

УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – Скопје
Интердисциплинарни студии

Студиска програма
За II циклус на студии

МЕНАџМЕНТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО
ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ

Магистерски труд

**ОБУКТЕ – ФАКТОР ЗА ПРОФЕСИОНАЛЕН РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО
ЦАРИНСКАТА УПРАВА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**

Ментор:
Проф.д-р Виолета Арнаудова

Кандидат:
Јасминка Јакимовска

СКОПЈЕ 2014

Членови на комисијата:

1. Проф. д-р Виолета Арнаудова
Филозофски факултет, Скопје
Институт за психологија
2. Проф. д-р Трајан Гоцевски
Филозофски факултете
Институт за педагогија
3. Проф. д-р Анета Баракоска
Филозофски факултет
Институт за педагогија

Научна област: Управување со човечки ресурси

СОДРЖИНА

I.	ВОВЕД.....	5
II.	ТЕОРЕТСКИ ДЕЈ.....	7
1	ОСНОВНИ ПОИМИ И ДЕФИНИЦИИ.....	7
1.1	ОБУКА, ПОИМ И ДЕФИНИЦИЈА	7
1.2	ЗНАЕЊЕ, ПОИМ И ДЕФИНИЦИЈА.....	8
1.3	ВЕШТИНИ И ОДНЕСУВАЊЕ, ПОИМ.....	9
1.4	ЗНАЧЕЊЕ НА ОБУКАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ.....	10
1.5	ДЕФИНИРАЊЕ НА ПОТРЕБА ОД ОБУКИ, ЦЕЛИ И ЦЕЛНИ ГРУПИ.....	11
1.5.1	Одредување на потребите и целите на обуката	12
1.5.2	Организирање и реализација на програмите за обука.....	13
1.5.3	Евалуација на ефектите од обуката.....	14
2	УЧЕЊЕ.....	17
2.1	РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИТЕ, ПОИМ И ДЕФИНИЦИЈА.....	19
2.1.1	Планирање на развојот на вработените, поим	20
2.1.2	Видови обука за развој на вработените	22
2.2	ОРГАНИЗАЦИСКО УЧЕЊЕ И ОРГАНИЗАЦИЈА КОЈА УЧИ.....	25
3	ЦАРИНСКАТА УПРАВА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА И НЕЈЗИНИТЕ ПОЛИТИКИ И ПРОГРАМИ ЗА ОБУКИ НА ВРАБОТЕНИТЕ.....	27
3.1	Царинска управа на Република Македонија, структура и поставеност.....	27
3.2	СТРАТЕГИЈА, ПЛАНИРАЊЕ И СПРОВЕДУВАЊЕ НА ОБУКИ ВО ЦАРИНСКАТА УПРАВА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....	29
3.3	УТВРДУВАЊЕ НА ПОТРЕБИ ОД ОБУКИ ВО ЦАРИНСКАТА УПРАВА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА 30	
3.4	ВИДОВИ НА ОБУКИ ВО ЦАРИНСКАТА УПРАВА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....	34
3.5	РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА.....	35
3.5.1	Обуки и стручно оспособување во Царинската управа на Република Македонија во 2009 година	37
3.5.2	Регионален Тренинг центар	38
3.5.3	Обуки и стручно оспособување во Царинската Управа на Република Македонија во 2010 година	39
3.5.4	Обуки и стручно оспособување во Царинската управа на Република Македонија во 2011 година	40
3.5.5	Обуки и стручно оспособување во Царинската управа на Република Македонија во 2012 година	42
3.5.6	Обуки и стручно оспособување во Царинската управа на Република Македонија во 2013 година	44
III.	МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	53
1	ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....	53
2	ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	53
2.2	ТЕОРЕТСКИ ЦЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	54
2.3	АПЛИКАТИВНИ ЦЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	55
3	ХИПОТЕЗИ.....	56
4	ВАРИЈАБЛИ.....	57

5	ПОПУЛАЦИЈА И ПРИМЕРОК	58
6	МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	59
6.1	ПОСТАПКА НА ИСТРАЖУВАЊЕ	60
7	СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ.....	61
8	АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ.....	61
8.1	ПОДАТОЦИ ЗА ПРИМЕРОКОТ	61
8.2	ИДЕНТИФИКУВАЊЕ НА ПОТРЕБИТЕ ОД ОБУКИ	64
8.3	ВИДОВИ НА ОБУКИ.....	73
8.4	РЕАЛИЗАТОРИ НА ОБУКИТЕ.....	81
8.5	ПРИДОНЕС НА ОБУКИТЕ ВО ПРОФЕСИОНАЛНИОТ РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ЦАРИНСКАТА УПРАВА.....	86
8.5.1	Придонес на обуките кај вработени од различен пол	86
8.5.2	Придонес на обуките кај вработени со различен стаж.....	87
8.5.3	Придонес на обуките кај вработени од различни организациони единици.....	88
8.5.4	Придонес на обуките кај вработени според личната заинтересираност за вклучување во обуките.....	89
8.5.5	Придонес на обуките кај вработените во зависност од видот на задачите што ги извршуваат согласно работната позиција.....	90
8.5.6	Придонес на обуките кај вработените во зависност од видот на надлежностите на царинските службеници	91
9	ДИСКУСИЈА	94
10	ЗАКЛУЧОК.....	102
11	ПРИЛОГ (МЕРНИ ИНСТРУМЕНТИ).....	107
12	ЛИТЕРАТУРА.....	114

I. ВОВЕД

ЗНАЕЊЕТО Е МОЌ!

Френсис Бекон

Во дваесет и првиот век наспроти сиот технолошки напредок - луѓето со нивното знаење, индивидуалност, навики и однесување, нивната мотивација и задоволство, стануваат фокус на вниманието на менаџментот на човечки ресурси насекаде во светот. Дотолку повеќе што секој нов ден потврдува дека човековиот капитал е највредното нешто кое една организација може да го поседува без разлика на типот на организацијата по вид или големина. Човечкиот капитал пред се ја претставува колективната вредност на способностите, знаењата, вештините, животните искуства и мотивациската сила на организацијата.

Потенцирањето дека е потребно фокусирање на луѓето како највредното нешто на една организација, доаѓа од сознанието дека знаењето не опстојува во книгите, во некоја софтверска програма или во напишаните упатства и закони. Таму се сместени само информациите. Знаењето е отелотворено кај луѓето, а луѓето и знаењето се поврзани. Свесноста дека само човекот може да го креира знаењето, да го умножува, да го пренесува на други и да го применува истото, мотивира фокусот да биде на развојот на луѓето преку развојот на нивното знаење. Општествата во кои знаењето се вреднува како ресурс и кои вложуваат во образованието и науката, во кои е развиена и информациската структура и во кои се цени индивидуалноста, способноста и креативноста на поединецот и организациите, се нарекуваат иновативни општества (извор: www.dedabor.com/bzinis/mendzment/znanie_i_obrazovanie, посетено на 10.04.2013).

Недвосмислено е дека успехот на една организација е базиран и зависи од создавањето, креативноста, иницијативата, истражувањата, умешноста во комуницирањето, способноста за критичко размислување, способноста за донесување вистински одлуки во вистинско време, и пред се уважување на етиката и етичките вредности и градење на професионален и личен интегритет на вработените. Исто така, слободно може да се каже дека основната сила која го движи економскиот и општествениот развој е интелигенцијата, а развојот и опстанокот на организациите повеќе од кога и да било зависи од развојот на човечките ресурси и нивно правилно искористување.

Следејќи ги светските трендови, а особено поради глобалната поврзаност при размената на добра и информации, која доаѓа од природата на работите кои се извршуваат од страна на царинската администрација, и менаџментот на Царинската управа на Република Македонија (во натамошниот текст Царинска управа) го усвои концептот на управување со знаењето како начин за обезбедување на подобра и поефективна професионална перформанса и обезбедување на вистински професионален развој на кадарот кој го поседува.

Брзиот технолошки развој, поголемата опсежност во работењето и спроведувањето на законите од една, а од друга страна потребата од брза реакција на давањето услуги на бизнис заедницата заради остварување на фискалниот елемент од протокот на стоки било за увоз било за извоз, но и заради зголемената потреба од спроведување на различни процедури, пред се заради запазување на заштитната функција на царинската администрација, наметнува потреба од внимателен избор и ефективен развој на човечките ресурси. Од тука, во Царинската управа, постојаното учење е дефинирано како клучен фактор за подобрување на ефикасноста на работата на царинската служба со цел постигнување на поставените цели. Со континуирана и добро осмислена едукација, царинските службеници можат да ги развијат своите вештини и знаење кое пак ќе допринесе за зголемување на личните компетенции кои ќе го подобрат квалитетот на нивната перформанса, без разлика на кое ниво на кариерен развој се наоѓаат. На тој начин ќе се развива нивната мотивација за понатамошен развој и унапредување и ќе се обезбеди секојдневно постигнување на резултати во работењето и постигнување на личната сатисфакција воопшто.

II. ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ

1 ОСНОВНИ ПОИМИ И ДЕФИНИЦИИ

1.1 Обука, поим и дефиниција

Образованието е темелот на секое општество, а темелот на секоја организација е обуката која со интензивирањето на технолошките текови и конкуренции во светски рамки се повеќе добива статус на фактор преку кој се делува на човечкиот ресурс за зголемување на неговиот квантум на знаење, а со тоа до зголемување на вредноста на организацијата. Практиката секојдневно покажува дека организациите својата вредност ја базираат на знаењето на своите вработени. Или слободно кажано, една организација вреди колку што знаат вработените кои го претставуваат нејзиниот коефициент на интелигенција, поради што не зачудува фактот дека организациите се повеќе внимание посветуваат на обуката на своите вработени. Но, не е доволно само еднаш да се вработат високо образовани луѓе или еднаш да се одржи обука на вработените. Во економските услови кога економијата бара флексибилност и спремност за секојдневни промени воедно бара и континуирано вложување на организацијата во обучување на своите вработени за развивање на нивните способности на нивните работни места. (Boljanovic-Dzordzevic, J., 2013, 142)

Во таа насока е и дефиницијата за обуката која ја дава Бојациовски, која вели: *обуката може да се дефинира како систематски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањето на вработените, со цел подобро и поефикасно извршување на работата на конкретното работно место*“ (Бојациоски, Д., 2009, 151).

Или дефиницијата од Богичевиќ која обуката ја дефинира како *„плански напор на организацијата да ја подобри перформансата на вработените на нивното работно место или на некое поврзано работно место. Под обука се подразбираат промени во специфичните знаења, способности, вештини, ставови или однесувања на вработените*“ (Bogicevic, 2003, 153)

Ако се земат во предвид дефинициите сосема е разбирливо дека менувањето на однесувањето на еден вработен може да се предизвика само со промена на неговото

знаење, вештини, навик и ставови. Затоа, промената на знаењето, вештините и навиките се основен објект на процесот на обука на вработените во една организација.

Основни поими на обуката се:

- **Знаење**, поим кој во себе апсорбира се што еден вработен треба да знае за да може успешно да ги извршува работните задачи.
- **Вештини**, се однесува на се она што што вработениот треба да може да го прави при реализирањето на работните задачи,
- **Однесување**, ги опишува ставовите кои вработениот ги манифестира наспрема работните задачи, но и спрема луѓето со кои е во контакт при извршување на работната перформанса. (Бојациоски, Д., 2009,151)

Или, слободно може да се употреби следнава дефиниција која вели дека: *Обуката бара подобрување на начинот на кој една индивидуа ги работи своите задолженија*, (Испорачување на ефикасни обуки за вработените во единиците на локалната самоуправа (ЕЛС), 2011)

1.2 Знаење, поим и дефиниција

Во услови на современо живеење каде сите информации се достапни, а успешноста на организациите се мери според тоа колку процесите, производите и услугите што ги нудат се направени подобро и поинаку во однос на конкуренцијата на пазарот. Она што ги разликува организациите се луѓето, од причина што тие го сочинуваат тој жив фактор, кој ги создава идеите. Тие идеите ги развиваат, ги подобруваат и со нивно спроведување ги менуваат процесите, а со тоа производите и услугите. На тој начин се подобрува конкурентноста и се креира профит. А со зголемен профит се овозможува развој на услови за работа со кои пак се зголемува задоволството и мотивацијата кај вработените за поголеми достигнувања. Тоа е основниот начин на кој вработените со нивните знаења, способности и вештини придонесуваат за остварување на поставените цели на организацијата. Така и се потврдува фактот дека човековиот капитал е колективната вредност на способностите, знаењата, вештините, животните искуства и мотивациската сила во една организација.

Денес знаењето е најважниот ресурс. Без знаењето останатите три ресурси: работната сила, природните добра и капиталот не се продуктивни. Затоа образованиот човек се повеќе е во центарот на вниманието, а неговото знаење е основен капитал и ресурс на организациите. При опишување на знаењето се користат различни поими како:

Учење, го означува процесот на стекнување на вештини и знаења, кои доведуваат до релативно трајни промени во однесувањето на поединецот;

Обучување, се поврзува со стекнување на вештини кои се потребни за тековната но и при почнување на работа на нова работна позиција, ракување со постоечките но, и со новите машини, односно се поврзува со управувањето на една организација согласно веќе постоечките правила и стандарди.

Тренингот, е синоним за совладување и унежбување на практичните знаења и вештини на поединецот;

Развојот на знаењето, пак, е тесно поврзан со стекнување на нови знаења, вештини и способности кои ја припремаат индивидуата за превземање на нови посложени работни задачи, а истовремено креираат свесност за неопходноста за развојот, кој пак мотивира и доведува до суштински промени во ставовите, вредностите и однесувањето на поединецот.

Од тука, спрема новите дефиниции, знаењето се карактеризира како: индивидуална појава, насочена кон акција, базирана на правила со постојани промени. Но, земајќи ја во предвид комплексноста на самиот термин знаење, во секојдневната употреба, во рамките на организациите, тоа претставува синоним за компетенцијата на индивидуите, а компетентноста сама по себе, пак, ја означува способноста на една индивидуа да ги реализира сите барања кои работата ги наметнува.

1.3 Вештини и однесување, поим

Веќе рековме дека под знаења се подразбира се што еден вработен треба да знае за да може успешно да ги совладува секојдневните предизвици, односно, да одговори на предизвиците на работните задачи. Од друга страна, забрзаното секојдневие и брзината со која се развиваат потребите од секаков вид на знаење се повеќе укажува

дека на вработените се повеќе им е потребно поседување на вештини од повеќе области потребни за успешно исполнување на работните задачи.

Исто така литературата го потенцира и однесувањето на вработениот. Под однесување пред се, се подразбира ставот кој вработениот го покажува спрема работните задачи но и спрема околината во која работи. Односно однесувањето е начинот на кој вработениот ги гради своите меѓусебни односи со колегите, раководителите, клиентите., односот спрема околината севкупно.

Затоа целта на секоја обука не е само да се дополнува и проширува знаењето, туку таа има за цел да овозможи менување на навиките и ставовите кои го дефинираат однесувањето на вработениот, а со промена на знаењето се менуваат и надополнуваат вештините на вработените.

1.4 Значење на обуката на вработените

Оптеретеното секојдневие од конкурентноста на пазарот, прави успешноста на една организација да зависи од знаењето и вештините на вработените кои се клуч за успехот. Од тие причини значењето на обуката на вработените ја преминува основната потреба за обука на вработените. Се повеќе топ менаџментот развива програми кои ќе овозможат обучување на вработените на секое ниво. Планот е тековното знаење да се одржи на актуелно ниво, а истовремено да се овозможи зголемување на знаењето кое со правилно управување ќе остане меѓу вработените во организацијата, а со тоа всушност се допринесува да се зголеми вредноста на организацијата на пазарот.

Обуката е значајна и од причина што има комплементарна улога во забрзување на учењето на вработените било каде. Поради тоа особено е важно обуката да биде систематска, специфично дизајнирана спрема типот на организацијата и вработените, планирана и соодветно спроведена за да ги задоволи дефинираните потреби. Тоа го потенцира и новото место на обуката кое има сè позначајна улога во спроведувањето на стратешките планови но, и во утврдувањето на истите, а тоа значи утврдување на вештините и знаењето кои се потребни за остварување на поставените цели. (Саздова,С., Чичева,В., Димовска,В.,2005 стр 53).

1.5 Дефинирање на потреба од обуки, цели и целни групи

Од консултираната литература, може да се согледа дека во поголемиот број од организациите, државни или приватни, се гради систем на дефинирање на потреба од обуки почнувајќи од обуките за воведување во работата на нововработените, преку зголемување на знаењето на постоечките работни места, па до развој на вештини, знаења и компетенции за работни места кои се планираат во иднина. Она што е важно е дека особено внимание се дава на развојот на вработените, односно креирање услови вработените да се здобијат со пошироки знаења од различни области во рамките на организацијата во која работат за некои идни работни места како и професионален раст. А со тоа несомнено се мотивираат за подобра перформанса и секако побрз кариерен развој, а најважно од се е што со тоа се креира лојалност кон организацијата која е највисоката инстанца на припадност на еден вработен.

Обуката како особено важна функција во управувањето на човечките ресурси потребно е да биде конципирана од неколку активности од кои всушност зависи и резултатот од нејзиното спроведување.

1. Одредувањето на потребите и целите од обуката на вработените;
2. Организирање и реализација на предвидените програми;
3. Евалуација на ефектите од обуката.

Како што може да се прочита во поголемиот дел од литературата поделбата на процесот на обука на три основни фази има само условен карактер бидејќи при нивно реализирање тие скоро секогаш се остваруваат во исто време.

Обуката сама по себе колку и да биде совршено организирана следејќи ги целите на организацијата нема да биде успешна доколку не се дефинира по целни групи. Имено, секоја обука не е корисна за секој вработен, односно за подобро остварување на прогресот и професионалниот развој на вработените потребно е да се планираат целни групи спрема кои ќе се организираат целни обуки. Само така секој вработен ќе може да го добие она знаење и потпора кое е потребно за извршување на моменталните работи и работни задачи. а врз основа на вештините и компетенциите

кои ги поседува, да биде планиран како целна група за развој на знаења за работи и работни задачи кои ќе дојдат во иднина.

1.5.1 Одредување на потребите и целите на обуката

Како прво, за една организација е најважно да се одредат целите и потребите на обуката. Потребите може да произлезат од разликите помеѓу реалните потреби од производите, односно услугите на една организација, со она што се бара на пазарот или пак од незадоволителните резултати од работата од било кои причини. Исто така, потребите може да се издефинираат како резултат на зголемена потреба од стекнување на различни вештини и знаења од постоечките и слично. Било која дефинирана состојба може да се надмине само со спроведување на соодветен систем на обука кој треба да биде базиран врз типот на знаењата кои треба да се усвојат, односно која група од вработените треба да биде опфатена.

За да се добие одговор на овие прашања потребно е да се да се направи:

- Анализа на организацијата
- Анализа на работните места
- Анализа на извршителот на работата

Анализата во организацијата треба да покаже дали со постоечката поставеност се остваруваат поставените стратешки цели. При анализата потребно е да се разгледаат целите и плановите на организацијата, како од краткорочен така и од долгорочен аспект. Мора да бидат согледани сите недостатоци и сите позитивни карактеристики на деловите од кои е составена организацијата. Треба да се согледаат сите области каде треба да се инвестира, фокусирање, планирање на внатрешен односно надворешен раст, начините на кои тоа ќе се постигне, клучните проблеми но и очекувани импликации. (Bahtijarevic-Siber, 1999, str 730).

Особено важно при оваа анализа е обуката секогаш да се користи како фактор со кој ќе се делува на подобрување на резултатите кои се однесуваат на човечките ресурси во организацијата.

Анализа на работата на работните места подразбира дефинирање на работните задачи кои ги извршува секој вработен. При тоа се дефинираат потребните знаења, вештини, однесувања и други индивидуални карактеристики кои се повеќе се препознаваат под зборот компетенции, кои се потребни за успешно извршување на работните задачи.

При извршувањето на оваа анализа потребно е да се посвети внимание на изборот кои работи од работните места ќе бидат предмет на анализирање, потоа на важноста на работните задачи кои ќе бидат анализирани, односно, одредувањето на знаењата и компетенциите потребни за извршување на секоја од нив. Особено важно при вршењето на анализата е фреквенцијата на задачите, тежината на истите и се разбира ефикасноста при нивното извршување.

Анализата на вработениот треба да даде одговор како поединецот треба да ги исполнува работните задачи, а притоа треба да одреди и кои знаења и компетенции треба да бидат усвоени низ обуката. Важно е анализата да се направи на индивидуално ниво затоа што на тој начин ќе се добие увид во тоа на кого какво знаење му е потребно, кој вид на обука и слично. Извршените анализи треба да ја пресликаат реалната слика за потребите од обука на човечките ресурси и тоа во кои делови кој вид на обуки, за кои работни задачи, за кои вработени како и за посебните делови од компетенциите и знаењата кои се потребни. На вака направената анализа како база треба да се дефинираат целите на обуката според кои ќе се дефинираат програмите за обука во организацијата.

1.5.2 Организирање и реализација на програмите за обука

При дефинирањето на содржината на програмите за обука потребно е темелно да се одредат активностите кои ќе бидат превземени со обуката, знаењата кои треба да се надополнат и компетенциите кои треба да се развијат, а особено важно е да се внимава на тоа кои вработени на кој вид на обука присуствуваат согласно предвидените цели на организацијата.

За да се оствари сето ова потребно е активностите да се систематизираат во неколку основни групи:

- Дефинирање на основни карактеристики на вработените кои имаат потреба од обуки;
- Дефинирање на содржината на програмата за обука;
- Избор на соодветни методи на обука,
- Избор на реализатори/предавачи на обуката;
- Обезбедување ресурси за реализација на обуката (Д.Бојациевски, 2009, стр.158)

Сите наведени активности кои се потребни за реализација на програмите за обука, најблаго речено е дека се условени една од друга. Најважно е со правилна анализа да се дефинираат основните потреби од обука, но нивната реализација е условена од ресурсите кои организацијата ги поседува или може да ги обезбеди. Но, доколку нема соодветни обучувачи за избраните теми може да се случи и залудно да се потрошат обезбедените ресурси, а да не се добие посакуваниот резултат. Исто така, неодминливо е да се определи која метода ќе се употреби за кој вид обука и пред кои слушатели. Посебно треба да се внимава околу квалификациите на вработените кои се ставени во група, очекувањата кои тие ги имаат, брзината со која очекуваат да биде пренесено знаењето и уште многу други фактори кои се важен сегмент од секое планирање на обуките.

1.5.3 Евалуација на ефектите од обуката

Евалуацијата како процес е на крајот од сите активности и без неа не може да се замисли следното планирање на програмата за обуки во било која организација. Информациите кои се добиваат при спроведување на евалуацијата, даваат можност да се остварат целите на менаџментот, особено во поглед на развојот на човечките ресурси.

Важноста на евалуацијата на ефектите од обуката, се согледува од таму што само по добро спроведена евалуација ќе може да се направи план и програма за идните обуки, потребни за развој на вработените. Според литературата која се однесува на менаџментот на човечки ресурси за евалуација на обуката постојат повеќе пристапи, но

како најприменуван е пристапот на Киркпатрик, кој има предложено модел кој содржи четири критериуми за евалуација на обуката:

- Оцена на реакцијата на учесниците спрема содржината на обуката
 - Оцена на стекнатите знаења на учесниците во програмата за обука, со споредување на тестовите на знаење пред и после обуката
 - Оцена на промените во однесувањето на учесниците во обуката, и
 - Оцена на резултатите од обуката во однос на зголемување на продуктивноста, намалување на трошоците, намалување на отсуствата од работа и сл.
- (Д.Бојациевски, Скопје, 2009)

Кога се доставуваат прашалниците до учесниците на некоја обука, прашањата треба да бидат од типот:

- Дали обучувачот го задржа вашето внимание во текот на обуката?
- Дали од оваа обука се стекнавте со нови знаења кои ќе го променат вашето однесување?
- Дали има поврзаност помеѓу обуката и вашето работно место, односно:
- Дали сте на обука која ви дава знаење кое се однесува на ново работно место и означува развој на вашата кариера?, и слично.

Оценувањето на усвоеното знаење може да се спроведе преку испит, различни тестови, односно, во зависност од целите за кои е спроведена обуката, а со цел да се утврди дали спроведените обуки биле целисходни и дали учесниците ги совладале предвидените знаења понудени на обуката.

Со методите на набљудување и самооценување се оценуваат промените во однесувањето на вработените кои биле учесници во обуките. Набљудувањето може да биде директно каде обучувачот е тој што го набљудува однесувањето на обучуваниот, односно индиректно - каде информациите за резултатите од обуката на обучувачот му ги презентираат лицата кои се непосредно поврзани со вработениот кој ја посетува обуката. Самооценувањето, пак, се фокусира на личните ставови на учесникот на обуката од аспект на промените кои ќе бидат направени по завршување на обуката и слично.

Резултатите од спроведените обуки се најтешки за подготвување затоа што исполнувањето на поставените цели на организацијата во голема мерка зависат од обуките на вработените во организацијата, но врз нив влијаат и многу други фактори. Од тие причини, за точно дефинирање на резултатите од спроведената обука односно обуки, се спроведуваат интервјуа, разговори со непосредните раководители и со обучуваните преку кои се изнаоѓа вистинскиот пат за користење на бенефитот од обуките за постигнување на поголеми резултати.

Сепак, главен показател на успешноста на обуката е пресметката помеѓу вложените средства во обуките и финансиската корист, односно дали вложените средства се враќаат со зголемување на продуктивноста и капацитетот на човечките ресурси во организацијата.

2 УЧЕЊЕ

Учењето е една од главните стратегии за идниот развој на секоја држава. Ставот за перманентно учење го имаат согледано и земјите членки на ЕУ кои во Лисабонската стратегија имаат истакнато дека Европската унија треба да стане најконкурентна и најдинамична светска сила која е базирана на знаењето, а главен приоритет треба да биде образованието на граѓаните на унијата. Согласно овој став во Велика Британија е потврдено именувањето на „прв државен Подсекретар за доживотно учење“ (first Under secretary of State for Lifelong Learning)“ ([www.dedabor.com/bzinis/mendzment/znanje i obrazovanie](http://www.dedabor.com/bzinis/mendzment/znanje_i_obrazovanie) посетено на 10.04.2013г.).

Учењето претставува релативно трајна промена во човечките способности, знаење и однесување кое не е резултат на развојниот процес кај човекот туку претставува промена која е настаната поради праксата или искуството (Bogicevic, B. 2003, 155).

За да се аплицира инвестицијата во знаењето, пред се е потребно да се знае на каков начин треба да се пристапи кон учењето, особено кај возрасни луѓе, од причина што она што треба и може да се понуди во учењето на возрасните мора да биде базирано на поразлични принципи од учењето на децата. Имајќи ги во предвид ограничувањата на формалните теории на образованието, психолозите кои се занимааваат со образованието ја развиле Андрагогијата – научна дисциплина која се занимава со проучување на образованието кај возрасните. (Bogicevic, B. 2003, str. 156-161).

Според креаторот на Андрагогијата, Малком Ноулс (Malcom Knowls) при дизајнирањето на обуките за возрасните потребно е да се имаат во предвид петте основни претпоставки:

1. Возрасните сакаат да знаат зошто нешто учат;
2. Возрасните сакаат сами да се насочуваат во учењето и да бидат вклучени во планирањето на наставата;
3. Возрасните во учењето внесуваат многу од работното искуство ;
4. Учењето на возрасните најчесто е насочено кон решавање на некој проблем а не кон формално поминување на тематската содржина;

5. Возрасните се мотивирани да учат како интерно така и екстерно, при што не се фокусираат само на проблемите во работата туку и на она што може да се аплицира во нивниот секојдневен живот.

Од тука произлегува и дека учењето кај возрасните се повеќе станува лична одговорност, особено во делот за подобрување на квалитетот на работата која ја работат, без да чекаат иницијатива и насока од повисоките нивоа на менаџментот. (Bogicevic, B. 2003, 155-161).

Самото учење, без разлика од кој вид, носи бенефит за разбирање на трендовите, а со тоа и давање адекватен повратен одговор на пазарот на трудот, односно носи напредок и актуелизација на секој учесник во процесите во компаниите кои доминираат на пазарот. На тој начин знаењето станува основен ресурс кој овозможува останатите три важни ресурси: работната сила, капиталот и природните ресурси да бидат максимално искористени.

Анализите на вршените истражувања покажуваат и развој на способноста за осознавање, кое пак, и овозможува на индивидуата да развие способност за разбирање на опкружувањето, успешно да ги решава проблемите и да усвојува различни знаења од секој вид на сознајна интеракција.

Според истражувањето спроведено од Станфорд Универзитетот од Америка, вкупното знаење кое се акумулирало од 1900 година до 1950 е дуплирано. Од тогаш па наваму човечкото знаење се дуплицира за секои 5-8 години. Овој податок освен што е многу интересен има огромни импликации на нашиот живот, како на приватен така и професионален план. Имено, колку што се менува приватниот живот на поединецот под влијание на знаењето и сознанијата, во толкава мерка се менува и професионалниот живот согледан во целина на една држава. Колку повеќе знаење кумулира поединецот толку побрза и поквалитетна ќе биде промената на секое животно поле на компанијата каде работи и автоматски на државата, чиј дел е.

Сепак, она што неможе да се предвиди, а е многу важно, е кој тип на знаење ќе биде потребно за десетина години. Според Министерството за труд на Соединетите американски држави, во наредните 6 години 50% од вработувањата кои ќе се појават,

денеска не постојат, односно вработените ќе ја менуваат работата на секои 3.2 години (Boljanovic-Dzorzevic,J., Drazeta,L., Babic,L., Dobrojevic,G.2003,.6). Поради тоа теоретичарите тврдат дека општествата кои вложуваат во знаењето како ресурс, во кои се развива информациската структура, се цени индивидуалноста, иницијативноста, способноста за превземање ризик, способноста и креативноста на поединецот и организацијата воопшто, ќе бидат дел од државите кои ќе диктираат темпо и курс на развој. Или со други зборови, суштината на учењето подразбира да ги учиш другите да мислат, а не само да акумулираат факти.

Со респект спрема сите кажани факти произлегува заклучокот дека перспектива ќе имаат оние општества и компании кои ќе ги поседуваат неопходните знаења и вештини кои пак ќе им овозможат надминување на несигурноста од секојдневните промени (политички, структурни, економски и сл.) Или, со други зборови кажано, иднината им припаѓа на оние кои успешно ќе совладаат трите основни нешта: брзото учење, зголемување на колективната меморија и креативното размислување.

2.1 Развој на вработените, поим и дефиниција

Развојот на вработените е континуиран процес кој е различен од обуките на вработените. Тоа се две различни функции на менаџментот на човечки ресурси кои и покрај своите разлики се упатени една на друга. Иако во основа обуката е наменета за едукација на вработените за подобрување на знаењето за моменталните работни позиции, а развојот за креирање на нови знаења и вештини кои се ориентирани кон иднината, сепак може да се каже дека не евозможен професионален развој на човечките ресурси без соодветна обука. Обуката станува ефикасна само доколку има ресурс на кој би се аплицирала, особено ако обуката е резултат на организирано делување врз планирана и однапред селектирана група на вработени.

Развојот на човечките ресурси во една организација опфаќа процес кој во себе ги содржи формалното образование, работното искуство, социјалната интеракција која во себе го вклучува и односот на човекот со другите луѓе но, и способностите кои вработениот ги покажува, а можат да бидат основа за подготовка за некои идни работни обврски, (Vogicevic,B. 2003, 233-251)

Затоа, кога се дефинира развојот обично се користи дефиницијата што ја наведува Бојациоски (2009, 151) според која „Развојот е поврзан со стекнување на нови знаења, вештини и способности кои на поединецот му овозможуваат извршување на нови посложени работи и позиции и го подготвуваат за иднината и за барањата кои доаѓаат. Развојот ги шири и ги зголемува вкупните потенцијали и подготвува за идни предизвици и работи“ .

Доколку се направи навраќање на мислењата и ставовите на менаџментот на човечки ресурси во последните дваесетина години, ќе се забележи дека ставот бил во насока развојот на знаењето и вештините да бидат наменети исклучиво за раководните кадри во една организација, поради што не ретко се сретнуваат обуки организирани исклучиво за вработените на раководни позиции кај кои се инвестирало во знаењето. Но денес, кога сите стануваат свесни, особено сопствениците на компаниите но, и именуваните функционери во јавните администрации, дека вработените од сите нивоа се важни за остварување на стратешките поставени цели, се повеќе одделуваат ресурси за спроведување на различен тип на обуки, согласно искажаните потреби. Така, се организираат обуки за подобрување на квалитетот на моменталната работна перформанса но, и за воведување нов пристап при спроведување на истата која, пак, е еден од сегментите од развојот на човечките ресурси. Другиот, или генералниот сегмент, е испорачување на нови знаења и вештини и креирање на нови компетенции на вработените за нови работни позиции.

2.1.1 Планирање на развојот на вработените, поим

Развојот на вработените е фактор кој има голема важност во планирањето на стратешката предност на една организација. Од тие причини тој не смее да биде стихиен, ниту пак треба да се води според процена на поединци, туку е особено важно развојот да биде планиран и организиран и управуван од менаџерскиот тим во организацијата.

На тој начин јасно се става до знаење на сите вработени дека нивниот развој е многу важна компонента поради што се одбираат одлично осмислени програми за развој на вработените од страна на менаџерскиот тим. Тоа покажува дека особено се

внимава при планирањето и осовременувањето за што се вложуваат повеќе средства, труд и време за да се постигнат планираните развојни цели. Најважни цели на развојот на човечките ресурси како што наведува Бојациоски (2009, 174) се:

- Перманентно приспособување на квалификациите на вработените согласно барањата на работата;
- Обезбедување и користење на квалитетни потенцијали од интерни извори;
- Зголемување на конкурентската способност на организацијата;
- Зголемени можности за задоволување на кадровските потреби од интерни извори;
- Зголемување на мотивацијата на вработените;
- Развојот претставува инвестиција за успех во иднина со мали материјални вложувања;
- Зголемување на општествената одговорност;
- Стабилност на социјалниот статус на вработените;
- Поттикнување на мобилноста и мултифункционалноста внатре во самата организација.

Кога станува збор за процесот за планирање на развојот на вработените, организациите најчесто користат две стратегии: 1. Стратегија која во развојот ги опфаќа највисоките нивоа на менаџментот и 2. Стратегија во која организацијата им овозможува на сите вработени да се вклучат во некоја од планираните развојни програми со која би го унапредиле сопствениот развој. Секоја организација одлучува која стратегија ќе ја одбере иако, втората стратегија е поисплатлива, затоа што индивидуалниот развој се однесува на сите вработени па и на претставниците од топ менаџментот.

Според Богичевиќ (2003, 233-251) во пракса за развој на вработените во организациите се употребуваат четири пристапи:

1. Видови на традиционално/формално образование;
2. Оценување на развојниот потенцијал на вработените;
3. Работното искуство;
4. Меѓучовечките (интерперсоналните) односи.

Она што треба да се истакне во процесот на планирање на развојот на вработените пред се значи идентификување на развојните потреби на вработените, дефинирање на развојните цели и активностите кои треба да бидат превземени за да доведат до нивна реализација, но и дефинирање на квантитативните индикатори на прогресот. Од друга страна, обрската на раководителите е да бидат објективни и да им овозможат на вработените реална процена на нивните способности и слабости, интерес или желба да ги почитуваат временските рокови поставени со развојните цели и правилно и континуирано да се мери и оценува прогресот на вработените.

2.1.2 Видови обука за развој на вработените

Во текот на обуката, обучувачите имаат можност да направат профилирање на новопримениот кадар. Односно во текот на обуката, многу лесно може да се согледа какви афинитети, вештини, знаења но и каква мотивација поседуваат кадрите кои се на воведната обука. Со правилно проценување и опсервација може да се пронајдат вистински луѓе за вистински места како на моментално потребните позиции, но и да станат дел од проекцијата за идни работни места кои менаџментот на компанијата ги осмислува во својот акциски план за развој. Значи, програмите за обука се осмислени за одржување и унапредување на тековните работни способности на нововработените на работните задачи на кои се примарни во компанијата, а обуките кои се осмислени според програмите за развој, всушност се однесуваат за идните потреби на компанијата. За преносот на искуството но, и развојот и професионалните компетенции во целост.

Развојните програми секогаш се дизајнираат за да на вработените им обезбедат знаење кое ги надминува рамките на нивната моментна позиција во компанијата. Генерално, во поголемите компании, одделенијата за човечки ресурси имаат обврска да ги изготват овие програми, да ги определат целните групи или поединци како и времетраење на истите. На овој начин вработените се профилираат за работни позиции со знаење кое компанијата го планира. За жал, истражувањата наведени во користената литература укажуваат дека ова не е случај во помалите организации.

Во поглед на професионалниот развој на постоечкиот кадар постојат разни видови на обуки кои се сметаат за ефикасни. Како прво би ги навеле методите за обука низ работа од причина што најчесто обезбедуваат одлични резултати, не се скапи и се пригодни за различни организации без разлика на природата на нивната работа, според сознанијата на Масиќ (Masic, 2010, 276).

Ротација на работните места. Со цел проширување на знаењата и стекнување искуство, вработените се преместуваат од едно на друго работно место. Задржувањето на една работна позиција зависи од времето кое компанијата го има предвидено за изведување на обуката, но доколку времето не е проблем, тогаш престојот на едно работно место зависи од покажаните знаења и способноста на вработениот да ги совлада работните задачи од соодветната работна позиција.

Обука на вработени со работно искуство. За да се обезбеди развој на една компанија повеќе од потребно е да се осмислат и да се испратат вработените на дополнителни обуки, во зависност од работните позиции, и постоечкиот кадар на компанијата. Работата на постоечкиот кадар, било да е од менаџерскиот аспект или пак од техничкиот дел на вработените, бара постојано усовршување и следење на развојот на новите техники и средства, како и новите менаџмент методи со цел да се биде во тек со светскиот развој. Сите вработени, особено вработените на клучните позиции, мора да ги надоградуваат своите знаења за да можат да ја водат организацијата и да се справат со новите ситуации кои можат да ја затекнат организацијата неподготвена за да реагира правилно во дадениот момент. Доколку е во можност, пожелно е организацијата за своите вработени да обезбеди обука во некоја партнерска организација која има поголеми капацитети или има поразвиен систем за обучување, со што би ги постигнале споменатите ефекти. Исто така, на обука може да се испратат и на универзитети, институти, семинари, курсеви и слично каде ќе се стекнат со дополнителни знаења од областа која е потребна.

Е- Обуки. Со развојот на технологијата овој вид на обуки се повеќе станува користена алатка. Имено, онлајн обуките преку интернет, видеоконференции, далечинско учење преку различни портали даваат можност за поефтин пристап на обуките до поголем број вработени во една организација. Со развојот на информациско - комуникациската технологија креирани се услови за големи промени

во начинот на спроведување на обуките. Првенствено, се надминува просторната дистанца што допринесува во исто време обуката да може да ја следат на повеќе места, а обучувачот да биде на сосема друг крај на земјината топка. Сето тоа допринесува за намалување на организациските трошоци, а за спроведување на планираните обуки.

Овој тип обуки има свои предности и недостатоци. Предностите се што вработените почнуваат да размислуваат критички, па во текот на обуките се концизни и конкретни при конверзацијата, но истовремено стануваат се посвесни за значењето на совладаните технолошки вештини, но и свесни за потребата од нивно секојдневно унапредување. Недостатокот е очигледен. непосредното присуство на обучувачот како и на групата од вработени кои се дел од обуката, размената на суптилна комуникација и споделување на знаења во многу нивоа е незаменлива.

Организациските портали, преку кои една организација им овозможува на вработените постојан пристап до поставените информации и различни тематски обуки имаат големи предности пред традиционалните обуки, затоа што даваат моментален резултат, може да се користат во било кое време и секако оценувањето е непристрасно.

Секоја организација има свои однапред поставени цели кои планира да бидат постигнати, а за кои е потребна обука. Според тоа, а врз основа на целта се одбираат вработените кои одговараат да бидат вклучени во планираните обуки. Тие вработени потребно е да имаат желба за учење, да имаат постигнати резултати во работењето од областа, но и да бидат способни и спремни за совладување на новото знаење. Доколку вработените мислат за себе дека доволно знаат за својата работа и дека во иднина ќе може да се потпрат само врз досегашните знаења и вештини, не се погодни за инвестирање и не ретко се случува да бидат маргинализирани само поради својот сопствен избор и став.

Важно е да се истакне дека од исклучителна полза за вработените, и тоа од сите хиерархиски нивоа, е да посетуваат специјализирани курсеви, за да се запознаат и да ги усвојат новите техники и достигнувања во областите на кои се однесуваат нивните работни задачи, но и задачите кои се во фаза на планирање.

2.2 Организациско учење и Организација која учи

Во модерната литература и скоро во секој прирачник за Менаџирање со човечките ресурси, се почесто во употреба се изразите „Организациско учење“ и „Организација која учи“, кои воедно се сосема различни концепти чие значење се објаснува на следниот начин:

Организациско учење е процес на координирани промени на системите со вградени механизми во кои имаат приод поединците и групите, вградена и користена организациска меморија, структура и култура за да се развие долгорочно капацитетот на организацијата (Армстронг, 2006, Саздова, С., Чичева, В., Димовска, В. 2008.)

Резултатите произлезени од организациското учење придонесуваат за развојот на организациската способност која што е базирана на постоечките ресурси. Ова дотолку повеќе добива на значење ако се земе во предвид дека еден од основните принципи на менаџментот со човечките ресурси е неопходноста да се инвестира во луѓето за да се развие интелектуалниот капитал кој и е потребен на организацијата, а со што се постигнува зголемување на базата на знаење и вештини.

Организација која учи, според Сенге, кој го создал терминот, е опишана како „организација каде луѓето континуирано го прошируваат својот капацитет за да креираат резултати кои тие вистински ги сакаат, каде новите и широки начини на размислување се гаат, каде колективната аспирација е ослободена и каде луѓето континуирано учат како да учат заедно“ (Армстронг, 2006). Од друга страна, Гарвин додава дека организација која учи е организација која има вештини да создава, бара и пренесува знаење и со самото модифицирање на своето однесување рефлектира нови знаења и погледи (Саздова, С., Чичева, В., Димовска, В.2008).

Се наметнува како потреба да се потенцира дека една организација која учи најпрво треба да изгради систем според кој ќе учи од искуството кое го поседува, потоа во континуитет треба да развива програми за развој и надградување на ресурсите за подобра изведба при извршувањето на работните процеси. Организацијата која учи мора да најде начин да го трансферира постоечкото знаење, и тоа брзо и ефикасно низ целата организација на начин како што се формални програми за обуки

специфицирани според постоечките работни процеси но, и ќе креира техники за разрешување на проблемите кои настануваат во самата организација при процесот на учење, од причина што секое учење носи промени, а за секоја промена е потребно време истата да биде прифатена. (Loncarevic.R., 2007. 174-178).

3 ЦАРИНСКАТА УПРАВА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА И НЕЈЗИНИТЕ ПОЛИТИКИ И ПРОГРАМИ ЗА ОБУКИ НА ВРАБОТЕНИТЕ

Човечките ресурси се најзначаен ресурс на Царинската управа на Република Македонија. За да биде способна да се носи со сите предизвици кои произлегуваат од остварување на поставените стратешки цели, како и процесите за интеграција во Европската унија, Царинската управа мора да има јасно и цврсто утврдени политики за управување со човечките ресурси кои ќе обезбедат поединечен професионален развој на вработените, а со тоа и развој како професионална царинска служба.

Поставувајќи го стратешкиот приоритет - инвестирање во вработените, Царинската управа, носи стратегии, планови за унапредување на капацитетот за управување со човечки ресурси, системот за вработување, системот за распоредување, а пред се унапредување на системот за обуки и стручно оспособување на вработените да продуцираат стручни, ефикасни и компетенти вработени кои ќе придонесуваат Царинската управа своите надлежности да ги извршува навремено и законито во постапки кои ги поедноставува и забрзува. Последните години Царинската управа на Република Македонија бележи раст во поглед на креирање нови, современи и пред се професионално ориентирани обуки за кои секоја година креира нови политики и програми, стратегии кои се однесуваат на обуките во управата.

3.1 Царинска управа на Република Македонија, структура и поставеност

Царинската управа на Република Македонија е самостоен државен орган на управа со својство на правно лице преку донесувањето на Законот за Царинска управа од страна на Собранието на Република Македонија.

Во септември, кога истражувањето беше направено, Царинската управа броеше 1.133 вработени, кои работат во 7 сектори, 4 независни одделенија и 5 регионални царинарници: Царинарница Скопје, Царинарница Куманово, Царинарница Штип, Царинарница Битола и Царинарница Гевгелија. Во рамките на царинарниците се организирани 19 гранични и 23 внатрешни царински испостави и 5 служби за надзор на иматели на одобренија. Сите се различни по својата големина и обем на работа.

Според своите надлежности Царинската управа првенствено е чувар на финансиските интереси на државата, на здравјето и животот на граѓаните, но и се грижи за реализација на економските политики на Владата на Република Македонија, преку одржување и унапредување на конкурентен економски амбиент и постојано спроведување и предлагање на мерки за олеснување на трговијата и транспортот.

Царинската управа постојано работи на подобрување и унапредување на организациската поставеност како и начинот на работењето во сите области на царинската проблематика, со цел зголемување на ефикасноста и ефективноста. Од тие причини, управата превзема бројни активности за унапредување на системот за управување со човечки ресурси, административниот капацитет како и унапредување на транспарентноста на своето работење. *(Секуловски ..и др. 2012 .3)*

Од формирањето на самостојна Царинска управа на Република Македонија на 14 април 1992 година до денес, донесени се повеќе интерни Правилници според кои се уредува организационата поставеност на управата. Со секој правилник се подобрува функционалноста на организацијата при што се води сметка за професионалното унапредување на вработените во управата.

Во последните 20 години Царинската управа на Република Македонија ја менуваше и унапредуваше структурата на вработените во контекст на актуелните трендови за подобрување на професионалните резултати согласно обврските од спроведувањето реформи како земја кандидат за членство во Европската унија. Од тука, во Стратешките планови на Управата може да се прочита дека една од целите е со добра програма за обуки да обезбеди обучен, едуциран и ефективен кадар кој пред се ќе располага со широк спектар на знаење и вештини во однос на професионалните ангажмани, а со тоа ќе обезбеди поголема ефективност и ефикасност во работата, ќе го забрза протокот на стоките, ќе ја зголеми наплатата на давачките спроведувајќи ги притоа сите закони согласно учесниците во царинската постапка.

Во својата структура на надлежности Царинската управа управува со огромен број на работни процеси, за чие спроведување е важно да постојат јасно дефинирани задачи во описите на работните места. Секое работно место изискува познавање на царинската проблематика од различни аспекти затоа што самата проблематика и опсег

на надлежности кои царинската администрација ги спроведува бара посебен пристап кон развојот на кадрите согласно работните места. Од тука произлегува дека за да се обезбеди ефикасна професионална перформанса на царинските службеници потребен е сериозен пристап кон обуката на кадрите со цел зголемување на знаењата на постоечките работни позиции но, и овозможување на развој на знаењата за оние работни позиции на кои ќе бидат распоредени во иднина.

Гледајќи од аспект на вака креираната стратешка поставеност на Царинската управа и јасно искажаната потреба од стручни и компетентни кадри, се препознава фактот дека се потребни добро осмислени и организирани обуки со јасно утврдени организациски цели, со кои ќе се овозможи професионален развој на вработените, пред се за развивање на нивните знаења, вештини, но и за менување на ставовите, навиките и однесувањата.

Од тие причини, а следејќи ги позитивните практики во европските земји, од март 2004 година во рамките на новоформиранiot Сектор за човечки ресурси, Одделението за обука станува составен дел, со цел утврдување на потребите од надоградување на знаењата на вработените, да изготвува стратешки план за обуки но и негово развивање и ажурирање. Ова одделение има за цел ангажирање на предавачи од вработените во Царинската управа кои денес се вкупно 29 обучени обучувачи, и истите ги испорачуваат обуките од стручната област на царинското работење во рамките на основните обуки за новопримените царински службеници, како и за наменски/целни обуки за надополнување и унапредување на знаењето на сите царински службеници

3.2 Стратегија, планирање и спроведување на обуки во Царинската управа на Република Македонија

Проекции во однос на обуките потребни за нововработените царински службеници како и за обуки кои се однесуваат за развој на знаењето на царинските службеници секогаш биле изготвувани во Царинската управа, во рамките на Секторот за човечки ресурси. Но, изготвувањето на Програми за обуки во Управата, со јасно искажани теми, вид на обука, тип на обучувачи, дефинирани целни групи, почнува од 2009 година.

Првата Стратегија за обуки и стручно оспособување на царинските службеници 2011-2013 е изготвена во јануари 2011 година, следната Стратегија за обука и стручно оспособување и усовршување на царинските службеници 2013-2015 е донесена во февруари 2013 година. Врз основа на Стратегиите, плановите и програмите за спроведување обуки, на крајот на секоја година се изготвуваат Годишни извештаи во кои се наведени спроведените активности од аспект на целокупното работење на управата. Во овие извештаи се наведуваат и бројот на одржаните обуки, типот и видот на обуките, бројот на слушателите и целта поради која се спроведени истите. Во извештаите наведените постигнати резултати од различните области на царинското работење се смета дека се ефект од спроведените обуки. Во Стратегијата за обуки и стручно оспособување и усовршување на царинските службеници 2013-2015 година, една од стратешките цели е да се направи планирање на обуките врз основа на анализа од доставените потреби од линиските раководители на постоечките организациони единици на Царинската управа.

Она што е ново е земањето предвид на искажаните потреби на вработените, од аспект на типот и видот на обуката која е потребна со цел развивање на соодветните компетенции кои ќе ја задоволат работната перформанса на работната позиција која ја извршува или би сакал да ја извршува вработениот царински службеник. За поуспешно дефинирање на потребите се изготвува *Каталог за обуки* во кој секој од вработените ќе има можност да се запознае со листата на обуки и да се пријави како учесник, доколку смета дека учеството на конкретната обука ќе ја подобри неговата ефикасност и ефективност во работењето или ќе му овозможи развој во област од царинското работење кој ќе му даде шанса за личен кариерен развој. Каталогот за обуки е поставен на интранет страницата на Царинската управа за секој царински службеник да може да добие информации за листата на предвидени обуки и да одлучи која е предмет на негов интерес.

3.3 Утврдување на потреби од обуки во Царинската управа на Република Македонија

Разбирајќи ја обуката како основен инструмент - неопходен за подобрување на индивидуалното и организациското работење, според *„Насоката за утврдување на*

обуки“ донесена од страна на Директорот на Царинската управа во декември 2012г., упатува на тоа дека обуката треба да биде релевантна со целите на организацијата или утврдените поединечни потреби.

Оваа Насока престана да биде на важност со донесувањето на *Упатството за планирање, организирање, спроведување и оценување на обуки* од страна на Директорот на Царинската управа во јули 2013 година. Со ова Упатство се продлабочи и подобри планирањето на обуките, што претставува процес на анализа при која се утврдува потребата од обуки помеѓу моменталните и потребните квалификации на знаење, вештини на вработените. Потоа организирањето на обуките и нивно оценување, односно одредбите од Насоката се унапредени и инкорпорирани во важечкото Упатство.

Целта на Упатството е да се помогне на раководителите при одредувањето дали и каква обука е потребна на вработените во организационите единици, која би придонела за подобрување на резултатите од работењето, односно би ја потврдило дефиницијата за обуките која вели: *Обуката е организирана активност преку која вработените се оспособуваат да извршуваат различни работни задачи или различно да ги извршуваат работните задачи.*

Под обука во ова Упатство се подразбира:

- **Семинар:** Вежби на одредена тема за стекнување или унапредување на квалификациите, знаењето, вештините;
- **Курс:** Кратка настава и обука од прописи и практика, систематско излагање од определена област поврзана со царинските надлежности;
- **Презентација:** Изведба, претставување на содржината на обуката;
- **Работилница:** Практична работа и дискусии на учесниците за решавање на конкретни задачи/проблеми;
- **Курс за електронско учење:** Систематско излагање на обука од царинска надлежност со користење на информатички средства;
- **Видеоконференциско учење:** Одржување на обука со далечинско следење преку видеоконференциски врски.

Со Упатството е пропишана постапката согласно која раководителите ќе ги утврдат потребите од обуката. Постапката опфаќа :

1. Утврдување на потребите од обука.

Раководителите на организационите единици прават детална анализа за да ги утврдат потребите од обука . Притоа можат да користат три вида анализи кои се поврзани меѓу себе и се надополнуваат. А тоа се:

1. Организациона анализа
2. Анализа на обврските од работното место
3. Анализа на работењето на царинскиот службеник

Организационата анализа се користи за утврдување на потреби од обука врз основа на веќе зададени стратешки цели и утврдени приоритети согласно годишните планови на Царинската управа (на пример: нова организациска структура, распоредување на друго работно место, воведување нови информатички системи, измени во стандардите за извршување и сл).

Анализата на работното место вклучува прибирање на податоци за работното место или збир на работни места. Оваа анализа треба да ги утврди бараните знаења, вештини и ставови за успешно извршување на работните задачи. Согласно Упатството, раководителот е тој кој треба да утврди кои задачи треба да се извршат, како да се извршат и кои вештини вработениот треба да ги научи за успешно да ги извршува работните задачи. За вршење на анализа на работното место за потребите од обуки раководителите може да користат: опис на работното место согласно систематизацијата на работните места во ЦУ, оценување на ризиците за работното место, обврските од интерните упатства и процедури како и поставување на прашања на вработените кои во моментот се на тоа работно место поради одредување на потребните обуки и слично.

Анализата на работењето на вработените треба да даде оценка од начинот на вршење на работната перформанса во однос на тоа како треба да биде извршена. За вршење на оваа анализа раководителите можат да користат: споредување на начинот на исти работни задачи кај сите вработени, при што ќе се откријат слабостите кои ќе се подобрат по пат на обука. Потоа, оваа анализа може да се прави со следење и контрола на извршувањето на работните задачи на вработените за едно, односно за збир од

работни места како и проверка на знаењето и вештините потребни за извршување на работните задачи за некое работно место.

Врз основа на овие анализи раководителите можат да извршат реална проценка за потребите од обуки, а реалната проценка ги дефинира приоритетите во организирање и спроведување на обуките во Царинската управа.

2. Индикаторите за потреби од обука произлегуваат од:

- Измените во законот;
- воведување нови процедури во работењето;
- новите работни практики;
- новите стратешки цели и активности на организацијата,
- распоредувањето на вработениот на работно место со поинаков опис на работни задачи од работното место на кое работел;
- новите правила и одговорности на постојното работно место;
- констатираните заклучоци од наодите на ревизијата;
- поплаките од граѓани и барањата од бизнис заедницата ;
- Честите грешки во извршување на одредена работна задача, и др.

3. Методи и техники за прибирање на податоци, за добивање на реални потреби од обуки се:

- Интервјуа
- Прашалници или анкети
- Групни дискусии
- Описи на работни места
- Анализи на минати работни резултати
- Пишани записи
- Набљудување
- Консултации
- Тестови
- Евиденција и извештаи.

По завршувањето на анализата, раководителите на организационите единици имаат обрска да пополнат Образец за доставување на потреба од обуки и да го достават до Одделнието за обуки, Сектор за човечки ресурси. Врз основа на сите доставени обрасци Одделението за обуки изготвува програма за обуки.

3.4 Видови на обуки во Царинската управа на Република Македонија

Согласно *Каталогот на обуки за стручно оспособување и усовршување на царинските службеници* видот на обуките е систематизиран на следниот начин:

1. **Обуки за основни царински надлежности**, кои имаат за цел на нововработените царински службеници и царински службеници кои во текот на работењето се стекнале со повисок степен на стручна подготовка да се воведат во работата за да се оспособат за самостојно извршување на работните задачи, да развијат прифатливо ниво на знаење, вештини и однесување во работната средина и секако, да се подготват за полагање на стручниот испит.

2. **Обуки за специјализирани надлежности**, кои се наменети за сите царински службеници со цел да се обезбеди континуирано следење на прописите заради нивна правилна и еднообразна примена, да обезбеди континуирано усовршување на знаењата и вештините на царинските службеници, а пред се да се зајакне интегритетот на вработените во управата.

3. **Обуки за посебни надлежности** кои се наменети за царинските службеници кои се распоредени на работни места со посебни овластувања со цел да се обезбедат потребните знаења, вештини и однесувања на царинските службеници, за квалитетно извршување на работните задачи во рамките на посебните овластувања.

Со систематизирањето на Каталогот за обуки во голема мера е олеснето утврдувањето на потребите од обуки од страна на раководителите. Според искажаните потреби на раководителите од сите организациони единици кои се наоѓаат во рамките на управата, се изготвува план кој согласно искажаните потреби редовно се ажурира од

страна на Одделението за обуки, кое е надлежно за организирање и испорачување на планираните обуки.

3.5 Релевантни истражувања

Во консултирана литература, во однос на обуките на вработените, присутни се многу примери кои укажуваат прво на промената на видот на обуки кои се посакувани со текот на времето, потоа различни придобивки од спроведените обуки и добиеното знаење. Сепак, како заклучок се наметнува дека конкуренцијата во 21 век користи нова технологија, нов стил на живот и воведува сосема нов начин на менаџирање. Процесот на планирање, организирање, водење и контролирање на една организација постојано се преплетува со обуката и учењето, со цел подобрување на ефективноста и ефикасноста на вработените, а со тоа и на организацијата.

Денес, многу компании, веруваат дека клучот на успешноста е во развојот на интелектуалниот капитал кој пред сè го опфаќа когнитивното знаење *-да знаеш што*, напредните вештини - *да знаеш како* и систематско разбирање и креативност - *да знаеш зошто* (Babic, L.,2009, str.7). Од тие причини компаниите ширум светот инвестираат милиони во организирање на различни видови обуки. Некои истражувања покажале дека во некои компании на различни програми за едукација трошат од 1.5 до 2% од бруто заработката. Само во Соединетите Американски Држави, инвестициите во обуките и дополнителното учење во 2006 година од 109. 25 билиони долари пораснале на 134.39 билиони долари во 2007 година (The 2008 State of Industry report) (Babic, L., 2009, str.7).

Во Царинската управа на Република Македонија до сега не се спроведувани истражувања во поглед на проценка на ефективноста и ефектноста на обуките кај вработените, но од друга страна пак Управата следејќи ги потребите произлезени од природата на работењето спроведува многу голем број на обуки, различни по тип, обучувачи, целни групи.

Па така може да се посочи дека во периодот од 2009-2013 година се направени:

Година	Број на обуки	Часови по учесник	Часови по вработен
2009	253	90	24
2010	174	198	28
2011	256	118	31
2012	290	84	20
2013	358	23,67	7,3

Исто така, она кое треба да се истакне е дека во текот од 2009 до 2013 година има значаен развој во поглед на изготвување на Стратегии за спроведување на обуките и стручното усовршување како и други упатства и подзаконски акти со кои се уредува обуката во Царинската управа а кои се однесуваат на професионалниот развој на царинските службеници.

- Упатство за користење на програмата за електронско учење на Царинската управа, март – 2009г;
- Стратегија за обуки и стручно оспособување на царинските службеници 2011-2013, јануари 2011г;
- Програма за основна обука, февруари 2011г;
- Програма за основна обука за царински службеници со VII/1 степен на стручна подготовка, февруари 2011 г
- Програма за основна обука за царински службеници со IV степен стручна подготовка , февруари – 2011 г;
- Корисничко упатство за платформата за е-учење DOKEOS, мај – 2011г;
- Програма за физички тренинг и боречки вештини на царинските службеници, јули – 2011г;
- Упатство за видеоконференциско учење, декември , 2011г.
- Програма за основна обука за царински надлежности на царински службеници, август 2012г;
- Насока за утврдување на потреба од обуки, декември 2012
- Стратегија за управување со човечки ресурси во Царинската управа 2013-2015г, февруари – 2013г;
- Стратегија за обуки, стручно оспособување и усовршување на царинските службеници 2013-2015, Февруари 2013г

- Каталог на обуки за стручно усовршување на царинските службеници, мај – 2013г;
- Упатство за практикантска работа, во Царинската управа, јули 2013г;
- Упатство за планирање, организирање, спроведување и оценување на обуки, јули 2013г;

За да се направи анализа на обуките и да се види планираниот професионален развој на вработените во Царинската управа на Република Македонија, во текстот што следи обуките се претставени по години. Од причина што во Царинската управа не е изготвена анализа за тоа колку обуките се ефикасни за нивниот професионален развој, се надеваме дека резултатите овој труд ќе придонесат за подобрување на изготвувањето на програмите за обуки, за изборот на темите и целните групи, како и за видовите на обуки и типовите на обучувачи.

3.5.1 Обуки и стручно оспособување во Царинската управа на Република Македонија во 2009 година

Согласно годишната Програма за обуки, во 2009г., реализирани се вкупно 253 настани, активности во вид на обуки, семинари, работилници и презентации, за вкупно 3,276 царински службеници од Царинската управа. Во просек, секој учесник на обуките има добиено просечно 90 часа обука и стручно оспособување, а секој вработен во Царинската управа во 2009г., има добиено просечно 24 часа или 3 дена обука и стручно оспособување.

Оваа година покрај обуките спроведени од страна на обучувачи вработени во Царинската управа, дел од обуките беа реализирани во организација на странски царински служби и организации, и тоа:

- Од страна на Владата на САД во областа на контролите и истрагите, односно посебните надлежности на царинските службеници,
- Програмата за техничка помош од Царинската и даночната управа на Холандија, во областа на царинските постапки со економски ефект, вредност, потекло и заштита на правата од интелектуална сопственост односно за развој на специјализираните надлежности на царинските службеници,

- Програмата за соработка со Владата на Република Словенија во областа на TARIC, царинска лабораторија, европското царинско законодавство во делот на процедурите и продажбата на запленета стока, наплата на царински долг, концепт за овластен економски оператор и воведување на информации пред доаѓање и пред заминување, односно унапредување и развој на специјализираните надлежности на царинските службеници,
- Беше организирана и Обука на тема „Правопис и правоговор на македонскиот јазик“. Темите на обуката беа: правопис и правоговор на одделните гласови и на гласовите во зборот, правописни правила (употреба на голема буква, слеано и разделено пишување, скратенки и скратување на зборовите, усно и писмено општење), акцент, акцентски целисти, транскрипција на туѓите имиња, интерпукциски правописни знаци, имиња на жители, географски и други имиња, карактеристики на одделни стилови во употребата на правописот, употреба на туѓи зборови, синоними и антоними, збороредот во македонската реченица. Обуката беше одржана од страна на професори од Институтот за македонски јазик. (Годишен извештај за работата на Царинската управа за 2009 година).

3.5.2 Регионален Тренинг центар

Во соработка помеѓу Економскиот факултет при Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје и Царинската управа во септември 2009 година беше формиран Регионален тренинг центар (РТЦ) на СЦО во Скопје. РТЦ има за цел да даде придонес кон градењето на административниот капацитет на царинските служби во регионот (Македонија, Албанија, Босна и Херцеговина, Косово, Молдова, Србија, Турција и Црна Гора) во насока на зголемување на квалитетот и забрзувањето на царинските постапки, притоа имајќи ја предвид и основната цел на формирањето на СЦО како меѓународна организација за глобално усогласување на царинското работење. Во април 2011г., Царинската управа донесе Стратегија за работа на РТЦ за период 2011-2013. Кон крајот на 2011г., Царинската управа воведо посебен портал на на РТЦ на интернет страницата на Царинската управа, а во почетокот на 2012 година донесена е и Програма на обуки на РТЦ. Во 2011 година во рамки РТЦ беше одржана обука на тема „Рамка на стандарди на СЦО и Овластен економски оператор“ на која партиципираа 19 учесници од царинските служби на Албанија, Србија и Македонија.

Како дел од обуката беше организиран и еднодневен форум со претставници на бизнис заедницата и експерти од Светската царинска организаци.

3.5.3 Обуки и стручно оспособување во Царинската Управа на Република Македонија во 2010 година

Во 2010г., според планираната Програма за обуки, реализирани се 174 настани - активности во вид на обуки, семинари, работилници и презентации за 1.865 царински службеници. Во просек, секој учесник на обуките има добиено просечно 198 часа обука, а секој вработен во Царинската управа во 2010г., има добиено просечно 28 часа обука или 4 дена обука и стручно оспособување. Во вкупната бројка на настани и бројот на часови за вработените кои го поминале на обука или стручно усовршување ги вклучува обуките кои се сметаат за еден настан, односно активност која трае повеќе денови и вклучува поголем број на вработени.

Во 2010г., одржани се програмски предвидените основни обуки за нововработените царински службеници и тоа: за 31 царински службеници со траење од 160 часа, за 30 царински службеници со траење од 144 часа и за 49 царински службеници со траење од 40 часа.

Покрај обуките спроведени од страна на обучувачи вработени во Царинската управа, дел беа реализирани во организација на странски царински служби и организации, во вид на :

- Работилници, семинари и студиски посети преку инструментот за техничка помош и размена на информации - TAIEХ на ЕУ, кои се однесуваат за специјализирани надлежности на царинските службеници;
- Програмата за техничка помош од Царинската и даночната управа на Холандија, на теми поврзани со управувањето со човечки ресурси и раководење наменети за високото раководство,
- Преку ИПА проектите – компонента за зајакнување на граничните контроли, одржана е обука за обучувачи за интегрирано гранично управување која опфати повеќе теми: улоги и одговорности на обучувачот, стилови на учење, цели на

учење, развој на модули за координирано гранично управување и етика и испорака на модулите,

- Владата на САД, во областа на контролите и истрагите, спроведе обука за обучувачи за имплементација на новиот Законот за кривична постапка и Кривичниот законик на тема „директно и вкрстено испрашување“ односно развој на знаењата на царинските службеници со посебни овластувања,
- Програмата за соработка со Владата на Република Словенија во областа на царинска лабораторија за развој на специјализираните надлежности на царинските службеници. А во рамките на оваа програма се одржа обука за преговори со Европската Унија,
- Преку Програмата „Царина 2013“ Царинската управа вовеле курсеви за електронско учење на актуелни теми од царинското работење, утврдени од страна на Европската Комисија. Курсевите за електронско учење во основа не се наменети само за царинските службеници, туку и за бизнис заедницата и за сите учесници во царинската постапка – шпедитери, увозници и извозници. Овој нов пристап во обуката и стручното оспособување овозможува постојано покривање на повеќе области од заеднички интерес за учесниците во царинските постапки. Пред се тоа се однесува на унапредување и развој на знаењето од стручната проблематика односно специјализираните надлежности на царинските службеници кои се во тесна корелација со бизнис заедницата. *(Годишен извештај за работата на Царинската управа за 2010 година).*

3.5.4 Обуки и стручно оспособување во Царинската управа на Република Македонија во 2011 година

Согласно Програмата за обуки и стручно оспособување за 2011 година, одржани се вкупно 256 настани во вид на обуки, презентации, работилници и семинари. На нив присуствуваа вкупно 2.578 вработени од Царинската управа. Во просек секој од учесниците има добиено по 118 часа обука, додека секој вработен има добиено 31 час обука и стручно оспособување или секој вработен во текот на 2011г., во просек бил 4 работни дена на обуки.

- Во 2011г., одржани се две основни обуки за нововработени царински службеници и тоа за 29 царински службеници со траење од 160 часа и за 12 царински службеници со траење од 144 часа.
- Одржани се обуки поврзани со спроведување и контрола на царинските постапки, како и обуките за примена на Законот за кривична постапка, за заштита на интелектуалната сопственост, за етика и спречување на корупцијата и за примена на Законот за надзор на пазар, во рамките на унапредување на знаењата кај царинските службеници и од посебните надлежности и од специјализираните надлежности,
- Во 2011г., Царинската управа вовеле електронски документационен центар кој на секој вработен му овозможува да ги следи трендовите и праксите во царинското работење. Воспоставен е документационен центар во март 2011г., а на својот интернет портал Царинската управа отвори Е-енциклопедија во која вработените имаат пристап до сите материјали од одржани обуки класифицирани по области.
- Во јули 2011г., Царинската управа донесе Програма за физички тренинг и боречки вештини за царинските службеници, со што се овозможува обука во однос на зголемување на безбедноста на царинските службеници со посебни овластувања при спроведување на царински надлежности. Кај овие царински службеници постои опасност од физички напад при извршување на работните задачи за што е потребно подобрување на физичката подготвеност и стекнување со одбранбени техники.
- Во јануари 2011 година Царинската управа донесе **Стратегија за обуки и стручно оспособување на царинските службеници 2011-2013**, која има за цел да воспостави одржлив, стабилен и сеопфатен систем на обука и стручно оспособување на царинските службеници, кој ќе ги задоволи различните потреби на управата и на самите царински службеници како поединци и ќе придонесе кон остварување на стратешките цели на Царинската управа.
- Врз основа на стратегијата, донесена е **Програма за обуки и стручно оспособување на царински службеници**. Со програмата опишан е видот и времетраењето на основните обуки, целите кои треба да се постигнат по одржувањето на обуките, како и целните групи на учесници разграничени според степен на образование, распореденост на работно место, надлежности и

вклученост во процесот на царинење на стоки или спроведување на царинското законодавство.

- Согласно светските трендови, во текот на 2011г., Царинската управа донесе и **Упатство за видеоконференциско учење** со кое практично отпочна примената на видеоконференциското учење на царинските службеници во Република Македонија. (*Годишен извештај за работата на Царинската управа за 2011 година*)

3.5.5 Обуки и стручно оспособување во Царинската управа на Република Македонија во 2012 година

Со Програмата за обуки и стручно оспособување за 2012г., од предвидени 50 активности беа реализирани 43, а се вкупно беа одржани 290 настани во вид на обуки, презентации, работилници, семинари и студиски посети. На нив присуствувале вкупно 3.189 учесници од Царинската управа. Во просек секој од учесниците има добиено по околу 84 часа обука, додека секој вработен има добиено 20 часа обука и стручно оспособување или секој царински службеник во текот на годината во просек потрошил приближно 2,5 работни дена на обуки.

- Во согласност со програмите за стручно оспособување на нововработените царински службеници, во текот на 2012г., основна обука за царински надлежности завршија вкупно 13 царински службеници со средно образование и 47 царински службеници со високо образование.
- Преку системот за следење на електронско учење беа поставени курсеви на следниве теми:
 - Единствено одобрение за поедноставени постапки (4 часа) – 119 учесници;
 - EORI (30 минути) – 102 учесници;
 - Контрола на прекурзори (3 часа) – 149 учесници и
 - Преглед на контејнери (4 часа) – 192 учесници.

Царинската управа во 2012г., продолжи со реформите во областа на обуките и стручното оспособување на вработените. Тргувајќи од стратешката определба за јакнење на административниот капацитет преку професионално и стручно

оспособување на вработените, а согласно Стратегијата за обуки и стручно оспособување на царинските службеници, во март 2012г., Царинската управа донесе Програма за обуки и стручно оспособување, која има за цел зголемување на ефикасноста и ефективноста на извршување на работните задачи на царинските службеници и е базирана на конкретните потреби наметнати од процесот на работа.

Во текот на 2012г., во Царинската управа беа донесени повеќе интерни документи кои се однесуваат на обуката на човечките ресурси.

- Заради утврдување на ефективноста и ефикасноста на обуката, во мај 2012г.,е донесена **„Насока за спроведување на постапка за оценување на обуката“**. Целта на воведување на постапка за оценување на обуките е добивање на информации за тоа дали обуката имала влијание кај вработениот кое се одразува на извршувањето на работните задачи, добивање на информации кои ќе помогнат за подобрување на квалитетот на обуките и охрабрување на раководителите да се вклучат во подобрување на системот за обуки.
- Обуката на работното место (менторство), основната обука за царински надлежности и полагање на стручниот испит на царинскиот службеник за време на пробната работа во Царинската управа е уреден со **Правилник за постапката поврзана со третманот на царинскиот службеник на пробна работа, начинот на полагање на стручен испит и програма**, донесен во мај 2012 („Сл. весник на РМ“ бр.58/12).
- Во август 2012г.,е донесена **„Насока за спроведување на менторска програма“**. со која се уредува начинот на подготовка на менторската програма, реализирање на истата и подготовка на извештај за реализација на менторската програма. Целта на насоката е да им помогне на менторите во подготовка на менторската програма и начинот на пополнување на обрасците за реализација на истата. Истиот месец е донесено и **„Упатство за спроведување на стручен испит на Царинска управа“**, со кое се уредува начинот и постапката за спроведување и полагање на стручен испит, состав на Комисијата за полагање на стручен испит, надлежност и начин на работа. Целта на упатството е да се обезбеди ефикасна, објективна и транспарентна постапка при спроведувањето на стручниот испит.

- Во декември 2012г., донесена е „Насока за утврдување на потреби од обука“, со која се уредува постапката за утврдување на потреби од обука, која опфаќа: анализа на состојбата и видови на анализа за потребите од обука, индикатори за потреби од обука, како и техники и методи кои се користат за прибирање на податоци. Целта на оваа насока е да им помогне на раководителите при одредување дали и каква обука е потребна за вработените, којашто ќе допринесе за подобрување на резултатите во работењето. *(Годишен извештај за работата на Царинската управа за 2012 година)*

3.5.6 Обуки и стручно оспособување во Царинската управа на Република Македонија во 2013 година

Вкупниот број на спроведени активности за стручно оспособување и усовршување за периодот јануари – декември 2013 година изнесува 358, на кои се регистрирани вкупно 3.860 учесници. Во просек за 2013 година секој учесник има следено обука во траење од 7,3 часа. Вкупниот број на часови на реализирани обуки во овој период, спореден со бројот на вработени, укажува на тоа дека за еден вработен се обезбедени обуки и стручно оспособување во просечно времетраење од 2 часа. За 2013 година секој вработен потрошил вкупно 23,6 часа или приближно 3 работни дена, од работното време за стручно оспособување и усовршување. *(Годишен извештај за работата на Царинската управа за 2013 година)*

Поради обемот на одржаните обуки во 2013 година, активностите во овој труд се претставени квартално. Во првиот квартал одржани се 111 настани во вид на обуки, презентации, работилници, семинари и студиски посети. На нив присуствувале вкупно 959 учесници од Царинската управа, а во просек секој од учесниците просечно има добиено по околу 1,7 часа обука.

Во овој квартал започна основната обука за 13 царински службеници со високо образование, 19 царински службеници со средно образование и 1 унапреден царински службеник.

Во првиот квартал од оваа година се одржаа следните обуки:

- Обука на внатрешните ревизори во јавниот сектор (основи на ревизија) во организација на Министерството за финансии. На обуката 3 царински

службеници се обучуваа за првиот меѓународен модул – Основи за внатрешна ревизија;

- Обуки за Апликацијата за постапки со економски ефект на која се презентираа функционалноста на апликацијата и начинот на користење, обуки за унапредување на специфичните знаења на царинските службеници
- Преку Програмата Hercule II на Царинската управа на Италија се одржаа 2 работилници за Национална легислатива за цигари во балканскиот регион, унапредување на посебните надлежности на вработените во Царинската управа;
- Обука за Технички барања и надзор на апарати за домаќинство во организација на Проект ИПА 2011 и Министерството за економија во Офенбах, Германија, на која учествуваше еден царински службеник. За стекнатите знаења и искуства од оваа обука царинскиот службеник одржа презентација на 20 царински службеници;
- Обука за Користење на системот SEED (Systematic Electronic Exchange of Data) во рамките на Проектот SEED. која се одржа во 6 термини, заради запознавање со функционалностите и начинот на работа со апликацијата, како и со начинот на размена на податоци со SIM апликацијата;
- Презентација за проектот ITE - Интегрирана тарифна околина, во соработка Проектот за имплементација на ITE на која царинските службеници се запознаа со деталната функционална спецификација на модулите. Како продолжување на активностите од овој проект во првиот квартал се одржаа 9 обуки кои се однесуваа на Функционалност на апликација за ТАРИМ модулот.
- Обука за препознавање на стоки за двојна намена и управување со ризик во организација на Федерална канцеларија за економија и контрола на извоз на Германија (BAFA) и Царинска управа на Холандија, царинските службеници се стекнаа со знаења на стоките наведени во Анекс 1 на листата на ЕУ на стоките за двојна намена и технологија, унапредување на специфичните знаења;
- Во соработка со Академијата за судии и јавни обвинители во Скопје започна нов циклус на напредни обуки за примена на новиот Закон обуки за примена на новиот Закон за кривична постапка. Овие обуки се продолжување на циклусот на основни обуки спроведен во 2011 и 2012 година. Овој циклус од специјализирани обуки се состои од 5 модули според кои ќе бидат одржани 32 обуки. Во првиот квартал беше одржана една обука на тема „Предистражна

постапка“ на која учествуваше еден царински службеник кој се запозна со начинот на водење на предистражна постапка, како и со улогите на секој од учесниците во овој процес. Овие обуки се однесуваат на царинските службеници кои имаат посебни овластувања при спроведување на царинските постапки;

- Во соработка со Министерството за информатичко општество и администрација, а во рамките на проектот „Поддршка на реформата на јавната администрација“ финансиран од Британската амбасада, беше одржана обука за воведување и примена на системот на управување темелен на компетенции;
- Во организација на Министерството за информатичко општество и администрација се одржа обука за системот за учење на која учествуваа 2 царински службеници. Целта беше претставување на системот за микроучење како нова алатка за спроведување на обука на работното место, оспособување на вработените во организационите единици за човечки ресурси за презентирање на новиот систем на вработените во нивните институции, ставање на располагање на новата технологија на институциите од централната власт за спроведување генерички, но и специјализирани обуки од нивниот домен на работа.
- Во соработка со Амбасадата на САД и Програмата EXBS беше организирана обука на тема „Откривање радијација“. Цел на обуката е унапредување на способноста на царинските службеници за откривање и давање одговор за случаи со радиоактивни материјали при контролирање на границите, постапување и спречување на недозволена трговија со нуклеарни и радиолошки материјали, како и постапување во случај на откриена радијација на границата.
- Преку системот за видеоконференциско учење се одржани 8 обуки и еден состанок на кои учествуваа вкупно 325 царински службеници.

Во вториот квартал од 2013 година спроведени се вкупно 99 активности на стручно оспособување на вработените со вкупно 1.106 учесници. Во просек секој учесник има следено обука во траење од 11 часа. Вкупниот број на часови на реализирани обуки во овој период, спореден со бројот на вработени, укажува на тоа дека за еден вработен се обезбедени обуки и стручно оспособување во просечно времетраење од 3,5 часа.

Во вториот квартал од 2013 г., некои обуки беа организирани откако беа посочени како потреба од страна на организационите единици на Царинската управа. Еден дел беа спроведени во соработка со други институции и организации, за што вкупно се реализирани 35 обуки, 9 работилници, 3 семинари, 1 студиска посета во Грузија, 4 конференции, 16 презентации, 5 состаноци, 1 конгрес за борба против фалсификати и пиратерија, 1 тестирање на психолошки тестови, 1 тркалезна маса во Академија за судии и јавни обвинители и 1 јавна расправа за измените на Законот за стечај.

Позначајни обуки одржани во вториот квартал од 2013 година се следните:

- Обука за спречување и борба против недозволена трговија со дрога и други психотропни супстанции за едукација и надградување на знаењето на царинските и аеродромските службеници за идентификација и препознавање на дрогите;
- трендови на криумчарење во авиосообраќајот и можни индикации за криумчарење;
- Обука за извозна постапка и постапка на локално царинење при извоз и запознавање на учесниците со прописите кои ја регулираат извозната постапка, како и начините на контрола на издадените одобренија;
- Обука за антикорупција за запознавање на царинските службеници со Насоката за начинот на постапување на вработените во Царинската управа во случај кога им се дава, ветува или понудува подарок или друга корист и да се влијае на работењето во рамките на службата;
- Обука за преглед на документи за внатрешна интероперабилност во апликацијата еДМС за запознавање со можноста за преглед на одредени типови на документи кои се дел од внатрешната операбилност.

На овие обуки учество земале вкупно 470 вработени, а одредени царински службеници биле номинирани за учество на повеќе обуки во зависност од потребите на организационата единица односно од моменталната работна позиција.

Од вкупно 45 настани планирани за 2013 година, до септември 2013 година беа предвидени 35 настани за стручно оспособување и усовршување, од кои се реализирани 24 настани (68,57% реализација).

Во насока на употреба на модерни техники и методи на обука во периодот јули - септември 2013 година преку системот за видеоконференциско учење се одржаа 18 презентации и обуки на кои учествуваа 661 учесници. Презентациите беа на теми поврзани со царинското законодавство, идентификација на стоки за двојна намена и фалсификувани стоки. Преку овој систем заклучно со септември 2013 година одржани се вкупно 34 активности, кои ги следеле 1.194 учесници.

Преку системот за следење на електронско учење се поставени курсеви за електронско учење, а во изминатиот период посетеноста електронско учење на истите е следна:

- Единствено одобрение за поедноставени постапки во траење од 4 часа до сега го следеле 265 учесници,
- Единствен идентификационен број на економските оператори (EORI) во траење од 30 минути до сега го следеле 205 учесници,
- Контрола на прекурзори во траење од 3 часа до сега го следеле 263 учесници и
- Преглед на контејнери во траење од 4 часа до сега го следеле 376 учесници.

Во четвртиот квартал од 2013 година, почнувајќи со месец октомври се спроведени 18 активности на стручно оспособување на царинските службеници, реализирани со вкупно 99 учесници. Во просек секој учесник има следено обука во траење од 16,46 часа. Покрај планираните, во октомври 2013 година одржани се дополнителни 13 активности. Овие активности се спроведени во соработка со организационите единици на Царинската управа откако дополнително се утврдени како потреба од обука, а дел се спроведени на покана од надворешни институции.

Во октомври 2013 година преку системот за видеоконференциско учење беше одржана една обука за модулот за надзор на пазар, на која учествуваа 19 учесници. Оваа обука е во насока на употреба на модерни техники и методи на обука на царинските службеници.

Преку системот за следење на електронско учење за поставени курсеви за електронско учење во изминатиот период посетеноста на истите е следна:

- Единствено одобрение за поедноставени постапки во траење од 4 часа до сега го следеле 306 учесници,
- Единствен идентификационен број на економските оператори (EORI) во траење од 30 минути до сега го следеле 261 учесник,
- Контрола на прекурзори во траење од 3 часа до сега го следеле 320 учесници и
- Преглед на контејнери во траење од 4 часа до сега го следеле 426 учесници.

Во ноември 2013 година се спроведени 43 активности на стручно оспособување на царинските службеници, реализирани со вкупно 439 учесници. Во просек секој учесник има следено обука во траење од 4,67 часа. Согласно Годишниот план за обуки и стручно оспособување и усовршување во ноември 2013 година реализирани се вкупно 16 активности:

- олеснување и забрзување на трговијата – 1 активност,
- контрола на примената на законите – 6 активности,
- организација на работа – 9 активности.

Покрај планираните, во ноември одржани се дополнителни 27 активности. Овие активности се спроведени во соработка со организационите единици на Царинската управа откако дополнително се утврдени како потреба од обука, а дел се спроведени на покана од надворешни институции.

Во декември 2013 година се спроведени 31 активност на стручно оспособување на царинските службеници, реализирани со вкупно 213 учесници. Во просек секој учесник има следено обука во траење од 5,12 часа (5 часа и 7 минути).

Согласно Годишниот план за обуки и стручно оспособување и усовршување во декември 2013 година реализирани се вкупно 12 планирани активности:

- олеснување и забрзување на трговијата – 2 активности,
- контрола на примената на законите – 2 активности,
- човечки ресурси – 1 активност,

- организација на работа – 6 активности и
- логистичка поддршка – 1 активност.

Покрај планираните, во декември одржани се дополнителни **19** активности. Овие активности се спроведени во соработка со организационите единици на Царинската управа откако дополнително се утврдени како потреба од обука, а дел се спроведени на покана од надворешни институции

Преку системот за следење на електронско учење за поставени курсеви за електронско учење во изминатиот период посетеноста на истите е следна:

- Единствено одобрение за поедноставени постапки во траење од 4 часа до сега го следеле 306 учесници,
- Единствен идентификационен број на економските оператори (EORI) во траење од 30 минути до сега го следеле 261 учесници,
- Контрола на прекурзори во траење од 3 часа до сега го следеле 320 учесници и
- Преглед на контејнери во траење од 4 часа до сега го следеле 427 учесници.

Во четвртиот квартал од 2013 година се одржале вкупно 92 активности, на кој активно учество земале вкупно 751 царински службеник. Во просек секој учесник има следено обука во траење од 8,75 часа или просечно секој вработен добил 1,41 број на часови обука.

Позначајни обуки одржани во четвртиот квартал од 2013 година се:

- Обука за Работа со модулот за надзор на пазар. Целта на обуката беше учесниците да се запознаат со функционалностите и начинот на работа со модулот за надзор на пазар;
- Запознавање со системот за интегрирана тарифна околина во соработка со Проект за интегрирана тарифна околина (Програма ИПА). Целта на обуката беше учесниците да се стекнат со познавања кои се неопходни за соодветна примена на ЕУ мерките и постапките поврзани со системот за интегрирана тарифна околина;
- Регионален семинар за контрола на стратешки стоки за европскиот регион во организација на Светската царинска организација, одржан во Баку, Азербејџан.

Целта на семинарот беше учесниците да се запознаат со важноста на контролата на стоката и улогата на царината во овој процес, како и планирање и имплементирање на стратегија, процедури и процеси за создавање на услови за нивна примена и воедно нивна успешност во справувањето со оваа проблематика.

- Обуки за гаѓање со огнено оружје и теоретска обука за чување, чистење и употреба во соработка со Центарот за обука на Министерството за внатрешни работи. Целта на обуката беше стекнување на вештини за ракување и гаѓање со огнено оружје при извршување на службените задачи. Оваа обука се однесува на царинските службеници кои имаат посебни надлежности при спроведување на царинските постапки;
- Работилница за усогласување на постапката при доставување на дополнителни докази за потекло со цел размена на искуства со царинските испостави околу спроведувањето на царинско управната постапка и прифаќање на дополнително издаден или дополнително доставен доказ за потекло и усогласување на постапката при доставување на дополнителни докази за потекло. Обуката е наменета за унапредување на специфичните знаења на царинските службеници;
- Работа со СЕМС и Централна листа на осомничени во соработка со Сектор за контрола и истраги. Целта на презентацијата е запознавање со функционалностите на апликациите и начин на внесување на податоци и користење на информации;
- Основна и напредна обука за користење на програмите Word и Excel во соработка со Секторот за ИКТ. Целта на обуката е подобрување на ефикасноста во извршувањето на работните задачи;
- Регионален семинар за борба против недозволена трговија со оружје во соработка со Француска амбасада. Целта на семинарот беше размена на искуства од земјите учеснички во борбата со трговија со нелегално оружје и муниција и зголемување на регионалната соработка, формирање на регионална мрежа во борбата со недозволена трговија со оружје и усогласување на законодавството со европското законодавство;
- Обука за Водење на интервју за селекција и избор со цел запознавање на вработените со подобрување на вештините на учесниците за водење на интервју

- и подобрување на знаењето во врска со планирањето, почетокот, завршувањето и документирањето на интервјуто, како и ефективно поставување на прашања;
- Контрола на супстанции што ја осиромашуваат озонската обвивка во соработка со Канцеларијата за заштита на озонската обвивка, со цел запознавање со супстанциите кои ја осиромашуваат озонската обвивка, со цел ефикасно спроведување на контрола на увозот/извозот на HCFC, како и да се запознаат со опремата која содржи HCFC на граничните премини;
 - Презентација за земање на мостри (постапување по обврски од договор за стручно оспособување од учество на Работилница), со цел презентирање на курсот за електронско учење и запознавање со алатката која може да помогне во процесот на земање на мостра;
 - Семинар за усогласување со ЕУ системот за акцизи и пракса во рамките на Проект ИПА 2013 со цел поставување темели за хармонизација на законодавството за акцизи; надградба на хоризонталното законодавство за акцизи согласно законодавството на РУ; помош во планирањето на примената на акцизното законодавство; објаснувања и дискусии за решенија за справување со зголемени нивоа на даночно затајување и измама за тутун, алкохол, минерални масла и зајакнување на регионалната соработка, во делот на мерките против измама
 - Регионален семинар за давање одговор во случај на откриена радијација на граница во рамките на Програма EXBS со цел подигнување на свеста за сериозноста од последиците кои што можат да настанат и со незначителни количини на извор на радијација, а со тоа преземање мерки во насока на подобрување на техничката подготвеност и соодветно ракување со опремата.

III. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1 ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Обуките се еден од најважните елементи во менаџирањето со човечки ресурси. Во време кога јавната администрација, почнувајќи од земјите на европската унија па се до Царинската управа на Република Македонија, своето работење треба да го прилагодат на брзиот технолошки развој, брзата размена на информации, брзиот и постојан проток на стоки и луѓе, што подразбира хармонизирање на законите и постапките, станува неопходно секојдневно да се развиваат знаењата, вештините и да се менуваат навиките и однесувањата.

Земајќи ја во обзир стратешката определба на Царинската управа, но и реалната состојба при реализирањето на предвидените обуки согласно стратегиите за обуки и стручно оспособување, предметот на ова истражување е да се утврди колку спроведените обуки во Царинската управа биле ефикасни во насока на обезбедување на професионален развој на учесниците во обуките.

2 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во согласност со предметот на истражување на овој магистерски труд, како цели на истражувањето се поставуваат следните:

Општа цел - истражувањето треба да покаже колку обуката е во функција на професионалниот развој на вработените во Царинската управа на Република Македонија.

Општата цел ќе се докаже преку:

1. Испитување на мислењата и ставовите на царинските службеници во Царинската управа со степен на високо образование за обуките кои ги поминале;

2. Испитување на мислењата и ставовите на царинските службеници кои имаат статус на раководители на организациони единици во Царинската управа за обуките кои ги поминале;
3. Истражување на спроведените обуки од аспект на видот на обуките:
 - за основни надлежности за нововработени царински службеници;
 - специјализирани надлежности од царинската проблематика;
 - посебни надлежности од царинската проблематика.
4. Истражување на спроведените обуки од аспект на обучувачите:
 - Обучени обучувачи, вработени во Царинската управа;
 - Обучувачи/експерти во определени области од царинската проблематика од странство или од други институции.

Конкретно, истражувањето имаше *задача*:

- Да го утврди интересот за обуки кај вработените во Царинската управа како основа за професионален развој;
- Да го утврди влијанието на различниот вид обуки врз професионалниот развој на вработените;
- Да утврди дали со спроведените обуки вработените усвојуваат знаења и вештини кои допринесуваат за нивниот професионален, но и за кариерен развој;
- Да го утврди индивидуалниот став од аспект на идентификување на потребите од обука и волјата за реализација на истото;

2.2 Теоретски цели на истражувањето

Царинската управа има голема улога во спроведувањето на политиките на Владата и во реализацијата на целите на националниот развој. Без добро обучена и ефикасна царинска служба, не може да се остварат зацртаните политики во целост, ниту пак да се наплатат приходите, не може да се овозможи олеснувањето на трговијата, трговската статистика и заштитата на општеството од национални безбедносни закани. Затоа е потребно перманентно јакнење на капацитетот на царинските службеници пред се за заштита на фискалните и економските интереси на Република Македонија, заштита на здравјето и животот на граѓаните, заштита на општеството и човековата околина.

Од друга страна, со развојот на знаењето на вработените, се согледува мултифункционалноста на Царинската управа како институција која спроведува закони чие правилно применување во основа го развиваат интегритетот и општествената свест кај царинските службеници. Уште поважно е да се истакне дека доколку на вработените им е дадена можноста за развој во кариерата во институцијата, се создаваат услови за етаблирање стабилен кадар кај кој се задоволени основните социјални елементи со што стануваат основна движечка клетка на севкупен прогрес како на личен така и на институционален план.

2.3 Апликативни цели на истражувањето

Со изработката на овој труд:

- ќе се утврди важноста од спроведување на обуките за развојот на професионалните вештини и знаења, стекнувањето на нови навики, личен развој но и професионален интегритет и етика на вработените во Царинската управа;
- ќе се согледа неопходноста од правилна идентификација на знаењата кои им недостасуваат на вработените од сите организациони единици;
- ќе се истакне значењето на раководителите за развојот на знаењето на вработените;
- ќе се утврди дали царинските службеници можат да ги согледаат ефектите од здобиеното знаење преку подобрување на нивната работна перформанса;
- ќе се утврди дали царинските службеници со високо образование имаат желба да бидат дел од обука која креира знаење, вештини и однесувања за работни места кои ќе се реализираат во иднина;
- ќе се утврди значењето на обуките при развојот на човечките ресурси во Царинската управа, нивните основни знаења од царинската проблематика, дополнителните вештини кои се потребни за определени работни места како и стекнување на поинакви ставови, однесувања, се во интерес на подобрување на моменталната работна перформанса но, и во креирањето на услови за кариерен развој.

3 ХИПОТЕЗИ

Тргувајќи од институционалната поставеност на Царинската управа на Република Македонија и потребите за внатрешен развој предизвикан од глобалните текови на улогата на царинската администрација кои беа опишани, во рамки на овој магистерски труд е поставена една главна хипотеза.

Главна хипотеза:

Обуките на вработените во Царинската Управа на Република Македонија претставуваат значаен фактор за нивниот професионален развој.

Со оглед на тоа што се очекува придонесот на обуките за професионалниот развој да варираат во зависност од начинот на кој се идентификувани потреби на вработените за обуки, видот на посетуваните обуки, како и од тоа кој е реализатор на обуките, ги поставивме следните помошни хипотези:

- 1. Придонесот на обуките за професионалниот развој на вработените во Царинската Управа на Република Македонија зависи од начинот на кој се идентификувани потребите на вработените за обуки.**
- 2. Придонесот на обуките за професионалниот развој на вработените во Царинската Управа на Република Македонија зависи од видот на посетуваните обуки од страна на вработените.**
- 3. Придонесот на обуките за професионалниот развој на вработените во Царинската Управа на Република Македонија зависи од тоа кој ги реализира обуките.**

4 ВАРИЈАБЛИ

Истражувањето има за цел да покаже колку обуките влијаат врз професионалниот развој на царинските службеници со високо образование.

Варијабли во истражувањето се следните:

- Независна варијабла претставува **обуката** (систем на постапки кои се превземаат за збогатување на занењата и унапредување на компетенциите и вештините),
- зависна варијабла претставува **професионалниот развој на вработените** (знаењето, вештините, моралното однесување, интегритетот и свеста за општествената одговорност на вработените).
- Релевантни варијабли кои се од интерес за истражувањето се:
 - **степенот на образование**, во истражувањето се вклучени вработените со високо образование.
 - **работниот стаж**, во истражувањето се вклучени вработени со работен стаж стекнат во Царинската управа (0-10 години, 11-20 години, 21-30 години)
 - **работната позиција**, во истражувањето се вклучени вработени на работни позиции за кои е предвидено високо образование во рамките на Царинарниците при Царинската управа, во Секторите и независните одделенија при Царинската управа. Дел од нив се на раководни а дел на нераководни позиции (во согласност со Колективниот договор за работа на Царинската управа).
 - **Видот на обуката**, во истражувањето предмет на анализа се:
 - обуките за основни надлежности за нововработени царински службеници;
 - обуките за специјализирани надлежности од царинската проблематика и
 - обуките за посебни надлежности од царинската проблематика.
 - **Типот на обучувачи**, во истражувањето предмет на анализа се обуки спроведени од:
 - обучени обучувачи, вработени во Царинската управа и
 - обучувачи/експерти во определени области од царинската проблематика кои доаѓаат од странство или од други институции.

- Полот на вработените
- Возраста на вработените

5 ПОПУЛАЦИЈА И ПРИМЕРОК

Целна група во ова истражување беа вработените во Царинската управа на Република Македонија со високо образование. Изборот на примерокот беше во согласност со релевантните варијабли: степенот на образование, работниот стаж и работната позиција. Истражувањето беше спроведено во месец септември 2013 година.

Во тој период во Царинската управа биле вработени вкупно 1.133 лица. Од вкупниот број вработени, согласно Законот за Царинската управа 1.008 лица се со статус на царински службеници, согласно Законот за државните службеници 12 лица се со статус државни службеници и согласно Законот за работните односи 111 лица се со статус на работници.

Вработените во Царинската управа се разикуваат по:

- Пол :
 - а) женски
 - б) машки
- Организациона единица во која се вработени:
 - а) Царинарница
 - б) Сектор
 - в) Независни одделенија
- Работна позиција:
 - а) Раководител
 - б) Виш цариник
 - в) Советник/ самостоен
 - г) Инспектор/ самостоен
- Работен стаж во Царинската управа
 - а) до 10 години
 - б) 11-20 години
 - в) 21-30 години

Во однос на стручната подготовка:

- 15 вработени се магистри,
- 583 вработени имаат високо образование,
- 21 вработени имаат вишо образование,
- 487 вработени имаат средно образование и
- 27 вработени имаат образование од друг вид.

Ова значи дека 52,78%, од вработените во Царинската управа во моментот кога е вршено ова истражување се со високо образование.

Според демографските карактеристики во септември 2013г., во Царинската управа, царински службеници: од женски пол се 342, а од мажи 791.

Од вкупниот број на вработени во Царинската управа, примерокот го сочинуваат вкупно 131 вработен. По случаен избор во истражувањето беа вклучени царински службеници со високо образование на различни работни позиции од повеќе организациони единици на Царинската управа.

6 МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

За потребите на истражувањето како основен истражувачки инструмент беше подготвен анкетен прашалник (во Прилог). Истиот е наменет исклучиво за потребите на овој магистерски труд, а се однесува само на испитаниците кои се вработени во Царинската управа на Република Македонија. Анкетниот прашалник содржи вкупно 21 прашање. Прашањата се поделени во 4 дела:

1. Податоци за вработените
2. Идентификување на потребите за обуки
3. Видови обуки
4. Реализатори на обуки

Во првиот дел, четирите прашања се однесуваат на **дефинирање на релевантните варијабли** во истражувањето: пол, организациона единица, стаж во ЦУ на РМ како и моменталната работна позиција.

Вториот дел се однесува на **идентификување на потребите за обуки** во Царинската управа, а одговараат прашањата од број 5 до 13. Кај овие прашања беа понудени повеќе одговори. (од прифаќање или не на тврдењата, со понудена можност за избор од „воопшто не се согласувам“, „делумно не се согласувам“, „немам мислење“, „делумно се согласувам“ и „потполно се согласувам“).

Третиот дел се однесува на **видовите обуки** кои овозможуваат зголемување на знаењето, а одговараат прашањата од број 14 до 19. И кај овие прашања беа понудени повеќе одговори. (можност за избор од „воопшто не се согласувам“, „делумно не се согласувам“, „немам мислење“, „делумно се согласувам“ и „потполно се согласувам“ и друг вид на наменски одговори).

Четвртиот дел, односно прашањата со број 20 и 21, се однесува на **реализацијата на обуките во Царинската управа**, односно треба да се даде одговор дали обуките реализирани од страна на обучени обучувачи вработени во царинската управа се поефикасни од обуките реализирани од страна на странски експерти, односно надворешни обучувачи.

И на крај од анкетниот прашалник, е предвиден дел секој од испитаниците да изнесе свое лично мислење што треба да се направи за да се подобри квалитетот на обуките во Царинската управа кои ќе придонесат за развојот на вработените, а што претходно не е опфатено со поставените прашања во анкетниот прашалник.

6.1 ПОСТАПКА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Прашалникот беше поделен по различни организациони единици во рамките на петте Царинарници преку раководителите на истите. Тие, на вработените царински службеници им ја објаснија целта на Анкетниот прашалник и им оставија вработените со високо образование по сопствен избор да учествуваат во анкетирањето. На тој начин се запази анонимноста на испитаниците при одговарањето на анкетните прашалници. Одговорените Анкетни прашалници, вкупно 131 (од поделените 150) пополнети и ставени во затворен коверт, беа враќани назад во рок од два до три работни дена до непосредните раководители на организационите единици кај кои беше спроведено истражувањето.

7 СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ

Одговорите на испитаниците согласно на поставените хипотези во истражувањето беа обработени со примена на дескриптивна статистика (f, N, %), а од инференцијалната статистика применет е Chi-square тест (хи-квадрат) χ^2 . Одговорите на субјектите се прикажани во табели и графикони.

8 АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

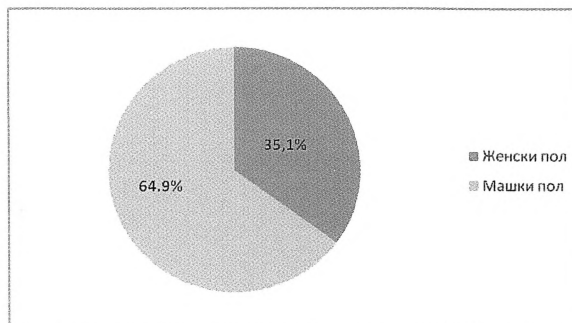
Анализата и интерпретацијата на добиените резултати, согласно со релевантните варијабли е претставена со помош на табели и графикони. Пред да бидат соопштени резултатите, ќе биде даден подетален приказ на субјектите вклучени во примерокот.

8.1 Податоци за примерокот

Примерокот го сочинуваат вкупно 131 субјект. Според **половата структура**, во примерокот поголемо е учеството на субјектите од машки пол (64,9%, N= 85), наспроти субјектите од женски пол (35,1% , N= 46) (Табела 1 и График 1).

Табела 1 и График 1. Дистрибуција на субјектите во примерокот според полот

Пол	N	%
Машки	85	64.90
Женски	46	35.10
Вкупно	131	100



Табела 2 и График 2. Дистрибуција на субјектите во примерокот според организациона единица

Организациона единица	N	%
Царинарница	65	49.60
Сектор	45	34.40
Независно одделение	21	16.00
Вкупно	131	100

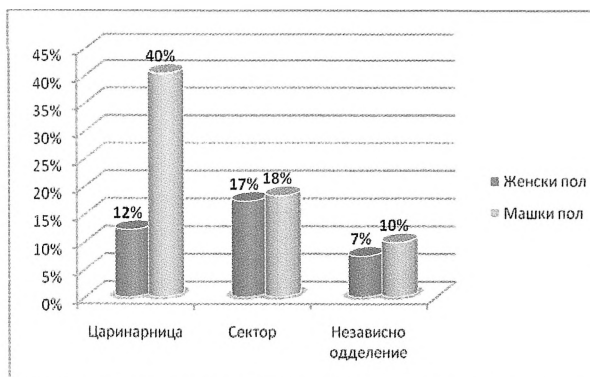


Според **организациската единица** во која моментално се вработени субјектите (Табела 2 и График 2), најголемиот број од субјектите се вработени во Царинарници (49,6%, N=65). Царински службеници кои работат во Сектори во Царинската управа на РМ се застапени со 34,4% (N=45), а најмал е бројот на царинските службеници кои работат во Независните одделенија (16,0%, N= 21).

Од Табела 2а и График 2а кои се однесуваат на дистрибуираноста на вработените според **полот и организациските единици** може да се види дека најголем број од испитаниците од машки пол се вработени во Царинарници (40%, N=49), а најголем број од испитаниците од женски пол се вработени во Сектори (17%, N=21).

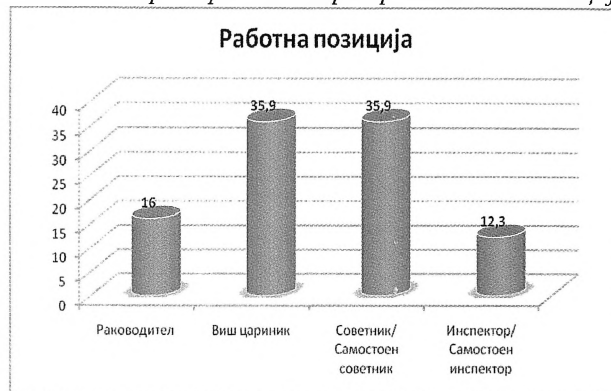
Табела 2а и График 2а. Дистрибуцијата на субјектите во примерокот според организациските единици и полот

Организациска единица	Пол		Вкупно
	Женски	Машки	
Царинарница	16	49	65
Сектор	21	24	45
Независно одделение	9	21	21
Вкупно	46	85	131



Табела 3 и График 3. Дистрибуција на субјектите во примерокот според работната позиција

Работна позиција	N	%
Раководител	21	16.00
Виш цариник	47	35.90
Советник/ Самостоен	47	35.90
Инспектор/ Самостоен	16	12.30
Вкупно	131	100



Најголемиот број од субјектите во примерокот се на работна позиција виш цариник (работна позиција која се однесува на царинските службеници кои се на извршување на работни задачи во Царинарниците, во внатрешните царински испостави, односно, граничните царински испостави) (35.9%, N=47) и советници/самостојни советници (односно позиции кои се однесуваат на царинските службеници кои работат во Секторите во управата) (35.9%, N=47) (Табела 3 и График 3).

Дистрибуцијата на вработените во примерокот според **работниот стаж** е прикажана во категориите: 0-10 години, 11-20 години и 21-30 години, при што најзастапени се вработените со работен стаж од 11 до 20 години работен стаж (43.5%, N=57) (Табела 4 и График 4).

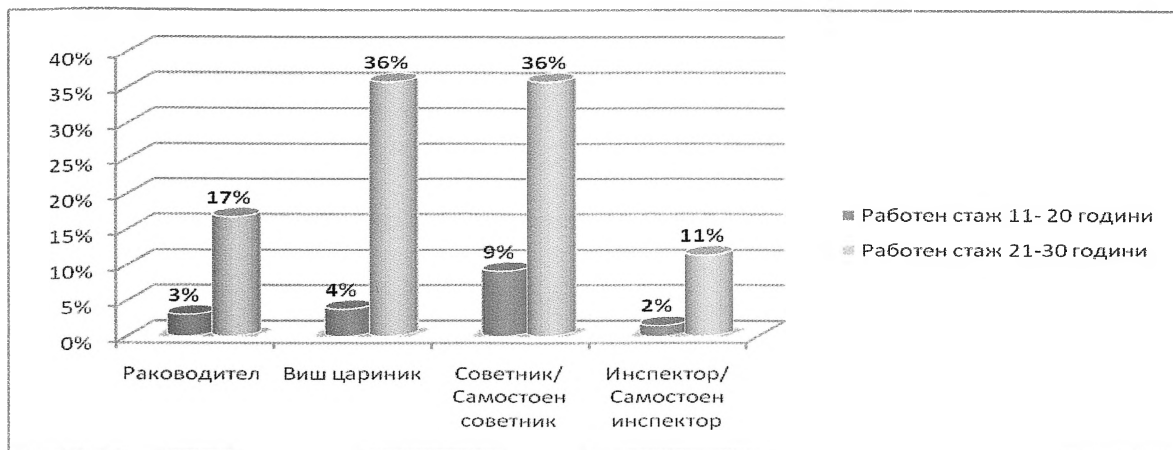
Табела 4 и График 4: Дистрибуција на субјектите во примерокот според работниот стаж

Работен стаж	N	%
0-10 години	51	38.90
11- 20 години	57	43.50
21-30 години	23	17.60
Вкупно	131	100



Табела 4а и График 4а: Дистрибуција на субјектите во примерокот според работната позиција и стажот

Работна позиција	Работен стаж						Вкупно	%
	0-10 години	%	11-20 години	%	21-30 години	%		
Раководител	5	3.82	13	9.92	4	3.05	22	16.79
Виш цариник	25	19.08	17	12.98	5	3.82	47	35.88
Советник/ Самостоен	16	12.21	19	14.50	12	9.16	47	35.88
Инспектор/ Самостоен	5	3.82	8	6.11	2	1.53	15	11.45
Вкупно	51	38.93	57	43.51	23	17.56	131	100



Најголемиот број раководители (9.92%, N=13), советници (14.50%, N=19) и инспектори (6.11%, N=8) се со работен стаж од 11-20 години, а најголемиот број виши цариници се со работен стаж до 10 години (19.08%, N=25) (Табела 4а и График 4а.).

Во продолжение ќе бидат прикажани резултатите добиени од субјектите кои се однесуваат на трите дела од прашалникот:

1. Идентификување на потребите од обуки
2. Видови на обуки
3. Реализатори на обуките

8.2 Идентификување на потребите од обуки

Статистичката обработка на одговорите во овој дел треба да помогне во тестирањето на **Хипотеза 1**, според која Придонесот на обуките за професионалниот

развој на вработените во Царинската управа на Република Македонија зависи од начинот на кој се идентификувани потребите од обуки.

Во овој дел од прашалникот вклучени се одговорите на субјектите дадени на прашањата од број 5 до број 13.

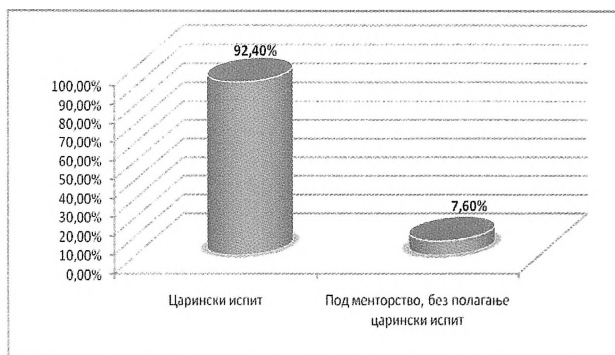
Прашање 5

Кога се вработивте во Царинската управа

- Полагавте царински испит
- Бевте под менторство без полагање на царински испит

Табела 5 и График 5: Дистрибуција на одговорите на вработените во однос на начинот на вработување

	N	%
Царински испит	121	92.40
Под менторство, без полагање царински испит	10	7.60
Вкупно	131	100



Врз основа на одговорите добиени на ова прашање (Табела 5 и График 5) се забележува дека најголем број од субјектите при вработувањето полагале царински испит (92.4%, N = 121).

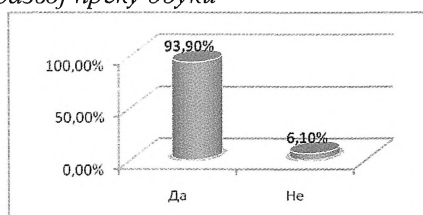
Прашање 6

Дали Царинската управа изготвува Годишен план за обуки, Стратегија за обуки и стручно оспособување и унапредување на царинските службеници и други акти кои го уредуваат развојот на вработените преку обуки?

- да
- не

Табела 6 и График 6: Дистрибуцијата на одговорите во однос на информираноста на вработените за уреденоста на професионалниот развој преку обуки

	N	%
Да	123	93.90
Не	8	6.10
Вкупно	131	100



Во врска со информираноста на вработените може да се констатира дека најголемиот број од субјектите (93.9%, N=123) се информирани дека Царинската управа изготвува Годишен план за обуки, Стратегија за обуки и други акти кои придонесуваат за унапредување на развојот на вработените во Царинската управа. Само мал број од вработените (6.1%, N= 8) немаат ваква информација (Табела 6 и График 6).

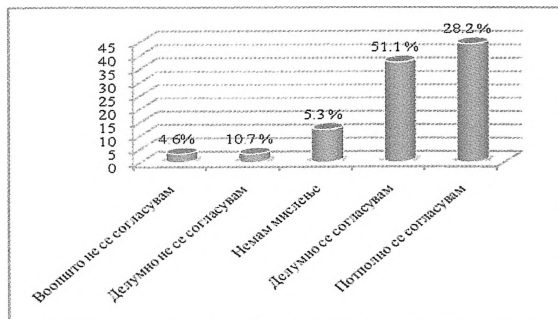
Прашање 7

Во Царинската управа успешно се идентификуваат потребите од обука на вработените

- воопшто не се согласувам
- делумно не се согласувам
- немам мислење
- делумно се согласувам
- потполно се согласувам

Табела 7 и График 7. Дистрибуцијата на одговорите на вработените во однос на идентификувањето на потреби од обуки

	N	%
Воопшто не се согласувам	6	4.6
Делумно не се согласувам	14	10.7
Немам мислење	7	5.3
Делумно се согласувам	67	51.1
Потполно се согласувам	37	28.2
Вкупно	131	100.0



Табела 7а. Споредување на добиените фреквенции со фреквенциите што се очекуваат врз основа на хипотезата за униформна распределба на одговорите на вработените во однос на идентификувањето на потреби од обуки.

	Воопшто не се согласувам	Делумно не се согласувам	Немам мислење	Делумно се согласувам	Потполно се согласувам	Вкупно
<i>F_o</i>	6	14	7	67	37	131

Теоретска вредност: $\chi^2_{(0,05)}(df=4) = 9,487$

Критична вредност: $\chi^2=103.313$ $df=4$

Врз основа на одговорите на 7-то прашање може да се заклучи дека најголемиот дел од вработените (51.1%, N=67) „делумно се согласуваат“ дека во Царинската управа успешно се идентификуваат потребите од обука на вработените. Но, не е мал бројот и на оние кои „потполно се согласуваат“ (28.2%, N=37) со овој исказ. Значи, 79.3 % или вкупно 114 вработени се изјаснуваат дека во Царинската управа успешно се идентификуваат потребите од обука на вработените (Табела 7 и График 7).

По изведениот статистички χ^2 тест со ниво на значајност од 0,05 се отфрла нултата хипотеза и се прифаќа дека постои статистички значајна разлика во однос на ставовите на вработените дадени преку одговорите од прашање 7. Односно статистички значајно поголем број вработени се согласуваат дека во Царинската управа успешно се идентификуваат потребите од обука на вработените ($\chi^2=103.313$, $df=4$, $p < 0.001$) (Табела 7а).

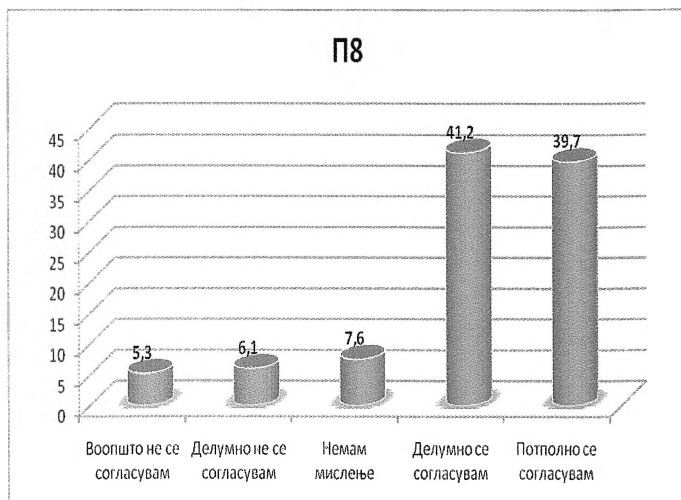
Прашање 8

Мојот непосреден раководител знае на кој од вработените каков вид на обука му е потребна за надоградување на знаењата за сегашната работна позиција:

- воопшто не се согласувам
- делумно не се согласувам
- немам мислење
- делумно се согласувам
- потполно се согласувам

Табела 8 и График 8. Дистрибуција на одговорите на вработените во однос на компетенциите на непосредните раководители за препознавање на потребата од обука за сегашната позиција

	N	%
Воопшто не се согласувам	7	5.30
Делумно не се согласувам	8	6.10
Немам мислење	10	7.60
Делумно се согласувам	54	41.20
Потполно се согласувам	52	39.70
Вкупно	131	100



Табела 8а. Споредување на добиените фреквенции со фреквенциите што се очекуваат врз основа на хипотезата за униформна распределба на одговорите на вработените во однос на прашањето дека непосредниот раководител знае на кој од вработените каков вид на обука му е потребна за надоградување на знаењата за сегашната работна позиција.

	Воопшто не се согласувам	Делумно не се согласувам	Немам мислење	Делумно се согласувам	Потполно се согласувам	Вкупно
<i>F_o</i>	7	8	10	54	52	131

Теоретска вредност: $\chi^2_{(0,05)}(df=4) = 9,487$

Критична вредност: $\chi^2 = 91.634$ $df=4$

Од резултатите во врска со 8-то прашање може да се заклучи дека најголемиот дел од вработените (41.2%, N=54) „делумно се согласуваат“ а „потполно се согласуваат“ со овој исказ 39.7% или N=52. Значи, преовладува позитивен став (80.9%, N=106), дека непосредните раководители знаат каков вид на обука им е потребна за надоградување на знаењата и вештините за успешно реализирање на задачите на сегашната работна позиција (Табела 8 и График 8).

По изведениот статистички χ^2 тест со ниво на значајност од 0,05 се отфрла нултата хипотеза и се заклучува дека постои статистички значајна разлика во однос на ставовите на испитаниците за прашањето број 8. Односно, преовладуваат позитивните ставови за тоа дека непосредните раководители имаат слика каков вид на обука е потребна за надоградување на знаењата за сегашната работна позиција ($\chi^2 (df=4) = 91.634$, $p = 0.000$, Табела 8а).

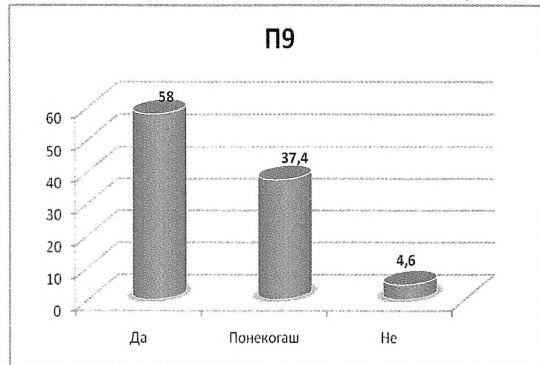
Прашање 9

Дали вашиот непосреден раководител ги номинира оние царински службеници на кои им е потребна соодветната обука ?

- Да
- Понекогаш
- Не

Табела 9 и График 9: Дистрибуцијата на одговорите на вработените во однос на осетливоста на раководителот да ги номинира вработените за потребната обука

	N	%
Да	76	58.00
Понекогаш	49	37.40
Не	6	4.60
Вкупно	131	100



Табела 9а. Споредување на добиените фреквенции со фреквенциите што се очекуваат врз основа на хипотезата за униформна распределба на одговорите на вработените во однос на прашањето дали непосредниот раководител ги номинира оние царински службеници на кои им е потребна соодветната обука

	Да	Понекогаш	Не	Вкупно
<i>F_o</i>	79	49	6	131

Теоретска вредност: $\chi^2_{(0,05)}(df=2) = 5.991$

Критична вредност: $\chi^2 = 54.702$ $df=2$

Одговорите на 9-то прашање се прикажани во Табела 9 и на График 9. Може да се заклучи дека кај поголемиот дел од вработените (58.0%, N=76) „биле номинирани за присуство на обука за која имаат потреба во моментот“. Помал број (37.4%, N=49) царински службеници сметаат дека „понекогаш“ вистинските вработени се номинирани за соодветна обука. Значи, 95.4% или вкупно 125 вработени се изјаснуваат дека биле номинирани за присуство на обука за која имаат потреба во моментот.

По изведениот статистички χ^2 тест со ниво на значајност од 0,05 се отфрла нултата хипотеза и се заклучува дека постои статистички значајна разлика во однос на ставовите на вработените дадени преку одговорите за прашањето 9. Односно, може да се заклучи дека преовладува позитивниот став, односно дека непосредните раководители ги номинираат вистинските царински службеници за соодветните обуки ($\chi^2 (df=2) = 54.702, p=0.000$, Табела 9а).

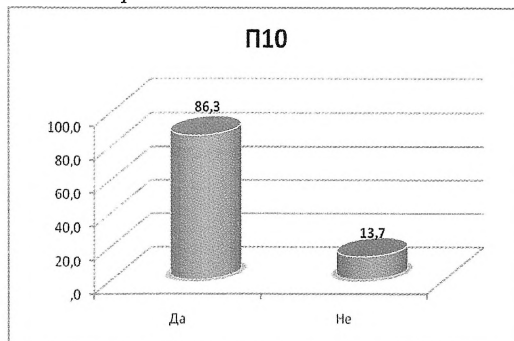
Прашање 10

Дали досега сте биле номинирани за учество во обука во врска со работните задачи кои ги извршувате во моментот?

- Да
 Не

Табела 10 и График 10: Дистрибуција на одговорите на вработените во однос на номинирањето за учество во обука за моменталните работни задачи

	N	%
Да	113	86.30
Не	18	13.70
Вкупно	131	100



Одговорите од прашање 10 се претставени во Табела 10 и График 10. Може да се заклучи дека значајно поголемиот дел од вработените (86.3%, N=113) потврдуваат дека биле номинирани за присуство на обука која се однесува на работните задачи кои ги извршуваат во моментот, а останатите (13.7%, N=18) одговориле дека не биле номинирани за ваква обука.

По изведениот статистички Биномен тест со ниво на значајност од 0,05 се отфрла нултата хипотеза и се заклучува дека постои статистички значајна разлика во однос на ставовите на вработените дадени преку одговорите за прашањето 10. Односно, статистички значајно поголем дел од испитаниците досега биле номинирани за присуство на обука во врска со работните задачи кои ги извршуваат во моментот ($p = 0.000$).

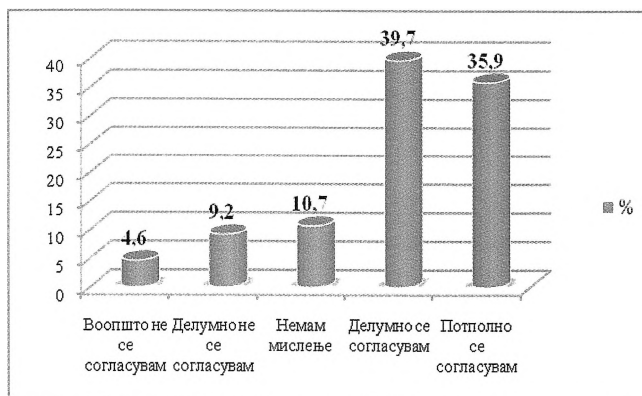
Прашање 11

Мојот непосреден раководител знае каков вид на обука ми е потребна за развој на професионалната кариера?

- воопшто не се согласувам
 делумно не се согласувам
 немам мислење
 делумно се согласувам
 потполно се согласувам

Табела 11 и График 11: Дистрибуција на одговорите на вработените во однос на тоа дали непосредните раководители знаат каков вид обука им е потребен на вработените за развој во кариерата

	N	%
Воопшто не се согласувам	6	4.60
Делумно не се согласувам	12	9.20
Немам мислење	14	10.70
Делумно се согласувам	52	39.70
Потполно се согласувам	47	35.90
Вкупно	131	100



Табела 11а. Споредување на добиените фреквенции со фреквенциите што се очекуваат врз основа на хипотезата за униформна распределба на одговорите на вработените во однос на прашањето дали непосредните раководители знаат каков вид обука им е потребен на вработените за развој во кариерата

	Воопшто не се согласувам	Делумно не се согласувам	Немам мислење	Делумно се согласувам	Потполно се согласувам	Вкупно
<i>F_o</i>	6	12	14	52	47	131

Теоретска вредност: $\chi^2_{(0,05)}(df=4) = 9,487$

Критична вредност: $\chi^2 = 74.992$ $df=4$

Резултатите од прашањето 11 се претставени во Табела 11 и График 11. Може да се заклучи дека најголемиот дел од вработените (39.7%, N=57) „делумно се согласуваат“ дека непосредните раководители имаат вистинска слика каков вид на обука е потребна за развој на знаењата и вештините кои ќе допринесат за понатамошниот развој во кариерата. Со овој исказ „потполно се согласуваат“ поголем број (35.9%, N=47,) од вработените. Значи, кај 75.6% или кај 99 вработени преовладува позитивниот став.

По изведениот статистички χ^2 тест со ниво на значајност од 0,05 се отфрла нултата хипотеза и се заклучува дека постои статистички значајна разлика во однос на ставовите на вработените дадени во одговорите преку прашањето 11. Односно, поголем број од испитаниците се согласуваат дека нивниот непосреден раководител

знае каков вид на обука им е потребна за развој на професионалната кариера (χ^2 (df= 4) = 74.992, p=0.000, Табела 11a).

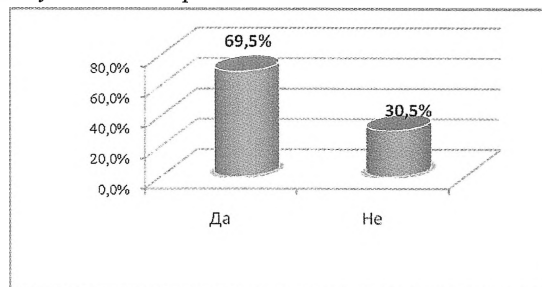
Прашање 12

Дали сте биле номинирани за учество во обука за работни задачи кои би можеле да ги извршувате на некое друго работно место?

- Да
 Не

Табела 12 и График 12: Дистрибуцијата на одговорите на вработените во однос на номинацијата на вработените за учество во обука за идни работни задачи

	N	%
Да	91	69.50
Не	40	30.50
Вкупно	131	100



Одговорите на 12-то прашање се претставени во Табела 12 и График 12. Може да се заклучи дека најголем број (69.5%, N=91) од вработените потврдуваат дека „биле номинирани за присуство на обука која не се однесува на работните задачи кои ги извршуваат во моментот но би можеле да ги извршуваат на друго работно место“, додека помал број (30.5%, N=40) од вработените се изјасниле дека досега не биле номинирани за ваков вид на обуки.

По анализа на изведениот Биномен статистички тест со ниво на значајност од 0.05, се отфрла нултата хипотеза и се заклучува дека постои статистички значајна разлика во однос на ставовите на вработените претставени преку одговорите на прашањето 12. Односно, статистички значајно поголем дел од испитаниците досега биле номинирани за учество во обука за работни задачи кои би можеле да ги извршувате на некое друго работно место (p=0,000).

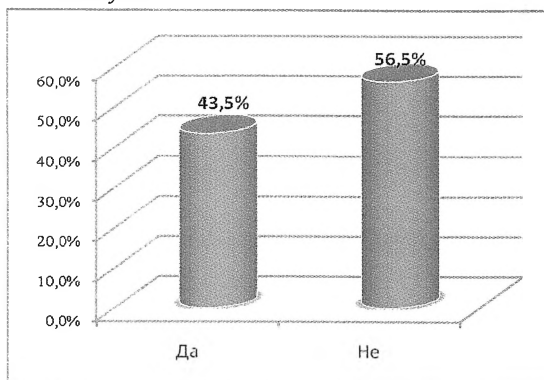
Прашање 13

Дали сте биле заинтересирани за учество на некој вид на обука и лично сте побарале од вашиот раководител да бидете номинирани за таа обука?

- Да
 Не

Табела 13 и График 13: Дистрибуција на одговорите на вработените во однос на заинтересираноста и лично барање за учество во обуки

	N	%
Да	57	43.50
Не	74	56.50
Вкупно	131	100



Резултатите добиени од одговорите на прашањето 13 се претставени Табела 13 и График 13. Може да се заклучи дека помал број (43.5%, N=57) од вработените се изјасниле дека биле заинтересирани за присуство на некој вид на обука и дека лично побарале од нивниот раководител да бидат номинирани за таа обука, но поголемиот број (56.5%, N=74) од вработените не пројавиле интерес ниту побарале од нивниот раководител да бидат номинирани за некоја обука.

По изведениот статистички Биномен тест со ниво на значајност од 0,05 се прифаќа нултата хипотеза и се заклучува дека не постои статистички значајна разлика во однос на ставовите на вработените претставени преку одговорите на прашањето 13. Односно согласно одговорите кои ги дале царинските службеници евидентно е дека бројот на заинтересирани и кои побарале присуство на обука е помал од бројот на вработени кои не покажале заинтересираност ($p=0$, $p > 0,05$).

8.3 Видови на обуки

Статистиката на одговорите во овој дел треба да помогне во тестирањето на **Хипотеза 2**, според која Придонесот на обуките за професионалниот развој на вработените во Царинската Управа на Република Македонија зависи од видот на посетуваните обуки.

На овој дел од прашалникот се однесуваат прашањата од реден број 14 до реден број 19.

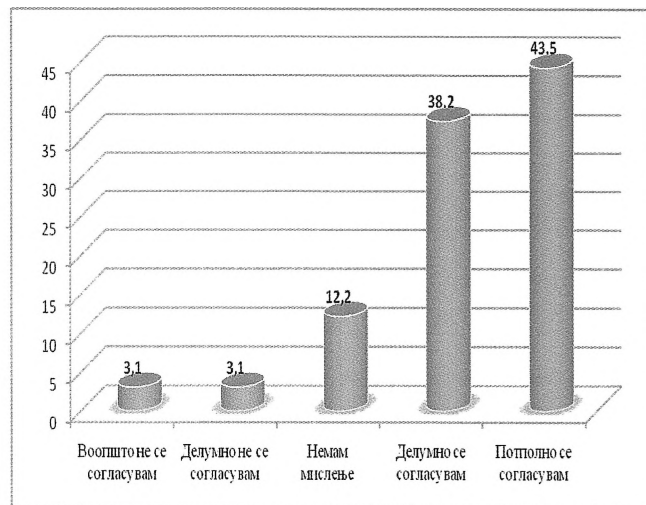
Прашање 14

Основните обуки од царински надлежности (чија цел е воведување на нововработените во Царинската управа со полагање царински испити) овозможуваат акумулирање на знаењата од царинската проблематика кои се потребни за успешно вршење на работата:

- воопшто не се согласувам
- делумно не се согласувам
- немам мислење
- делумно се согласувам
- потполно се согласувам

Табела 14 и График 14. Дистрибуција на одговорите на вработените во однос на придонесот на програмата за основни обуки на нововработените царински службеници за акумулирање на знаењата

	N	%
Воопшто не се согласувам	4	3.10
Делумно не се согласувам	4	3.10
Немам мислење	16	12.20
Делумно се согласувам	50	38.20
Потполно се согласувам	57	43.50
Вкупно	131	100



Табела 14а. Споредување на добиените фреквенции со фреквенциите што се очекуваат врз основа на хипотезата за униформна распределба на одговорите на вработените во однос на одговорите на вработените во однос на придонесот на програмата за основни обуки на нововработените царински службеници за акумулирање на знаењата

	Воопшто не се согласувам	Делумно не се согласувам	Немам мислење	Делумно се согласувам	Потполно се согласувам	Вкупно
<i>F_o</i>	4	4	16	50	57	131

Теоретска вредност: $\chi^2_{(0,05)}(df=4) = 9,487$

Критична вредност: $\chi^2 = 100.031$ $df=4$

Резултатите од одговорите на прашањето 14 се прикажани во **Табела 14** и **График 14**. Може да се заклучи дека голем број (43,5%, N=57) од вработените

„потполно се согласуваат“ дека програмата за основни обуки од царински надлежности на нововработените во Царинската управа овозможува акумулирање на знаењата од царинската проблематика потребни за успешно вршење на работата. Исто така, поголем број (38.2%, N=50) од вработените „делумно се согласуваат“ со овој исказ што значи дека преовладува позитивниот став кај вработените од примерокот (81.7%, N =107) во однос на овој исказ.

По изведениот статистички χ^2 со ниво на значајност од 0,05 се отфрла нултата хипотеза и се заклучува дека постои статистички значајна разлика во однос на ставовите на вработените претставени преку одговорите на прашањето 14. Односно, статистички значајно поголем дел од испитаниците се согласуваат дека програмата за основни обуки од царински надлежности овозможуваат развој на знаењето од царинската проблематика потребни за успешно извршување на работата ($\chi^2(df=4)=100.031$, $p < 0.000$, Табела 14а).

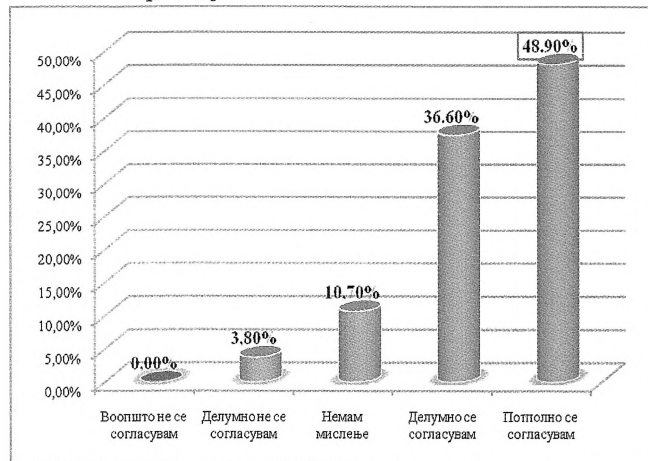
Прашање 15

Обуките за специјализирани надлежности овозможуваат развој на знаењето од царинската проблематика (потекло, тарифа, вредност, поедноставени постапки, обука за употреба на апликација ЕДМС, напредно користење на извештаи во МАКЦИС системот и слично) кои се потребни за успешно вршење на работата:

- воопшто не се согласувам*
- делумно не се согласувам*
- немам мислење*
- делумно се согласувам*
- потполно се согласувам*

Табела 15 и График 15. Дистрибуција на одговорите на вработените во однос на придонесот на обуките за специјализираните надлежности за развој на знаењето

	N	%
Воопшто не се согласувам	0	0
Делумно не се согласувам	5	3.80
Немам мислење	14	10.70
Делумно се согласувам	48	36.60
Потполно се согласувам	64	48.90
Вкупно	131	100



Табела 15а. Споредување на добиените фреквенции со фреквенциите што се очекуваат врз основа на хипотезата за униформна распределба на одговорите на вработените во однос на одговорите на вработените за придонесот на обуките за специјализираните надлежности за развој на знаењето

	Воопшто не се согласувам	Делумно не се согласувам	Немам мислење	Делумно се согласувам	Потполно се согласувам	Вкупно
F_o	0	5	14	48	64	131

Теоретска вредност: $\chi^2_{(0,05)}(df=4) = 9,487$

Критична вредност: $\chi^2=70.252$ $df=4$

Одговорите на вработените од примерокот се претставени на Табела 15 и График 15. Може да се заклучи дека најголемиот број (48,9%, N=64) од царинските службеници „потполно се согласуваат“ со тврдењето дека обуките за специјализирани надлежности од царинската проблематика овозможуваат развој на знаењето потребно за работната изведба на царинските службеници (потекло, тарифа, вредност, поедноставени постапки, обука за употреба на апликација ЕДМС, напредно користење на извештаите во МАКЦИС системот и слично). Помал број (36.6%, N=48) од царински службеници „делумно се согласуваат“ со овој исказ, значи кај вработените преовладува позитивен став во однос на ова прашање (85.5% или 112 вработени).

По изведениот статистички Chi square тест со ниво на значајност од 0,05 се отфрла нултата хипотеза и се заклучува дека постои статистички значајна разлика во однос на ставовите на вработените претставени преку одговорите на прашањето 15.

Односно, обуките за специјализирани надлежности овозможуваат развој на знаењето од царинската проблематика (потекло, тарифа, вредност, поедноставени постапки, обука за употреба на апликација ЕДМС, напредно користење на извештаи во МАКЦИС системот и слично) кои се потребни за успешно вршење на работата ($\chi^2_{(df=4)} = 70.252$, $p=0.000$, Табела 15а.).

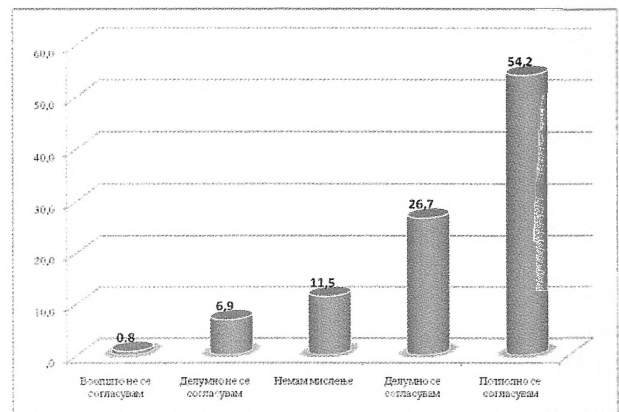
Прашање 16

Обуките за посебни надлежности овозможуваат развој на знаења од царинската проблематика (техники за преглед на патници, обука за откривање на дрога, обука за електронски систем за набавки, гаѓање со оружје, таргетирање на пратки врз база на анализа на ризик и сл.) кои се потребни за успешно вршење на работата:

- воопшто не се согласувам
- делумно не се согласувам
- немам мислење
- делумно се согласувам
- потполно се согласувам

Табела 16 и График 16: Дистрибуција на одговорите на вработените во однос на придонесот на обуките за посебни надлежности за развој на знаењето

	N	%
Воопшто не се согласувам	1	0.80
Делумно не се согласувам	9	6.90
Немам мислење	15	11.50
Делумно се согласувам	35	26.70
Потполно се согласувам	71	54.20
Вкупно	131	100



Табела 16а. Споредување на добиените фреквенции со фреквенциите што се очекуваат врз основа на хипотезата за униформна распределба на одговорите на вработените во однос на придонесот на обуките за посебни надлежности за развој на знаењето

	Воопшто не се согласувам	Делумно не се согласувам	Немам мислење	Делумно се согласувам	Потполно се согласувам	Вкупно
<i>F_o</i>	1	9	15	35	71	131

Теоретска вредност: $\chi^2_{(0,05)}(df=4) = 9,487$

Критична вредност: $\chi^2 = 119.88$ $df=4$

Резултатите добиени од одговорите на прашањето 16 се претставени на Табела 16 и График 16. Може да се заклучи дека поголем број од вработените (54.2%, N=71) „потполно се согласуваат“ дека обуките за посебни надлежности од царинската проблематика придонесуваат за развој на знаењето потребно за работната изведба на царинските службеници (гаѓање со оружје, апсење, ПИМ мерки и сл.). Помал број (26,7%, N=35) од царинските службеници „делумно се согласуваат,, со овој исказ. Значи, преовладува позитивниот став кај вработените (80.9%, N=106) во однос на овој исказ.

По изведениот статистички χ^2 тест со ниво на значајност од 0,05 се отфрла нултата хипотеза и се заклучува дека постои статистички значајна разлика во однос на ставовите на вработените претставени преку одговорите на прашањето 16. Односно, може да се заклучи дека обуките за посебни надлежности овозможуваат развој на знаења од царинската проблематика (техники за преглед на патници, обука за откривање на дрога, обука за електронски систем за набавки, гаѓање со оружје, таргетирање на пратки врз база на анализа на ризик и сл.) кои се потребни за успешно вршење на работата ($\chi^2(df=4) = 119.88, p=0.000$, Табела 16а).

Прашање 17

Кој од долунаведените видови обуки придонесува за поголем развој на знаењето, вештините и промената на однесувањето?

- Теоретските обуки,
- Интерактивните обуки,
- Работилниците.

Табела 17 и График 17. Дистрибуцијата на одговорите на вработените во однос на придонесот на видот на обуката за развој на знаење, вештини и промени во однесувањето

	N	%
Теоретска	3	2.30
Интерактивна	78	59.50
Работилница	48	36.60
Не одговориле	2	1.50
Вкупно	131	100



Резултатите добиени од одговорите на вработените се прикажани на Табела 17 и График 17. Може да се заклучи дека најголемиот дел (59.5%, N=78) од вработените сметаат дека „Интерактивната обука“ овозможува најголем развој на знаењето, вештините и промената на однесувањето. Голем број (36.6%, N=48) од вработените сметаат дека „Работилницата“ овозможува поголем развој на знаењето, вештините и промената на однесувањето, додека мал број (2.3%, N=3) сметаат дека „теоретската обука“ овозможува поголем развој на знаењето, вештините и промената на однесувањето. Двајца не одговориле на ова прашање или изразено во проценти вкупно 1.5%.

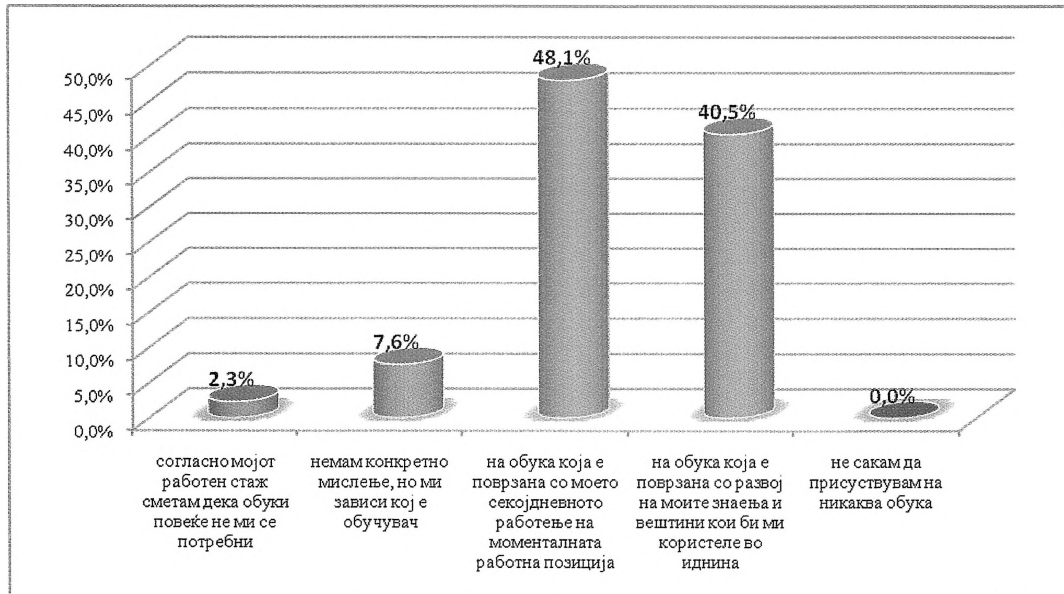
Прашање 18

На каков вид обуки би сакале да присуствувате?

- согласно мојот работен стаж сметам дека обуки повеќе не ми се потребни*
- немам конкретно мислење, но ми зависи кој е обучувач*
- на обука која е поврзана со моето секојдневното работење на моменталната работна позиција*
- на обука која е поврзана со развој на моите знаења и вештини кои би ми користеле во иднина*
- не сакам да присуствувам на никаква обука*

Табела 18 и График 18. Дистрибуцијата на одговорите на вработените во однос на видот на обуки на кои би сакале да присуствуваат.

	N	%
Согласно мојот работен стаж сметам дека обуки повеќе не ми се потребни	3	2.30
Немам конкретно мислење, но ми зависи кој е обучувач	10	7.60
На обука која е поврзана со моето секојдневното работење на моменталната работна позиција	63	48.10
На обука која е поврзана со развој на моите знаења и вештини кои би ми користеле во иднина	53	40.50
Не сакам да присуствувам на никаква обука	0	0
Не одговориле	2	1.60
Вкупно	131	100



Од одговорите на вработените претставени во Табела 18 и График 18, може да се заклучи дека позитивниот став во однос на овој исказ преовладува, односно најголем број од нив (48.10%, N=63) сакаат да присуствуваат на обука која е поврзана со нивното секојдневно работење на моменталната работна позиција. Поголем број (40.50%, N=53) од вработените сакаат да присуствуваат на обука на знаењата и вештините кои би им користеле во иднина. Помал број (7.60%, N=10) од вработените немаат конкретно мислење во врска со овој исказ но, им е важно кој е обучувачот. Мал број (2.30%, N=3) од вработените согласно нивниот работен стаж сметаат дека обуки не им се потребни.

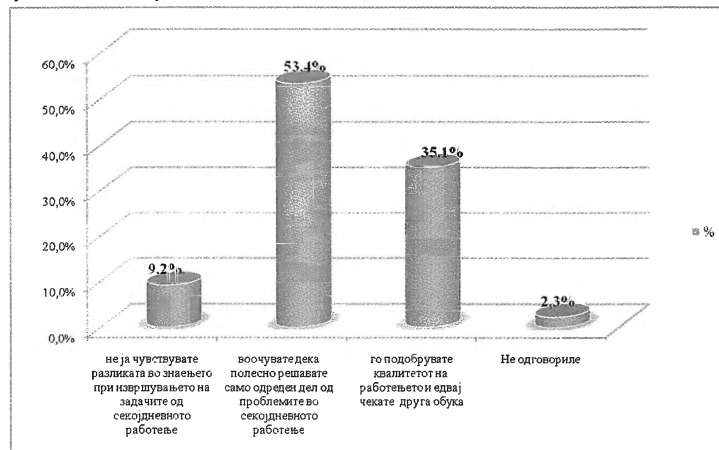
Прашање 19

Скоро по секоја одржана обука:

- Не чувствувам разлика во знаењето при извршувањето на задачите од секојдневното работење
- Полесно решавам само одреден дел од проблемите во секојдневното работење
- Го подобрувам квалитетот на работењето и едвај чекам друга обука

Табела 19 и График 19. Дистрибуцијата на одговорите на вработените во однос на чувството кое го имаат по завршување на обуката во поглед на стекнатото знаење

	N	%
А	13	9.20
Б	70	53.40
В	46	35.10
Не одговориле	2	2.30
Вкупно	131	100



Легенда:

- А Не чувствувам разлика во знаењето при извршувањето на задачите од секојдневното работење
- Б Полесно решавам само одреден дел од проблемите во секојдневното работење
- В Го подобрувам квалитетот на работењето и едвај чекам друга обука

Одговорите добиени од 19-то прашање се претставени во Табела 19 и График 19. Може да се заклучи дека најголемиот број од царинските службеници (53.40%, N=70) „полесно решаваат само одреден дел од проблемите од секојдневното работење“. Помал број (35.10%, N=46) сметаат дека обуките „го подобруваат квалитетот на работењето и едвај чекаат друга обука“, додека мал број (9.20%, N=13) сметаат дека „не ја чувствуваат разликата во знаењето при извршувањето на задачите од секојдневното работење“. На ова прашање не дале одговор две вработени лица (2.30%, N=2). Односно, поголемиот дел од вработените (88.50%, N=116) имаат позитивно чувство по завршувањето на обуката во однос на стекнатото знаење.

8.4 Реализатори на обуките

Статистичката обработка на одговорите во овој дел треба да помогне во тестирањето на Хипотеза 3, според која Придонесот на обуките за професионалниот развој на вработените во Царинската Управа на Република Македонија зависи од тоа кој ги реализира обуките.

На овој дел од прашалникот се однесуваат прашањата од реден број 20 и 21.

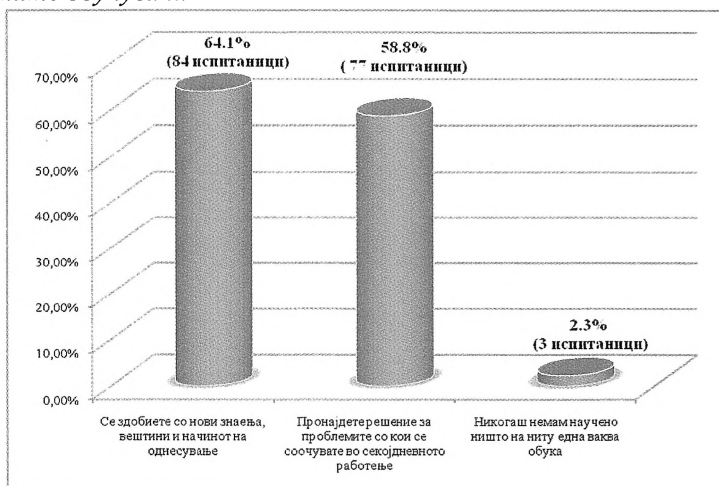
Прашање 20

Обуките од царинската проблематика, реализирани од страна на обучени обучувачи – вработени во Царинската управа (можете да изберете повеќе одговори) :

- Помагаат да се добијат нови знаења, вештини и начин на однесување
- Помагаат да се решат проблемите во секојдневното работење
- Не помагаат да се научи нешто

Табела 20 и График 20. Дистрибуција на одговорите на вработените во однос на ефектот од обуките реализирани од внатрешните обучувачи

	N	%	% од
A	84	51.20	64.10
B	77	47.00	58.80
B	3	1.80	2.30



Легенда:

A Помагаат да се добијат нови знаења, вештини и начин на однесување

B Помагаат да се решат проблемите во секојдневното работење

B Не помагаат да се научи нешто

Одговорите на вработените дадени на 20-то прашање се претставени во Табела 20 и График 20. На ова прашање беше понудена можноста да се изберат повеќе одговори. Може да се види дека кај голем број од вработените (51.20%, N=84, од вкупните одговори 64.10%) обуките реализирани од обучувачи вработени во царинската управа им помагаат да се здобијат со нови знаења, вештини и начини на однесување. Помал број од вработените (47%, N=77, од вкупните одговори 58.80%) се изјасниле дека овие обуки им помогнале во пронаоѓање решенија во секојдневното работење. Додека само мал број (1.80%, N=3, од вкупните одговори 2.30%) одговориле дека никогаш немаат научено ништо на ниту една ваква обука.

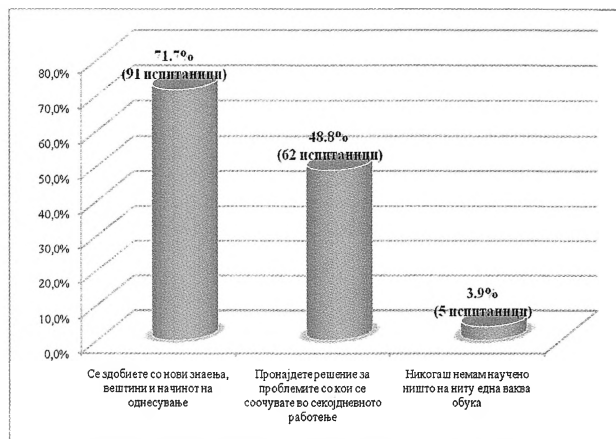
Прашање 21

Обуките од царинската проблематика, реализирани од страна на надворешни обучувачи/ експерти од областа на царинското работење, (можете да изберете повеќе одговори) :

- Помагаат да се добијат нови знаења, вештини и начин на однесување
- Помагаат да се решат проблемите во секојдневното работење
- Не помагаат да се научи нешто

Табела 21 и График 21. Дистрибуција на одговорите на вработените во однос на ефектот од обуките од страна на надворешните обучувачи за развој на знаењето и за решавање на проблемите во секојдневното работење

	N	%	% од случаи
A	91	57.60	71.70
B	62	39.20	48.80
B	5	3.20	3.90



Легенда.

A Помагаат да се добијат нови знаења, вештини и начин на однесување

B Помагаат да се решат проблемите во секојдневното работење

B Не помагаат да се научат нешто

Одговорите добиени на прашање 21 се претставени на Табела 21 и График 21. Може да се забележи дека најголем број од вработените (57.60%, N=91, од вкупно одговори 71.70%) се изјасниле дека обуките, реализирани од страна на надворешни обучувачи/експерти од областа на царинското работење им помогнале да се здобијат со нови знаења, вештини и начин на однесување. Помал број од вработените (39.20%, N=62, од вкупно одговори 48.80%) одговориле дека обуките реализирани од надворешни обучувачи/експерти им помогнале да пронајдат решение на проблемите во секојдневното работење. Само мал број од вработените (3.20%, N=5, од вкупните одговори 3.90%) одговориле дека обуките не им помагаат да научат нешто.

Според подготвениот Анкетен прашалник, на крајот секој анкетирани царински службеник имаше можност да даде свое мислење, односно препорака за тоа што треба да се направи за да се подобри квалитетот на обуките во Царинската управа, а со тоа и да се придонесе за развој на знаењата, вештините и за промена на однесувањето на вработените. Во продолжение во изворна форма се претставени најголемиот дел од нивните препораки:

- „Обуките да се почести и повеќе практични-во смисла да има повеќе практичен дел, а помалку теоретски и да има размена на искуства,,.
- „Повеќе интерактивни работилници, наместо обуки преку видеоконференција“.
- „Континуирано повторување на обуките и тоа не само кај нововработените, туку и кај поистакнатите царински службеници“.
- Да се организираат повеќе практични обуки и тоа по царински испостави, со користење на помагалата со кои располага ЦУ“.
- „Лично присуство заради интерактивност“.
- Обуките да бидат во помали групи, и интерактивни, со цел како работилница за подобро и полесно совладување на знаењето“.
- Обуките да се организираат навремено и да бидат спроведени од страна на компетентни лица кои ќе умеат своето знаење да го пренесат на начин на кој присутните во целост ќе го разберат“.
- „Во склоп на некоја обука да постои практичен дел“.
- Начинот на кој се спроведуваат обуките во Царинската управа овозможува да се подобри извршувањето на работните задачи од страна на вработените и мислам дека организирањето и спроведувањето на обуките се добри и не се потребни промени“
- Воспоставување на функционален систем за лоцирање на потребите, областите, видот и типот на обуките кои би требало да се организираат“.
(царинскиот службеник одговорил дека е запознаен дека се изготвува Годишен план за обуки и сл).

- *Пристапот кон обуките од страна на обучувачите. Обуките се за да се обучат слушателите, а не обучувачите да ги исполнат своите работни обврски во формална смисла“.*
- *„Обуките треба да се интерактивни, практични со разгледување на проблемите кои се јавуваат во одредени области,,.*
- *„Чести и интерактивни обуки“.*
- *„Да се искористат сите кадри со кои располага Царинската управ кои освен искуство можат да се пофалат и со стручност во своето работење“.*
- *„Да се формира специјализирано одделение за обуки со специјализирани обучувачи“.*
- *„ Да се организираат стади висит кај царински служби кај земји членки на ЕУ заради практично учење за спроведувања на некоја конкретна надлежност. При изборот на земјите да се даде приоритет на оние кои имаат сродни правни системи“*
- *Добри обучувачи, конкретна обука без теоретизирање со овозможена интерактивно учество,,*
- *Обезбедување на материјални и човечки ресурси, мотивација за обучувачите со можносот за подготовка. Мали групи и повеќе интерактивни и практични обуки“*
- *„Поддршка од високото раководство“*
- *„Да се влијае на менаџментот да изгради правилен став и интерес за системот на обуки. Тие заедно со царинските службеници правилно да соработуваат со Одделението за обуки, бидејќи од праксата се гледа често разидување помеѓу знаењата, вештините и однесувањето споредено со работното место“*
- *„Интерактивни, добро подготвени обуки“.*
- *„Потребни се повеќе интерактивни обуки“.*
- *„Комуникација на непосредни раководители со вработените за нивните потреби и секојдневните проблеми и прашања“ (царинскиот службеник одговорил согласно забелешката односно дека нговиот непосреден раководител нема соодветна слика за потребите од обуки)“.*

- „Да има повеќе работилници и интерактивни обуки, да постои специјализација и континуитет во обучувањето на конкретен вработен во определена област и професионализам во третманот кон секој вработен, неговиот професионален напредок и развој,,

8.5 Придонес на обуките во професионалниот развој на вработените во Царинската управа

Статистичката обработка на одговорите во овој дел треба да помогне во тестирањето на **Хипотезата** според која Обуките на вработените во Царинската Управа на Република Македонија претставуваат значаен фактор за нивниот професионален развој.

Во овој дел на статистичката обработка е извршена анализа на поврзаноста на придонесот од обуката со: желбата за вклученост во обуки, моменталната работна позиција и работните задачи, должината на работниот стаж, видот на обуката, типот на подучувачи, полот и возраста на вработените.

За оваа цел, одговорите на субјектите од примерокот кои се однесуваат на прашањата бр. 7, бр.8, бр. 11, бр. 14, бр. 15 и бр. 16 се трансформирани на Ликертова скала со три степени, кои го изразуваат позитивниот, неутралниот и негативниот став кон содржината на соодветното прашање.

- За **позитивниот став** (3) се земени предвид одговорите делумно се согласувам и потполно се согласувам,
- За **неутралниот став** (2) се земени предвид одговрите -немам мислење,
- За **негативниот став** (1) се земени предвид одговорите делумно не се согласувам и воопшто не се согласувам.

За номиналните варијабли пресметан е коефициентот на контингенција.

8.5.1 Придонес на обуките кај вработени од различен пол

Придонесот на обуките во поглед на стекнатото знаење кај вработените од различен пол е разгледуван во однос на следните алтернативи:

А Не чувствувам разлика во знаењето при извршувањето на задачите од секојдневното работење

Б Полесно решавам само одреден дел од проблемите во секојдневното работење

В Го подобрувам квалитетот на работењето и едвај чекам друга обука

Нивните одговори се прикажан во Табела 22.

Табела 22. Дистрибуција на вработените од различен пол во поглед на стекнатите знаења од обуките

Придонесот на обуките	Пол				Вкупно	
	Женски пол (<i>f</i>)	%	Машки пол (<i>f</i>)	%	<i>f</i>	%
<i>А</i>	6	13.04	7	8.24	13	9.92
<i>Б</i>	25	54.35	45	52.94	70	53.43
<i>В</i>	14	30.44	32	37.64	46	35.12
<i>Не одговориле</i>	1	2.17	1	1.18	2	1.53
Вкупно	46	100	85	100	131	100

Според добиените резултати претставени во Табела 22 може да се заклучи дека најголемиот број од вработените (53.43%, $f=70$) оценуваат дека обуките им помагаат полесно да решат само одреден дел од проблемите во секојдневното работење. Идентичен став во врска со ова прашање имаат вработените од машки (52.94%, $f=45$) и вработените од женски пол (54.35%, $f=25$).

8.5.2 Придонес на обуките кај вработени со различен стаж

За да се утврди придонесот на обуките за професионалниот развој на вработените во Царинската Управа на Република Македонија во зависност од должината на работниот стаж се испитуваше стекнатото знаење со должината на работниот стаж кај вработените. Добиените одговори се претставени во Табела 23.

Табела 23. Дистрибуција на вработените со различна должина на работниот стаж во Царинската управа во поглед на стекнатите знаења од обуките

Стектото знаење по обуките	Работен стаж во Царинската управа							
	0-10		11-20		21-30		Вкупно	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
<i>A</i>	4	7.84	7	12.28	2	8.70	13	9.92
<i>Б</i>	25	49.02	36	63.16	9	39.13	70	53.43
<i>В</i>	21	41.18	14	24.56	11	47.82	46	35.12
<i>Не одговориле</i>	1	1.96	0	0.00	1	4.35	2	1.53
Вкупно	51	100	57	100	23	100	131	100

Според добиените резултати претставени во Табела 23 може да се заклучи дека најголемиот број од вработените (53.44%, $f=70$) оценуваат дека обуките им помагаат полесно да решат само одреден дел од проблемите во секојдневното работење (алтернатива Б). Во врска со ова прашање најголемиот број на вработените со стаж од 0-10 години (49.02%, $f=25$) и од 11-20 години (63.16%, $f=36$) имаат идентичен став дека обуките им помагаат полесно да решаваат само одреден дел од проблемите во секојдневното работење. Додека најголем број од вработените со најдолг стаж (47.82%, $f=11$) одговориле дека со помош на обуките тие го подобруваат квалитетот на своето работење и со нетрпение ги очекуваат следните обуки

8.5.3 Придонес на обуките кај вработени од различни организациони единици

За да се испита придонесот на обуките за професионалниот развој на вработените во Царинската управа на Република Македонија кај вработени во различни организациони единици се испитуваше поврзаноста на стекнатото знаење со организациската припадност на вработените. Одговорите се претставени на табела 24.

Табела 24. Дистрибуција на одговорите на вработените од различни организациски единици во Царинската управа во поглед на стекнатите знаења од обуките

Стектано знаење по обуките	Царинска управа на РМ							
	Царинарница		Сектор		Независно одд.		Вкупно	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
<i>A</i>	4	6.15	4	8.89	5	23.81	13	9.92
<i>B</i>	38	58.46	24	53.33	8	38.10	70	53.43
<i>B</i>	22	33.85	17	37.78	7	33.33	46	35.12
Не одговориле	1	1.54	0	0	1	4.76	2	1.53
Вкупно	65	100	45	100	21	100	131	100

Според добиените резултати претставени во Табела 24 може да се заклучи дека најголемиот број од вработените (53.43%, $f=70$) оценуваат дека обуките им помагаат полесно да решат само одреден дел од проблемите во секојдневното работење (алтернатива Б). Во врска со ова прашање најголемиот број на вработените Царинарници (58.46%, $f=38$), Сектор (53.33%, $f=24$) и во независните одделенија (38.10%, $f=8$) имаат идентичен став дека обуките им помагаат полесно да решаваат само одреден дел од проблемите во секојдневното работење.

8.5.4 Придонес на обуките кај вработени според личната заинтересираност за вклучување во обуките

За да се испита придонесот на обуките за професионалниот развој на вработените во Царинската управа на Република Македонија кај вработени кои самоиницијативно се вклучиле во обуките се испитуваше поврзаноста на стекнатото знаење со вклученоста. Одговорите се претставени на табела 25.

Табела 25. Дистрибуција на одговорите на вработените според личната заинтересираност за вклученост во обуките во поглед на стекнатите знаења

Стектано знаење по обуките	Вклучување во обука по лично барање					
	Да		Не		Вкупно	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
<i>A</i>	9	8.04	4	21.05	13	9.92
<i>B</i>	63	56.25	7	36.84	70	53.44
<i>B</i>	40	35.71	6	31.58	46	35.11
Не одговориле	0	0	2	10.53	2	1.53
Вкупно	112	100	19	100	131	100

Од резултатите прикажани во Табела 25 може да се заклучи дека најголемиот број од вработените (53.43%, $f=70$), оценуваат дека обуките им помагаат полесно да решат само одреден дел од проблемите во секојдневното работење (алтернатива Б). Од добиените резултати најголем број од вработените кои покажале самоиницијатива за вклученост во обуки (85.50%, $f=112$). Кај најголем број (56.25%, $f=63$) од вработените обуките им помагаат полесно да решаваат само одреден дел од проблемите во секојдневното работење. И најголемиот број од оние кои во обуките не се вклучиле самоиницијативно (36.84%, $f=7$) имаат идентичен став дека обуките им помагаат полесно да решаваат само одреден дел од проблемите во секојдневното работење од посетуваните обуки.

8.5.5 Придонес на обуките кај вработените во зависност од видот на задачите што ги извршуваат согласно работната позиција

За да се утврди дали придонесот на обуките за професионалниот развој на вработените во Царинската Управа на Република Македонија зависи од видот на задачите кои се извршуваат, се испитуваше дали постои поврзаност на стекнатото знаење со учеството во обуки за работи кои се извршуваат на моменталната работна позиција (Табела 26), или од аспект на работна позиција која би се реализирала во иднина (Табела 27).

Табела 26: Дистрибуција на одговорите на вработените во поглед на ставот за ефектот од обуките за реализирање на моменталните работни задачи

Стекнуто знаење по обуките	Обуки според моменталните работни задачи					
	Да		Не		Вкупно	
	f	%	f	%	f	%
<i>А</i>	8	7.08	5	27.78	13	9.92
<i>Б</i>	63	55.75	7	38.88	70	53.44
<i>В</i>	40	35.40	6	33.34	46	35.11
<i>Не одговориле</i>	2	1.77	0	0	2	1.53
Вкупно	113	100	18	100	131	100

Според добиените резултати претставени во Табела 26 може да се заклучи дека стекнатото знаење од обуките кај најголем број од царинските службеници (53.44%, $f=70$) оценуваат дека им помагаат полесно да решат само одреден дел од проблемите во секојдневното работење (алтернатива Б). Најголем број од вработените позитивно го оценуваат ефектот од обуките кои се поврзани со моменталните работни задачи (86.26%, $f=113$). Притоа, најголемиот број (55.75%, $f=63$) сметаат дека им помагаат да решат само одреден дел од проблемите во секојдневното работење.

Табела 27: Дистрибуција на одговорите на вработените според ефектот од обуките за реализирање на работни задачи поврзани за други работни места

Стектано знаење по обуките	Обуки за други работни задачи					
	Да		Не		Вкупно	
	f	%	f	%	f	%
<i>А</i>	10	11.11	3	7.32	13	9.92
<i>Б</i>	47	53.33	23	53.66	70	53.44
<i>В</i>	32	35.56	14	34.14	46	35.11
<i>Не одговориле</i>	0	0	2	4.88	2	1.53
<i>Вкупно</i>	89	100	42	100	131	100

Според добиените резултати претствени во Табела 27 може да се заклучи дека најголемиот број од вработените (53.44%, $f=70$) оценуваат дека обуките им помагаат полесно да решат самоодреден дел од проблемите во секојдневното работење (алтернатива Б). Притоа најголем број од царинските службеници позитивно го оценуваат ефектот од обуките кои се однесуваат за други/идни работни задачи (67.94%, $f=89$), иако и во овој случај најголем број од испитаниците (53.33%, $f=47$), сметаат дека решаваат само одреден дел од проблемите во секојдневното работење.

8.5.6 Придонес на обуките кај вработените во зависност од видот на надлежностите на царинските службеници

Надлежностите на вработените во Царинската управа можат да бидат специјализирани и посебни. Во Табела 28 и Табела 29 е прикажан ставот на вработените во Царинската управа кон ефектот од обуките во зависност од надлежностите на нивното работно место.

Табела 28. Дистрибуција на одговорите на вработените во поглед на ставот за ефектот од обуките за специјализирани надлежности во Царинската управа

Стектано знаење од обуките	Став кон обуките за специјализирани надлежности							
	Негативен став		Неутрален став		Позитивен став		Вкупно	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
<i>A</i>	2	40.00	4	28.57	7	6.25	13	9.92
<i>B</i>	2	40.00	7	50.00	61	54.46	70	53.44
<i>B</i>	1	20.00	3	21.43	42	37.50	46	35.11
Не одговориле	0	0	0	0	2	1.79	2	1.53
Вкупно	5	100	14	100	112	100	131	100

Според добиените резултати претставени во Табела 28 може да се заклучи дека најголем број од вработените (53.44%, $f = 70$) оценуваат дека обуките им помагаат полесно да решат само одреден дел од проблемите во секојдневното работење (алтернатива Б). Најголем број од испитаниците (85.50%, $f = 112$) позитивно го оценуваат ефектот од обуките за специјализирани надлежности од царинската проблематика. Притоа, најголемиот број од царинските службеници (54.46%, $f = 61$) сметаат дека полесно решаваат само одреден дел од проблемите во секојдневното работење. Само мал процент од вработените (3.82%, $f = 5$) имаат негативен и неутрален став кон обуките (10.69%, $f = 14$) за специјализирани надлежности.

Табела 29: Дистрибуција на одговорите на вработените според придонесот од обуките за посебните надлежности во Царинската управа

Стектано знаење од обуките	Став кон обуките за посебни надлежности							
	Негативен став		Неутрален став		Позитивен став		Вкупно	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
<i>A</i>	3	30.00	4	26.67	6	5.66	13	9.92
<i>B</i>	5	50.00	9	60.00	56	52.83	70	53.44
<i>B</i>	2	20.00	2	13.33	42	39.62	46	35.11
Не одговориле	0	0	0	0	2	1.89	2	1.53
Вкупно	10	100	15	100	106	100	131	100

Според добиените резултати претставени во Табела 29 може да се заклучи дека најголемиот број од вработените (53.43%, $f = 70$) оценуваат дека обуките за посебни надлежности им помагаат полесно да решат само одреден дел од проблемите во секојдневното работење (алтернатива Б). Во врска со ова прашање најголемиот број на вработените позитивно го оценуваат ефектот од обуките за посебни надлежности (80.92%, $f = 106$). Притоа, најголемиот процент од нив (52.83%, $f = 56$) сметаат дека обуките им помагаат полесно да решаваат само одреден дел од проблемите во секојдневното работење. Само мал процент од вработените (7.63%, $f = 10$) имаат негативен и неутрален став кон обуките (11.45%, $f = 15$) за посебни надлежности.

Врз основа на добиените одговори во врска со спроведените обуки може да се прифати главната хипотеза која постулираше дека **обуките на вработените во Царинската Управа на Република Македонија претставуваат значаен фактор за нивниот професионален развој.**

9 ДИСКУСИЈА

Обуката претставува инструмент кој е неопходен за подобрување на индивидуалното и организациското работење. Таа е релевантна и поврзана со целите на една организација или на утврдените поединечни потреби. Во таа насока, Царинската управа го гради процесот на планирање на обуки кој е заснован на реално утврдување на потребите од обуки кои се потребни за работното место и за извршување на работните задачи.

Од друга страна обуките се планираат и врз основа на потребите утврдени од непосредните раководители и настанатите потреби од воведувањето на новите работни процеси и процедури, а со цел-исполнување на стратешките цели на Царинската управа и стратешките определби на Владата на Република Македонија, а воедно и да одговори и на потребите на корисниците на нејзините услуги. Царинската управа, развивањето на културата на континуирано учење го овозможува преку промовирање на важноста и развивање на позитивниот став за процесот на постојано учење и надоградување, со јасна концепција дека само преку постојана обука царинските службеници можат да ги подобрат своите знаења, вештини и ставови кои се потребни за подобрување на квалитетот на нивната работа, а пред се за нивен професионален развој и унапредување.

Сепак, и покрај добро осмислените Програми за обука, базирани на јасно изразените ставови во Стратегијата за обуки и стручно оспособување и усовршување на царинските службеници, најважно е да се добие повратен одговор од учесниците на обуките, за да се добие реална слика дали Програмите за обука, темите или начините на одржување на обуките се организирани на начин кој е прифатлив за вработените односно дава ефект каков што се очекува.

Целта на ова истражување беше да се испита дали во Царинската управа обуките кои се спроведуваат се правилно идентификувани, дали видот на обуките помагаат при професионалниот развој на царинските службеници, односно дали изборот на реализаторите на обуките има важност при спроведување на обуките односно, при трансферот на знаењето кај учесниците.

Согласно резултатите кои се однесуваат на **релевантните варијабли** во истражувањето: пол, организациона единица, стаж во ЦУ на РМ како и моменталната работна позиција, опфатеноста во примерокот по полова структура укажува на поголема застапеност на царински службеници од машки наспроти царински службеници од женски пол.

Најголем број од испитаните субјекти се вработени во Царинарниците, потоа во Секторите во Царинската управа на РМ, а најмал е бројот на царинските службеници кои работат во Независните одделенија. Односно, во Царинарниците најмногу се застапени царинските службеници од машки пол и тоа на работна позиција која се однесува на извршување на работни задачи со високо образование во внатрешните царински испостави и граничните царински испостави, додека царинските службеници од женски пол најмногу се застапени во Секторите и тоа на работни позиции со високо образование советници/самостојни советници.

Според работниот стаж со најголема застапеност се царинските службеници кои се со работен стаж од 11-20 години, во чии редови има најмногу раководители, советници/самостојни советници, инспектори, потоа е застапеноста на царинските службеници од 0-10 години работен стаж, меѓу кои е и најголемиот број виши цариници.

Од направеното испитување дали постои зависност помеѓу полот кај царинските службеници вработени во Царинската управа во однос на развојот на знаењето како придонес од обуките, резултатите покажаа дека *полот нема влијание врз професионалниот развој на вработените во царинската управа*. Исто така, *нема влијание ни организациската припадност во рамките на која се распоредени царинските службеници*. Значаен е добиениот резултат кој укажува дека *придонесот од обуките во однос на работниот стаж е најголем кај царинските службеници кои се со поголем работен стаж (11-20 години) во Царинската управа*.

Од добиените резултати во ова истражување, по однос на посебната хипотеза (1), според која се постулираше дека **Придонесот на обуките за професионалниот развој на вработените во Царинската Управа на Република Македонија зависи од начинот на кој се идентификувани потребите за обуки**, може да се заклучи дека

придонесот од обуките зависи од начинот на кој се идентификуваат потребите на вработените за обуки. На оваа хипотеза одговараат прашањата од број 5 до 13.

Резултатите покажаа дека во Царинската управа за стекнување на статусот царински службеник е застапен начинот на полагање на царинскиот испит наспроти менторството. Најголемиот дел од вработените се запознаени со уреденоста за професионалниот развој преку Програми, Годишни планови и Стратегии за обуки, што значи дека царинските службеници пред се се информирани, а потоа и заинтересирани за начинот на кој се планира нивниот професионален развој. Односно, статистички значајно поголем дел од вработените се согласуваат дека во Царинската управа успешно се идентификуваат потребите од обука на вработените ($\chi^2(df=4)=103.313$, $p < 0.001$).

Резултат во кој преовладува позитивниот став (80.9%, $N=106$), укажува на мислењето на царинските службеници дека непосредните раководители знаат каков вид на обука им е потребна за надоградување на знаењата и вештините за успешно реализирање на задачите на моменталната работна позиција ($\chi^2(df=4)=91.634$, $p=0.000$). Овој резултат е верификуван и од резултатите добиени според учесниците во ова истражување, кои се изјасниле дека непосредните раководители ги номинираат вистинските царински службеници за соодветните обуки ($\chi^2(df=2)=54.702$, $p=0.000$). Односно, кај 75.6% или кај 99 вработени преовладува ставот дека непосредните раководители знаат каков вид на обука е потребна за развој на знаењата и вештините кои ќе допринесат за нивниот понатамошен развој во кариерата.

Резултатите од истражувањето покажуваат дека значајно поголем дел од вработените биле номинирани за присуство на обука која се однесува на работните задачи кои ги извршуваат во моментот (86,3%, $N=113$). Исто така, резултатите покажуваат дека најголем број од вработените биле номинирани за присуство на обука која не се однесува на работните задачи кои ги извршуваат во моментот но, би можеле да ги извршуваат на друго работно место (69,5%, $N=91$).

Според добиените резултати, се согледува дека царинските службеници не појавуваат своја иницијатива во поглед на учество во обуки според своите

индивидуални перцепции, односно поголемиот број на учесниците во ова истражување не покажале заинтересираност да бидат номинирани на обука (56,5%, N=74).

Врз основа на наведеното може да се заклучи дека придонесот од обуките кај царинските службеници е поголем доколку тие се поврзани со моменталната работната позиција во споредба со ефектот од обуките наменети за работи и работни задачи кои се поврзани со друга/идна работна позиција.

Резултатите кои покажуваат дека кај царинските службеници не постои иницијатива за вклучување во обуките, укажуваат на постоење на други референци кои не се поврзани со ефектот од обуките туку со водењето на политиката на управување со човеки ресурси, а имаат удел во ставот на царинските службеници за насоченост кон развој на професионалното знаење. Од друга страна, пак, бројот на царински службеници за учество во обуки кои самостојно се пријавиле е еднаков со бројот на оние кои биле номинирани од страна на нивниот непосреден раководител, со што само се потврдува претходната констатација. Ова е одличен показател кој треба да даде насока на Секторот за човечки ресурси при Царинската управа за делување и мотивирање на вработените за индивидуален професионален развој кој секако треба да го пресретне институционалниот развој, во секој поглед.

Во просторот од анкетниот прашалник предвиден за коментари од страна на учесниците во испитувањето имаше и такви кои се однесуваа на начинот на идентификувањето на потребите од обуки како: *Воспоставување на функционален систем за лоцирање на потребите, областите, видот и типот на обуките кои би требало да се организираат, (царинскиот службеник одговорил дека е запознаен дека се изготвува Годишен план за обуки и сл)*. Ова укажува на потреба од подобрување на функционалноста за областите, видот и типот на обуките. Изјавата „*Да се формира специјализирано одделение за обуки со специјализирани обучувачи*“, недвосмислено укажува на созреаноста на условите за размислување на Царинската управа за формирање на Одделение за обуки, кое би ја надминало постоечката состојба. Тоа би подразбирало следење на сите трендови, како од обучувачки аспект така и од аспект на исполнување на професионалниот развој на царинските службеници одржувајќи континуитет во специјализирањето на одредени вработени и нивно експертско профилирање. „*Поддршка од високото раководство*“ е коментар кој во целост ја

потврдува потребата од креирање на ново специјализирано одделение за обуки, но и во сите сегменти на управувањето со човековите ресурси со кои располага Царинската управа на Република Македонија.

Во таа насока би се разбрала и изјавата на вработен во Царинската управа која вели: „*Да се влијае на менаџментот да изгради правилен став и интерес за системот на обуки. Тие заедно со царинските службеници правилно да соработуваат со Одделението за обуки, бидејќи од пракстата се гледа често разидување помеѓу знаењата, вештините и однесувањето споредено со работното место*“.

Како квантитативните, така и квалитативните наоди одат во прилог на постулираната хипотеза дека придонесот од обуките за професионалниот развој на царинските службеници зависи од вистинствено идентификување на потребите од обуки.

Понатаму се интерпретирани резултатите кои се однесуваат на хипотезата (2) според која **Придонесот на обуките за професионалниот развој на вработените во Царинската Управа на Република Македонија зависи од видот на посетуваните обуки.**

На оваа хипотеза се однесуваат прашањата од 14 до 19 од Прашалникот. Од добиените резултати може да се заклучи дека поголемиот број на царински службеници одговориле дека полагале царински испит. Тие имаат позитивен став дека обуките за новопримените царински службеници овозможуваат акумулирање на знаењата од царинската проблематика. Статистички значајно поголем дел од нив се согласуваат дека програмата за основни обуки од царински надлежности придонесува за развој на знаењето од царинската проблематика кое им е потребно за успешно извршување на работата ($\chi^2(df=4)=100.031$, $p=0.000$).

Во однос на тврдењето дека обуките за *специјализирани надлежности* од царинската проблематика овозможуваат развој на знаењето потребно за работната изведба на царинските службеници (потекло, тарифа, вредност, поедноставени постапки, обука за употреба на апликација ЕДМС, напредно користење на извештаите

во МАКЦИС системот и слично), кај најголемиот број од вработените преовладува позитивен став (85,5% или 112 вработени). Тие сметаат дека обуките за специјализирани надлежности овозможуваат развој на знаењето од царинската проблематика кои се потребни за успешно и професионално вршење на работата ($\chi^2(df=4)=70.252, p=0.000$).

Во однос на тврдењето дека обуките за *посебни надлежности* од царинската проблематика придонесуваат за развој на знаењето потребно за работната изведба на царинските службеници кај најголемиот број од нив преовладува позитивен став (80,9%, N=106). Царинските службеници сметаат дека обуките за посебни надлежности овозможуваат развој на знаењата од посебните надлежности во царинското работење (техники за преглед на патници, обука за откривање на дрога, обука за електронски систем за набавки, гаѓање со оружје, таргетирање на пратки врз база на анализа на ризик и сл.) а кои се потребни за успешно вршење на работата ($\chi^2(df=4) =119.88, p=0.000$). Овие обуки го опфаќаат развојот на знаењето кај царинските службеници кои имаат посебни надлежности и работат во организациските единици при Царинската управа кои спроведуваат контрола, ревизии и застапување пред судовите.

Вработените во Царинската управа сметаат дека најдобри резултати за развој на знаењето, вештините и промена на однесувањето, ќе се постигнат со интерактивните обуки (59,5%, N=78) и со работилниците, а дека најмал резултат ќе се постигне со теоретската обука, за која мислат дека има само формален карактер.

Дека овој резултат е валиден покажуваат и изјавите на учесниците во истражувањето, кои на крај од прашалникот имаа можност да дадат свој коментар во однос на обуките. Најголемиот број од напишаните изјави се однесуваат на тоа дека на царинските службеници најмногу им се допаѓаат интерактивните обуки, дека тоа е начин на кој треба да се развива знаењето, да се унапредуваат вештините и да се менуваат навиките што е цел на секоја обука. Во тој контекст се следните изјави: *Интерактивни, добро подготвени обуки*“, „*Потребни се повеќе интерактивни обуки,* „*Обуките треба да се интерактивни, практични со разгледување на проблемите кои се јавуваат во одредени области,* „*Чести и интерактивни обуки*“, „*Повеќе интерактивни работилници, наместо обуки преку видеоконференција*“, „*Лично*

присуство заради интерактивност“.,,Обуките да се почести и повеќе практични-во смисла да има повеќе практичен дел, а помалку теоретски и да има размена на искуства Да се организираат повеќе практични обуки и тоа по царински испостави, со користење на помагалата со кои располага ЦУ“Обуките да бидат во помали групи, и интерактивни, со цел како работилница за подобро и полесно совладување на знаењето“.

И при тестирањето на оваа хипотеза квантитативните и квалитативните наоди одат во прилог на постулираното очекување дека професионалниот развој на вработените во Царинската Управа на Република Македонија зависи и од видот на посетуваните обуки.

Понатаму се интерпретирани резултатите кои се однесуваат на хипотезата (3) според која се постулираше дека **Придонесот на обуките за професионалниот развој на вработените во Царинската Управа на Република Македонија зависи од тоа кој ги реализира обуките.**

Дека е важно кој ги реализира обуките може да се види од одговорите на тврдењето дека обуките реализирани од обучувачи вработени во Царинската управа им помагаат да се здобијат со нови знаења, вештини и начини на однесување, на кое позитивно одговориле 51,2%(N=84, од вкупно 64.1% на одговори. Скоро идентичен е резултатот на одговорите кои се однесуваат на тврдењето дека обуките реализирани од страна на надворешни обучувачи/експерти од областа на царинското работење на најголем дел од вработените им помогнале да се здобијат со нови знаења, вештини и начин на однесување (57,6%, N=91, од вкупно одговори 71,7%). Помал број од вработените одговориле дека обуките реализирани од надворешни обучувачи/експерти им помогнале да пронајдат решение на проблемите во секојдневното работење, а само мал број од вработените одговориле дека обуките не им помагаат да научат нешто.

Оттука може да се заклучи дека се потврдува дека за професионалниот развој на вработените во Царинската управа е важно кој ги реализира обуките. Односно, важно е како некој ќе го презентира потребното знаење, на кој начин ќе им ја направи

материјата разбирлива, достапна и ќе им овозможи дискусија за проблемите од темата, без оглед на тоа обучувачот е вработен во управата или доаѓа од друга институција односно странство.

Добиените резултати кореспондираат со изјавите наведени во анкетниот прашалник со кој беше спроведено истражувањето. Во тој контекст е следната изјава: „Обуките да се организираат навремено и да бидат спроведени од страна на компетентни лица кои ќе умеат своето знаење да го пренесат на начин на кој присутните во целост ќе го разберат“. Оваа изјава во целост го изразува ставот на царинските службеници дека за нив се важни обучувачите кои умеат и знаат да го пренесат своето знаење, а не, обуката да биде само формализирање на обврската со отсуство на трансфер на знаења, како што е содржано во следната изјава: „Обуките се за да се обучат слушателите, а не обучувачите да ги исполнат своите работни обврски во формална смисла“.

И при тестирањето на оваа хипотеза квантитативните и квалитативните наоди одат во прилог на постулираното очекување дека за придонесот на обуките за професионалниот развој на знаењето зависи кој е реализатор на обуките.

Имајќи предвид дека со спроведеното истражување се потврдија трите посебни хипотези кои беа статистички тестирани и за кои беа добиени и квалитативни одговори, можеме да констатираме дека во истражувањето се потврди основната хипотеза со која се претпоставуваше дека **Обуките на вработените во Царинската Управа на Република Македонија претставуваат значаен фактор за нивниот професионален развој.**

10 ЗАКЛУЧОК

Во првиот, односно во теоретскиот дел од овој магистерски труд акцентот е ставен на дефинирање, толкување и презентирање на основните поими кои се поврзани со обуките, дефинирање на целите од обука, организација и спроведување на истите. Потоа планирањето и развојот на вработените односно видовите обука за развој. Во овој дел беше прикажана и структурната поставеност на Царинската управа на Република Македонија, стратегиите, планирањето и развојот на вработените, од аспект на институција на која се однесува овој магистерски труд.

Според претставеното може да се заклучи дека Царинската управа на Република Македонија од осамостојувањето до денес има спроведено повеќе промени кои се однесуваат на структурната поставеност, а со цел унапредување на организациската поставеност за подобрување на ефикасноста и ефективноста, на начин што:

- Во рамките на Секторот за управување со човечки ресурси се формира Одделение за обуки (2004) чија основна задача е утврдување на потребите од обуки и нивно реализирање.
- Изготвува Стратешки планови за обуки и стручно оспособување и усовршување на вработените, Правилници, Насоки и Упатства, со чие изготвување се подобри утврдувањето на потребите од обуки, планирање на обуките, потоа организирање и нивно оценување од страна на учесниците.
- Согласно стратешките планови се изготвуваат Програми за обуки со јасно искажани теми, вид на обука, тип на обучувачи, дефинирани целни групи со цел воспоставување на систем на обуки кои ќе овозможат создавање на обучен и стручен кадар.
- Воспоставување на практика на самоиницијативно искажување на потреби од обука од страна на царинските службеници согласно креираниот Каталогот на обуки во кој се наоѓа дефинирана листа на обуки кои можат да бидат испорачани.

Во вториот дел, односно емпириското истражување опфатена е анализа на состојбите во однос на елаборираните теми во првиот дел. Исто така направен е

преглед и анализа на спроведените обуки и стручното оспособување на вработените во Царинската управа почнувајќи од 2009 заклучно со 2013 година.

Според направениот преглед на спроведените обуки може да се заклучи дека сите обуки се организирани наменски согласно потребата во реално време, односно ги следат промените во организациската структура на Царинската управа, новите текови во царинското работење, се со цел унапредување на знаењето на вработените според надлежностите од работните позиции во конкретните организациони единици во управата и нивниот професионален развој.

Спроведеното истражување во овој труд се однесуваше на мерење на придонесот на обуките за професионалниот развој на вработените во Царинската управа, односно да утврди дали правилно се идентификуваат потребите од обуки, да го утврди влијанието на различниот вид обуки врз професионалниот развој како и да се оцени влијанието на реализаторите на обуките врз усвојувањето на знаењата.

Ова истражување покажа дека:

- Царинските службеници се информирани дека Царинската управа изготвува Стратегии, Годишни планови и други акти за унапредување и стручно оспособување преку обука.
- Професионалниот развој во најголема мерка е условен од индивидуалната мотивирапост за зголемување на знаењето, а не од полот или работниот стаж,
- Многу голем дел од вработените биле номинирани за учество во обуки за други работни места, но резултатите покажаа дека мал број од вработените искажале иницијатива за учество во обуки за кои царинските службеници се лично заинтересирани.
- Царинските службеници, во најголем број, веруваат дека непосредниот раководител има правилна слика околу тоа кому каков вид на обука е потребна како на задачите од моменталната работна позиција така и за развој на професионалната кариера. Тоа подразбира дека постои активна комуникација помеѓу менаџментот и вработените во однос на проблемите кои се појавуваат во секојдневното работење, за нивно

надминување но и за профилирање на кадар, кои со обука ќе се припремаат за работни задачи и задолженија кои се планираат или се стратешки определени од управата.

Царинската проблематика е обемна и бара секојдневно надоградување. Овие резултати од истражувањето укажуваат на потребата од континуирано следење на потребите на вработените за обуки и подготовка на програмите за обуки соодветно на специфичните потреби но и на искажаните иницијативи од страна на вработените.

Добиените резултатите потврдија дека:

- Основните обуки се важни и неопходни за почнување и вовед во работните задолженија на секој царински службеник.
- Обуките за посебните надлежности овозможуваат развој на знаењето од проблематиката кои се потребни за успешно спроведување на работните задачи кои се однесуваат на Секторите што спроведуваат контроли и имаат посебни овластувања(апсење, ПИМ мерки, исл.) сметаат најголем број од вработените,
- Обуките кои се однесуваат за развојот на професионалното знаење од аспект на специјализираните царински надлежности, се неопходни за акумулирање на знаење за успешно извршување на работните задолженија. Најголем дел од царинските службеници сметаат дека познавањето на стоката, потеклото, дефинирањето на царинската вредност, познавањето на царинските постапки се теми кои се менуваат како што се менува економијата во светски рамки односно како што се унапредува и менува политиката на државата, па затоа треба да бидат константно предмет за обучување.

Според добиените резултати царинските службеници најмногу сакаат да учествуваат на интерактивни обуки на теми кои се поврзани со секојдневното работење, па дури потоа на обуки кои би биле поврзани со развој на знаењата за други работни места. Бидејќи ставот на царинските службеници во однос на видовите обуки кои се спроведуваат во Царинската управа е позитивен, се препорачува да се продолжи

во ист правец притоа следејќи ги светските трендови а сопствените потреби при развој на знаењето.

Заинтересираноста за присуство на обуки поврзани со моменталната работна позиција укажува на постоење на услови на несигурност и немање доволно знаење за соодветната царинска проблематика од моменталното работно место. Поради тоа потребно е Секторот за управување со човечки ресурси во соработка со непосредните раководители да направи соодветна анализа од кои ќе произлезат конкретни заклучоци на кои теми е потребно да се повторат обуките. Од друга страна отсуството на иницијатива за личен индивидуален професионален развој укажува дека Секторот за управување со човечки ресурси треба да направи подлабока анализа за актуелните состојби, за да може на соодветен начин да го поттикне интересот кај вработените за обуки но и да ги подржува иницијативите кои би доаѓале од страна на самите вработени. Исто така од особено значење е добиениот резултат кој јасно укажува дека царинските службеници бараат обуки кои ќе бидат интерактивни и на кои ќе се дискутира, односно разменува знаењето, а со тоа ќе се решаваат проблемите и ќе се унапредува знаењето од било која област.

Една од задачите на ова истражување беше да утврди дали придонесот на обуките за професионалниот развој на вработените зависи од тоа кој ги реализира истите. Резултатите покажаа дека:

- Обучените обучувачи - вработени во Царинската управа, во поголем процент им помогнале на учесниците на обуките да се здобијат со нови знаења и вештини и да решат проблеми во секојдневното работење отколку надворешните обучувачи/експерти од областа на царинското работење. Според овие резултати кои се однесуваат на реализаторите обучувачи вработени во Царинската управа, се одлични во пренесувањето на знаењето, што значи дека Царинската управа располага со високо едуциран кадар кој придонесува во професионалниот развој на учесниците во обуките.

Позитивната оценка за обучените обучувачи треба да е основа за понатамошна поддршка и за овие профили за кои треба истотака да се овозможува континуирана понатамошна надградба како обучувачи. Исто така, поради се произразената важност и

потреба од правилен и континуиран развој на знаењето на царинските службеници, време е високиот менаџмент да размисли за формирање на специјализирано одделение во рамките на Секторот за управување со човечки ресурси кое ќе се занимава само со утврдување на потреби од обуки, креирање на модули и спроведување на обуки кај царинските службеници од сите надлежности.

Овој труд покажа дека Царинската управа е институција која сериозно се занимава со развојот на знаењето на кадрите со кои располага, од причина што основната улога на царината покрај фискалната е и заштитната, а дека обуките се фактор за професионалниот развој на вработените. Односно, Царинската управа треба да продолжи со развивање на ефикасноста на системот на обуки со правилно анализирање на потребите и понудата за обуки и стручно оспособување и усовршување. Потребна е конзистентност во дефинирање на потребите и реализирање на обуките со модули кои кои ќе одговараат на темите, групите вработени и сл.

Може да се заклучи дека обуките се фактор за професионалниот развој на царинските службеници во Царинската управа на Република Македонија и само со навременото и соодветното стручно оспособување и усовршување на вработените, Царинската управа ќе може да се справи со предизвиците кои со себе ги носат промените кои се диктирани од модерните текови на економијата.

11 ПРИЛОГ (МЕРНИ ИНСТРУМЕНТИ)

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК

Почитувани,

Пред вас се наоѓа прашалник кој се однесува на обуките на кои сте биле номинирани и сте присуствувале и на обуките на кои вие би сакале да учествувате.

Прашалникот е креиран со цел да се утврди дали и кои обуки ви помогнале во развојот на вашето знаење, вештини и однесување. На вашата моментална работна позиција и на оние знаења кои ќе ви бидат потребни во иднина.

Бидете љубезни и одговорете на поставените прашања. Податоците од овој анкетен прашалник ќе бидат користени за изработка на магистерски труд од областа на управувањето со човечки ресурси и сите добиени резултати ќе бидат употребени за целите на истражувањето.

Анкетните прашалници се анонимни.

Она кое се бара од вас е да бидете искрени и да одберете еден од понудените модалитети кој најмногу коренспондира со степенот на вашето согласување или несогласување со дадениот исказ со обележување на квадратчето пред понудениот модалитет.

Пополнувањето на анкетниот прашалник би ви одземал најмногу 20 минути од вашето време.

Вашите дадени одговори ќе допринесат за успешно спроведување на истражувањето за потребите во трудот.

Ви благодарам за учеството.

Податоци за вработените:

1. Пол

женски

машки

2. Дали вашата организациона единица во која работите во моментот е во

склопот на:

Царинарница

Сектор

Независно одделение

3. Наведете ја вашата моментална работна позиција.

Раководител (шеф, началник, помошник директор)

Виш цариник (водач на смена, контролор и сл)

Советник/самостоен советник

Инспектор/самостоен инспектор

4. Наведете го работниот стаж остварен во Царинската управа.

0 - 10 години

11 – 20 години

21 - 30 години

Идентификување на потребите за обуки

5. Кога се вработивте во Царинската управа:

Полагавте царински испит

Бевте под менторство без полагање на царински испит

6. Дали Царинската управа изготвува Годишен план за обуки, Стратегија за обуки и стручно оспособување и унапредување на царинските службеници и други акти кои го уредуваат развојот на вработените преку обуки?

Да

Не

7. Во Царинската управа успешно се идентификуваат потребите од обука на вработените:

воопшто не се согласувам

- делумно не се согласувам
- немам мислење
- делумно се согласувам
- потполно се согласувам

8. Мојот непосреден раководител знае на кој од вработените каков вид на обука му е потребна за надоградување на знаењата за сегашната работна позиција:

- воопшто не се согласувам
- делумно не се согласувам
- немам мислење
- делумно се согласувам
- потполно се согласувам

9. Дали вашиот непосреден раководител ги номинира оние царински службеници на кои им е потребна соодветната обука ?

- Да
- Понекогаш
- Не

10. Дали досега сте биле номинирани за учество во обука во врска со работните задачи кои ги извршувате во моментот?

- Да
- Не

11. Мојот непосреден раководител знае каков вид на обука им е потребна за развој на професионалната кариера?

- воопшто не се согласувам
- делумно не се согласувам
- немам мислење
- делумно се согласувам
- потполно се согласувам

12. Дали сте биле номинирани за учество во обука за работни задачи кои би можеле да ги извршувате на некое друго работно место?

- Да
- Не

13. Дали сте биле заинтересирани за учество на некој вид на обука и лично сте побарале од вашиот раководител да бидете номинирани за таа обука?

- Да
- Не

Видови на обуки:

14. Основните обуки од царински надлежности (чија цел е воведување на нововработените во Царинската управа со полагање царински испити) овозможува акумулирање на знаењата од царинската проблематика кои се потребни за успешно вршење на работата:

- воопшто не се согласувам
- делумно не се согласувам
- немам мислење
- делумно се согласувам
- потполно се согласувам

15. Обуките за специјализирани надлежности овозможуваат акумулирање на знаењето од царинската проблематика (потекло, тарифа, вредност, поедноставени постапки, обука за употреба на апликација ЕДМС, напредно користење на извештаи во МАКЦИС системот и слично) кои се потребни за успешно вршење на работата:

- воопшто не се согласувам
- делумно не се согласувам
- немам мислење
- делумно се согласувам
- потполно се согласувам

16. Обуките за посебни надлежности овозможуваат развој на знаења од царинската проблематика (техники за преглед на патници, обука за откривање на дрога, обука за електронски систем за набавки, гаѓање со оружје, таргетирање на пратки врз база на анализа на ризик и сл.) кои се потребни за успешно вршење на работата:

- воопшто не се согласувам
- делумно не се согласувам
- немам мислење

делумно се согласувам

потполно се согласувам

17. Кој од долунаведените видови обуки придонесува за поголем развој на знаењето, вештините и промената на однесувањето?

Теоретските обуки,

Интерактивните обуки,

Работилниците.

18. На каков вид обуки би сакале да присуствувате?

согласно мојот работен стаж сметам дека обуки повеќе не ми се потребни

немам конкретно мислење, но ми зависи кој е обучувач

на обука која е поврзана со моето секојдневното работење на моменталната работна позиција

на обука која е поврзана со развој на моите знаења и вештини кои би ми користеле во иднина

не сакам да присуствувам на никаква обука

19. Скоро по секоја одржана обука:

Не чувствувам разлика во знаењето при извршувањето на задачите од секојдневното работење

Полесно решавам само одреден дел од проблемите во секојдневното работење

Го подобрувам квалитетот на работењето и едвај чекам друга обука

Реализација на обуките

20. Обуките од царинската проблематика, реализирани од страна на обучени обучувачи – вработени во Царинската управа (можете да изберете повеќе одговори) :

Помагаат да се добијат нови знаења, вештини и начин на однесување

Помагаат да се решат проблемите во секојдневното работење

Не помагаат да се научи нешто

21. Обуките од царинската проблематика, реализирани од страна на надворешни обучувачи/ експерти од областа на царинското работење, (можете да изберете повеќе одговори) :

- Помагаат да се добијат нови знаења, вештини и начин на однесување
- Помагаат да се решат проблемите во секојдневното работење
- Не помагаат да се научи нешто

Според вас што треба да се направи за да се подобри квалитетот на обуките во Царинската управа, а со тоа да се допринесе до развој на знаењата, вештините и промена на однесувањето кај сите вработени?

12 ЛИТЕРАТУРА

- Ангелоска-Галевска, Н. (2009), *Планирање на научно истражување – интерен материјал*, Скопје: Филозофски факултет
- Арнаудова, В. Попоски, К. (2010) *Мотивација*, Скопје: Филозофски факултет
- Баракоска, А. (2009). *Обука и развој на кадри-* интерен материјал, Скопје: Филозофски факултет
- Babic, L. (2009), *Upravljanje edukacijom i organizacijii*, Beograd: Univerzitet Singidunum
- Boer, P. (2012) *Msc Competency Management & Employee Appraisal*.
- Bogićević, B. (2003), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Ekonomski fakultet
- Бојациоски, Д. (2009), *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје: Економски факултет
- Боландер, Ц., Снел, С. (2011), *Управување со човечки ресурси*, Кочани: Генекс
- Boljanovic-Dzordzevic, J., Pavic. S. Z. (2011), *Osnove menadzmenta ljudskih resursa*, Beograd: Univerzitet Singidunum
- Boljanovic-Dzordzevic, J., Drazeta, L., Babic, L., Dobrijevic, G. (2013), *Razvoj karijere и poslovnih vestina*, Beograd: Univerzitet Singidunum
- Гарет, Џонс М. (2008), *Современ менаџмент*, Скопје: Глобал комуникации
- *EU Customs Competency Framework Overview*, 2012 (draft)
- (Изработено од Единица за поддршка на обуките на Трилатераниот комитет за координација на обуките) Прирачник, *Испорачување на ефикасни обуки на вработените во ЕЛС*, (2006) Скопје: УНДП Проект
- Kuка, Jovanovic. (2010), *Komunikacija I menadzment*, Beograd;
- Kirst-Ashman, Karen K. (2008) *Human Behavior, Communities, Organizations and Groups In the Macro Social Enviroment*: Belmont, Thomson on Higher Education
- *Корисничко упатство за платформата за е-учење DOKEOS*, Царинска управа на РМ, мај 2011г;
- *Каталог на обуки за стручно усовршување на царинските службеници*, Царинска управа на РМ, мај – 2013г;
- Loncarevic, R. (2007), *Menadžment*, Beograd: Univerzitet Singidunum;
- *Masic, Branislav – urednik, (2010), Menadzment: principi, koncepti I procesi*, Beograd: Univerzitet Singidunum;

- Martin, J. (2010), *Key concepts in Human Resource Management*, London: Sage Publications LTD
- *Матис, Роберт Л. (2010) Управување со човечки ресурси, Скопје: Магор;*
- Mathis, Robert L, Jakson, John H., (2008/2006) *Human Resource Management Twelfth Edition*, Mason OH, USA: Thomson south-western
- Николовски, Т. (2000), *Психологија на трудот*, Скопје: Филозофски факултет;
- *Насока за утврдување на потреба од обуки*, Царинска управа на РМ, декември 2012;
- Пејковски, Ј. (2009), *Менаџмент на човечки ресурси*- авторизирани предавања, Скопје: Филозофски факултет;
- Pavic, S. Z, (2011) *Etika I poslovne komunikacije*, Beograd Univerzitet Singidunum ;
- Prastalo, R, (2010), *Kompetecije I kariera (Elektronski vir): /Dr.Radojka Prastalo – Ljubljana:,samozal.Dr. R.Prastalo ;*
- *Програма за основна обука*, Царинска управа на РМ, февруари 2011г;
- *Програма за основна обука за царински службеници со VIII/I степен на стручна подготовка*, Царинска управа на РМ, февруари 2011 г
- *Програма за основна обука за царински службеници со IV степен стручна подготовка*, Царинска управа на РМ, февруари 2011 г;
- *Програма за физички тренинг и боречки вештини на царинските службеници*, Царинска управа на РМ, јули – 2011г;
- *Програма за основна обука за царински надлежности на царински службеници*, Царинска управа на РМ, август 2012г;
- Саздова, С., Чичева, В., Димовска, В. (2008), *Прирачник, Менаџмент со човечки ресурси*, Скопје: Македонски центар за меѓународна соработка
- *Стратегија за обуки и стручно оспособување на царинските службеници 2011-2013/*, Царинска управа на РМ , јануари 2011;
- Секуловски, Ј... и др. (2012), *Царинска управа: дваесет години за иднината на Македонија*: Скопје: Царинска управа на Република Македонија;
- *Стратегија за управување со човечки ресурси во Царинската управа 2013-2015*,Царинска управа на РМ, јануари 2013;
- *Стратегија за обуки и стручно оспособување и усовршување на царинските службеници 2013-2015*, Царинска управа на РМ, февруари 2013;

- Tomasevic, V. (2007), *Profesionalni razvoj I poslovne vestine*, Beograd: Univerzitet Singidunum;
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004), *Menadzment ljudskih resursa*, Beograd: Data status.
- *Упатство за користење на програмата за електронско учење на Царинската управа*, Царинска управа на РМ, март 2009;
- *Упатство за видеоконференциско учење*, Царинска управа на РМ, декември, 2011г;
- *Упатство за практикантска работа во Царинската управа*, Царинска управа на РМ, јули 2013г;
- Упатство за планирање, организирање, спроведување и оценување на обуки, Царинска управа јули 2013г;
- Фалмер, Р. (1994), *Новиот менаџмент (прв и втор дел)*, Скопје: Скај Агенција;
- Furnham, A., Taylor, J. (2011) *Bad Apples Identify, Prevent and Manage negative behavior at work*, London: Palgrave Makmillan

Интернет:

- www.customs.gov.mk
- http://www.famns.edu.rs/skup1/radovi_pdf/vecei-funda.pdf
- <http://www.creativa.hr/sustavi-kompetencija/>
- www.investorsinpeople.co.uk
- www.businesslink.gov.uk
- [www.dedabor.com/bizniz/menadzment/znanje i obrazovanje](http://www.dedabor.com/bizniz/menadzment/znanje_i_obrazovanje)
- <http://www.poslovni-savjetnik.com/management/koncept-kompetencija-kako-je-nastao-i-zasto-je-koristan>
- <http://pmi.cikac.com/glossary.aspx?w=kompetencija>
- <http://www.mojtim.com/hr-clanci/Radna-uspesnost/Kompetencije/58>