнува искуство.<sup>23</sup>

Во денешно време организациите инвестираат во обуки на вработените од повеќе причини. Со забрзаниот економски пораст се поголема е потребата од континуирано обучување на вработените и во таа насока се наметнува потребата од изнаоѓање на најсоодветен начин за обука.

---

<sup>23</sup> Борота Поповска,М. (2008), *Капацитетот на менаџментот на човечките ресурси во единиците на локалната самоуправа*, Скопје

## 2. Обуката и нејзиното значење за вработените

### 2.1 Утврдување на потребите за обука на вработените

Грижата за вработените и за нивниот развој претставува стратешки аспект на обуката. Организациите треба да планираат на годишна основа како ќе се остварат развојните потреби на вработените, со унапредување и постигнување на своите цели.

Обуката на вработените треба да биде поврзана со стратешките документи на институцијата. При дефинирање на општите и конкретните цели што треба да се реализираат, треба да се идентификуваат и потребите од обуки и развој на вработените. Следствено и планот за обуки на вработените треба да обезбеди дека обуката навистина ги поддржува целите, иницијативите и активностите од стратешките документи.<sup>24</sup>

Институциите треба да имаат систематски пристап кон обуките. Самиот процес на управување со обуките опфаќа неколку фази. Најнапред се идентификуваат потребите од обуки, потоа се определуваат активностите што треба да се преземат за реализирање на обуките и конечно се проценуваат резултатите од обуките.

За успешно организирање обуки на вработените потребно е најпрво да се идентификуваат нивните потреби од обука.

„Идентификацијата од потребата за обука е процес кој покажува дали воопшто е потребна обука на вработените и треба да одговори на следниве прашања: Кому му е обуката потребна?, Што треба да биде предмет на обуката? и Кои организациски цели треба да се остварат со обуката?. Идентификацијата се одвива на три нивоа и тоа: на ниво на организација, на ниво на работно место, на индивидуално ниво и често и на ниво на специфични групи и организации“.<sup>25</sup>

При дефинирање на општите и конкретните цели што треба да се реализираат, треба да се идентификуваат и потребите од обука и развој на вработените. Според ова и Фазите од системскиот пристап кон обуките соодветствува на фазите неопходни

---

<sup>24</sup> Гичевска, А., Огњановска, А., Николовска-Жагар, Б. и др. (2014), *Стандарди за управување со човечки ресурси*, Скопје: МИОА во соработка со Центар за управување со промени.

<sup>25</sup> Bogičević Milikić, B. (2003), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Ekonomski fakultet.

за успешна реализација на секој работен процес: анализа, планирање, извршување и контрола.

- Анализата на потребата од обуки – се однесува на анализа на постојните проблеми и се утврдува потребата од обуки
- Планирањето или дизајнирањето на обуката – се однесува на планирањето на начинот на кој обуките ќе се спроведуваат, а врз основа на резултатите добиени од претходната анализа
- Извршувањето – претставува фаза на спроведувањето на обуките
- Контролата– е фаза на контролирање на тоа што е спроведено, односно евалуација на обуката.

Секоја фаза е подеднакво значајна за ефективно спроведување на обуката и за остварување максимални ефекти од неа. Затоа на секоја фаза треба да и се пристапува многу внимателно како би се постигнале најдобри резултати.

Анализата на потребите од обуки е процес за утврдување на проблемите и причините за појава на разлики помеѓу моменталната и очекуваната изведба на вработениот ( т.н „јаз’’) и истата ги нуди можните решенија за надминување на јазот од изведбата. Со анализата е потребно да се утврди дали обуката и едукацијата се навистина неопходни и потребни т.е. кој вид на усовршување ќе биде неопходен за вработените во организацијата затоа што секое работно место има своја специфика и бара посебни одредени задачи.

Обуките може да се спроведат низ различни облици, но општо гледано, посакуваната цел од обуките е подобрување на изведбата на задачите поврзани со работното место или подобрување на изведбата на организацијата како целина. Но, квалитетот на резултатите од обуките пред се зависи од квалитетот на податоците со кои се утврдуваат потребите од обуките. Доколку потребите за обуките не се соодветно идентификувани, набргу обуките ќе започнат без никаква причина, ќе продолжат без никаква намена и ќе завршат без резултати.

Цел на анализата на потребите од обуки е да се овозможи:

- Релевантни и ефективни обуки кои се базираат и соодветствува со реалните потреби
- Подобро искористување на ресурсите на организацијата
- Мотивирани учесници на обуките, бидејќи обуките соодветствуваат на нивните потреби
- Поддршка на раководството на обуките зошто тие обезбедуваат вредност за вложените средства.

Процесот на спроведување на анализата на потребите од обуки се состои од три нивоа на анализа:

- Анализа на организациско ниво
- Анализа на ниво на работно место
- Анализа на индивидуално ниво

Анализата на организациско ниво се однесува на анализа на ефективноста на организацијата, утврдување на областите за кои е потребна обука и условите во кои таа ќе се спроведува. Таа треба да го идентификува влијанието на окружувањето врз организацијата, технолошките промени, новите законски прописи и политики, ефективноста во остварувањето на организациските цели, ресурсите со кои организацијата располага за нивно реализирање и климата, односно поддршката за обуки на вработените (поддршки од раководството, желбата на вработените да учествуваат на обуки, одговорноста за исходот и резултатите од обуките).

За спроведување на анализа на организациско ниво се користат следниве извори:

- Организациски цели, визија, мисија и стратешки планови;
- Организациска клима (односите меѓу раководството и вработените, набљудување на однесувањето на вработените и ставовите на вработените);
- Анализа на економичноста, продуктивноста и ефикасноста во работењето на организацијата;
- Воведување на нови технологии и опрема во организацијата;

- Годишните извештаи од работата на организацијата и нејзините организациони облици;
- Ревизорските извештаи за работењето на организацијата и системот за надградување во организацијата;
- Планови за реорганизација и структурни промени во организацијата и
- Мотивацијата и задоволството од работата на вработените во организацијата.

Анализата на ниво на работно место обезбедува податоци во врска со знаењата, вештините, односно компетенциите неопходни за работното место во насока на остварување на програмските цели на организацијата.

Извори за прибирање на податоци за анализа на ниво на работно место се:

- Опис на работното место (опис на главните активности за извршување на работата и условите под кои овие активности се извршуваат);
- Анализа на знаења, вештини и способности (подетална листа на специфични работи за секое работно место вклучително и знаењата, вештините, ставовите и способностите кои треба да ги поседуваат вработените);
- Стандарди за изведбата (пропишани стандарди по кои ќе се проценува изведбата на задачите на секое работно место со цел да се идентификува „јазот“ во изведбата);
- Следење/набљудување на работата;
- Извршување на работата;
- Прашалник за извршување на работата (се евалуира задачата од аспект на важноста и времето потрошено за нејзина изведба);
- Разгледување на литературата, истражување на добри практики на други организации и слично и
- Анализа на оперативните проблеми (загуби, непочитување на рокови и сл.).

Анализата на индивидуално ниво обезбедува податоци за квалитетот на изведбата на работните задачи индивидуално – за секој вработен во организацијата, како и за потребите за обуки на секој вработен по вид и област.

Изворите за прибирање на податоци за анализа на индивидуално ниво се:

- Оценување на изведбата (идентификување на слабостите и можните решенија за подобрување);
- Проблеми во изведбата (ниска продуктивност, чести отсуства, лоша употреба на опремата и сл.);
- Следење/набљудување на работата (се следат резултатите од однесувањето на вработениот и резултатите од неговата изведба);
- Интервјуа (со средното и врвното раководство, како и со вработениот при што се прашува за неговите потреби од обуки);
- Прашалници (пишана форма на интервјуа и тестови со кои се мерат знаењата и вештините за извршување на работата) и
- Преглед за ставовите на вработените (се мери моралот, мотивацијата и задоволството од работата на вработениот).

Сите три нивоа на анализа на потребите од обука се меѓусебно поврзани и податоците собрани од секое ниво се од суштинско значење за сеопфатна и ефективна анализа на потребите за обука.

## **2.2 Воведна обука и менторство на вработените во јавната администрација**

Насочувањето на вработените подразбира на нововработените да им се овозможи основни податоци кои им се потребни да можат да ја вршат работата на задоволителен начин.

Воведувањето кое го спроведува работодавачот претставува една од компонентите на социјализација на нововработените. Програмите за воведување на вработените се содржани од кратко неформално воведување во работата до формални програми кои траат половина ден а некогаш и многу повеќе. Во двата случаи, нововработените обично добиваат испечатен материјал во форма на прирачник или пак виртуелен прирачник кој треба да опфаќа детален опис работното време на вработените, анализата на работата и работните задачи, можноста за користење на годишниот одмор,

бенифициите кои им се на располагање на вработените, персоналните политики во организацијата, дневните задачи и слично. Технологијата може да го олесни воведувањето на нововработените.<sup>26</sup>

Воведната обука е од круцијално значење за новите вработени во организацијата и како таква таа треба да им биде обезбедена на сите кои прв пат се вработуваат во одредена организација. Таа претставува процес на воведување на новите вработени во организацијата со цел тие да станат дел од истата за што е можно пократко време. Воведната обука на еден начин претставува добредојде, прифаќање и воведување на новите вработени и затоа е од големо значење. Таа има за цел да ги запознае новодојдените со функционирањето на организацијата и со нивните идни задачи, како и можност за прилагодување на новата работна средина.

Целта на воведната обука е запознавање на новите вработени со визијата и мисијата, одговорностите, вредностите, политиките на организацијата, процедурите за работа како и правилата за работа.

Ако воведната обука е добро испланирани и организирана таа на новите вработени ќе им овозможи побрзо да добијат чувство на припадност во конкретната организација, односно побрзо да се прилагодат на истата, ќе бидат мотивирани за поголема посветеност и лојалност кон работата и кон организацијата и ќе се стекнат со знаења за организацијата. Сето ова ќе води кон поголема продуктивност на нововработените.

Секоја организација има обврска да развива и реализира добра воведна програма. Под развивање добра воведна програма се подразбира организацијата да обезбеди релевантни материјали во форма на прирачници за новите вработени. Таа треба да му понуди на новиот вработен општи информации како и практични информации за институцијата во која за прв пат доаѓаа (движење низ објектите, излези при итни случаи, обиколка на работните простории, телефонски именик, работното време, етичкиот кодекс, кодексот на облекување, внатрешната организација, работните задачи, почитување на работното време и можностите за користење на годишен одмор и сл)

---

<sup>26</sup> Dessler, G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursi*, Beograd: Data Status.

Воведната обука може да се реализира поединечно или групно доколку станува збор за поголема група на нововработени лица.

Менторството сфатено како обука се дефинира како формална или неформална професионална релација меѓу две лица (ментор и менторирано лице) која има за цел давање поддршка и пренесување знаења, вештини и искуство од едно на друго лице (менторираниот), кое прави значителна транзиција во однос на знаењето, работата или размислувањето.<sup>27</sup>

Менторството им е од голема корист на вработените кои се нови во организацијата, на оние кои сакаат да развијат компетенции потребни за унапредување на повисоко работно место, како и за стекнување професионални вештини карактеристични за конкретно работно место.

Улогата на менторството е развивање на менторска програма преку која ќе се пренесуваат знаења, искуства и вештини од менторот на менторираниот.

За одреден вработен да биде ментор пред се треба да има искуство, да ја познава работата, да поседува вештини за комуникација и најбитно да ја прифаќа улогата на ментор. Мотивацијата да се биде ментор е од круцијално значење за успешност во процесот на менторирање. Ова е од причина што ако лицето сака да ја прифати улогата на ментор, во тој случај тоа секогаш ќе наоѓа време да ја води и надгледува работата на менторираниот и да разговара за секој проблем кој ќе се јави во текот на менторирањето. Во спротивно, секогаш ќе има добар изговор зошто не може да најде време за мониторинг на работата на менторираниот.

Од менторот се очекува да го стимулира, охрабрува и да го поддржува лицето на кое го менторира. На практичен и соодветен начин да му го пренесе своето знаење и вештини како и своето искуство. Тој треба да биде позитивен пример и да покаже интерес за работата на менторираното лице. Од голема важност е менторот да биде достапен и редовно да се состанува со менторираното лице како би разменуваале искуства поврзани со работата. Успешниот ментор е фокусиран на подобрување на

---

<sup>27</sup> Гичевска, А., Огњановска, А., Николовска-Жагар, Б. и др. (2014), *Стандарди за управување со човечки ресурси*, Скопје: МИОА во соработка со Центар за управување со промени.

вештините и знаењата и алицето кое го менторира, но и на зголемување на неговата самодоверба во однос на работата и извршувањето на работните задачи.

Наспроти очекувањата од менторот, од менторираното лице се очекува да учествува во процесот на обучување, да ги врши сите зададени задачи одговорно и во дадените временски рокови, да биде подготвен отворено да разговара за проблемите кои ќе се јават во текот на работата, како и да покаже интерес за работата.

Понатаму, постојат два вида на менторство:<sup>28</sup>

- СОВЕТОДАВНО И
- ПРАКТИЧНО

Советодавното менторство е наменето да ги унапреди општите работни компетенции на менторираниот административен службеник. Овој вид на менторство се темели на давање конкретни совети за подобрување на извршувањето на работните задачи и помага во надминување на проблемите кои се јавуваат во секојдневното работење.

Практичното менторство претставува можност за помладите и помалку искусни вработени да работат со поискусните колеги како би учеле и би ги надградувале своите знаења и вештини. Целта на практичното менторство е да се развијат посебните компетенции на менторираниот административен службеник. Практичното менторство дава можност за стекнување на искуство во живо, односно преку покажување и работа директно на одредена проблематика.

Најчесто се спроведуваат три типови на практично менторство:<sup>29</sup>

- Набљудување на работата „fly on the wall“ ;
- Редовни брифинзи „burst interactions“;
- Споделување на работата „hands-on job sharing“.

---

<sup>28</sup> Публикација во рамките на проектот „Поддршка за реформите во јавната администрација“, *Менторство и компетенции*, Скопје: МИОА во соработка со Центар за управување со промени.

<sup>29</sup> Публикација во рамките на проектот „Поддршка за реформите во јавната администрација“, *Менторство и компетенции*, Скопје: МИОА во соработка со Центар за управување со промени.

Набљудувањето вклучува низа активности како што се: присуство на лицето кое е менторирано на состаноците на кои присуствува или ги одржува менторот, набљудување на интеракцијата со странките, и воопшто набљудување на она што менторот го прави на дневна основа. Овој тип на практично менторство е наменет за вработениот кога од него се бара да стекне поголемо разбирање за работата на менторот.

Редовните брифинзи се конкретни совети од менторот за дадени активности со цел подобро објаснување кои се очекувањата од активноста и сумирање на резултатите од работните задачи. Овој тип се препорачува за стекнување со вештини само за еден тип на активности во определен временски рок. Пред секоја активност се организираат брифинзи на кои се објаснуваат очекувањата од активноста и се сумираат резултатите од истата.

Споделувањето на работата, претставува практична работа каде менторираниот под мониторинг на менторот спроведува дел од своите работни задачи. Овој тип на обука може да биде и во комбинација со набљудувањето.

Битно е да се спомене менторството, во контекст на оценувањето на ефектот на работата на административните службеници и можноста кој им се нуди на раководителите во случаи кога констатираат слаб учинок од работата на потчинетите, како вид на обука за подобрување на работата на слабиот работник.

Менторството како вид на обука на вработените во јавната администрација ќе се опфати во овој магистерски труд. Се јавува потребата најпрво да се дефинира поимот менторство, односно да се даде одговор на тоа Што е менторство?

„ Менторството претставува професионална релација меѓу менторот и менторираниот, кој има за цел подобрување на општите и посебните работни компетенции, преку давање поддршка и пренесување знаења, вештини и искуство од едно на друго лице“<sup>30</sup>

Кога на еден вработен ќе му се определи ментор неговите придобивки се во насока на:

---

<sup>30</sup> Публикација во рамките на проектот „Поддршка за реформите во јавната администрација“, *Менторство и компетенции*, Скопје: МИОА во соработка со Центар за управување со промени.

- Унапредување на постоечките знаења и стекнување со нови знаења од колеги кои се поинтересни;
- Добивање на појасна слика за секојдневното работење во одредена област и воопшто за работата на институцијата;
- Детектирање на своите слаби и јаки страни;
- Унапредување на самодовербата на вработениот;
- Унапредување на постојните вештини како и развивање на нови;
- Подобрување на меѓучовечките односи со колегите и сл.

Од друга страна и менторот има свои придобивки, односно кај него се јавува чувство на поголемо задоволство поради помагање на менторираното лице за да ги подобри своите вештини во работењето. Кај менторот се развиваат лидерски и комуникациски вештини. Сето ова позитивно влијае и на менторот за зајакнување на меѓучовечките односи со своите колеги а воедно се отвора и можност за негов професионален развој во кариерата. Менторството е битен елемент кој се зема во предвид при унапредувањето на административните службеници.

Менторството им е од голема корист на вработените кои се нови во организацијата, на оние кои сакаат да развијат компетенции потребни за унапредување на повисоко работно место, како и за стекнување професионални вештини карактеристични за конкретно работно место.

Согласно Законот за административни службеници, 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.

На институциите им се препорачува да водат списоци на ментори и да ги советуваат своите вработени кои имаат потреба од ментор за тоа кој би можел да биде соодветен за оваа улога.

Менторот заедно со менторираниот подготвуваат индивидуална Програма за менторство во која ги дефинираат целите кои треба да се постигнат, како и компетенциите кои треба да се стекнат. По завршувањето на менторството и менторот и менторираниот административен службеник пополнуваат изјави за завршено

менторство, кои ги доставуваат до единиците за управување и развој на човечките ресурси во нивната организација. Врз основа на изјавите, организацијата има обврска да им издаде потврда за успешно реализирано менторство. Оваа потврда пак може да биде од корист и дополнително се вреднува во постапката за унапредување на административните службеници.

За успешно менторство е потребна обострана соработка. Постојат три фази на менторството: *истражување, ново разбирање и планирање на активности*.<sup>31</sup> (слика 1)



Слика 1 – Фази на менторството

Менторството треба да има структура за да обезбеди продуктивност. Прашања кои треба да се разгледаат при започнување на менторскиот однос се:

- Цели за менторот и менторираниот;
- Граници за дискусија/области кои нема да бидат вклучени;
- Форми на комуникација;
- Механизми за евалуација и
- Правила за раскинување на менторството.<sup>32</sup>

Министерството за информатичко општество и администрација води Регистар на ментори, каде се внесуваат податоците за административните службеници кои се обучени за ментори. Веднаш по завршувањето на обуката се внесуваат следните податоци за вработените: името и презимето на административниот службеник,

<sup>31</sup> Публикација во рамките на проектот „Поддршка за реформите во јавната администрација“, *Менторство и компетенции*, Скопје: МИОА во соработка со Центар за управување со промени.

<sup>32</sup> Публикација во рамките на проектот „Поддршка за реформите во јавната администрација“, *Менторство и компетенции*, Скопје: МИОА во соработка со Центар за управување со промени.

институцијата во која е вработен, работното место на кое е поставен, бројот за контакт и електронската адреса. Доколку на вработениот кој е обучен за ментор му престане работниот однос или се премести во друга институција, матичната организација во која бил вработен има обврска да достави известување до Министерството за информатичко општество и администрација заради ажурирање на податоците во Регистарот.

## **Обуки на вработените во јавната администрација на Република Северна Македонија**

Во јавната администрација на Република северна Македонија, Одделенијата за управување и развој на човечките ресурси, кои се издвоени единици во составот на организациите и за својата работа одговараат исклучиво пред првопретпоставениот (министер, директор и сл.), претставуваат алка која допринесува во комплетно спроведување на политиките за управување и развој на вработените. Овие политики се креираат во Министерството за информатичко општество и администрација а одделенијата за управување и развој на човечките ресурси во организациите се задолжени за спроведување на истите. Во јавната администрација на Република Северна Македонија се води посебна грижа за обучувањето на административните службеници се со цел тие да можат соодветно да одговорат на своите работни задачи, како и да ги унапредат своите работни вештини и да допринесат за поквалитетна изведба.

Обуката на вработените воопшто но и во јавната администрација на Република Северна Македонија подразбира промени во специфичните знаења, способности, вештини, ставови или однесувања на вработените со цел да се подготват за подобро извршување на работата. Покрај тоа, обуките градат мотивирани и посветени вработени кои можат да одговорат на потребите на организацијата. Со обуките се создаваат квалификувани вработени.

Со Законот за административни службеници („Службен весник на РМ, бр. 27/14,199/14,48/15154/15,05/16,142/16 и 11/18“) и подзаконските акти детално е уредено како треба да се одвива унапредувањето на перформансите на вработените во јавната администрација, преку нивно обучување. Детално е разработен и начинот на управување со стручното усовршување на вработените.

Во 2011 година, согласно Законот за државни службеници и Националниот систем за координација на обуките на државните службеници, креирањето на Годишната програма за генерички обуки се базираше на анализа на потребите за обука на вработените на национално ниво. За да се состави каталог на генерички обуки за вработените, Министерството за информатичко општество и администрација подготвувало приоритетна листа на потребите од обуки за вработените. Оваа листа се формирала согласно добиените податоци од Годишните програми за обука кои ги доставувале институциите поединечно. Тие пак, своите Годишни програми за обука ги изготвувале врз основа на интерната анализа на потребите за обука на вработените, која ја правеле во своите организации.

Денес, Министерството за информатичко општество и администрација е задолжено за изработка на Годишна програма на генерички обуки за административните службеници.

Годишната програма за генерички обуки на административните службеници е документ кој Министерството за информатичко општество и администрација го носи секоја година и истиот го објавува на својата веб страница како би можеле сите институции да се запознаат со тековните обуки кои се на располагање за тековната година. Составен дел на Годишната програма е Каталогот за генерички обуки на административните службеници.

Во Годишната програма за генерички обуки за 2018 година, МИОА 301-РЗ-ЗІ бр.15/1-2328/1 од 20.07.2017 година, се опфатени вкупно 37 ( триесет и седум) обуки од кои 12 (дванаесет) обуки се достапни на електронската апликација за учење СУУ, 7 (седум) обуки на електронската апликација за микроучење и 18 (осумнаесет) обуки на традиционален начин во училница.

Во Годишната програма за генерички обуки за 2019 година, МИОА 301-РЗ-ЗІ се опфатени вкупно 24 ( дваесет и четири) обуки од кои 11 (единаесет) обуки се достапни

на електронската апликација за учење СУУ и 13 (тринаесет) обуки кои ќе се спроведуваат во училиница.<sup>33</sup>

За реализација на обуките со традиционален метод, Министерството за информатичко општество и администрација, има обврска да изработи распоред на термини за спроведување на генеричките обуки и во корелација со распоредот, треба навремено да достави известување до државните институции како истите би можеле да номинираат свои вработени за обучување. Понатаму, секоја државна институција преку своите одделенија за човечки ресурси треба да номинира свој претставник предвидената генеричка обука.

За обучување во електронските системи во јавната администрација, Министерството во соработка со институциите обезбедува пристап до истите. Секој вработен во администрацијата поседува корисничко име, односно има пристап во системот за следење на Е-обуки. Пристапот за Е-учењето може да се врши преку следната веб локација: <http://e-obuki.mioa.gov.mk/>.

По спроведувањето на обуките, учесниците ќе добиваат потврда/сертификат за завршена генеричка обука. За обуките реализирани во училиница, потврдите ги добиваат по редовна пошта, додека потврдите/сертификатите за обуките спроведени по електронски пат, се генерираат во електронска форма, веднаш откако ќе ја заврши конкретната обука, со можност за нивно печатење.

Креирањето на оваа програма се базира на анализата на потребите за обуки на вработените на национално ниво и преземањето на активности на Министерството за информатичко општество и администрација за континуирано подобрување на изведбата на администрацијата, особено во делот за стручното усовршување.

Менаџментот со човечки ресурси, како современа наука, често полемизира за имање или немање работни компетенции, или само компетенции на вработените. Бидејќи ова е релативно нов термин, потребно е подетално да се обработи и во таа насока на прашањето Што се работни компетенции?, можеме да одговориме:

---

<sup>33</sup> [http://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl\\_files/documents/training/gpgo2019.pdf](http://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/training/gpgo2019.pdf)

Работните компетенции се уникатна комбинација на знаење, вештини и однесување на луѓето во врска со нивното работење. Тие во суштина се збир на се она што го знаеме (теоретско), како го правиме она што го знаеме (вештини/практика) и кога го правиме она што го знаеме, како постапуваме (однесување).<sup>34</sup>

Работните компетенции се применливи во сите функции на управувањето со човечките ресурси. Можат да се употребуваат при: регрутирањето на вработени, обуката и развојот на вработените, следењето и наградувањето на работењето и при развојот на кариерата на вработените.

Работните компетенции можат да бидат генерички (општи) и специфични или специјализирани. Генеричките компетенции се генерални и еднакви за поголема група вработени, додека пак специфичните, како што кажува и самиот назив се однесуваат само на определено работно место.

Генерички (општи) работни компетенции се:<sup>35</sup>

- Решавање проблеми и одлучување за работи од својот делокруг;
- Учење у развој;
- Комуникација;
- Остварување резултати;
- Работење со други/тимска работа;
- Стратешка свест;
- Ориентираност кон странките/засегнатите страни;
- Раководење; и
- Финансиско работење.

Под решавањето проблеми и одлучувањето од својот делокруг се подразбира идентификување на клучните факти при комплексни и сложени теми како и развивање креативни и практични решенија и политики. Учењето и развојот претставуваат

---

<sup>34</sup> Гичевска, А., Огњановска, А., Николовска-Жагар, Б. и др. (2014), *Стандарди за управување со човечки ресурси*, Скопје: МИОА во соработка со Центар за управување со промени.

<sup>35</sup> Правилник за рамката на општи работни компетенции за административните службеници (Службен весник на РМ, бр. 142 од 26.09.2014 година)

развивање и подобрување на личните вештини и знаења за организацијата и за околината. Комуникацијата треба да биде јасна, прецизна и разбирлива, усна и писмена.

Остварувањето резултати подразбира преземање лична одговорност и иницијатива за извршување на работата со високи стандарди на квалитет во рамки на воспоставените процедури.

Работењето со други подразбира кооперативна работа во тимови во организацијата и надвор од неа и почитување на различностите меѓу луѓето.

Додека пак стратешката свест претставува приоритизирање на најважните задачи, флексибилно работење и ефикасно организирање на својот обем на работа во стратешката ориентација на институцијата. Ориентираноста кон странките/засегнатите страни е во насока на стратешката цел на администрацијата да биде секогаш достапен сервис на граѓаните.

Раководењето подразбира добра организација при делегирањето на задачите на потчинетите вработени а се со цел успешно вршење на работата.

Додека пак финансиското работење подразбира економичност при користењето на ресурсите на организацијата.

За раководните работни места се применуваат сите девет општи работни компетенции, додека за останатите се применуваат зависно од нивото на кое е работното место помалку општи работни компетенции.

Спротивно на општите работни компетенции, специфичните компетенции се работни компетенции за конкретно работно место или за мала група работни места. Тие се специфични вештини кои се потребни за поквалитетно извршување на работните задачи и обврски за конкретно работно место. И покрај различностите помеѓу општите и специфичните компетенции, едно нешто им е заедничко а тоа е дека и едните и другите помагаат во организацијата да бидат поставени во вистинско време, вистински вработени на вистински места.

Дефинирањето на работните компетенции е добри од причина што со прецизно мерење и следење на работните компетенции се добива реална слика за тоа како еден вработен функционира во одредена работна средина и на одредено работно место. Од голема важност се и при изборот и селекцијата на новите вработени. Имено, и секој кандидат однапред ќе знае што му е потребно да поседува за да може конкурира за одредено работно место.

Министерството за информатичко општество и администрација во рамките на проектот „Поддршка на реформите на јавната администрација“, поддржан од Британската амбасада, креираше Рамка на општи работни компетенции. Како би биле појасни и подобро организирани, работните компетенции се поставени во рамка, каде секоја работна компетенција има јасен наслов и прецизно е определено, дефинирано е што точно се подразбира под таа работна компетенција, како и прегледно наведени индикатори преку кои таа ќе се следи. Формата на Рамката на општи работни компетенции е уредена со Правилник за рамката на општи работни компетенции за административните службеници („Службен весник на РМ, бр.142 од 26.09.2014 година“).

Во Правилникот рамката е дефинирана како групирање на општите компетенции на единствен и интегриран начин, со цел да се овозможи подобрување на постапките за селекција и вработување, унапредување, оценување на ефектот од работењето, како и стручното усовршување на административните службеници.

Потребно е да се истакне дека генеричките обуки се однесуваат исклучиво на развивање на општите компетенции на вработените, додека за развивање на посебните компетенции, односно обуки потребни за одредено работно место, се спроведуваат специјализирани обуки.

Министерството за информатичко општество на Република Северна Македонија има законска обврска да подготвува Програма за генерички обуки за административните службеници.

Во јавната администрација на Република Северна Македонија, врз основа на понудените генерички обуки во Годишната програма за генерички обуки на

Министерството за информатичко општество и администрација, кон крајот на тековната година (најдоцна до 26 ти декември), а за идната, секоја институција има обврска да изработи свој Годишен план за обуки, каде за секој вработен, раководителите заедно со вработените одредуваат пет задолжителни генерички обуки за унапредување и развој на општите компетенции на вработените. Содржината и формата на годишниот План за обуки и извештајот за истиот е пропишана со Правилник за содржината и формата на годишниот план за обуки на административните службеници и извештајот за негова реализација („Службен весник на РМ, бр.142/14). Според правилникот Годишниот план се изработува во електронска форма и содржи табеларен приказ на планираните генерички и специјализирани обуки за секој административен службеник посебно. Со правилникот е дефинирана и формата и содржината на извештајот кој исто така е во електронска форма и содржи табеларен приказ на планираните и реализираните генерички и специјализирани обуки за секој административен службеник. Извештајот се доставува од страна на институциите до Министерството за информатичко општество и администрација, два пати годишно, на секои шест месеци, во електронска форма и во печатена форма по пошта.

Раководните лица во институциите имаат обврска да изберат најмалку пет генерички обуки од Годишната програма, со кои сметаат дека ќе се унапредат и продлабочат знаењата на административните службеници. Овие избрани обуки се внесуваат во индивидуалните планови на вработените, согласно член 56 став 2 од Законот за административни службеници („Службен весник на РМ, бр. 27/14, 199/14, 48/15, 154/15, 05/16, 142/16 и 11/18“), а во координација со личните потреби за развивање на компетенциите на вработените за успешно спроведување на работните цели и задачи. Во индивидуалните планови за стручно усовршување се изразува потребата од обуки и менторство, со цел подобрување на општите и посебните работни компетенции на административните службеници.

Индивидуалниот план ги опфаќа развојните цели на вработените кои се состојат од потребните мерки, активности, обуки и стручно усовршување на знаењето, вештините, способностите и севкупните потенцијали на вработените за подобрување на нивната стручност.

Формата на индивидуалниот план е прецизирана во Правилник за начинот на спроведување на полугодишното интервју, формата и содржината на полугодишното интервју, поблиските критериуми за начинот на оценување на административните службеници, формата и содржината на обрасците за оценување, формата и содржината на извештајот со ранг листа на годишни оценки, како и содржината на извештаите и начинот на оценување на административните службеници во други околности („Службен весник на РМ, бр.63/18 “). Индивидуалните планови вработените имаат обврска да ги достават до одделенијата за управување и развој во своите организации од 01 до 15 декември во тековната година за идната. Индивидуалниот план се утврдува од страна на непосредно претпоставениот во соработка со вработениот откако ќе бидат дефинирани работните цели и задачи за наредната година. Бројот на генерички обуки во индивидуалниот план за стручно усовршување треба да биде најмалку пет, додека пак бројот на специјализирани обуки не е ограничен. За разлика од генеричките обуки, специјализираните обуки произлегуваат од специфичната потреба на конкретното работно место.

Индивидуален план за стручно усовршување		
Потреба од учење	Активности/начин	Временска рамка
Стандарди за финансиско управување	Во училница	февруари-декември 2016
Е-Влада	Во училница	Февруари-декември 2016
Управување со проектен циклус	Во училница	Февруари-декември 2016
Вовед во микроучење	Систем за микроучење	Февруари-декември 2016
Вовед во Системот за управување со учењето (СУУ)	Во училница	Февруари-декември 2016
Сметководствено работење	Во училница	Февруари-декември 2016

(Табела 1) Пример за индивидуален план за стручно усовршување

Понатаму, изборот на задолжителни генерички и специјализирани обуки отсликан во индивидуалните планови се запишува и во Образецот за оценување на административните службеници во Табела 3 и е дел од процесот на мерење на ефектот на вработените во јавната администрација. Реализацијата на обуките се зема во предвид при оценувањето на работата на административните службеници а обуките на вработените се битен дел од тој процес.

На сликата подолу (табела 2), е прикажан делот од образецот за оценување каде се внесуваат потребите за обука на административните службеници.

План за стручно усовршување и развој (Овој дел од образецот го пополнува претпоставениот, во соработка со секретарот, односно раководното лице на институцијата во која не се назначува секретар, од 15 до 30 декември во претходната за следната година. При пополнување треба да се внимава на расположливите ресурси, времето, можностите и нивото на работното место на административниот службеник. Планот вклучува обуки од Годишната програма за генерички обуки, Годишната програма за административно управување, менторство и други форми на учење)		
Потреба од учење	Активности/начин	Временска рамка
Мерки за подобрување на ефектот (Овој дел од образецот се пополнува доколку се констатира слаб ефект при полугодишното интервју)		
Потреба од учење	Активности/начин	Временска рамка

(Табела 2) – Табела 3 од образецот за оценување на административни службеници

Се ова е тесно врзано со оценувањето на административните службеници. Имено, заради подобрување на ефектот во работењето, според постапката за оценување потребно е да се изврши интервју помеѓу вработениот и претпоставениот и доколку е

потребно на вработениот може да му се изрече мерка за обука за развој на компетенциите или пак менторска работа.

Овој системот за управување со ефектот на вработените им дава права и обврски на вработените во текот на годината да се усовршуваат и да ги унапредуваат своите знаења и вештини.

Под процес за подобрување на перформансите се подразбира да им се помогне на вработените да ги подобрат и унапредат перформансите во корист на својот личен развој и во корист на организацијата.

Доколку резултатите од работењето не се на завидно ниво, добрите раководители преземаат соодветни мерки. Раководителите кои забележале слаби резултати во работењето кај одредени вработени, односно недостиг од општи или посебни компетенции преземаат активности за подобрување на ситуацијата, односно имаат законска можност да предложат менторство како вид на обука за подобрување на знаењата и вештините кај своите вработени. Ова претставува *формално менторство*. Додека пак постои и *неформално менторство*, односно кога одреден вработен во текот на своето работење директно му се обраќа на поискусен вработен кој има завршено обука за менторство, со цел да добие насоки за подобрување на работата, насоки за решавање на одредени дилеми и совети за развивање на одредени вештини.

Обучувањето на вработените во јавната администрација има за цел:

- Да се разбере стручното усовршување во контекст на системот за управување со ефектот
- Да се стекнат знаења
- Да се развијат вештини кои понатака ќе бидат од корист за работата

Во Министерството за информатичко општество и администрација постои Академија за стручно усовршување на административните службеници, а самото Министерство во делот за обуки на вработените има обврска да дава мислење по Годишните планови за обука од институциите и да ги прибира и анализира извештаите за реализација на Годишните планови за обуки.

Обуките за стручно усовршување на административните службеници можат да бидат генерички и специјализирани и истите можат да бидат организирани во училиница 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 со рамката на општи компетенции.

Специјализираните обуки се вршат заради стручно усовршување на административните службеници во однос на посебните компетенции.

За изработка и спроведување на генеричките обуки се обезбедуваат средства од буџетот на Министерството, а за спроведување на специјализираните обуки институциите си обезбедуваат средства од сопствените буџети

Меѓусебните права и обврски на институцијата и административниот службеник кој е упатен на специјализирана обука за потребите на институцијата, се утврдуваат со писмен договор во кој се утврдува точниот датум до кој административниот службеник не може да побара престанок на работниот однос, како и неговата материјална одговорност сразмерна на средствата потрошени за реализација на обуката, доколку по негова вина или на негово барање му престане работниот однос.

Во јавната администрација се предвидени следниве модели за следење на обуките:

- Традиционален модел - во училиница
- Микроучење – алатка за електронско учење на работното место
- СУУ – Систем за управување со учењето

Кога зборуваме за традиционалниот модел на обука во училиница во јавната администрација на Република Северна Македонија, се мисли на обуките кои ги организира Академијата за стручно усовршување на административните службеници (кога се мисли на генеричките обуки) и специјализираните обуки кои самите институции ги организираат во рамки на својата институција. Обуките кои институциите ги организираат може да бидат наменети за своите вработени но и за други надворешни соработници кои имаат потреба од обука во дадена област. Овој

модел на обука на вработените во јавната администрација ќе биде предмет на анализа во понатамошниот текст на овој магистерски труд.

Кога зборуваме за Микроучењето се мисли на електронскиот метод на обука, односно алатка за електронско учење и обучување на вработените во јавната администрација на Република Северна Македонија. Ова ќе биде предмет на понатамошна анализа во овој магистерски труд.

Кога зборуваме за СУУ – Систем за управување со учењето или LMS – Learning Management System, се мисли на софтверската апликација за учење по електронски пат која се користи како метод за обучување на вработените во јавната администрација. Таа е сочинета од е- содржини наменети за обука и претставува веб- базиран систем за полесен пристап кон содржините за учење во секое време. Системот за управување со учењето како метод за обучување и интересен од аспект што е лесно достапен, односно нуди можност вработените да ја завршат обуката во било кое време, независно дали е тоа од работното место или од дома. Исто така овозможува да се обучуваат поголем број вработени без притоа да се трошат ресурси за обука. Системот ја прави содржината за е-учење достапна на секој еден вработен 24/7 од било која веб локација која има интернет пристап.

Во Системот за управување со учењето, на организациите им е овозможено да го следат процесот на обучување на своите вработени и напредокот кој тие го постигнале. Во таа насока лесно може да ги идентификуваат слабите страни на институцијата и да преземат активности за подобрување на тие области.

Со поддршка на Британската Амбасада во Република Северна Македонија, подготовките за имплементација на Системот за управување со учењето се започнати во 2013 година, а во 2014 година како пилот проект е ставен на располагање само за вработените во јавната администрација на Република северна Македонија. Заклучно со 2016 година, 58 институции, 37 единици на локалната самоуправа и 36 институции од јавниот сектор се регистрирани на овој систем.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> [www.e-obuki.mioa.gov.mk](http://www.e-obuki.mioa.gov.mk)

Во моментот има 11 (единаесет) е-курсеви кои им се достапни на вработените за обука на системот за управување со учењето. Курсевите се лесни, практични, интересни, флексибилни, прилагодливи и фокусирани на потребите на вработените. Како главна цел која ја имаат обуките е да ја зголемат мотивацијата на вработените, да го поттикнат нивниот интерес за учење и да допринесат за збогатување на нивните знаења во врска со секојдневното работење на администрацијата.

Содржини кои се опфатени со Годишните програми за генерички обуки за 2018 и 2019 година а кои се достапни на Системот за управување со учењето се:

- Решавање на проблеми
- Учење и развој
- Комуникациски вештини
- Постигнување резултати
- Работење со други
- Стратегии и иновации
- Ориентираност кон клиенти
- Управување и развој
- Менаџирање на промени
- Креирање и дефинирање на политики
- Евалуација на програми и политики
- Нови закони ( Закон за административни службеници и Закон за вработените во јавен сектор)

Согласно Извадокот од Нацрт – записникот од четириесет и седмата седница на Владата на РМ, одржана на 04.01.2018 година, Акт број 44-8065/1-17 од 04.01.2018 година, произлезе обврска сите административни службеници задолжително да ја поминат е – обуката за родова еднаквост ( основен и напреден модул), достапна во Системот за управување со учењето. Оттука можеме да заклучиме дека Владата на Република Северна Македонија има сериозен пристап во поглед на унапредувањето на знаењата на вработените во администрацијата.

Од причина што ресурсите на Министерството за информатичко општество и администрација во моментот се лимитирани, истото дава насоки, односно им препорачува на институциите, односно на вработените во одделенијата за управување и развој на човечки ресурси, при изработка на годишните планови за обука, доколку темата на генеричката обука е достапна како е – содржина, да им препорачуваат на вработените да ја следат обуката електронски. Ова е од причина што електронскиот систем на обуки нуди попрагматичен начин за следење на обуките, како и можноста за опфаќање на поголем број вработени.

## **2.4 Анализа на традиционалниот модел на обука во јавната администрација во Република Северна Македонија**

Традиционалниот модел на обучување на вработените во училишта им нуди на вработените можност да ги унапредат своите знаења и перформанси, како би можеле да допринесат во унапредувањето на нивната работа во организацијата.

Традиционалниот модел на обука одзема значително повеќе време и ресурси, како материјални така и човечки за организирање на една квалитетна обука. Овој модел на обука бара претходно детално планирање како и правилна селекција на учесниците.

Квалитетот на обуките кои се изведуваат на традиционален начин во училишта во голема мера зависи од предавачот. Тие можат да варираат од предавач кој вклучува мала партиципација на учениците или воопшто не вклучува партиципација, до предавач кој има улога на олеснувач и неговиот стил се движи од директен до индиректен. Ситуацијата во училишта каде акцентот е на партиципацијата на учениците, секако овозможува поголемо уживање кај учениците и допринесува за поефективно обучување.

Традиционалниот пристап при обука е карактеристичен за традиционалната организација и претставува процес на пренесување на стручното знаење од поискусните предавачи/обучувачи на вработените заради зголемување на ефикасноста во работењето. Со овој пристап се применува класична настава, односно пракса на работното место и елементарна обука.

Во моментот законските обврски укажуваат на тоа дека моделот за реализација на обуките во училишта во администрацијата на Република Северна Македонија не отстапува од моделот на спроведување на генеричките и специјализирани обуки во традиционална смисла. Имено, секоја институција согласно потребите од индивидуалните планови за стручно усовршување на вработените, подготвува Годишна програма за обуки.

Понатаму, во Годишниот план за обука кој имаат обврска да го изготвуваат исто така планираат обуки, генерички и специјализирани врз основа на индивидуалните планови на вработените. Темите се во согласност со потребите на вработените, изразени во индивидуалните планови.

Административните службеници имаат можност да посетуваат обуки на традиционален начин во училишта, обуки кои ги организира Академијата за обуки на Министерството за информатичко општество и администрација.

Министерството за информатичко општество и администрација, како што беше опишано во претходната глава на овој магистерски труд е задолжено да врши анализа на податоците од добиените Годишни планови за обука, со опфат на потребите за генерички обуки и специјализирани обуки. Анализата се однесува и на обуките за кои е предвидено нивно одржување во училишта. Врз основа на добиените податоци, Министерството за информатичко општество и администрација подготвува интерен распоред на темите за обука, посебно за генеричките обуки кои ќе се одржат во просториите на Министерството и согласно истиот доставува покани до институциите за номинација на учесници. Понатаму, секоја институција е должна да достави номинација за учество на вработеното лице за кое е предвидена токму таа генеричка обука во неговиот план за стручно усовршување.

По реализација на обуките во просториите на Академијата за обуки на Министерството за информатичко општество и администрација, на административните службеници им се издаваат потврди за реализирана и посетена обука и истите се доставуваат по пошта до Организациите во кои работат, за понатамошна евиденција

Одделенијата за управување и развој на човечки ресурси во доменот на својата работа поврзана со обуките имаат обврска уредено и навременото да го потврдуваат учеството на обука на своите вработени, и на тој начин да го известуваат организаторот на обуката. Тие ја имаат носечката улога во организирање на обуките за своите вработени.

Организационите единици за човечки ресурси во секоја организација ја имаат клучната улога во организирањето на обуките кои се изведуваат во рамките на организацијата но и во надвор од просториите на организацијата. Во домен на нивната работа е средувањето на комплетната документација поврзана со обуката, односно номинацијата на учесници, изборот и селекцијата на учесници кои се најсоодветни за дадената обука, комуникацијата со организаторот на обуката и на крај прибирање и чување на документацијата која учесниците ја доставуваат до организационите единици за човечки ресурси, по завршување на обуката. По следењето на обуката, административниот службеник е должен да подготви запис за обуката во чиј прилог доставува и службена белешка со краток опис за стекнатото искуство. Записот се доставува до својот претпоставен и до единиците за управување и развој на човечките ресурси во организацијата. Записите од обуката и службените белешки може да се доставуваат до организационите единици за човечки ресурси во хартиена верзија или во електронска верзија. На сликата подолу прикажан е пример за Запис од обука на вработените во јавната администрација. Во прилог на записот најчесто одат службената белешка од обуката, агендата и материјалите од посетената обука како и други материјали кои вработениот цени дека треба да се достават до Одделението за управување и развој на човечките ресурси, кое пак има обврска да води уредна евиденција на сите посетени обуки (слика 2).

Запис за посетена обука

Податоци за вработениот

Име и презиме:
Институција:
Работно место:
Звање:

Податоци за обуката

Вид обуката (специјализирани или генеричка):	
Место на одржување:	
Времетраење:	
Датум на одржување:	
Предмет на обуката:	
Обучувач/предавач:	
Организатор на обуката:	
Прилоги:	
Забелешка:	

Дата: \_\_\_\_\_ година  
Скопје

Потпис:

Слика 2 – Пример за запис за посетена обука

Секоја институција, во рамките на своите работни простории и надвор од неа може да организира специјализирани обуки од доменот на својата работа со цел унапредување на знаењата на своите вработени како и повторување на веќе стекнатите знаења и вештини.

Така на пример, во Дирекцијата за безбедност на класифицирани информации, која е дел од јавната администрација на република Северна Македонија е донесен План за специјализирани обуки на вработените за 2019 година. ( број на документот 04-71/1 од 22.01.2019 година. Во Планот е наведено дека обуките ќе се спроведуваат во училишта, во просториите на Дирекцијата. Целта на планот е надградување на посебните компетенции на вработените административни службеници. Обуките кои се планирани ќе се одржуваат два пати во различни термини од годината, како би им се овозможило на вработените да присуствуваат на сите обуки.

Во планот е наведено дека по завршувањето на обуките, Дирекцијата, на административните службеници ќе им издаде потврди за успешна реализација на обуката. Потврдите ќе им се издаваат и на административните службеници кои ќе се јават во улога на предавачи и на административните службеници кои ќе бидат присутни како слушатели.

Планот ќе се реализира во следните области:

- Во областа *Општи и нормативно правни работи и инспекциски надзор*, планирана е обука на тема: „Инспекции – надзорна улога на Дирекцијата за безбедност на класифицирани информации“;
- Во областа *Меѓународна соработка*, планирано е обука на тема: „Важноста на билатералните договори во работата на НСА“;
- Во областа *Управување со човечки ресурси*, планирано е обука на три теми и тоа : „Стручно усовршување на административните службеници, Обука за користење на апликацијата за СУУ и Управување со ефектот на административните службеници - Оценување“;
- Во областа *Административна безбедност на класифицираните информации, работа на централниот регистар*, планирана е обука на тема: „Доследно применување на мерките и активностите за административната безбедност на класифицирани информации“;
- Во областа *Физичка безбедност*, планирана е обука на тема: „Физичка безбедност на класифицирани информации“;
- Во областа *Безбедност на лица корисници на класифицирани информации и индустриска безбедност*, планирано е обука на две теми: „Внатрешни закани и Индустриска безбедност“;
- Во областа *Информатичка безбедност*, планирано е обука на дванаесет теми: „MS Outlook (почетно и напредно ниво), Користење на Web Mail (почетно и напредно ниво), MS Word (почетно и напредно ниво), MS Excel (почетно и напредно ниво), MS Power Point (почетно и напредно ниво), Информатичка безбедност и Безбедносни оперативни процедури “.

Составен дел на Планот за специјализирани обуки за 2019 на Дирекцијата за безбедност на класифицирани информации е и Табеларниот преглед на обуките. Од табеларниот преглед вработените можат да си одберат обуки кои сметаат дека им се потребни и да ги запишат во своите индивидуални планови. Доколку во текот на годината одлучат да посетат обука која не ја имаат претходно испланирано во индивидуалните планови вработените треба писмено да известат до Одделението за управување и развој на човечките ресурси во Дирекцијата за потребата од обука и од страна на вработените во тие одделенија ќе бидат ставени на списоците за обука.

За спроведување на Планот за специјализирани обуки во Дирекцијата не се планирани финансиски трошоци но од друга страна детално се планирани човечките ресурси, односно во улога на обучувачи ќе се најдат петнаесет административни службеници. Сите тие треба да одвојат време за подготовка на своите презентации.

Честопати се случува да се јави потреба од специфична обука за поголем број административни службеници и во вакви случаи се најчесто се препорачува да се обезбедат соодветни обучувачи за тематиката. Организацијата на ваквите обуки секогаш е дел од работата на одделенијата за управување и развој на човечките ресурси. Самиот процес на организација вклучува низа активности како што се: избор на начинот на испорака на обуката, обезбедување обучувачи, одредување на време и локација, распоред за учество на вработените, пресметка на трошоците за реализацијата и слично.

Откако ќе се утврдат потребните обуки за вработените, се преминува на планот за реализација на истите. Планот најчесто се подготвува врз основа на дадените предлози од различните одделенија и во координација со реалните потреби на вработените. Планот за обука на вработените треба да содржи податоци за бројот на вработените за кои е идентификувана потребата од обука, список со конкретни имиња и презимиња на вработени, видот односно тематиката на обуките, местото и времето на одржување на обуката, трошоците поврзани со истата и сл. Ваков план е потребен за да можат одговорните лица за човечки ресурси да имаат увид за квалификациите и компетенциите на вработените и нивните потреби за обука и развој, како и соодветно да ги координираат активностите на вработените за време на отсуствата додека посетуваат

обука. Исто така на овој начин се обезбедува и адекватна евиденција на вработените кои посетиле обука а се создава и база од податоци, т.е статистика која понатаму може да се употреби за различна анализа при подготовка на други стратешки документи.

Во случај кога треба да се направи селекција за учество на обука помеѓу вработени кои подеднакво ги исполнуваат критериумите за учество, тогаш треба да се разгледа можноста сите лица да ја посетат обуката или пак предност да им се даде на оние лица на кои им е најприоритетна.

Начинот на кој се организираат и изведуваат обуките во училища, како и времетраењето и текот на обуките за вработените во јавната администрација е опишан и дефиниран со Правилник за начинот на организирање и спроведување на обуките во училища и преку електронскиот систем за управување со обуки, како и времетраењето и вредноста на обуките за кои не мора да се склучи писмен договор со административен службеник, на Министерството за информатичко општество и администрација. (Службен весник на РМ бр, 142/14)

Во правилникот е пропишано дека за успешно да се реализира една обука потребно е да се изработи наставна програма, која треба да ги содржи следниве елементи:

- Назив на обуката
- Цели на обуката
- Теми на обуката
- Содржина на обуката
- Целна група
- Времетраење на обуката
- Начин на испорака
- Методолошки пристап на обучувачот
- Користени материјали
- Краток текст за евалуација на стекнатото знаење на посетителите на обуката
- Прашалник за евалуација на успешноста на обуката

Под назив на обуката се подразбира точно определување на темата на обуката, понатаму треба да се наведе точно која е целта на обуката, односно што треба да произлезе како краен производ од таа обука како и тоа кои вработени се целна група, односно за кого е таа обука наменета. Содржината опфаќа детално наведување на темите кои ќе бидат презентирани на обуката. Начинот на испорака подразбира како таа обука ќе биде реализирана. На крајот на секоја обука изведена на традиционален начин во училишница, на слушателите им се дава прашалник за евалуација каде тие одговараат на одредени прашања во врска со она што им било презентирано и од нивните одговори се цени колку темите на обуката се разбрани и каков е ефектот кој таа го имала на слушателите.

За да една обука да биде успешна и да го постигне посакуваниот ефект кај вработените таа треба однапред да биде добро подготвена и треба да ги опфаќа следниве чекори:

- Да се утврди план за реализација на обуката
- Да се ангажираат обучувачи
- Да се подготват материјали за обуката
- Да се биде во комуникација со административните службеници кои треба да ја посетат обуката
- Да има техничко – логистичка поддршка
- Да е ангажираат лица кои даваат логистичко – технички услуги ( доколку има потреба)
- Да се евидентира присуството на учесниците
- Да се евалуираат и објават информациите за реализирањето на обуката
- Да се подготват потврди за успешно реализирана обука за обучувачите
- Да се подготват потврди за успешно реализирана обука за посетителите на обуката

Во случаи кога нема можност повеќе вработени да посетат одредена обука која им е потребна подеднакво на сите и знаењата и вештини со кои би се стекнале на таа обука

се значајни за нив и за организацијата, пожелно е оној кој ја посетил обуката да ги информира и останатите вработени за она што било научено.

Последната фаза во организацијата претставува вреднувањето на обуката, односно евалуацијата од обуката. Целта на евалуацијата е реално да ја покаже и оправда инвестицијата од обуката, како и да ги оправда потрошените ресурси за обуката. Пожелно е резултатот да укажува дека придобивките од обуката се еднакви или поголеми од трошоците кои се направени за истата. Евалуацијата се препорачува да се врши после секоја обука, во однос на стекнатите знаења на вработените кои биле присутни на обуката и во период од три до пет месеци по завршувањето на обуката во однос на техничко-логистичките аспекти на обуката и средствата кои се потрошени за истата.

Исто така битно е да се нагласи дека ефективноста од обуките во однос на извршувањето на работата од страна на вработените е потребно да биде предмет на дискусија и за време на годишното оценување на вработените, од причина што обучувањето на административните службеници влијае и на целокупната оценка во процесот на оценување на ефектот на административните службеници.

## **2.5 Анализа на микроучењето како модел за обука на административните службеници во Република Северна Македонија**

Во јавната администрација на Република Северна Македонија вработените имаат можност да се обучуваат преку електронски систем за управување со обуки. Електронскиот систем за управување со обуки е веб базирана платформа која содржи модули и функционалности што овозможуваат преземање на сите чекори за подготвување и спроведување на обуки за административните службеници со користење на електронски средства.<sup>37</sup>

Системот за микроучење е технолошки напреден вид на електронско учење, кој е дел од електронскиот систем за управување со обуки наменет за административните

---

<sup>37</sup> Правилникот за начинот на организирање и спроведување на обуките во училиница и преку електронскиот систем за управување со обуки, како и времетраењето и вредноста на обуките за кои не мора да се склучи писмен договор со административниот службеник ( Службен весник на РМ бр,142/14)

службеници да го користат од персонален компјутер на работното место или од нивните паметни телефони, како основна алатка за учење или дополнителна алатка за учење.<sup>38</sup>

Концептот за електронскиот метод на обучување на вработените во администрацијата датира од 2012 година. Зачетоците на овој концепт се со микроучењето. Најпрво се започна со воспоставување на соодветна ИТ инфраструктура во Министерството за информатичко општество и администрација, со креирање на потребните прирачници, креирање на содржини и курсеви кои би се користеле во првата фаза од проектот. Понатаму како пилот за микроучењето се спроведе само за вработените во МИОА и веќе во 2013 година се спроведе пилот за микроучење за генерички обуки и со останатите административни службеници.

Електронскиот систем за микроучење е во согласност со Програмата за работа на Владата 2011-2015 каде е истакната намерата за искористување на можностите што ги нудат информатичко – комуникациските технологии. На 97 мата седница на Владата, одржана на 18.11.2012 година, беше заклучено дека треба да се започне со Проектот за електронски систем за микроучење. Понатаму согласно со насоките од 121 та седница на Владата, одржана на 18.02.2013 година се спроведе обука за „ Системот за микроучење“ за вработените во одделенијата за управување со човечки ресурси и одделенијата за информатичка технологија од сите органи на централната власт, во првиот квартал од 2013 година.<sup>39</sup>

Обуката имаше за цел да ги запознаа институциите со системот за микроучење како новина за спроведување на обуки на работното место. Вработените од Одделенијата за човечки ресурси и Одделенијата за информатика кои присуствуваа на обуките требаше да се оспособат за презентирање на новиот систем на вработените во нивните институции.

Микроучењето, односно обучувањето на администрацијата во овој електронски систем за учење допринесува да намалат трошоците кои се вообичаени за традиционалниот начин на обука. Трошокот кој ќе го имаат институциите се сведува на

---

<sup>38</sup> Фуснота Прирачник за креирање на содржина во системот KnowledgePulse (интерен материјал)

<sup>39</sup> [http://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl\\_files/documents/training/kp/Sprovedena\\_obuka\\_za\\_odd\\_za\\_UCR\\_i\\_IT.pdf](http://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/training/kp/Sprovedena_obuka_za_odd_za_UCR_i_IT.pdf)

средства потребни за ангажирање на експерти за креирање на е-содржини од конкретни области, односно за специјализираните обуки.

Ова софтверското решение е развиено од Research Studios Austria и е донација на Министерството за информатичко општество и администрација од страна на германското друштво за меѓународна соработка – ГИЗ. Министерството пак, истото го става на располагање на институциите за спроведување на обуки на работното место, согласно нивните потреби.

Микроучењето е ориентирано кон постигнување на подобри резултати во обучувањето на вработените во администрацијата на Република Северна Македонија со користење на технолошки напреден систем за учење. Оваа алатка е фокусирана на потребите на вработените и учењето го прави едноставно преку пренесување на мали дози за учење во периоди кога вработените имаат слободно време.

Микроучењето претставува алатка за реализација на генеричките и специјализираните обуки за вработените во администрацијата и им помага на единиците за управување и развој на човечките ресурси во самата реализација на годишните планови за обука на вработените. Една од целите на микроучењето е да се постигне најдобар можен успех во учењето со максимална економичност, ефикасност и ефективност.

Електронски систем за „микроучење“ му нуди на поединецот индивидуално учење, односно можност за обучување на теми кои се за него интересни и потребни. Обучувањето и учењето може да се одвива и во домашни услови како и на работното место. Микроучењето е метод за обучување на вработените преку персонален компјутер и мобилен телефон. Апликацијата нуди можност за прилагодување на индивидуалниот стил на учење на вработениот, односно темпото на учење си го одредува самиот вработен. Исто така, на креаторите на содржините за обука и учење им овозможува различни начини за изработка на содржината.

Начинот на учење во оваа апликација е во мали („микро“) чекори кои на одредени временски интервали се повторуваат во серии со кратко појавување. Учењето е лесно и ненаметливо од причина што може да се одвива помеѓу секојдневните

работни активности. Појавувањата на картичките се толку повремени што практично и не ја прекинуваат тековната работа. Тие ги користат малите периоди на слободно време што го имаме, дури и во многу интензивни работни денови.

Од досегашните искуства во просек, може да се вметнат дваесет активности на учење (микро-чекори) во работниот ден на еден вработен. Во случаи кога вработениот има работни обврски и не е погодно време да се обучува во тој момент, микроучењето може да се исклучи, но истото ќе се појави подоцна. Вработените имаат можност сами да одлучат кога и колку често ќе се појавуваат картичките за учење.

Микроучењето како вид на електронска обука или алатка за учење има повеќе намени, може да се примени во следниве области:

- Обука во организацијата (што е случај примената во администрацијата на Република Северна Македонија);
- Сертификација – образование за возрасни;
- Учење на јазици, испити за возачка дозвола и слично;

Во контекст на микроучењето, микросодржината претставува обработка на содржината за учење во многу мали едукативни единици (картички за учење) кои се групирани во лекции и понатаму во курсеви.<sup>40</sup>

Системот на Леитнер е широко користен метод за ефикасно користење на картички за учење, предложени од германскиот научен новинар Себестијан Леитнер, во 1970 година. Тоа е едноставна примена на принципот на распоредено повторување или повторување со растојанија, каде картичките се прегледуваат на зголемени интервали. Оваа метода се состои во тоа што картичките се сортирани во групи т.е. Литнерова кутија на учење, зависно од тоа колку се познати содржините а работи на принцип на обиди да се сетиме на решението напишано на една картичка. Ако постапката е успешна, се праќа во следната група, но ако постапката е неуспешна, се враќа во првата група. Секоја последователна група има подолг период на време по кое ќе треба повторно да се прегледа и одговори на прашањето. Секоја последователна група има

---

<sup>40</sup> Прирачник за креирање на содржина во системот KnowledgePulse (интерен материјал)

подолг период на време по кое ќе треба повторно да се прегледа и одговори на прашањето. Картичката за учење претставува множество на картички кои носат информации во форма на зборови или броеви, на едната или на двете страни. Картичките за учење се широко распространети како вежби за учење со цел да помогнат во меморизацијата на содржините преку распоредено повторување.<sup>41</sup>

Микроучењето - KnowledgePulse овозможува креирање на курсеви на лесен, концизен и јасно структуриран начин. Целта на микроучењето е да се постигне најдобар можен успех во учењето и обуката со оптимално користење на времето на ученикот. Без оглед на сложеноста на темата, содржината се презентира во мали чекори, засновани на најповолната стратегија за учење, а во согласност со личните потреби на ученикот и курсот што тој го избрал.

Содржината на темите за обука во микроучењето треба да биде кратка и јасна и да ја доловува суштината на материјата која е предмет на учење. Доколку станува збор за картички за учење во форма на прашања и одговори тие треба да бидат што е можно пократки и поконцизни. За таа цел, бројот на карактери (во прашањата и одговорите) во самата апликација за микроучење е ограничен. Прашањата и одговорите треба да се формулирани во насока на тоа да обезбедат вистински напредок во учењето, и да го мотивираат вработениот за стекнување на знаења на интересен и неоптеретувачки начин. Покрај конкретните информации поврзани со темата која е предмет на учење, содржината за учење може да користи и хумор за да даде ведар тон на учењето. Треба да се биде внимателен со употребата на хумор, односно тој треба да биде во умерени дози.

Системот за микроучење е составен од:

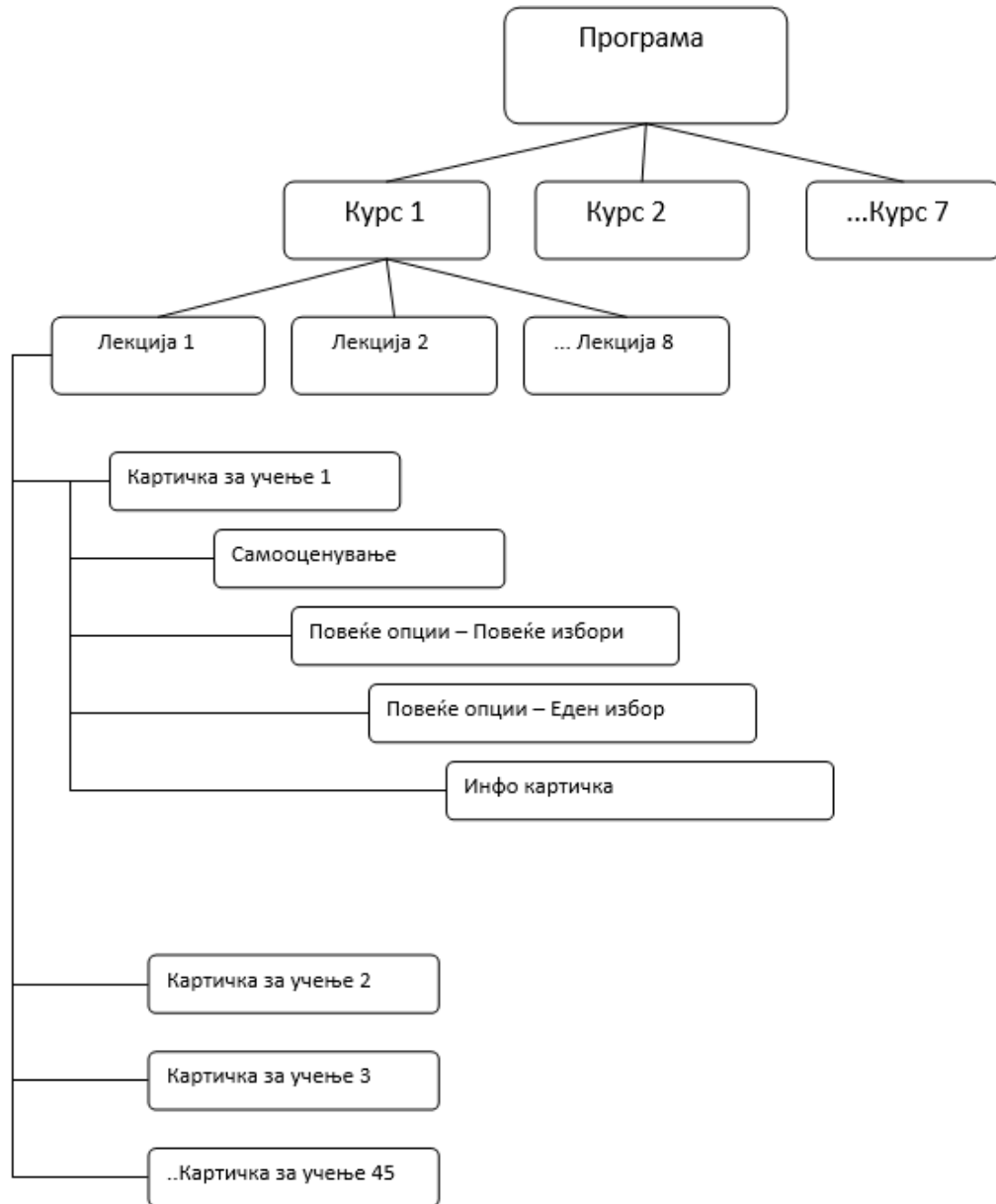
- Програми
- Курсеви
- лекции и
- картички за учење

---

<sup>41</sup> Основни информации за системот за микроучење со KnowledgePulse (интерен материјал)

Понатаму, системот за микроучење има пет различни стратегии за учење и една стратегија за тестирање.

Бројот на курсевите, лекциите и картичките за учење се одредуваат според обемот на содржината за учење и може да се направи по слободен избор на авторот (слика 3).



Слика 3 – Структурна поставеност на системот за микроучење

Практичното искуство покажало дека следната структура е најповолна:<sup>42</sup>

- Програма: составена од 3 до 7 курсеви
- Курс: составен од 4 до 8 лекции
- Лекција: составена од 30 до 45 картички за учење

Постојат следниве типови на картички за учење:

- Самооценување
- Повеќе опции – Повеќе избори
- Повеќе опции – Еден избор
- Инфо картички

Микроучењето нуди пет различни стратегии за учење и една стратегија за тестирање :

- Слајд шоу – стратегија
- Стратегија за брзо учење
- Стратегија на двократно појавување
- Стратегија на трикратно појавување
- Стратегија на петкратно појавување

*Слајд шоу стратегијата* претставува ситуација каде секоја картичка за учење се појавува еднаш, независно од тоа дали одговорите биле точни или неточни.

Понатаму, кај *стратегијата за брзо учење* картичката за учење не се појавува дополнително, односно доколку се одговори точно уште при првиот обид. Доколку одговорот е неточен, картичката ќе се појавува се додека не се даде точниот одговор.

*Стратегија на двократно појавување*, односно тука појавувањето на картичките е најмалку по два пати. Ако на прашањето се одговори неточно, картичката ќе се појавува уште два пати во процесот на учење. Ако пак се одговори точно ( два пати по ред), се смета дека содржината е усвоена и научена и таа картичка нема повеќе да се појавува.

---

<sup>42</sup> Прирачник за креирање на содржина во системот KnowledgePulse (интерен материјал)

*Стратегија на трократно појавување, односно секоја картичка се појавува најмалку три пати.* Ако на прашањето се одговори неточно, картичката ќе се појавува уште три пати во процесот на учење. Ако пак се одговори точно ( три пати по ред), се смета дека содржината е усвоена и научена и таа картичка нема повеќе да се појавува.

*Стратегија на петкратно појавување, односно секоја картичка се појавува најмалку три пати.* Тука секоја картичка ќе се појави пет пати. Ако на прашањето се одговори неточно или погрешно, картичката ќе се појавува уште пет пати во процесот на учење. Ако пак се одговори точно ( пет пати по ред), се смета дека содржината е усвоена и научена и таа картичка нема повеќе да се појавува.

Во случајот кај двократното, трократното и петкратното појавување на картичките идејата е содржините од она што е предмет на учење да се повторуваат доволно често за да се зачуваат во долготрајната меморија на вработените.

Во осумдесетите години, германскиот психолог Херман Ебингхаус го истражувал процесот на учење и дошол до заклучоци кои дури и денес се актуелни и применливи. Тој прв ги опишал кривата на учење и кривата на заборавување и ги открил ефектите на учењето на растојанија, кои ги поткрепил преку експерименти. Истите се единствени факти кои се и денес применливи во областа на учењето и мемориските истражувања. Истражувачките студии се однесувале на помнењето, односно губењето на меморијата по одредени интервали, од минути до години. Од времето за помнење се произлезени и поимите за краткотрајна и долготрајна меморија. Податоците сместени во овие две мемории не се разликуваат по карактеристиките. Познато е дека луѓето побрзо ги забораваат оние работи кои всушност не се доволно добро научени. Она што се нарекува учење е префрлање на информациите од краткотрајна во долготрајна меморија.<sup>43</sup>

Во овој дел ќе се даде осврт на предностите што ги поседува системот на микроучење во процесот на спроведување на обуките или пак за учењето воопшто. Една од целите на микроучењето е да се постигне најдобар можен успех во учењето со

---

<sup>43</sup> Основни информации за системот за микроучење со KnowledgePulse (интерен материјал)

оптимално користење на сите вложени ресурси или трите Е (економичност, ефикасност и ефективност). Тоа значи дека предностите и можностите се однесуваат на повеќе аспекти. На пример: аспект на обезбедување на обука, аспект на корисник на системот, аспект на обучувач – дизајнер на е-содржина за обуки, андрагошки и дидактички аспект.

Не само што претставува дополнителна алатка на класичниот начин на предавање или учење и обука, системот овозможува да се продолжи процесот на учење и во други услови. Имено, во овој случај, вработените ќе можат да следат обуки, односно да се усовршуваат на работното место. Понатаму, постои можноста да се зголеми бројот на тематски курсеви како за генеричките, така и за специфични области во зависност од ресурсот. Како крајна цел е одржувањето на знаењата и вештините стекнати преку обуки на традиционален начин или пак, стекнување на нови знаења.

Од аспект на ефикасноста со системот за микроучење се овозможува зголемување на бројот на административни службеници кои ќе имаат достапност до обуките. Истиот е средство за реализација на генеричката обука во исклучителни ситуации, на пример, кога има потреба од обука на голем број службеници за определена област, а не постои можност да се реализира на традиционален начин, поради недоволно ресурси. Воедно и институциите ќе располагаат со бројни тематски курсеви што ќе може да ги користат секогаш кога ќе се јави потреба за обука кај нивните вработени и во време кое нив им одговара.

Улогата на микроучењето е голема и од аспект на времето, во денешни услови кога времето има важна улога во секојдневието, не само за професионалните ангажмани, туку и во приватноста на луѓето. Оттука електронскиот систем за микроучење му нуди на поединецот индивидуално учење во неговото секојдневие. Учењето може да се одвива во домашни услови и на работното место. Корисниците можат да го прилагодат периодот во кој ќе се следи обуката според расположливото време, и во текот на годината, но и на индивидуално ниво како што претпочита секој поединец во текот на работниот ден.

Во контекст на јавната администрација, со овој начин на обука се отвора можност за зголемен степен на реализација на годишните програми за обука во одделните институции, но и во реализација на националната годишна програма за генерички обуки за службениците. Спроведувањето на обуката преку моделот за микроучење како научени искуства, ќе доведе до повеќе можности за МИОА и за институциите, меѓу кои, како главни би се истакнале следниве:

За МИОА се отвораат можности за:

- Стандардизирање и развивање на процедурите за понатамошно спроведување на микроучењето за администрацијата во Република Македонија;
- Проценка на вклученоста на моделот за микроучење во севкупниот систем на обучување, како комплементарна алатка на класичниот модел на спроведување на обуки или како самостојна алатка за обуки;
- Оценка на перформансата на иновативниот модел за микроучење од страна на државните службеници;
- Ревидирање и подобрување на содржините на тематските генерички обуки.

За институциите се отвораат можности за:

- Спроведување на специјализираните обуки за вработените во органот, во време кое самите ќе го одредат, но и според пројавените потреби;
- Отворање на работно место во единиците за човечки ресурси за лице кое ќе се занимава исклучиво со овој модел за обука;
- Пореално предвидување на средствата во буџетот на органот потребни за реализација на годишната програма за обука на вработените.

Во моментов има 40 (четириесет) достапни курсеви на апликацијата за микроучење, курсеви преку кои вработените во администрацијата може да ги унапредуваат своите знаења. Курсевите се наменети за административните службеници, за лица вработени во единиците на локалната самоуправа, за лица корисници на класифицирани информации, за административни службеници вработени во одделенијата за управување со човечки ресурси, за нововработени лица, за административни службеници кои работат на проекти и други. На апликацијата за

микроучење се наоѓаат и курсеви се наменети за административни службеници кои претходно посетиле генеричка обука од класичен тип. Курсевите се поделени во повеќе теми а дел од курсевите се на англиски и албански јазик. Насловите на курсевите се:

- Обука и стручно усовршување согласно Законот за административни службеници;
- Обука за децентрализација;
- Обука за децентрализација (на англиски јазик);
- Обука за децентрализација (на албански јазик);
- Известување за интегрираните планови (на албански јазик);
- Известување за интегрираните планови (на англиски јазик);
- Известување за интегрираните планови;
- Подготвување на интегрираните планови (на албански јазик);
- Подготвување на интегрираните планови (на англиски јазик) ;
- Подготвување на интегрираните планови;
- Граѓанско учество во интегрираното планирање (на албански јазик);
- Граѓанско учество во интегрираното планирање (на англиски јазик);
- Граѓанско учество во интегрираното планирање;
- Јавна внатрешна финансиска контрола;
- Јавна внатрешна финансиска контрола (на албански јазик);
- Јавна внатрешна финансиска контрола (на англиски јазик);
- Јавна администрација и економски развој;
- Јавна администрација и економски развој (на англиски јазик);
- Закон за класифицирани информации;
- Управување со човечки ресурси - предизвици, можности и алатки;
- Вовед во јавна администрација (на албански јазик);
- Евалуација на проекти;
- Евалуација на проекти (на англиски јазик);
- Менторство;
- Вовед во јавна администрација;
- Закон за рамномерен регионален развој;

- Закон за локална самоуправа;
- Закон за меѓуопштинска соработка;
- Закон за административни службеници;
- Закон за вработените во јавниот сектор;
- Закон за електронски комуникации;
- Антикорупциски мерки и етика во државната служба;
- Закон за електронско управување;
- Закон за јавни набавки;
- Закон за општа управна постапка во делот на прибирање и размена на документи;
- Нема погрешна врата;
- Процена на влијанието на регулативата;
- Управување со човечки ресурси;
- Вовед во микроучење;
- Проекти на МИОА.

Што се однесува до единиците за човечки ресурси, може да се каже дека тие ја имаат носечката улога за спроведување на микроучењето, како одговорни за обучувањето и професионалниот развој на вработените.

Содржини кои беа опфатени со Годишната програма за генерички обуки за 2018 година на МИОА а кои беа достапни на електронскиот систем за микроучење се:<sup>44</sup>

- Вовед во јавна администрација (на македонски јазик)
- Вовед во јавна администрација (албански јазик)
- Закон за административни службеници
- Закон за вработени во јавен сектор
- Антикорупциски мерки и етика во администрацијата
- Закон за општа управна постапка
- Нема погрешна врата

---

<sup>44</sup> [http://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl\\_files/documents/training/Godisna%20programa%20za%20genericki%20obuki\\_2018.pdf](http://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/training/Godisna%20programa%20za%20genericki%20obuki_2018.pdf)

Од горенаведеното може да се потврди оправданоста на примената и развојот на моделот за микроучење за во иднина. Со електронскиот модел на микроучење се очекува да се подобрат условите за стручно оспособување и усовршување на службениците. Следењето на обуки преку овој модел, ќе доведе и до промена во знаењата и изведбата на работните места. Како крајна цел е подигање на нивото на професионалноста и стручноста кај вработените во администрацијата.

### 3. Релевантни истражувања

Праксата покажала дека организациите во современата економија својата конкурентска предност ја засноваат на знаењето на своите вработени. Ако кажеме дека една фирма вреди онолку колку знаат вработените во неа и дека интелектуалниот капитал на една институција претставува нејзин IQ (коефициент на интелигенција), тогаш ни малку не изненадува фактот дека организациите посветуваат се поголемо внимание на обуката и учењето на своите вработени. Од друга страна, самите вработени имаат потреба, а и барање за континуирано учење, обучување и усовршување, како би се стекнале со поголемо знаење кое ќе ги подготви во нивните работни задачи и предизвици.<sup>45</sup>

Истражувачката куќа IRS (Liders in Employment Intelligence), спроведе истражување со цел да се утврдат работните задолженија на единиците за управување со човечки ресурси, потребното време за нивна реализација, како и нивната значајност за работата на организацијата. Ова истражување било спроведено во организации од приватниот и од јавниот сектор, а резултатите покажале дека, генерално, за активностите кои се од поголема важност процедурално се троши помалку време. Оттаму, не само врз основа на овие истражување, туку и врз наодите и сугестиите на современите теории и практика во оваа област, на организациите им се препорачува тежиштето на потрошеното време да го поместат многу повеќе кон стратешките активности како што се: развивањето на стратегија за управување со човечки ресурси,

---

<sup>45</sup> Mašić, B., Babić, L., Đorđević Boljanović, J., и други, (2010), *Menadžment, principi, koncepti i procesi*, Beograd: Univerzitet Singidunum.

вработување на нови кадри и унапредување на вработените обуката и развојот на вработените и се останато што е поврзано со вработените.<sup>46</sup>

Во испитувањата кои ги спровеле IBM и Американското друштво за обуки и развој (American Society for Training and Development – ASTD), утврдено е дека воспоставувањето врска помеѓу подучувањето и организациските перформанси“ е прво прашање со кое мораат да се позанимаваат стручњаците за обука.<sup>47</sup>

Правото за стручно оспособување и усовршување во некои земји е утврдено во самиот устав, додека во поголем број земји ваквата обврска е регулирана со законските или со подзаконските прописи кои се однесуваат на државните службеници. Во некои земји, како што се Франција, Шпанија и Италија, деталите за обуката на државните службеници се регулирани и во колективни договори. Потребата од обука во текот на работниот век на државните службеници во развиените земји е препознаена уште во шеесетите години на 20 век и сите тие имаат развиено системи за обука на државните службеници што се разликуваат од земја до земја, во зависност од одреден број историски детерминанти во развојот на државата и на самата администрација, системот на државната служба, правната рамка, итн.<sup>48</sup>

Knowledge management (менаџментот на знаење), претставува интердисциплинарен деловен концепт кој во својот фокус го има учењето на организацијата. Менаџментот на знаење како фраза се установува во доцните 80 ти години на минатиот век, а професорот Виг во 1993 година ја напишал првата книга за основите на менаџментот на знаење.<sup>49</sup>

Дирекцијата за безбедност на класифицирани информации во својот стратешки план за 2018-2020 година, го опфаќа обучувањето на вработените како стратешка цел на институцијата. Исто така во стратешкиот план се предвидени и обуките кои институцијата има намера редовно да ги спроведува на останатите државни и приватни фирми и физички лица корисници на класифицирани информации. Како цел 3 во точка

<sup>46</sup> <http://www.irsonline.co.uk/Ingormation>

<sup>47</sup> Dessler, G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursi*, Beograd: Data Status.

<sup>48</sup> (Податоци од Public Service Training Systems in OECD Countries, SIGMA Papers No.16)

<sup>49</sup> Mašić, B., Babić, L., Đorđević Boljanović, J., и други, (2010), *Menadžment, principi, koncepti i procesi*, Beograd: Univerzitet Singidunum.

10.3.1.2 е опфатена обуката и едукацијата на корисниците на класифицирани информации.<sup>50</sup>

Агенцијата за финансиска поддршка во земјоделството и руралниот развој, во стратешкиот план на институцијата за 2018-2020 година, во делот „приоритетни цели на агенцијата“ како приоритетна цел го наведува јакнењето на административниот капацитет и стручното оспособување и усовршување на кадарот. Во делот од стратешкиот план „Влијание врз човечките ресурси“, во агенцијата се планираат приоритетни обуки на повеќе теми кои им се потребни на вработените.<sup>51</sup>

Управата за хидрометеоролошки работи пак во својот стратешки план како 5 та цел го има наведено градењето и јакнењето на партнерствата преку организирање на семинари и обуки.

Дирекцијата за заштита на лични податоци како стратешка цел ја има обуката на вработените, но исто така е насочена кон спроведување на обуки за останатите административни службеници и приватни фирми. Во стратешкиот план за 2017-2022, во точка 6: Стратешки цели, во делот 6.8, како стратешка цел на Дирекцијата кон која се стреми е да има обучен и мотивиран тим подготвен да одговори на сите предизвици. Наведено е дека општите и специфичните цели може да се постигнат само од страна на добро обучен, професионален и мотивиран тим. Како главни компоненти за остварување на оваа стратешка цел се наведени: постојана надградба на знаењето на тимот и неговите членови и одржувањето на нивото на мотивација на сите членови на тимот.<sup>52</sup>

Обуката или тренингот на вработените подразбира промени во специфичните знаења, способности, вештини, ставови или однесувања на вработените со цел да се подготват за поквалитетно извршување на сегашната работа. Многу компании денес веруваат дека клучот за стекнување и одржување на конкурентската предност на пазарот на развојот на интелектуалниот капитал, е да се знае што, како и зошто и да се сфати важноста на тоа знаење. Затоа и инвестираат милионски суми во различни програми за обука на вработените како би оствариле конкурентска предност на пазарот.

<sup>50</sup> [http://www.nsa.gov.mk/files/pdf\\_files/Strateski\\_plan\\_na\\_DBKI\\_2018-2020\\_signed.pdf](http://www.nsa.gov.mk/files/pdf_files/Strateski_plan_na_DBKI_2018-2020_signed.pdf)

<sup>51</sup> [http://www.ipardpa.gov.mk/Root/mak/default\\_mak.asp](http://www.ipardpa.gov.mk/Root/mak/default_mak.asp)

<sup>52</sup> [https://dzlp.mk/sites/default/files/dzlp\\_strategija\\_mk.pdf](https://dzlp.mk/sites/default/files/dzlp_strategija_mk.pdf)

Некои истражувања покажуваат дека на различни програми за образование се трошат од 1,5% до 2% од вкупниот годишен буџет, а ако се додадат и индиректните трошоци за обука, овие трошоци изнесуваат од до 10% од годишниот буџет. Зголеменото инвестирање во образованието е резултат на прифаќањето на ставот дека знаењето е фактор кој ја прави разликата помеѓу успешните и неуспешните.<sup>53</sup>

Во Министерството за информатичко општество и администрација во 2013 година беше изготвен Акциски план за спроведување на системот за микроучење во администрацијата на Република Северна Македонија. Акцискиот план беше усвоен на 121 –та седница на Владата на 18.02.2013 година. Планот опфаќаше неколку етапи на активности кои требаше да ги спроведе најпрво Министерството за информатичко општество и администрација и дел кои требаше да ги спроведат вработените во организационите единици за човечки ресурси и единиците за ИТ. Беше одлучено дека единиците за човечки ресурси во организациите ќе ја имаат носечката улога за спроведување на проектот за микроучење. Министерството, имаше обврска да ги запознае институциите со обврските кои произлегуваат за имплементација на системот и редовно да ја информираат Владата за реализација на активностите. Проектот беше реализиран со поддршка на Друштвото за меѓународна соработка од Германија (GIZ), а во соработка со консултанти и експерти од Research Studios Austria (RSA)<sup>54</sup>.

---

<sup>53</sup> Bogićević Milikić, B. (2003), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Ekonomski fakultet.

<sup>54</sup> Обука за електронски систем на учење МИКРОУЧЕЊЕ (материјал за учесници), МИОА301-P5-Z2

## II Методологија на истражувањето

Во овој дел подетално се разгледувани: предметот па истражување, целта и карактерот, задачите, хипотезите, варијаблите, истражувачките прашања, методите со техниките и инструментите на истражување, популацијата и примерокот. Потоа, по извршената статистичка обработка на податоците се сублимирани податоците добиени од истражувањето и од целокупната организација како и оние на испитаниците.

### 1. Предмет на истражувањето

**Предметот на истражувањето** во овој труд е детална анализа на обуките со посебен осврт на традиционалниот модел на обуки спроведени во училища и обуките спроведени на електронски апликации за учење во администрацијата на Република Северна Македонија. Споменато е и менторството и воведната обука како дел од обуките кои се спроведуваат во јавната администрација. Администрацијата има законска обврска да се обучува а на вработените им се понудени повеќе можности за обука кои се во согласност со новите трендови и иновации. Имено, фокусот на истражувањето е насочен посебно кон ефектите кои произлегуваат од различните модели на обука, односно *Кој модел на учење/обучување е поприфатлив за вработените во јавната администрација и кој модел на учење им помага на вработените да ги збогатуваат своите знаења и да постигнуваат подобри резултати во работењето?*

### 2. Цел и карактер на истражувањето

**Основната цел** на ова истражување е да се добие одговор од испитаниците (вработени во јавната администрација на Република Северна Македонија), кој од овие два модели на обучување е подобар и со кој од овие два модели вработените полесно се обучуваат и ги унапредуваат своите знаења. Односно, кој од понудените модели за обука за нив е поприфатлив и кои се нивните ставови во врска со обуките кои им се

законска обврска. Истражувањето исто така има за цел да даде одговор на тоа дали овие два модели можат да се надополнуваат при обучувањето на вработените. Понатаму, истражувањето има за цел да покаже колку институциите во јавната администрација се посветени на обучувањето како процес за унапредување на знаењата на своите вработени и колку на обуките гледаат како на свои стратешки цели.

Ова истражување има **дескриптивен** карактер.

### 3. Задачи на истражувањето

Од погоре наведените цели на ова истражување логично е да се дефинираат и задачите кои треба да се спроведат за да се остварат овие цели. Во таа насока, како истражувачки задачи се појавуваат следните:

- дефинирање на обуката,
- анализа на обуките во јавната администрацијата на Република Северна Македонија,
- анализа на традиционалниот модел на обука во јавната администрација на Република Северна Македонија,
- анализа на микроучењето како модел на обука во јавната администрација на Република Северна Македонија,
- компарација на традиционалниот модел на обуки и обуките со електронската апликација за микроучење во јавната администрација на Република Северна Македонија и
- добивање на нови, релевантни заклучни согледувања во однос на предметот на истражувањето.

### 4. Хипотези

**Главната хипотеза** на истражувањето е формулирана врз основа на основниот истражувачки проблем на следниот начин:

*Во јавната администрација се применува традиционалниот модел на обука на вработените во училишта и обучувањето на вработените со електронската апликација за учење - микроучење.*

**Поединечна хипотеза 1: Во јавната администрација на Република Северна Македонија поредовно се спроведуваат електронски обуки отколку обуки со традиционалниот модел на обучување**

**Поединечна хипотеза 2: Со традиционалниот модел на обука вработените се стекнуваат со потемелни знаења во однос на обучувањето со микроучење**

**Поединечна хипотеза 3: Електронската апликација за микроучење нуди можност за пофлексибилно обучување во однос на традиционалниот модел за обучување на вработените**

**Поединечна хипотеза 4: Повеќе вработени во јавната администрација на Република Северна Македонија го преферираат електронскиот модел на обучување**

## **5. Варијабли на истражувањето**

Варијабли во ова истражување се: моделите на обучување, односно, традиционалниот модел на обучување во училишта и електронскиот модел на обучување –микроучењето .

Како независна варијабла се јавува моделот на обучување (традиционалниот модел на обучување во училишта и електронскиот модел за обучување – микроучење), и обуките во јавната администрација. Додека пак, како зависни варијабли се јавуваат ставовите на испитаниците во однос на традиционалниот модел на обучување и електронскиот модел на обучување – микроучење, како и ставовите на вработените во однос на обуките во јавната администрација. Понатаму предмет на анализа во ова истражување се полот на испитаниците и степенот на образованието на испитаниците.

## 6. Методи и техники на истражување

Во текот на ова истражување со цел подобро разбирање на предметот на истражување генерално се користи дескриптивно - нормативен метод на научно сознание. Воедно се користи и методот на анализа на содржина и компаративниот метод за добивање сознанија. Користен е и интерпретативно - дескриптивен пристап.

Како научни и истражувачки методи се користени следните:

### Основни:

- индукција и
- дедукција;

### Помошни:

- структурална анализа
- синтетизирање на процесот на мислење
- анализирање на содржина на документи
- испитување со примена на техника на анкетање на испитаници
- техника на анализа на структурирано интервју

Како основен истражувачки метод користен за собирање на податоци е анкетањето преку анкетен прашалник како истражувачки инструмент. Добиените податоци се собираат врз основа на писмени одговори на испитаниците со пополнување на прашалник составен од два дела. Во првиот дел се опфатени општи прашања за структурата на испитаниците, а во вториот дел се опфатени специјализирани прашања во врска со предметот на истражувањето. Анкетниот прашалник е составен од 18 прашања со понудени опции за степен на согласност, нумерирани со четири степени. Испитаниците го заокружуваат можниот одговор со кој го изразуваат степенот на согласност на даденото прашање.

Понатаму, во ова истражување се користи и техниката на анализа и е применето структурирано интервју како истражувачка техника. Интервјуто е спроведено со административните службеници, вработени во Одделенијата за управување со човечки

ресурси, кои имаа обврска по завршување на истото, своите одговори да ги запишат во прашалник кој е во прилог на овој магистерски труд. Структурираното интервју е составено од 17 прашања, на кои испитаниците одговараат дескриптивно.

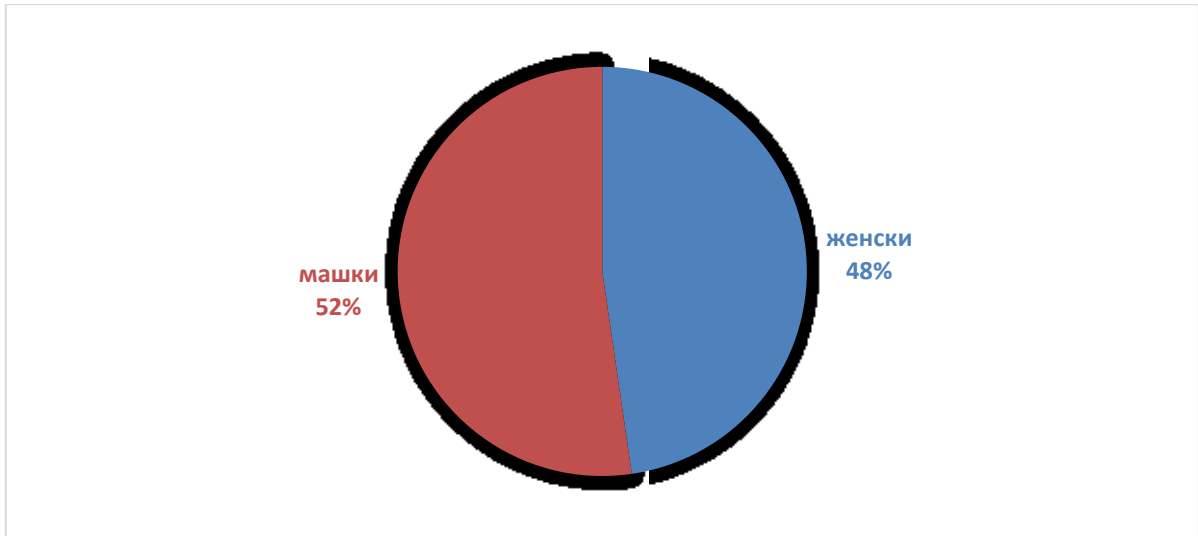
Во Анкетните прашалници кои се доставуваа до испитаниците по пат на директна достава во писмена форма, беше нагласено дека анкетаирањето е анонимно и дека резултатите од истото исклучиво ќе бидат предмет на научно - истражувачка работа и истите нема да бидат злоупотребени.

## 7. Популација и примерок на испитаници

Истражувањето е спроведено на 130 испитаници, административни службеници вработени во различни државни институции во Република Северна Македонија. Сите испитаници имаат статус на административни службеници.<sup>55</sup> Понатаму, цел на истражувањето беа и 10 испитаници, административни службеници, вработени во Одделенијата за управување со човечки ресурси, од различни институции во јавната администрација на Република Северна Македонија. Нивните стручни мислења поврзани со проблематиката на ова истражување допринесоа за добивање подетални одговори кои послужија за темелна анализа на обучувањето во јавната администрација. Испитаниците се поделени според половата, образовната и старосната застапеност, како и според институцијата во која се распоредени на работа. Поделбите на испитаниците графички се претставени во продолжение на трудот во Графикон 1, Графикон 2, Графикон3 и Графикон 4:

---

<sup>55</sup> ДБКИ – Дирекција за безбедност на класифицирани информации, ДЗС – Дирекција за заштита и спасување, АФПЗРР – Агенција за финансиска поддршка во земјоделството и руралниот развој, ДЗЛП – Дирекција за заштита на лични податоци, УХМР – Управа за хидро метеоролошки работи, АППТ – Агенција за промовирање и поддршка на туризмот



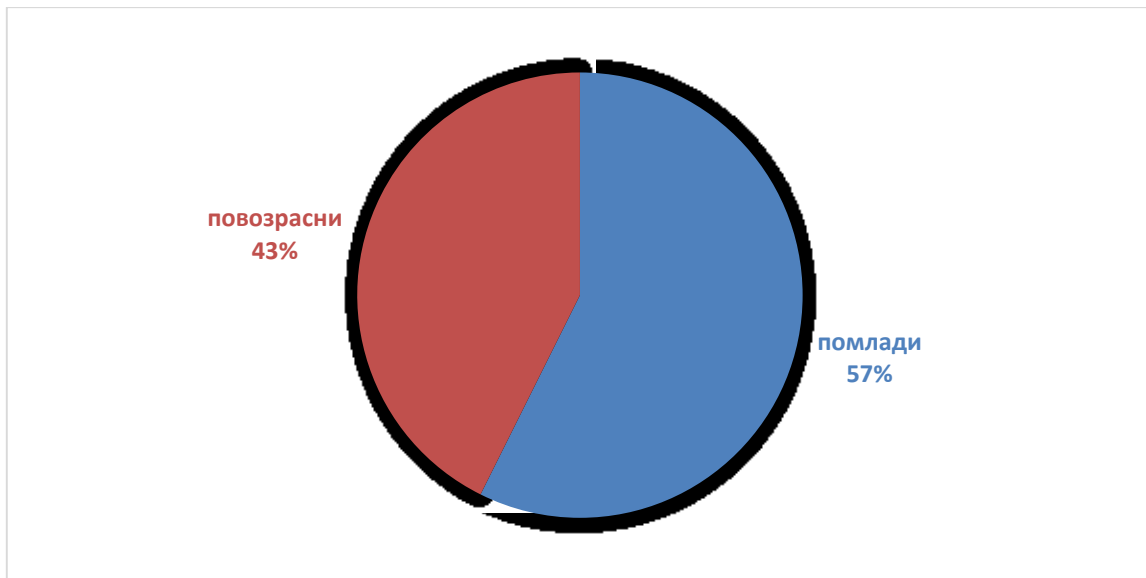
Графикон 1: Пол на испитаници

Во Графикон 1, сликовито е прикажана половата поделба на административните службеници. Од тука се гледа дека 52% се припадници на машкиот пол, а 48% се припаднички на женскиот пол. Од горе изразените проценти може да се види дека има мала разлика во процентуалната застапеност, што значи дека во ова истражување скоро еднакво се разгледуваат ставовите на испитаните машки и женски административни службеници.



Графикон 2: Степен на образование на испитаниците

Во Графикон 2 од вкупниот број на административни службеници, испитаници во ова истражување, 64% се испитаници со високо образование, 18% од нив со постдипломски студии, 13% испитаници се со средно образование, 4% од испитаниците се со вишо образование и само 1% од испитаниците се административни службеници со докторски студии. Од изразените проценти во графиконот, може да се види дека со истражувањето се опфатени административни службеници со различно образование, но поголемиот дел од нив се со високо образование а само мал дел се со средно образование.



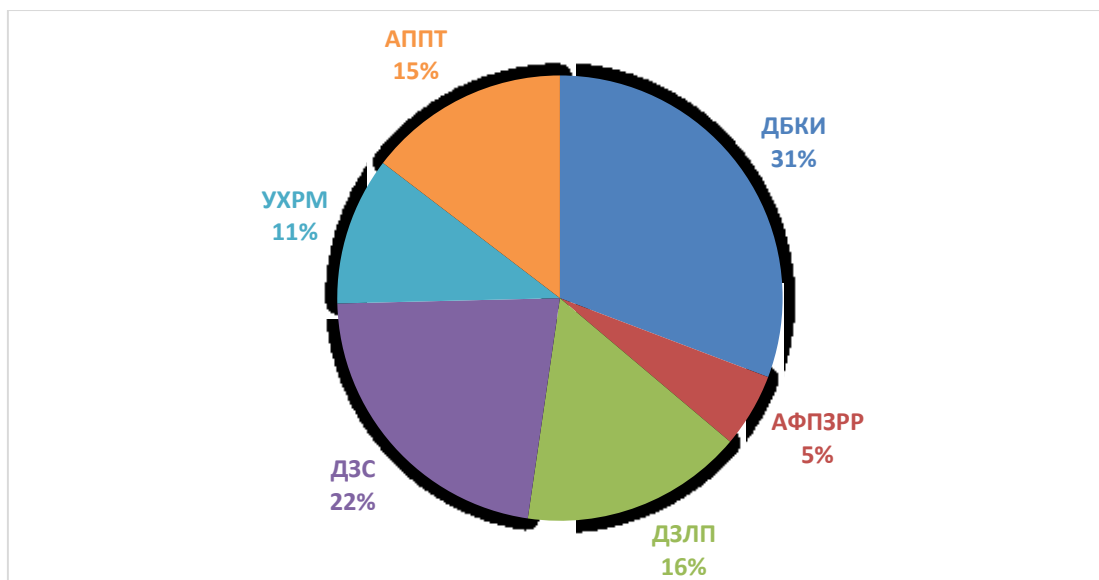
Графикон 3: Возраст на испитаниците

Во Графиконот 3 е претставена поделбата на испитаниците по возраста. Во ова истражување како рамка за возраста беа земени две категории:

- испитаниците од 18 до 40 години влегуваат во категоријата на помлади вработени
- испитаниците над 41 година, влегуваат во категоријата на повозрасни вработени.

Од процентите во графичкиот приказ, може да се види дека процентуално повеќе од испитаниците се помлади административни службеници (57%), но сепак со голем

процент се застапени и ставовите и на повозрасните административни службеници (43%).



Графикон 4: Институции чии ставови на вработените се предмет на анализа на истражувањето

Во Графиконот 4 е прикажана поделбата на испитаниците според институцијата во која работат, изразена во проценти. Во ова истражување беа опфатени ставовите на вработените административни службеници од 6 (шест) државни институции и тоа:

- со 31 % вработени од ДБКИ (Дирекција за безбедност на класифицирани информации), со 22% вработени од ДЗС (Дирекција за заштита и спасување),
- со 16 % вработени од ДЗЛП (Дирекција за заштита на лични податоци),
- со 15 % вработени во АППТ (Агенција за поддршка и промоција на туризам),
- со 11 % вработени во УХРМ (Управа за хидрометеоролошки работи) и
- со 5 % вработени во АФПЗРР (Агенција за финансиска поддршка во земјоделството и руралниот развој).

Од процентуалната изразеност во графиконот може да се заклучи дека има различна застапеност на вработените од различни државни институции, но од нив најмногу се опфатени ставовите на испитаници од Дирекцијата за безбедност на класифицирани информации. Од причина што целта е да се разгледаат генерално

ставовите на вработените во јавната администрација на Република Северна Македонија и истите ќе бидат графички и дескриптивно прикажани во продолжение на ова истражување, нема да се прави поединечна анализа на ставовите на вработените од секоја институција.

## **8. Статистичка обработка на податоците**

При обработката на податоците се користи методот на анализирање и синтетизирање на податоците. Доставените анкетни прашалници се обработени во апликацијата Excel Office и се претставени графички со цел да се има посликовита претстава за добиените одговори.

Одговорите од структурираното интервју се сублимирани и се објаснети дескриптивно.

## **9. Анализа и интерпретација на резултатите од спроведеното истражување**

Во согласност со добиените одговори дадени од испитаниците по однос на прашањата од анкетниот прашалник, направен е графички приказ на добиените резултати. Во продолжение на истражувањето, приложени се добиените резултати обработени во апликацијата Excel Office. Анализата и интерпретацијата на добиените резултати е приложена графички и процентуално, а по секоја графичка презентација следи објаснување на приложените резултати во графиконот.

Во согласност со одговорите добиени од структурираното интервју наменето за вработените во Одделенијата за управување со човечки ресурси, направена е детална анализа и резултатите се сублимирани и дескриптивно изложени.

## 9.1 Анализа и интерпретација на резултатите од анкетниот прашалник

Предмет на ова истражување беа ставовите на 130 испитаници, административни службеници вработени во различни државни институции во Република Северна Македонија.<sup>56</sup> Подолу, за секое прашање од анкетниот прашалник е изработен графички приказ во проценти на добиените резултати во однос на степенот на согласност на вработените со даденото прашање.<sup>57</sup>



Графикон 5: Прашање бр.1 – Обучувањето на вработените е законска обврска во вашата институција

Во Графиконот 5, по однос на првото прашање од анкетниот прашалник кое се однесува на тоа дали обуката е законска обврска во организацијата во која работат, испитаниците се изјаснија на следниот начин:

- со потполно се согласувам, одговориле 62,00 % од испитаниците,
- со се согласувам, одговориле 25,00 % од испитаниците,
- со не се согласувам, одговориле 7,00 % од испитаниците и
- со воопшто не се согласувам, одговориле 6,00 % од испитаниците

<sup>56</sup> ДБКИ, ДЗС, АФПЗРР, ДЗЛП, УХМР, АППТ.

<sup>57</sup> Потполно се согласувам, се согласувам, не се согласувам, воопшто не се согласувам

Од одговорите на испитаниците може да се заклучи дека голем е процентот на оние кои се изјасниле со „се согласувам“ и „потполно се согласувам“, односно изразено во проценти тоа е 87,00 % од вработените. Но има и испитаници кои се изјасниле со „не се согласувам“ и „воопшто не се согласувам“ (13,00 % од вработените). Од тука може да се заклучи дека поголемиот дел од вработените во јавната администрација се запознаени со законската обврска да се обучуваат но има и дел кои од непознати причини не се информирани за истата.



Графикон 6: Прашање бр.2 – Во вашата институција обучувањето претставува дел од стратегијата на институцијата

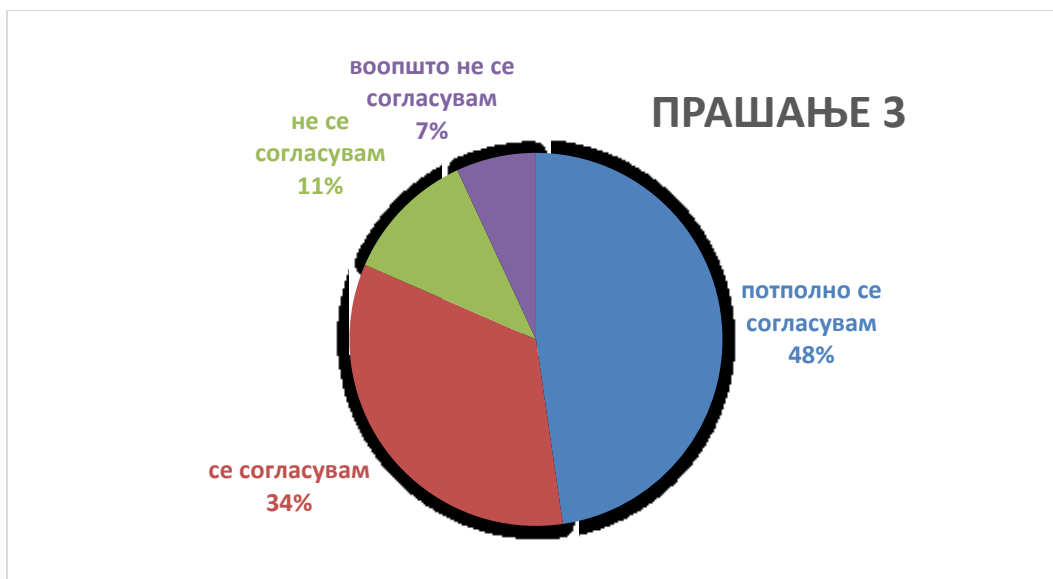
Во Графиконот 6, по однос на второто прашање од анкетниот прашалник кое се однесува на прашањето дали обучувањето претставува дел од стратегијата на институцијата, испитаниците се изјаснија на следниот начин:

- со потполно се согласувам, одговориле 47,00 % од испитаниците,
- со се согласувам, одговориле 32,00 % од испитаниците,
- со не се согласувам, одговориле 16,00 % од испитаниците и
- со воопшто не се согласувам, одговориле 5,00 % од испитаниците

Овде може да се заклучи дека 79,00 % од испитаниците се согласуваат и потполно се согласуваат со тоа дека обучувањето е дел од стратешките планови на организацијата во која работат. Но еден дел од испитаниците со 21,00 %, сметаат дека обучувањето не претставува дел од стратешките планови на организацијата во која работат.

Од истражувањето кое беше спроведено се дојде до заклучок дека поголемиот број од државните институции кои беа предмет на анализа ( ДБКИ, АФПЗРР, ДЗЛП и УХРМ), во своите стратешки планови, кои ги имаат објавено на своите веб страници, го имаат опфатено обучувањето на вработените како нивна стратешка цел. Понатаму, лицата вработени во одделенијата за човечки ресурси од Дирекцијата за заштита и спасување и Агенцијата за поддршка и промоција на туризмот, со кои беше спроведено структурирано интервју каде првото прашање се однесуваше на оваа проблематика, односно гласеше „Дали во вашата институција обучувањето е дел од стратегијата на институцијата?“, испитаниците дадоа потврден одговор, па од тука можеме да заклучиме дека обучувањето би требало да е дел и од нивните стратешки планови.

Од одговорите на испитаниците може да се заклучи дека еден дел од испитаниците сметаат дека обучувањето претставува дел од стратегијата на институцијата во која работат, но има и мал дел кои не сметат дека обучувањето претставува дел од стратегијата на нивната организација.



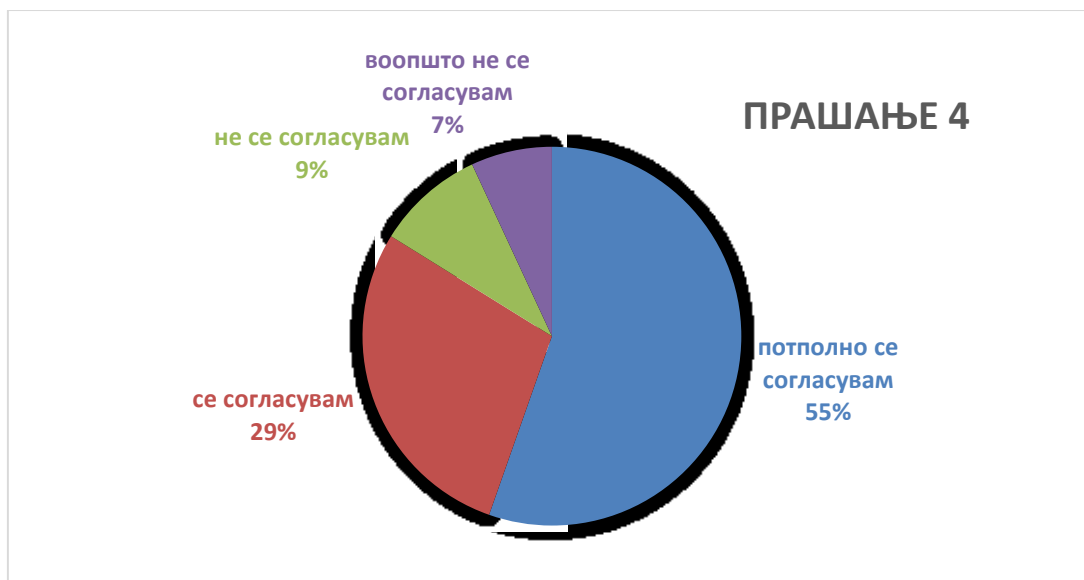
Графикон 7: Прашање бр.3 – Во вашата институција вработените изработуваат индивидуални планови во кои ги внесуваат своите потреби од обучување

Во Графиконот 7, по однос на третото прашање од анкетниот прашалник кое се однесува на прашањето дали во нивната институција вработените изработуваат индивидуални планови во кои ги внесуваат нивните потреби од обуки, испитаниците се изјаснија на следниот начин:

- со потполно се согласувам, одговориле 48,00 % од испитаниците,
- со се согласувам, одговориле 34,00 % од испитаниците,
- со не се согласувам, одговориле 11,00 % од испитаниците и
- со воопшто не се согласувам, одговориле 7,00 % од испитаниците

Од погоре прикажаното можеме да заклучиме дека поголемиот број испитаници изработуваат индивидуални планови за стручно усовршување, каде ги наведуваат своите потреби од обуки, но има и дел од испитаниците кои не се согласуваат со ова. Со оглед на тоа дека со ова истражување се дојде до сознанија дека изработката на индивидуалните планови за стручно усовршување е законска обврска за административните службеници, можеме да заклучиме дека сепак постојат

административни службеници кои не ги планираат своите потреби за стручно усовршување на соодветен пропишан начин.

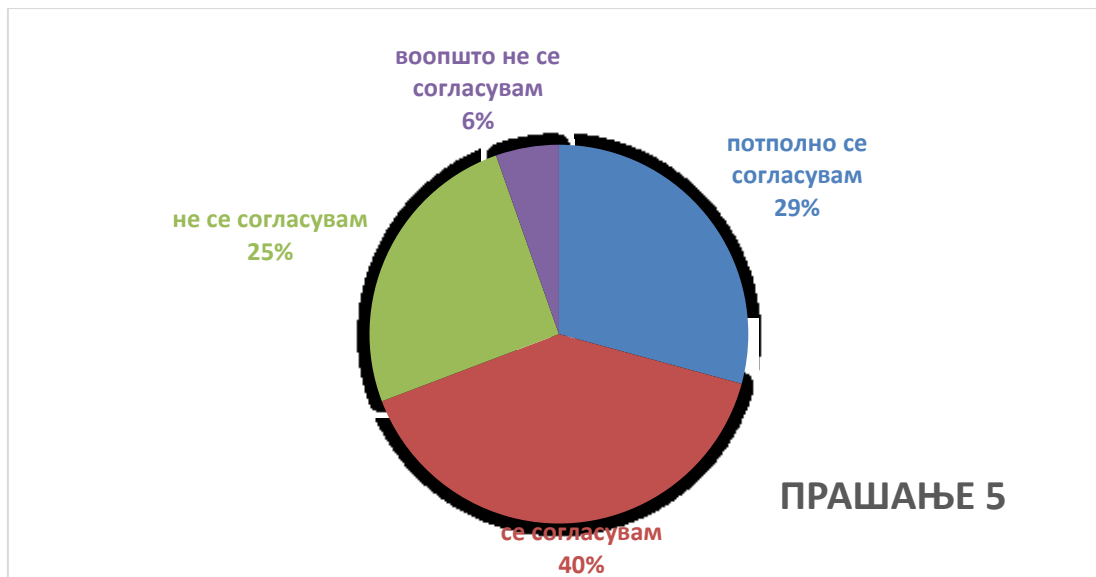


Графикон 8: Прашање бр.4 – Во вашата институција редовно се планираат генерички и специјализирани обуки за унапредување на знаењата и вештините на вработените

Во Графиконот 8, по однос на четвртото прашање од анкетниот прашалник кое се однесува на прашањето дали во нивната институција редовно се планираат генерички и специјализирани обуки за унапредување на знаењата и вештините на вработените, испитаниците се изјаснија на следниот начин:

- со потполно се согласувам, одговориле 55,00 % од испитаниците,
- со се согласувам, одговориле 29,00 % од испитаниците,
- со не се согласувам, одговориле 9,00 % од испитаниците и
- со воопшто не се согласувам, одговориле 7,00 % од испитаниците

Од добиените резултати може да се види дека значително е поголем бројот на испитаници кои сметаат дека во нивните институции редовно се планираат генерички и специјализирани обуки за вработените. Мал процент на испитаници сметаат дека не се планираат редовно овие обуки.

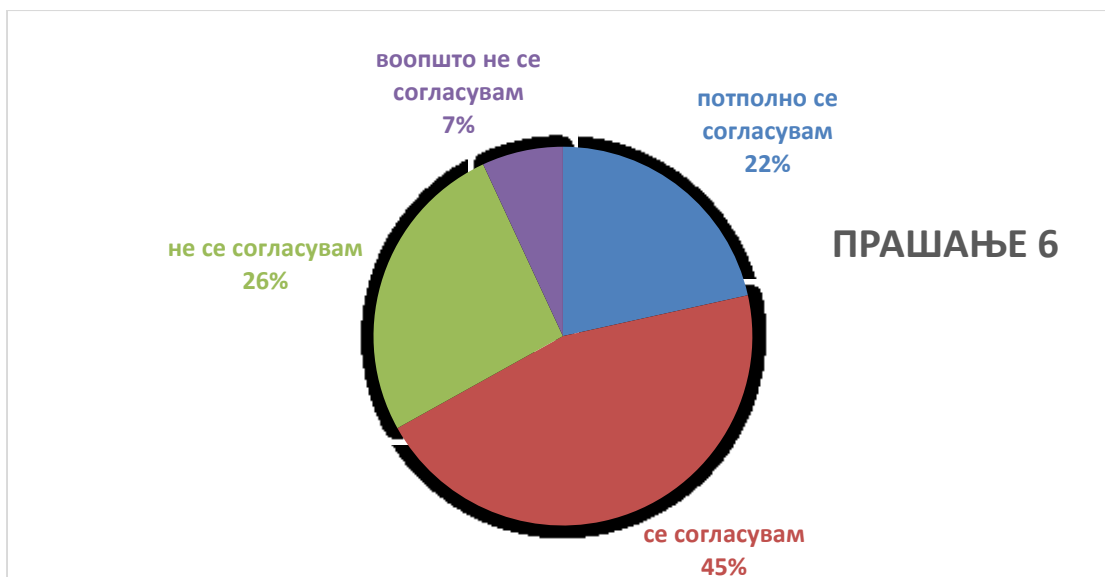


Графикон 9: Прашање бр.5 – Во институцијата каде што работам се применува традиционалниот модел на обучување во училишница

Во Графиконот 9, по однос на петтото прашање од анкетниот прашалник кое се однесува на тоа дали во институцијата каде што работат се применува традиционалниот модел на обучување во училишница, испитаниците се изјаснија на следниот начин:

- со потполно се согласувам, одговориле 29,00 % од испитаниците,
- со се согласувам, одговориле 40,00 % од испитаниците,
- со не се согласувам, одговориле 25,00 % од испитаниците и
- со воопшто не се согласувам, одговориле 6,00 % од испитаниците

Од одговорите на испитаниците можеме да видиме дека ставовите на испитаниците се поделени но поголем е процентот на испитаници кои се изјасниле позитивно по однос на ова прашање и се согласуваат со тоа дека во институциите каде што работат се спроведува традиционалниот модел на обучување. Има и испитаници кои имаат негативен став по однос на ова прашање и не се согласни дека во нивните институции се спроведуваат обуки на традиционален начин во училишница.

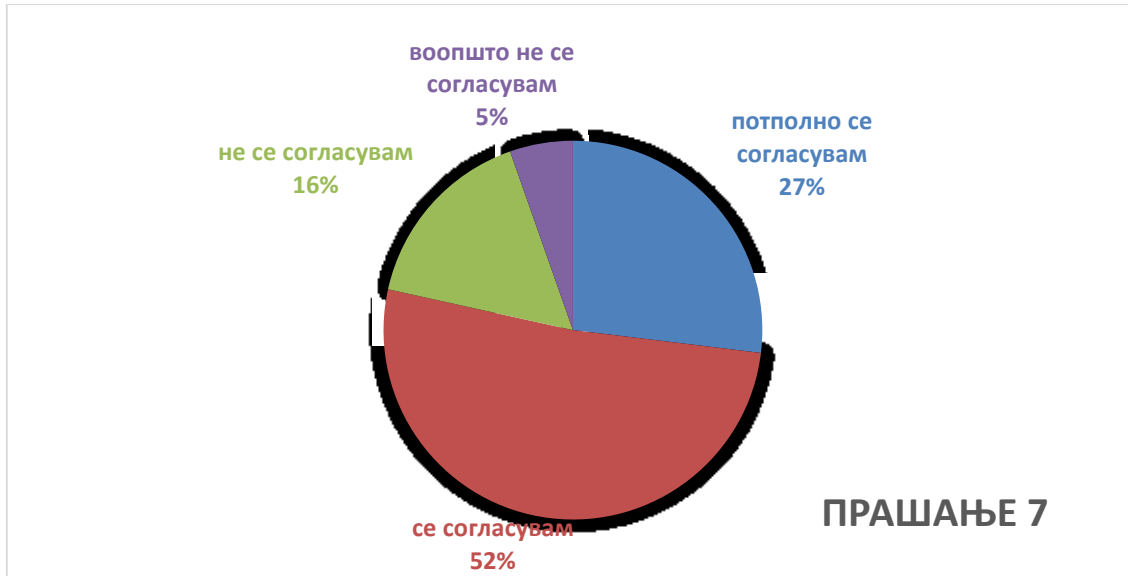


Графикон 10: Прашање бр.6 – Во институцијата каде што работам се применува електронскиот модел на обука преку апликацијата за микроучење

Во Графиконот 10, по однос на шестото прашање од анкетниот прашалник кое се однесува на тоа дали во институцијата каде што работат се применува електронскиот модел на обучување преку апликацијата за микроучење, испитаниците се изјаснија на следниот начин:

- со потполно се согласувам, одговориле 22,00 % од испитаниците,
- со се согласувам, одговориле 45,00 % од испитаниците,
- со не се согласувам, одговориле 26,00 % од испитаниците и
- со воопшто не се согласувам, одговориле 7,00 % од испитаниците

Од процентуалната изразеност на ставовите на испитаниците гледаме дека најголем е бројот на испитаници кои се согласуваат дека во нивните институции се применува електронскиот модел на обука во апликацијата за микроучење. Но дел од испитаниците сметаат дека во нивните институции не се применува електронскиот модел на обука преку апликацијата за микроучење.



Графикон 11: Прашање бр.7– Традиционалниот модел на обучување во училиница им нуди на вработените во вашата организација да се стекнат со знаења кои понатаму би ги примениле во работата

Во Графиконот 11, по однос на седмото прашање од анкетниот прашалник кое се однесува на прашањето дали традиционалниот модел на обучување во училиница им нуди на вработените да се стекнат со знаења кои понатаму би ги примениле во работата, испитаниците се изјаснија на следниот начин:

- со потполно се согласувам, одговориле 27,00 % од испитаниците,
- со се согласувам, одговориле 52,00 % од испитаниците,
- со не се согласувам, одговориле 16,00 % од испитаниците и
- со воопшто не се согласувам, одговориле 5,00 % од испитаниците

Од процентуалната изразеност на ставовите на испитаниците гледаме дека најголем е бројот на испитаници кои одговориле позитивно и сметаат дека со традиционалниот модел на обучување во училиница можат да се стекнат со знаења применливи во работата. Мал дел од испитаниците одговориле негативно и не се согласуваат со тоа дека традиционалниот модел на обучување им нуди можност за стекнување со знаења применливи во работата.



Графикон 12: Прашање бр.8 – Електронскиот модел на обука ( во апликацијата за микроучење) им нуди на вработените во вашата организација да се стекнат со знаења кои понатаму би ги примениле во работата

Во Графиконот 12, по однос на осмото прашање од анкетниот прашалник кое се однесува на прашањето дали електронскиот модел на обучување (во апликацијата за микроучење) им нуди на вработените да се стекнат со знаења кои понатаму би ги примениле во работата, испитаниците се изјаснија на следниот начин:

- со потполно се согласувам, одговориле 18,00 % од испитаниците,
- со се согласувам, одговориле 49,00 % од испитаниците,
- со не се согласувам, одговориле 27,00 % од испитаниците и
- со воопшто не се согласувам, одговориле 6,00 % од испитаниците

Од процентуалната изразеност на ставовите на испитаниците гледаме дека најголем е бројот на испитаници кои одговориле позитивно и сметаат дека со електронскиот модел на обука се нуди можност за стекнување со знаења применливи во работата. Но 33,00 % од испитаниците одговориле негативно и не сметаат дека со електронскиот модел на обучување им се нуди на вработените можност за стекнување со знаења применливи во работата.



Графикон 13: Прашање бр.9 – Со традиционалниот модел на обучување во училища се унапредуваат општите и посебните работни компетенции

Во Графиконот 13, по однос на деветото прашање од анкетниот прашалник кое се однесува на мерење на ставовите на испитаниците во однос на тоа дали со традиционалниот модел на обучување во училища се унапредуваат општите и посебните компетенции на вработените, испитаниците се изјаснија на следниот начин:

- со потполно се согласувам, одговориле 25,00 % од испитаниците,
- со се согласувам, одговориле 59,00 % од испитаниците,
- со не се согласувам, одговориле 12,00 % од испитаниците и
- со воопшто не се согласувам, одговориле 4,00 % од испитаниците

Од процентуалната изразеност на ставовите на испитаниците гледаме дека најголем е бројот на испитаници кои се согласуваат дека со традиционалниот модел на обучување во училища унапредуваат општите и посебните компетенции на вработените. Мал дел од испитаниците имаат негативен став во врска со ова прашање.

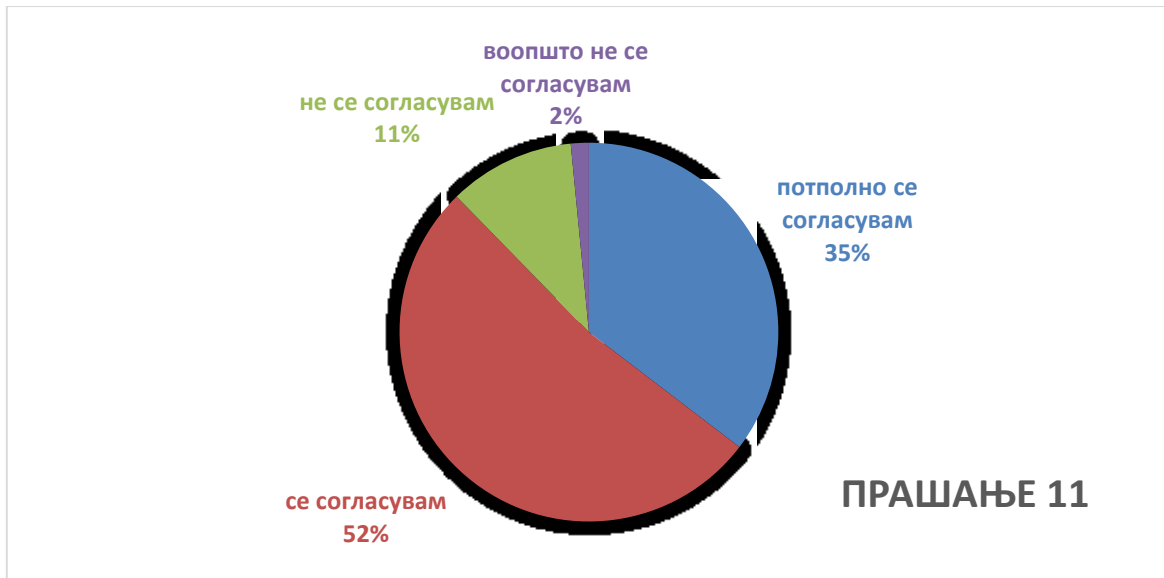


Графикон 14: Прашање бр.10 – Со електронскиот модел на обучување се унапредуваат само општите работни компетенции на вработените

Во Графиконот 14, по однос на десетото прашање од анкетниот прашалник кое се однесува на мерење на ставовите на испитаниците во однос на тоа дали со електронскиот модел на обучување се унапредуваат само општите работни компетенции на вработените, испитаниците се изјаснија на следниот начин:

- со потполно се согласувам, одговориле 14,00 % од испитаниците,
- со се согласувам, одговориле 55,00 % од испитаниците,
- со не се согласувам, одговориле 29,00 % од испитаниците и
- со воопшто не се согласувам, одговориле 2,00 % од испитаниците

Од процентуалната изразеност на ставовите на испитаниците гледаме дека поголем е процентот на испитаници кои се согласуваат дека со електронскиот модел на обучување се унапредуваат само општите работни компетенции на вработените. Но 31,00 % од испитаниците имаат негативен став во врска со ова прашање.



Графикон 15: Прашање бр.11 – Можноста за интерактивна комуникација и поставување прашања при традиционалниот модел на обучување во училиница го прави овој модел на обука поприфатлив за вработените во однос на електронскиот модел на обука на апликацијата за микроучење

Во Графиконот 15, по однос на единаесеттото прашање од анкетниот прашалник кое се однесува на тоа дали можноста за интерактивна комуникација и поставување прашања при традиционалниот модел на обучување во училиница го прави овој модел на обука поприфатлив за вработените во однос на електронскиот модел на обука на апликацијата за микроучење, испитаниците се изјаснија на следниот начин:

- со потполно се согласувам, одговориле 35,00 % од испитаниците,
- со се согласувам, одговориле 52,00 % од испитаниците,
- со не се согласувам, одговориле 11,00 % од испитаниците и
- со воопшто не се согласувам, одговориле 2,00 % од испитаниците

Од процентуалната изразеност на ставовите на испитаниците гледаме дека поголем е процентот на испитаници кои позитивно се изразиле по однос на ова прашање и само мал процент од 13,00 % од испитаниците се изјасниле негативно по однос на прашањето.

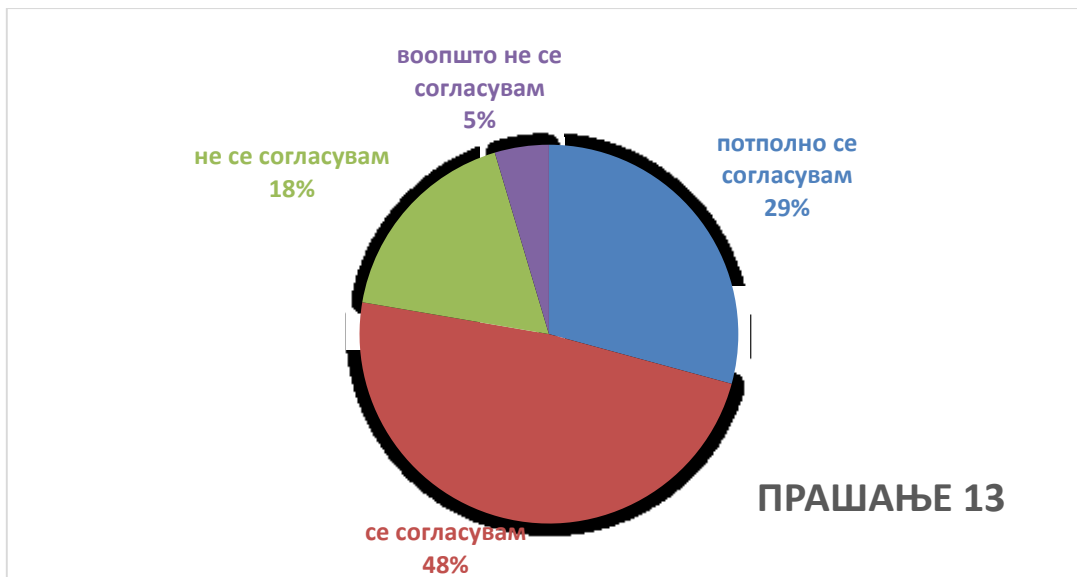


Графикон 16: Прашање бр.12 – Традиционалниот модел на обучување во училиница, во поглед на организацијата, одзема значително време и ресурси, како материјални така и човечки

Во Графиконот 16, по однос на дванаесеттото прашање од анкетниот прашалник кое се однесува на тоа дали традиционалниот модел на обучување во училиница, во поглед на организацијата, одзема значително време и ресурси, како материјални така и човечки, испитаниците се изјаснија на следниот начин:

- со потполно се согласувам, одговориле 25,00 % од испитаниците,
- со се согласувам, одговориле 46,00 % од испитаниците,
- со не се согласувам, одговориле 26,00 % од испитаниците и
- со воопшто не се согласувам, одговориле 3,00 % од испитаниците

Од процентуалната изразеност на ставовите на испитаниците гледаме дека поголем е процентот на испитаници кои позитивно се изразиле по однос на ова прашање и сметаат дека традиционалниот модел на обучување ја чини организацијата време и ресурси, како материјални така и човечки. Но има и испитаници кои мислат спротивно односно, 29,00 % проценти од испитаниците се изјасниле негативно по однос на прашањето.



Графикон 17: Прашање бр.13 – Со електронскиот модел на обучување на вработените во јавната администрација се заштедуваат време и ресурси за обучување на истите

Во Графиконот 17, по однос на тринаесеттото прашање од анкетниот кое се однесува на тоа дали со електронскиот модел на обучување се заштедуваат време и ресурси за обучување на вработените, испитаниците се изјаснија на следниот начин:

- со потполно се согласувам, одговориле 29,00 % од испитаниците,
- со се согласувам, одговориле 48,00 % од испитаниците,
- со не се согласувам, одговориле 18,00 % од испитаниците и
- со воопшто не се согласувам, одговориле 5,00 % од испитаниците

Од процентуалната изразеност на ставовите на испитаниците гледаме дека поголем е процентот на испитаници кои позитивно се изразиле по однос на ова прашање и сметаат дека со електронскиот модел на обучување се заштедуваат време и ресурси за обучување на вработените. Но има и испитаници кои мислат спротивно односно, 23,00,00 % проценти од испитаниците се изјасниле негативно по однос на прашањето.



Графикон 18: Прашање бр.14 – Електронскиот модел на обучување (во апликацијата за микроучење) им нуди на вработените во вашата организација учење на работното место и учење од дома

Во Графиконот 18, по однос на четиринаесеттото прашање од анкетниот прашалник кое се однесува на тоа дали со електронскиот модел на обучување им се нуди можност на вработените за учење на работното место и учење од дома, испитаниците се изјаснија на следниот начин:

- со потполно се согласувам, одговориле 30,00 % од испитаниците,
- со се согласувам, одговориле 54,00 % од испитаниците,
- со не се согласувам, одговориле 12,00 % од испитаниците и
- со воопшто не се согласувам, одговориле 4,00 % од испитаниците

Од процентуалната изразеност на ставовите на испитаниците гледаме дека поголем е процентот на испитаници кои позитивно се изразиле по однос на ова прашање и сметаат дека со електронскиот модел на обучување вработените можат да учат на работното место и од дома. Но има и испитаници кои мислат спротивно односно, 16,00 % проценти од испитаниците се изјасниле негативно по однос на ова прашање.



Графикон 19: Прашање бр.15 – Електронската апликација (апликацијата за микроучење) овозможува прилагодување на времето кога ќе се следи обуката

Во Графиконот 19, по однос на петнаесеттото прашање од анкетниот прашалник кое се однесува на тоа дека електронската апликација за микроучење им нуди можност на вработените да учат во време кога нив им одговара, односно прилагодување на времето кога ќе се следи обуката. По однос на ова прашање испитаниците се изјаснија на следниот начин:

- со потполно се согласувам, одговориле 30,00 % од испитаниците,
- со се согласувам, одговориле 55,00 % од испитаниците,
- со не се согласувам, одговориле 10,00 % од испитаниците и
- со воопшто не се согласувам, одговориле 5,00 % од испитаниците

Од процентуалната изразеност на ставовите на испитаниците гледаме дека поголем е процентот на испитаници кои позитивно се изразиле по однос на ова прашање и сметаат дека со електронската апликација за микроучење нуди прилагодување на времето за учење. Но има и испитаници кои мислат спротивно односно, 15 % проценти од испитаниците се изјасниле негативно по однос на ова прашање.

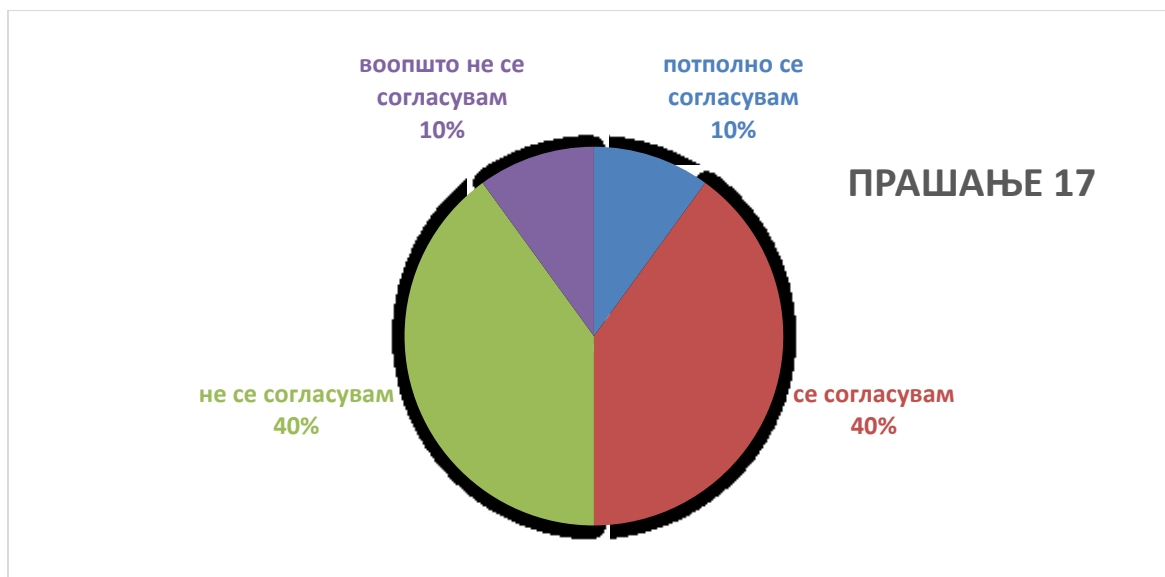


Графикон 20: Прашање бр.16 – Во вашата институција, при изборот на 5 –те генерички обуки, вработените преферираат да одбираат обуки изведени на традиционален начин во училиница

Во Графиконот 20, по однос на шеснаесеттото прашање од анкетниот прашалник кое се однесува на тоа дали вработените при изборот на 5 –те генерички обуки ( задолжителни), преферираат да одбираат обуки изведени на традиционален начин во училиница, испитаниците се изјаснија на следниот начин:

- со потполно се согласувам, одговориле 22,00 % од испитаниците,
- со се согласувам, одговориле 49,00 % од испитаниците,
- со не се согласувам, одговориле 24,00 % од испитаниците и
- со воопшто не се согласувам, одговориле 5,00 % од испитаниците

Од процентуалната изразеност на ставовите на испитаниците гледаме дека поголем е процентот на испитаници кои позитивно се изразиле по однос на ова прашање и при изборот на задолжителните генерички обуки одбираат обуки на традиционален начин. Но има и испитаници кои мислат спротивно односно, 29,00 % проценти од испитаниците се изјасниле негативно по однос на ова прашање, што би значело дека не преферираат изборот на задолжителните обуки да падне на традиционалниот метод на обучување.



Графикон 21: Прашање бр.17 – Во вашата институција, при изборот на 5 –те генерички обуки, вработените преферираат да одбираат обуки изведени на електронските апликации за учење

Во Графиконот 21, по однос на седумнаесеттото прашање од анкетниот прашалник кое се однесува на тоа дали вработените при изборот на 5 –те генерички обуки (задолжителни), преферираат да одбираат обуки изведени на електронските апликации за учење, испитаниците се изјаснија на следниот начин:

- со потполно се согласувам, одговориле 40,00 % од испитаниците,
- со се согласувам, одговориле 40,00 % од испитаниците,
- со не се согласувам, одговориле 10,00 % од испитаниците и
- со воопшто не се согласувам, одговориле 10,00 % од испитаниците

Од процентуалната изразеност на ставовите на испитаниците гледаме дека поголем е процентот на испитаници кои позитивно се изразиле по однос на ова прашање и при изборот на задолжителните генерички обуки одбираат обуки кои ќе се реализираат на електронските апликации. Но, 20,00 % проценти од испитаниците се изјасниле негативно по однос на ова прашање, што би значело дека не преферираат изборот на задолжителните обуки да падне на електронскиот метод на обучување.



Графикон 22: Прашање бр.18 – Електронскиот модел на обучување треба да претставува надополнување на традиционалниот модел на обучување во училиница

Во Графиконот 22, по однос на осумнаесеттото прашање од анкетниот прашалник кое се однесува на мерење на ставовите на административните службеници по однос на прашањето дали електронскиот модел на обучување треба да претставува надополнување на традиционалниот модел на обучување во училиница. Испитаниците се изјаснија на следниот начин:

- со потполно се согласувам, одговориле 34,00 % од испитаниците,
- со се согласувам, одговориле 49,00 % од испитаниците,
- со не се согласувам, одговориле 13,00 % од испитаниците и
- со воопшто не се согласувам, одговориле 4,00 % од испитаниците

Од процентуалната изразеност на ставовите на испитаниците гледаме дека поголем бројот на испитаници кои одговориле позитивно на ова прашање. И дел од испитаниците, односно 17,00% одговориле негативно.

## 9.2 Анализа и интерпретација на резултатите од структурираното интервју

Во овој дел од истражувањето се прикажани одговорите на 10 (десет) испитаници, административни службеници, вработени во Одделенијата за управување со човечки ресурси, од различни институции во јавната администрација на Република Северна Македонија. Нивните стручни мислења поврзани со обуките кои се спроведуваат во јавната администрација на Република Северна Македонија, допринесоа за добивање подетални одговори на прашањата кои се предмет на ова истражување. Со секој од овие испитаници беше спроведено структурираното интервју, составено од 17 (седумнаесет) прашања ( Прилог 2), на кои со дескриптивни одговори беа изнесени ставовите поврзани со обучувањето во нивните институции. Резултатите од структурираното интервју се детално образложени во продолжение на ова истражување.

На првото прашање од структурираното интервју кое гласи: *Дали во вашата институција обучувањето на вработените е дел од стратегијата на институцијата?*, сите испитаници одговориле позитивно, односно сите испитаници се изјасниле дека обучувањето е дел од стратешките планови на институциите во кои работат, од причина што истото е законска обврска и е во интерес на унапредување на знаењата на вработените.

На второто прашање од структурираното интервју кое гласи: *Какви видови на обуки се застапени во вашата организација? Опишете го начинот на кој истите се реализираат ( обука на работното место на електронски апликации, обука надвор од работното место и сл.),* добиени се различни одговори од испитаниците, но сите се согласуваат дека во нивните институции се спроведуваат сите видови на обука а начините на спроведување зависат од можностите на институцијата. Во јавната администрација се спроведуваат и специјализирани обуки и генерички обуки. Специјализираните обуки се спроведуваат во институциите и надвор од нив, зависно од тоа за каква проблематика се работи. Доколку обуките се од делокругот на работата и од специфичната проблематика на институцијата, можат да се одржуваат и во рамки на организацијата. Доколку станува збор за обуки кои ги организираат надворешни

соработници, тренинг центри (TAIEX) или обуки од сертифицирани обучувачи и правни лица кои нудат обука од конкретна област, истите се изведуваат најчесто надвор од работното место на работникот. Некои од испитаниците наведоа дека при посетување на ваков тип на обуки вработените имаат пракса наученото да го споделуваат со останатите вработени. Во одговорите беше наведено дека вработените се обучуваат и на работното место со помош на електронски апликации за учење.

На третото прашање од структурираното интервју кое гласи: ***Колку одделенијата за управување и развој на човечките ресурси во јавната администрација на Република Северна Македонија ги запознаваат вработените со можностите за обука?***, добиени се различни одговори од испитаниците, но сите се во насока на тоа дека одделенијата за човечки ресурси ја имаат носечката улога во информирањето на вработените за нивните можности за обука. Исто така, нивна обврска е и анализата на потребата од обука за вработените, односно претходно планирање на обуките а потоа согласно планот и навремено информирање на вработените за обуките кои им се на располагање. Исто така, во одговорите е наведено дека улогата на одделенијата за човечки ресурси е тие да ги информираат своите вработени за законските обврски за стручно усовршување, согласно членовите 54 и 58 од Законот за административни службеници.

На четвртото прашање од структурираното интервју кое гласи: ***Дали во вашата институција се применува традиционалниот модел на обучување на вработените во училишта? Какви се вашите искуства со таквиот начин на обучување?***, добиени се различни одговори од испитаниците сите во насока на тоа дека се спроведува овој модел на обучување во администрацијата и искуствата кај сите испитаници се позитивни. Некои од испитаниците сметаат дека овој метод е добар за обучување пред се поради можноста за остварување на директен контакт со лицата кои работат во истородна работа доколку станува збор за обука во конкретна област. Други, пак, сметаат дека овој модел на обучување на вработените им овозможува на вработените комуникација со предавачите и на тој начин се отвора можност за полесно разрешување на одредени дилеми и од истиот се има поголем ефект при обучувањето. Овој модел им

овозможува споделување на практични примери во решавањето на проблемите на кои наидуваат.

Дел од вработените кои беа интервјуирани ги изнесоа своите ставови во врска со ова прашање и наведоа дека во нивните организации овој модел на обучување редовно се практикува кога се спроведуваат интерни обуки за вработените од колеги со поголемо искуство кое им дозволува да бидат во улога на обучувачи. Истакнаа дека секоја прилика се користи за спроведување на ваков тип на обуки.

Но има и испитаници кои сметаат дека вакви обуки ретко се спроведуваат во нивните организации.

На петтото прашање од структурираното интервју кое гласи: *Дали во вашата институција се применува електронскиот модел на обука преку апликацијата за микроучење? Какви се вашите искуства со таквиот начин на обучување?* добиени се одговори од испитаниците дека генерално во администрацијата се применува овој модел на обучување на вработените. Еден од испитаниците даде одговор дека во моментот не се применува овој модел на обучување на вработените во неговата организација.

Оние испитаници кои се изјаснија позитивно, односно во чии организации се спроведува електронскиот модел на обуки на вработените имаат различни ставови. Едни велат дека имаат позитивни искуства и вработените ја користат редовно апликацијата за надградување на знаењата, од причина што обуките преку оваа апликација се полесни за реализација и нудат поголема ефективност а други пак сметаат дека вработените не посветуваат доволно внимание на ваквиот тип обучување и нивната цел е само да ја поминат обуката без поголемо внесување во истата.

Еден од испитаниците наведе дека поголемиот дел од вработените го користат микроучењето како алатка за обука, но видлива е разликата во однос на редовноста при користењето на апликацијата за учење. Односно, оние вработени кои имаат теренска работа помалку ја користат апликацијата за обучување во однос на оние кои немаат теренска работа.

На шестото прашање од структурираното интервју кое гласи: ***Вработените во вашата институција повеќе преферираат обуки со традиционален модел или обуки на електронски апликации за учење?***, добиени се различни одговори од испитаниците. Едни испитаници сметаат дека административните службеници преферираат обуки на електронските апликации за учење од причина што истите им се постојано достапни. Други пак сметаат дека повеќе преферираат обуки на традиционален начин од причина што истите им нудат можност за споделување искуства со други вработени од други институции и можност за стекнување нови контакти. Трети пак сметаат дека изборот на обуки зависи и од работното место на вработениот, односно сметаат дека вработените во ИТ секторите повеќе преферираат обуки на електронски апликации од причина што им се полесни за ракување. Има и такви испитаници кои сметаат дека пресудна улога во изборот на модел за обука игра карактерот на вработените и дека вработените одбираат начин на обучување секој по свое видување и по однос на она што за него претставува поприфатлива опција. Најчесто испитаниците наведуваат дека и двата модели се преферираат во нивните институции.

На седмото прашање од структурираното интервју кое гласи: ***Дали сметате дека со традиционалниот модел на обучување вработените стекнуваат потемелни знаења во однос на обучувањето со електронската апликација за микроучење ?***, сите испитаници имаат позитивен став по однос на ова прашање и сметаат дека со традиционалниот начин на обучување, вработените имаат можност за интерактивност, односно дискусија по однос на сите нејаснотии и проблеми на кои наидуваат во секојдневното работење, како и можност за поставување прашања и дискусија. Испитаниците наведуваат и дека на обуките изведени на традиционален начин во училишница постои можност за отворање на нови интересни теми кои се тесно поврзани со обуката но и со нивната секојдневна работа. Исто така, тие сметат дека традиционалниот начин на обучување придонесува вработените подобро и поефикасно да се обучуваат.

На осмото прашање од структурираното интервју кое гласи: ***Дали сметате дека електронската апликација за микроучење нуди можност за пофлексибилно обучување на вработените во однос на традиционалниот модел за обучување во***

**училница ?**, сите испитаници имаат позитивен став по однос на ова прашање и сметаат дека со овој тип на обука им се нуди на вработените можност за обучување во секое време, независно од локацијата на која се наоѓаат и на теми што ним им се интересни. Исто така, сметаат дека со овој тип на обучување се заштедува време и ресурси.

На деветтото прашање од структурираното интервју кое гласи: ***Дали во вашата институција почесто се спроведуваат електронски обуки во однос на традиционалниот модел на обучување ?***, испитаниците имаа поделени ставови. Пет од испитаниците имаа негативен став во однос на ова прашање, односно сметаат дека во нивните организации повеќе се спроведуваат обуки на традиционален начин. Исто така пет од испитаниците сметаат дека во нивните организации вработените почесто се обучуваат на електронски апликации во однос на обуките кои ги поминуваат на традиционален начин.

На десеттото прашање од структурираното интервју кое гласи: ***Дали во вашата институција е креиран курс за обучување на вработените во апликацијата за микроучење ?***, седум од испитаниците одговорија дека имаат креирано курс за обучување во апликацијата за микроучење, а само тројца од испитаниците одговорија дека немаат креирано ваков курс.

На единаесеттото прашање од структурираното интервју кое гласи: ***Колку изборот на методи за обука е во согласност со интересот, можностите и способностите на вработените во вашата институција?***, испитаниците сметаат дека изборот на обуки секогаш е во согласност со интересот на вработените, односно секој вработен индивидуално си прави самопроцена на потребите од обука изразени во индивидуалните планови. Понекогаш улогата за изборот на најсоодветен вработен за посета на одредена обука го прават и одделенијата за човечки ресурси во зависност од тоа за каква обука станува збор. Само еден од испитаниците имаше негативен став по однос на ова прашање и смета дека во институцијата во која работи изборот на метод за обука не е секогаш во согласност со интересот, можностите и способностите на вработените.

На дванаесеттото прашање од структурираното интервју кое гласи: ***На кој начин во Вашата институција се утврдуваат потребите за обука на вработените?***, испитаниците имаат скоро идентични одговори, односно тие наведуваат дека обуките се планираат во Годишните планови за обука на институцијата, врз основа на потребите на вработените, со претходна анализа на истите и во разговор со раководителите. За одредени обуки, според испитаниците, утврдувањето на потребата од обука го прават одделенијата за човечки ресурси и ова е најчесто за обуки кои се реализираат по претходно добиена покана за обука. Потребите за обука, според испитаниците, се дефинирани во индивидуалните планови на вработените.

На тринаесеттото прашање од структурираното интервју кое гласи: ***Кај вработените во вашата институција постои поголема заинтересираност за обуки на традиционален начин или за обуки на електронски апликации за учење?***, мислењата на испитаниците се поделени. Дел од испитаниците сметаат дека кога станува збор за избор на генерички обуки за вработените, кои се законска обврска, вработените најчесто одбираат обуки на електронските апликации од причина што обуките кои треба да се одржуваат на традиционален начин во училища не се спроведуваат редовно и како што се планирани во Годишната програма на МИОА. Но, има и спротивни мислења од горенаведеното и дел од испитаниците сметаат дека поголема е заинтересираноста на вработените за обуки на традиционален начин.

На четиринаесеттото прашање од структурираното интервју кое гласи: ***Кој е вашиот став во врска со влијанието на обуките во функција на унапредувањето на знаењето на вработените?***, испитаниците се согласни дека обуките секогаш служат за унапредување на знаењата на вработените. Тие сметаат дека обуките имаат големо влијание врз развојот и јакнењето на компетенциите на вработените и дека секоја обука служи како додадена вредност која вработениот треба да ја ефектуира во работењето. Испитаниците сметаат дека секогаш треба да се инвестира во унапредување и збогатување на знаењето на вработените од причина што на тој начин институцијата инвестира во човечките ресурси кои се нејзин столб. Според нив улогата на обуките е од круцијална важност во унапредувањето на знаењата и вештините на вработените.

На петнаесеттото прашање од структурираното интервју кое гласи: ***Дали при изработка на Годишниот план за обуки во индивидуалните планови, вработените повеќе преферираат да планираат генерички обуки на електронската апликација за микроучење или обуки на традиционален начин?***, испитаниците имаат различни ставови. Дел сметаат дека вработените ги планираат обуките на двата начина за обука, дел сметаат дека повеќе се планираат обуки на традиционален начин и дел сметаат дека нивните вработени повеќе планираат обуки на електронската апликација за микроучење. Има и испитаници кои сметаат дека обуките не се одбираат според начинот на реализација туку според темата која им е интересна и потребна за обучување. Други пак сметаат дека улога при изборот играат возраста, навиките и обврските на вработените.

На шеснаесеттото прашање од структурираното интервју кое гласи: ***Дали сметате дека електронскиот модел на обучување целосно може да го замени традиционалниот модел на обучување во училишта?***, испитаниците сметаат дека електронскиот модел на обучување не може да го замени традиционалниот модел на обучување, но може да биде негова надополна и помош при совладување на одредени работни проблеми.

На седумнаесеттото прашање од структурираното интервју кое гласи: ***Со свои зборови опишете го Вашето искуство со апликацијата за микроучење. Што ви се допадна и што сметате дека треба да се промени?***, испитаниците изнесоа различни ставови. Според некои испитаници оваа апликација нуди можност за флексибилно обучување на вработените и при тоа се заштедува време и простор. Сметаат дека таа е лесно достапна и со неа се стекнуваат интересни искуства поради забавниот модел на обучување.

Од одговорите добиени од испитаниците можеме да заклучиме дека во јавната администрација се применува традиционалниот модел на обука на вработените во училишта и обучувањето на вработените на електронските апликации за учење, што е и главна хипотеза на ова истражување.

Испитаниците сметаат дека апликацијата за микроучење има и доста негативни страни. Односно, според нив темите на курсевите се монотони и еднообразни и придобивките за институцијата како и за самите вработени сеуште не се јасно видливи. Според ставовите на истите, секоја година во Годишната програма за обуки се нудат истите обуки со истиот материјал.

Испитаниците сметаат дека апликацијата треба да се унапреди со нови актуелни теми, односно во иднина да се креираат повеќе курсеви од различни области и на различни теми, како би се зголемил изборот на обуки за вработените.

### 9.3 Дискусија по однос на поставените хипотези и истражувањето

Во однос на генералната хипотеза која беше во насока на тоа дека во јавната администрација се применува традиционалниот модел на обука на вработените во училишта и обучувањето на вработените на електронска апликација за учење, истражувањето покажа дека вработените во јавната администрација на Република Северна Македонија сметаат дека овие два модела се застапени и дека се разликуваат по многу елементи. Од тука, тие сметаат дека токму поради тие нивни суштински разлики и едниот и другиот модел на обучување им е прифатлив.

Во однос на првата хипотезата од ова истражување, која гласи: „Во јавната администрација на Република Северна Македонија поредовно се спроведуваат електронски обуки во однос на традиционалниот модел на обучување“, од одговорите добиени од прашањата бр. 5 и 6 од Анкетниот прашалник, со кои се испитуваа ставовите на испитаниците, можеме да заклучиме дека постои многу мала разлика во процентите. Анализите на добиените податоци покажаа дека 67,00 % од испитаниците позитивно се изјасниле дека во нивните институции се применува електронскиот модел на обука, но исто така висок е и процентот на испитаниците (69,00 %) во чии институции се применува традиционалниот модел на учење. Од анализата на податоците може да се заклучи дека во институциите кои беа предмет на анализата на ова истражување подеднакво се применуваат и двата модела на обучување. Со ваквата

состојба изразена низ проценти, од анкетираниите испитаници во институциите кои беа предмет на анализата, можеме да заклучиме дека поставената хипотеза 1 се отфрла како неточна.

Во однос на втората хипотезата од ова истражување, која гласи: „Со традиционалниот модел на обука вработените се стекнуваат со потемелни знаење во однос на обучувањето со микроучење “ од одговорите добиени од прашањата бр. 7 и 8 од Анкетниот прашалник, со кои се испитуваа ставовите на испитаниците, можеме да заклучиме дека сепак постои разлика во процентите на испитаниците кои ја потврдуваат вака поставената хипотеза. Имено 79,00 % од испитаниците имале позитивен став во однос на тоа дека со традиционалниот модел на учење во училишница се стекнуваат со знаење кои понатаму би ги примениле во работењето, но битно е да се нагласи дека 67,00 % од испитаниците се изјасниле позитивно во однос на тоа дека и електронскиот модел на обука им нуди соодветно стекнување со знаење кое исто така би го примениле во работата. На прашањата 9 и 10 од Анкетниот прашалник, каде се мереа ставовите на испитаниците за унапредување на посебните и општите работни компетенции, можеме да заклучиме дека високиот процент на позитивни ставови, (84,00% на 9то прашање и 69,00 % на 10 то прашање) ја потврдува вака поставената хипотеза, односно со традиционалниот модел на обучување во училишница се унапредуваат и општите и посебните работни компетенции на вработените, за разлика од електронскиот модел на обучување со кој се унапредуваат само посебните работни компетенции. Дополнителна потврда на вака поставената хипотеза се одговорите добиени на единаесеттото прашање од Анкетниот прашалник, односно високиот процент на позитивните ставови на испитаниците (87,00%), во насока на тоа дека традиционалниот модел на обучување во училишница нуди можност за интерактивна комуникација и поставување прашања, со што овој модел е поприфатлив за вработените во однос на електронскиот модел на обука на апликацијата за микроучење.

Во однос на третата хипотезата од ова истражување, која гласи: „Електронската апликација за микроучење нуди можност за пофлексибилно обучување во однос на традиционалниот модел на обучување на вработените“ од одговорите добиени од прашањето бр. 12 од Анкетниот прашалник, со кое се испитуваа ставовите на

испитаниците, во поглед на тоа дека традиционалниот модел на обучување одзема значително време и ресурси, како материјални така и човечки, кога станува збор за негова организација, 71,00 % од испитаниците дадоа позитивен одговор. Прашањата број 13, 14, и 15 од Анкетниот прашалник, потврдуваат дека со електронскиот модел на обучување се заштедува време и ресурси за обучување (77,00%), се овозможува учење на работното место и учење од дома (84,00%), како и можност за прилагодување на времето за следење на обуката (85,00%). Наведените наоди ја потврдуваат поставената хипотеза, односно електронската апликација за микроучење нуди можност за пофлексибилно обучување во однос на традиционалниот модел на обучување на вработените.

Последната хипотеза, која гласи: „Повеќе вработени во јавната администрација на Република Северна Македонија го преферираат електронскиот модел на обучување“, според изразените проценти на испитаниците, можеме да ја потврдиме вака поставената хипотеза. Според одговорите од прашањата бр. 16 и 17 од Анкетниот прашалник, може да се увиди дека повисок е процентот на испитаници (80,00%) кои позитивно се изразиле дека го преферираат електронскиот начин на обучување при избор на обуките во однос на испитаниците кои го избираат традиционалниот начин на обучување (71,00%).

Од погорната дискусија по однос на поставените хипотези во ова истражување, можеме да видиме дека од поставени четири хипотези, првата хипотеза се отфрла како неточна а останатите три хипотези се потврдуваат како точни. Во однос на главната хипотеза која гласи „Во јавната администрација се применува традиционалниот модел на обука на вработените во училишта и обучувањето на вработените на електронска апликација“, ова истражување покажа дека истата се потврдува.

## 10. Заклучни согледувања и препораки

Човечкиот потенцијал долго време бил во втор план, но со текот на времето тој став постепено се менувал, најмногу благодарение на брзиот развојот на научните мисли за менаџирањето на ресурсите кои човечкиот фактор го третираше како најважен. Управувањето со човечките ресурси има улога во овозможување капацитетот на вработените да се користи ефикасно и ефективно во насока на постигнување на целите на организацијата. Независно дали вработените се дел од големи или мали организации или се дел од организации од приватниот или државниот сектор, тие треба да тежнеат во своите редови секогаш да имаат добро обучен кадар. Во таа насока, обучувањето како систематски пристап за збогатување на знаењето на вработените, како краен производ треба да го даде задоволувањето на потребите и целите на организацијата.

Во денешно време, потребите од континуирано учење во организациите е многу поголема. Обуката на вработените сфатена од организациите како неопходен услов за успешно одвивање на работните процеси и нуди можност на организацијата да се прилагоди на промените во нејзиното опкружување и да ги обучува своите вработени согласно со побарувањата на пазарот и воедно согласно со потребите на самата организација.

Тука, клучна е улогата на Одделенијата за управување со човечки ресурси. Во минатото тие имале исклучиво административна улога, но денес со брзиот развој на технологијата доаѓа до трансформација на овие одделенија во сите сегменти. Од тука следи дека одделенијата се здобиваат со повеќе функции, особено во делот на обуката и обучувањето на своите вработените. Организациите денес имаат за цел да го поттикнуваат индивидуалното учење на вработените, да поддржуваат иновации и да се стремат кон промени. Таму каде што вработените се усовршуваат и развиваат, по правило се развиваат и унапредуваат и организациите.

Во таа насока, сосема е логичен заклучокот дека способноста на некои организации да учат и да се менуваат, да учат побрзо од другите и наученото брзо да го претвораат во акција, претставува најголема предност која тие ја поседуваат. Современите организации треба да бидат насочени кон процесите, а сите работни

процеси да ги гледаат низ призмата на знаењето на вработените. Во таа насока, со обучувањето да влијаат на збогатување на знаењата на вработени со цел ефективна и ефикасна понатамошна акција од која најголем бенифит ќе има самата организација.

Со помош на ова истражување добивме податоци за процесот на менување и модернизирање на администрацијата, за тоа дека повеќето од развиените земји ја имаат прифатено стратегијата на модернизирање. Детално беше разгледан случајот со Република Северна Македонија, која во 2014 година, со донесување на Законот за вработените во јавниот сектор (Службен весник на РМ, бр.27 од 05.02.2014 година) и Законот за административни службеници (Службен весник на РМ, бр.27 од 05.02.2014 година) се прилагоди комплетно на европските стандарди и ја модернизираше јавната администрација во сите сегменти па и во делот за обука на вработените во администрацијата.

Од истражувањето можеме да заклучиме дека во администрацијата на Република Северна Македонија, традиционалниот модел на обука е доста застапен и вработените се задоволни од истиот, но за негова реализација и примена се потребни ресурси, како човечки така и финансиски. За обуките кои се законска обврска за административните службеници и кои се одржуваат на традиционален начин има голема заинтересираност кај вработените, но истите не се одржуваат редовно и по пропишаниот распоред, што претставува пречка во обучувањето. Причините за ова лежат најверојатно во немањето доволно ресурси за организирање на обуките, но се планира во иднина да се отворат можности за поуспешно имплементирање на законските обврски за задолжителното обучување на административните службеници.

Истражувањето покажа дека во организациите во јавната администрација на Република Северна Македонија редовно се одржуваат обуки на традиционален начин. Обуките се одржуваат во рамки на нивните организации и на теми кои се од значење за унапредување на знаењата на вработените. Од резултатите видовме дека вработените се задоволни од ваквиот начин на обучување и имаат позитивни ставови во врска со традиционалниот начин на обучување во училища, поради можноста за интеракција и комуникација со обучувачите но, и со колегите.

Со брзиот развој и драматичното зголемување на употребата на технологијата во индустриите, се појави и потреба од поголемо инвестирање во обука на вработените се со цел да станат поуспешни и поквалитетни во извршувањето на својата работа. Државните институции во многу земји се исправени пред предизвикот да обезбедат можност за учење на работните места на вработените. Тоа е од причина што учењето е лесно, содржините се брзо достапни и креирањето и управувањето со е-содржините е едноставно, па во таа насока воведувањето на електронските системи за обука, каде пристапот е полесен и дозволен во секое време, значи дека обуките станаа и во иднина ќе бидат се достапни за вработените. Оттука, многу работодавачи обучувањето го прошируваат во насока на користењето на електронското учење или е-учење. Е – учењето е мошне популарно во денешно време а негова најголема предност е заштедата при трошоците за обука и лесниот пристап до поголем број вработени.

Со ова истражување беше направено колпорација помеѓу електронскиот модел на обучување во однос на традиционалниот модел на обучување во јавната администрација и можеме да заклучиме дека: можноста за користење е-учење им дозволува на организациите значително намалување на времето потребно за организирање обука, како и времето за самото обучување, со самиот факт што учесниците можат да ја добијат обуката и на самото работно место. Како предности кои влијаеа на позитивните ставови на испитаниците во однос на електронскиот модел на обучување може да се издвои фактот дека корисникот сам одбира кога, каде и со кое темпо ќе напредува во следењето на обуката.

Вработените во администрацијата на Република Северна Македонија сметаат дека електронската апликација за микроучење има уникатна вредност која се состои во мали дози на учење, приложени во вид на картички за учење и е доста интересна за вработените. Еден од најважните фактори за успех и ефикасно учење е што вработените добиваат обуки како редовна активност.

Од истражувањето се дојде до заклучок дека класичниот модел на организирање на обуки за вработените одзема значително време и ресурси (изнајмување простор за обука, печатење и копирање на материјали потребни за обуката, ангажирање на обучувачи и сл.), но нуди потемелна и поквалитетна обука со можност за интеракција

помеѓу учесниците. Додека пак, електронскиот модел на обучување дозволува навременост, достапност, евалуација и следење на резултатите во сите фази на обуката како и рационалност. Со овие методи на обука се заштедува време, нема изостанување од работните места на вработените и трошоците за организирање на обука се минимални, но нема често обновување на содржини и нема можност за поставување дополнителни прашања кои се од интерес на вработените.

Од истражувањето можевме да заклучиме дека сепак треба да бидеме резервирани во однос на електронското учење и обучување на вработените во јавната администрација и дека мора да се земат во предвид и недостатоците на апликацијата за микроучење, па согласно со препораките од Министерството за информатичко општество и администрација, истата да се користи како дополнителна алатка за обучување а не како основна.

Предност која ја имаат организациите кога станува збор за електронскиот модел на обучување на нивните вработени е тоа што тие имаат можност континуирано да го следат процесот на обучување и напредокот кој го постигнуваат вработените и лесно може да ги идентификуваат слабите страни во однос на знаењата со кои располагаат вработените и да преземаат активности за подобрување.

Од погоре изнесеното заклучуваме дека мала е веројатноста електронскиот модел на учење и обучување на вработените да го замени формалното обучување на традиционален начин во училишница со предавач, но како дополнителна алатка за обучување претставува одличен избор, со чие користење најголема придобивка ќе имаат организацијата и вработените. Ова може да се види од високиот процент на позитивни ставови (83,00%) на испитаниците на прашањето бр.18, од Анкетниот прашалник, каде испитаниците сметаат дека електронскиот модел на обучување треба да претставува надополнување на традиционалниот модел на обучување.

За поздравување е фактот што јавната администрација на Република Северна Македонија е во чекор со европските стандарди и континуирано се труди да одговори на новонастанатите промени во опкружувањето поддржувајќи ја секоја иновација која е понудена како решение. Денес јавната администрација е насочена кон граѓаните и

искуствата од модернизацијата на администрацијата во делот на обуките покажуваат дека таа одлично се прилагодува на новите трендови, односно се поприфатлива е модерната технологија за спроведување обуки на вработените, согласно праксата на организациите ширум светот во јавниот и приватниот сектор. Со воведување на новите начини на обука се развива културата на учење во јавната администрација, со акцент на се поголема употреба на информатички и комуникациски технологии за што поголема ефикасност.

Како генерален заклучок на ова истражување може да биде тоа дека во насока на приближување до европските административни политики, континуираната обука на вработените е нешто што не и е непознато на јавната администрација на Република Северна Македонија и дека за поздравување е нејзината насоченост кон се поголемата професионализација и стручно усовршување на вработените. Исто така, битно е да се нагласи дека ова истражување може да биде искористено како показател за тоа какво е расположението на вработените кога станува збор за нивното обучување, кои се нивните ставови во врска со традиционалниот и електронскиот модел на обучување и кои се нивните забелешки во однос на двата модела за обучување.

## Библиографски единици

1. Armstrong, M. (1992), *Human Resource Management Strategy and Action*, London: Cambridge University Press
2. Armstrong, M. (2006), *Human Resource Management Practice*, London: Cambridge University Press
3. Адигес, И. (1999), *Овладување со промените*, Скопје: Детра
4. АДС, Акциски план за спроведување и следење на стратегиите за обука на државните службеници во РМ од 2009-2011
5. Bahtijarević Šiber, F. (1999), *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden Marketing
6. Becker, G. (1993) *Human capital*, Chicago: The University of Chicago Press
7. Bogičević Milikić, B. (2003), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Ekonomski fakultet
8. Briscoe, R. D., Schuler, R., Claus, L. (2009), *International Human Resource Management – policies and practices for multinational enterprises*, Abington: Oxon Routledge
9. Бојациоски, Д., Ефтимов, Јб. (2009), *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје: Економски факултет
10. Боландер, Ц., Снел, С. (2011), *Управување со човечки ресурси*, Кочани: Генекс
11. Борота Поповска, М. (2008), *Капацитетот на менаџментот на човечките ресурси во единиците на локалната самоуправа*, Скопје: Институт за социолошки и политичко – правни истражувања
12. Carell, M., Elbert, N., Hatfield, R. (1995), *Human Resources Management*, New York: Prentice Hall
13. Ćirović, M., Milisavljević, M., Pokrajac, S. i dr. (2009), *Strateski menadgment*, Beograd: Naucno Drustvo Srbije i Univerzitet Singidunum
14. Dessler, G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursi*, Beograd: Data Status
15. Dowling, P., Festing, M., Engle, A. (2008), *International Human Resource Management*, Stamford: Thomson Learning
16. Димовска, С., Ивановски, Б., Пајевик, Л., и др. (2006), *Правилник за спроведување на анализа на потребите од обука и изготвување на годишна програма за обука во ЕЛС*, Скопје: УНДП

17. Ефтимоски, Д. (1999), *Опитествената корист од инвестициите во човечкиот капитал*, Скопје: Економски институт
18. Fisher, D., Schoenfeldt, F., Show, B. (1999), *Human Resource Management 11 th edition*, New York: Houghton Mifflin Company
19. Фалмер, Р. (1994), *Новиот менаџмент*, Скопје: Скај Агенција
20. Фалмер, Р. (1994), *Новиот менаџмент*, Скопје: Скај Агенција.
21. Gatewood, R., Field, H. (1998), *Human Resources Selection*, New York: The Dryden Press
22. Галевска – Ангелоска, Н. (2011), *Планирање на научно истражување (интерен материјал)*, Скопје
23. Гичевска, А., Огњановска, А., Николовска-Жагар, Б. и др. (2014), *Стандарди за управување со човечки ресурси*, Скопје: МИОА во соработка со Центар за управување со промени.
24. Годишната програма за генерички обуки за 2018 година, МИОА 301-РЗ-ЗІ бр.15/1-2328/1 од 20.07.2017
25. Годишната програма за генерички обуки за 2019 година, МИОА 301-РЗ-ЗІ
26. Гоцевски, Т. (2003), *Образовен менаџмент*, Куманово: Македонска ризница
27. Herry, E. (2011), *A Dictionary of Human Resource Management*, Oxford: University Press
28. Извадокот од Нацрт – записникот од четириесет и седмата седница на Владата на РМ, одржана на 04.01.2018 година, Акт број 44-8065/1-17 од 04.01.2018 година
29. Jovanovic, P. (2009), *Menadzment*, Beograd: Visoka skola za projektni menadzment
30. Јовановиќ Божовиќ, М., Кулиќ, Ж., Цветковски, Т., и други, (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Београд: Мегатренд универзитет на применети науки
31. Loncarevic, R. (2007), *Menadzment*, Beograd: Univerzitet Singidunum
32. Markham, U. (1999), *Upravljenje na konflikta*, Sofija: Lakov Pres
33. Masic, B. (2009), *Stregetijski menadjment*, Beograd: Univerzitet Singidunum
34. Mašić, B., Babić, L., Đorđević Boljanović, J., и други, (2010), *Menadžment, principi, koncepti i procesi*, Beograd: Univerzitet Singidunum
35. McConnell, J. (2003), *How to identify your organization's training needs*, New York: American Management Association

36. Mead, R., Andrews, T. (2009), *International Management*, West Sussex: Wiley
37. Македонски Центар за Меѓународна Соработка, (2008), *Менаџмент со човечки ресурси – прирачник*, Скопје: Македонски Центар за Меѓународна Соработка
38. Матис, Р., Џексон, Џ. (2010), *Управување со човечки ресурси*, Скопје: Магор Д.О.О
39. Николовски, Т. (2000), *Психологија на трудот*, Скопје: Филозофски факултет
40. Norman, D. (1999), *Memory and Attention – An Introduction to Human Information Processing*, New York: John Wiley
41. Обука за електронски систем на учење МИКРОУЧЕЊЕ (материјал за учесници), МИОА301-Р5-22
42. Основни информации за системот за микроучење со KnowledgePulse (интерен материјал)
43. Pejcic, A. (2011), *E-learning*, Beograd: Univerzitet Singidunum
44. Prusak, L. (1997), *Knowledge in Organizations*, MA: Butterworth-Heinemann
45. Prusak, L. (1997), *Knowledge in Organizations*, Boston: Butterworth-Heinemann
46. Пејковски, Ј. (1997), Претприемништво и развој, Скопје: НИП „Екопрес – Магна Скен“
47. План за специјализирани обуки на вработените за 2019 година. (број на документот 04-71/1 од 22.01.2019 година)
48. Поповски, В. (2001), *Влијание на организациската култура врз деловноста на претпријатијата*, Скопје: Економски факултет
49. Правилник за начинот на организирање и спроведување на обуките во училишница и преку електронскиот систем за управување со обуки, како и времетраењето и вредноста на обуките за кои не мора да се склучи писмен договор со административен службеник, на Министерството за информатичко општество и администрација. (Службен весник на РМ, бр. 142/14)
50. Правилник за начинот на спроведување на полугодишното интервју, формата и содржината на полугодишното интервју, поблиските критериуми за начинот на оценување на административните службеници, формата и содржината на обрасците за оценување, формата и содржината на извештајот со ранг листа на годишни оценки, како и содржината на извештаите и начинот на оценување на административните службеници во други околности (Службен весник на РМ, бр.63/18)

51. Правилник за рамката на општи работни компетенции за административните службеници (Службен весник на РМ, бр. 142 од 26.09.2014 година)
52. Правилник за рамката на општи работни компетенции за административните службеници (Службен весник на РМ, бр.142/14)
53. Правилник за содржината и формата на годишниот план за обуки на административните службеници и извештајот за негова реализација (Службен весник на РМ, бр.142/14)
54. Правилникот за начинот на организирање и спроведување на обуките во училишта и преку електронскиот систем за управување со обуки, како и времетраењето и вредноста на обуките за кои не мора да се склучи писмен договор со административниот службеник (Службен весник на РМ, бр. 142/14)
55. Прирачник за анализа на потребите од обука, 2008, УНДП и АДС, Скопје
56. Прирачник за креирање на содржина во системот KnowledgePulse (интерен материјал)
57. Публикација во рамките на проектот „Поддршка за реформите во јавната администрација“, *Менторство и компетенции*, Скопје: МИОА во соработка со Центар за управување со промени
58. Публикација во рамките на проектот „Поддршка за реформите во јавната администрација“, *Менторство и компетенции*, Скопје: МИОА во соработка со Центар за управување со промени
59. Сардоска, Е. (2009), *Психологија на организациите*, Скопје: Филозофски факултет.
60. Смилевски, Ц. (2000), *Предизвикот и мајсторството на организациските промени*, Скопје: Детра
61. Смилевски, Ц., Груевски, Д., Смилевски, З. (2010), *Стратешки менаџмент на човечки ресурси*, Скопје: БАС
62. Стојановски, М. (2001), *Менторство*, Скопје: Институт за социолошки и политичко - правни истражувања
63. Суша, Б. (2009), *Menadžment ljudskih resursa*, Нови Сад: ЦЕКОМ – боокс д.о.о.
64. Tayeb, M. (2005), *International Human Resource Management – A Multinational Company Perspective*, Oxford: Oxford University Press
65. Titley, G. (2005), *T-kit Osnove treninga*, Beograd: Todra
66. Tobin, P. (2002), *Organizational Structure And Knowledge Management*, Pretoria: Gordon Institute of Business Science

67. Tomasevic, V. (2007), *Profesionalni razvoj i poslovne vestine*, Beograd: Univerzitet Singidunum
68. Torraco J, R., Swanson, R. (2009). *The Strategic Roles of Human Resource Development, (grad)*: Berrett-Koehler Publishers
69. Темелковски, С. (2004), *Момент за менаџмент – Методи и стратегии на когнитивното учење*, Скопје: Bigoss
70. Velat, D., Dudic, R. (2008), *Aktivna obuka*, Beograd: Dail
71. Влада на Република Македонија (2000) *Стратегија за обука на службеници на државната администрација на РМ во процесот на приближување кон ЕУ*
72. Влада на Република Македонија (2004) *Национална стратегија за интеграција на Република Македонија во Европската унија*, Сектор за евроинтеграции
73. Wayne, C. (1992), *Managing Human Resources*, New York: Mc Graw – Hill
74. Wilson, J. (1999), *Human Resources Development, Learning and Training for Individuals&organizations*, Lonon
75. Законот за административни службеници („Службен весник на РМ, бр. 27/14,199/14,48/,15154/,15,05/16,142/16 и 11/18“)
76. Чејс, Р., Цајкобс, Ф., Аквилано, Н. (2006), *Оперативен менаџмент за конкурентска предност*, NewYork: Quebecor World Versailles

Литература користена од веб страници:

[http://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl\\_files/documents/training/kp/Sprovedena\\_obuka\\_za\\_odd\\_za\\_UCR\\_i\\_IT.pdf](http://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/training/kp/Sprovedena_obuka_za_odd_za_UCR_i_IT.pdf)

[http://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl\\_files/documents/training/Godisna%20programa%20za%20genericki%20obuki\\_2018.pdf](http://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/training/Godisna%20programa%20za%20genericki%20obuki_2018.pdf)

<http://www.irsonline.co.uk/Ingormation>

[http://www.nsa.gov.mk/files/pdf\\_files/Strateski\\_plan\\_na\\_DBKI\\_2018-2020\\_signed.pdf](http://www.nsa.gov.mk/files/pdf_files/Strateski_plan_na_DBKI_2018-2020_signed.pdf)

[http://www.ipardpa.gov.mk/Root/mak/default\\_mak.asp](http://www.ipardpa.gov.mk/Root/mak/default_mak.asp)

[https://dzlp.mk/sites/default/files/dzlp\\_strategija\\_mk.pdf](https://dzlp.mk/sites/default/files/dzlp_strategija_mk.pdf)

[http://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl\\_files/documents/training/gpgo2019.pdf](http://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/training/gpgo2019.pdf)

<http://www.e-obuki.mioa.gov.mk>

<http://www.wikipedia>

<http://www.menagementstudyguide.com/special-training-programs.htm>

<http://www.skills.rs/ezine/trening/alati-za-ucenje-sledece-generacije.html>

<http://www.mon.gov.mk/>

<https://www.etf.europa.eu/en>

## Прилог 1

### ПРАШАЛНИК

Прашалникот е од дискретен и анонимен карактер, истиот се спроведува на поголема група испитаници при што резултатите од анкетаирањето ќе се користат за научно-истражувачка цел и податоците од Вашето анкетаирање ќе бидат обработени аналитички и статистички без какви било појаснувања за анкетираниот субјект.

#### Појаснување:

\*\*\*Во квадратчето  впишете X како одговор на прашањето

#### 1. Пол

1. Женски  2. Машки

#### 2. Степен на образование

1. Средно образование   
2. Више образование   
3. Високо образование   
4. Постдипломски студии   
5. Докторски студии

3. Вашата возраст е: \_\_\_\_\_ години

4. Организација/институција во која работите е:

---

5. Датум на пополнување на прашалникот \_\_\_\_\_

Наведете го степенот на согласност за секое поединечно тврдење. Заокружете го можниот одговор од 1-4 со кој ќе го изразите степенот на согласност за:

- 1 – Потполно се согласувам  
2 – Се согласувам  
3 – Не се согласувам  
4 – Воопшто не се согласува

	Степен на согласност			
	1	2	3	4
1. Обучувањето на вработените е законска обврска во Вашата институција	1	2	3	4
2. Во Вашата институција обучувањето претставува дел од стратегијата на институцијата	1	2	3	4
3. Во Вашата институција вработените изработуваат индивидуални планови во кои ги внесуваат своите потреби од обучување	1	2	3	4
4. Во Вашата институција редовно се планираат генерички и специјализирани обуки за унапредување на знаењата и вештините на вработените	1	2	3	4
5. Во институцијата каде што работам се применува традиционалниот модел на обучување во училишница	1	2	3	4
6. Во институцијата каде што работам се применува електронскиот модел на обука преку апликацијата за микроучење	1	2	3	4
7. Традиционалниот модел на обучување во училишница им нуди на вработените во Вашата организација да се стекнат со знаења кои понатаму би ги примениле во работата	1	2	3	4
8. Електронскиот модел на обука (во апликацијата за микроучење) им нуди на вработените во Вашата организација да се стекнат со знаења кои понатаму би ги примениле во работата	1	2	3	4
9. Со традиционалниот модел на обучување во училишница се унапредуваат општите и посебните работни компетенции	1	2	3	4
10. Со електронскиот модел на обучување се унапредуваат само општите работни компетенции на вработените	1	2	3	4
11. Можноста за интерактивна комуникација и поставување прашања при традиционалниот модел на обучување во училишница го прави овој модел на	1	2	3	4

<b>обука поприфатлив за вработените во однос на електронскиот модел на обука на апликацијата за микроучење</b>				
<b>12. Традиционалниот модел на обучување во училишница, во поглед на организацијата, одзема значително време и ресурси, како материјални така и човечки</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>13. Со електронскиот модел на обучување на вработените во јавната администрација се заштедуваат време и ресурси за обучување на истите</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>14. Електронскиот модел на обучување (во апликацијата за микроучење) им нуди на вработените во Вашата организација учење на работното место и учење од дома</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>15. Електронската апликација (апликацијата за микроучење) овозможува прилагодување на времето кога ќе се следи обуката</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>16. Во Вашата институција, при изборот на 5 - те генерички обуки, вработените преферираат да одбираат обуки изведени на традиционален начин во училишница</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>17. Во Вашата институција, при изборот на 5 - те генерички обуки, вработените преферираат да одбираат обуки на електронските апликации за учење</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>18. Електронскиот модел на обучување треба да претставува надополнување на традиционалниот модел на обучување во училишница</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

*Искрено Ви благодарам за одвоеното време и соработка*

## Прилог 2

### СТРУКТУРИРАНО ИНТЕРВЈУ

*Структурираното интервју е од дискретен и анонимен карактер, истото се спроведува на 10 испитаници, вработени во Одделенијата за управување и развој на човечки ресурси во администрацијата на Република Северна Македонија, при што резултатите од структурираното интервју ќе се користат за научно-истражувачка цел и податоците од Вашето интервју ќе бидат обработени аналитички и статистички без какви било појаснувања за интервјуируаниот субјект.*

Институција: \_\_\_\_\_

Работно место/позиција \_\_\_\_\_

Датум: \_\_\_\_\_

- 1. Дали во Вашата институција обучувањето на вработените е дел од стратешките планови на институцијата?**

---

---

---

- 2. Какви видови на обуки се застапени во Вашата организација? Опишете го начинот на кој истите се реализираат? (обука на работното место на електронски апликации, обука надвор од работното место и сл.)**

---

---

---

**3. Колку одделенијата за управување и развој на човечките ресурси во јавната администрација на Република Северна Македонија ги запознаваат вработени со можностите за обука?**

---

---

---

**4. Дали во Вашата институција се применува традиционалниот модел на обучување на вработените во училишта? Какви се Вашите искуства со таквиот модел на обучување?**

---

---

---

**5. Дали во Вашата институција се применува електронскиот модел на обука преку апликацијата за микроучење? Какви се Вашите искуства со таквиот модел на обучување?**

---

---

---

**6. Вработените во Вашата институција повеќе преферираат обуки со традиционален модел или обуки на електронски апликации за учење?**

---

---

---

**7. Дали сметате дека со традиционалниот модел на обучување вработените стекнуваат потемелни знаења во однос на обучувањето со електронската апликација за микроучење?**

---

---

---

**8. Дали сметате дека електронската апликација за микроучење нуди можност за пофлексибилно обучување на вработените во однос на традиционалниот модел за обучување во училиница?**

---

---

---

**9. Дали во Вашата институција почесто се спроведуваат електронски обуки во однос на традиционалниот модел на обучување?**

---

---

---

**10. Дали во Вашата организација е креиран курс за обучување на вработените во апликацијата за микроучење?**

---

---

---

**11. Колку изборот на методи за обука е во согласност со интересот, можностите  
и способностите на вработените во Вашата институција?**

---

---

---

**12. На кој начин во Вашата институција се утврдува потребата за обука на  
вработените?**

---

---

---

**13. Кај вработените во Вашата институција постои поголема заинтересираност  
за обучување на традиционален начин во училница или за обуки на  
електронски апликации за учење?**

---

---

---

**14. Кој е Вашиот став во врска со влијанието на обуките во функција на  
унапредувањето на знаењето на вработените?**

---

---

---

**15. Дали при изработката на Годишниот план за обука, во индивидуалните планови, вработените повеќе преферираат да планираат генерички обуки на електронската апликација за микроучење или обуки на традиционален начин?**

---

---

---

**16. Дали сметате дека електронскиот модел на обучување целосно може да го замени традиционалниот модел на обучување во училиница?**

---

---

---

**17. Со свои зборови опишете го Вашето искуство со апликацијата за микроучење. Што Ви се допадна и што сметате дека треба да се промени?**

---

---

---

*Искрено Ви благодарам за одвоеното време и соработка*