



СОБРАНИЕ НА РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА
ПАРЛАМЕНТАРЕН ИНСТИТУТ

Системот на обуки на административните службеници во Република Северна Македонија, Босна и Херцеговина, Црна Гора и Хрватска

- компаративна анализа -

Александра Стојановска Бизевска

Советник- истражувач по демократија и владеење на правото

март 2020 година

СОДРЖИНА

РЕЗИМЕ	2
ВОВЕД.....	4
I. ПРЕПОРАКИ И НАСОКИ НА РЕСПА ВО ВОСПОСТАВУВАЊЕТО НА СИСТЕМОТ НА ОБУКИ НА ДРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА ВО ЗЕМЈИТЕ ОД ЗАПАДЕН БАЛКАН	5
II. СИСТЕМОТ НА ОБУКИ НА АДМИНИСТРАТИВНИТЕ СЛУЖБЕНИЦИ ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА	8
II.1 СТЕПЕН НА РЕАЛИЗАЦИЈА И ПРОБЛЕМИ ВО РЕАЛИЗАЦИЈАТА НА ОБУКИТЕ	10
III. СИСТЕМОТ НА ОБУКИ НА ДРЖАВНИТЕ СЛУЖБЕНИЦИ ВО БОСНА И ХЕРЦЕГОВИНА	15
IV. СИСТЕМОТ НА ОБУКИ НА ДРЖАВНИТЕ СЛУЖБЕНИЦИ ВО ЦРНА ГОРА. 17	
V. СИСТЕМОТ НА ОБУКИ НА ДРЖАВНИТЕ СЛУЖБЕНИЦИ ВО РЕПУБЛИКА ХРВАТСКА	18
ЛИСТА НА ИЗВОРИ	21

РЕЗИМЕ

Во **Република Северна Македонија**, во февруари 2015 година стапи на сила новиот Закон за административни службеници, во кој меѓу другото се воспоставува нова рамка на спроведување на обуките. Со тој Закон, обуките преминуваат во надлежност на Министерството за информатичко општество и администрација (МИОА), кое со Стратегијата за реформа на јавната администрација, ги уредува и новите прописи и програми за системот на обуки. Иако, се оценува дека легислативата задоволително ги опфаќа и регулира најголемиот дел од активностите за управување со развојот на капацитетите на вработените, сепак се нагласува потребата од корекции на постојните, но и дополнителни подзаконски акти за да може да се реализираат законските надлежности без тешкотии.

Во тековното работење, МИОА укажува и на слабостите односно проблемите кои се однесуваат на несоодветно дефинираниот статус и структурата на Академијата за обуки, како и недоволната екипираност и недостаток на просторни, технички и ИТ-капацитети, нерегулираниот статусна обучувачите. Овие проблеми се нотираат и во извештаите на граѓанските организации, како и во извештаите на СИГМА и извештаите на Европската комисија за напредокот на земјата во ЕУ. Меѓу слабостите во системот на обуките освен горенаведените се посочуваат и: барањето за спроведување 5 генерички обуки за секој административен службеник годишно; кусите рокови предвидени за подготовката на годишните програми на институциите; непостоење единствена буџетска програма (фонд) за финансирање на обуките, туку парцијално финансирање на обуките, односно Буџетот на државата не се предвидени доволно средства за спроведување на стручно усовршување и обука на администрацијата; непостоење информации за подобрување на определен процес по поминатите обуки и усовршувања во областа; непостоење централизирана база на податоци за обуки овозможени од страна на различни институции и непостоење кумулативни податоци за обуките. Оттука, заклучокот во последниот Извештај на СИГМА од 2019 година е дека целокупниот систем на обуки на јавната администрација треба да се подобри.

Со цел да се детектираат добрите практики во сферата на системот на обуки во државите во регионот, истражувачката работа дава осврт на организацијата, видовите и начините на спроведување на обуките во Босна и Херцеговина, Црна Гора и Република Хрватска. Следствено, како добри практики можат да се издвојат: постоењето посебен портал во **Босна и Херцеговина**, односно информациски систем за управување со процесот на обуки (ТМС систем) кој ги содржи: сите одржани обуки, систематизирани по специфични параметри; онлајн пријавување за потребната обука; достапни материјали од презентации на обуките, упатства и други работни документи; евалуациски листови за завршените обуки итн. Во **Црна Гора**, за реализација на обуките предвидени во Програмата се ангажираат стручњаци од академската сфера, јавната управа, цивилниот сектор, како и меѓународни експерти од конкретни области, а средствата за реализација на Програмата за обуки се обезбедени од Буџетот на државата. Во **Хрватска**, годишните планови за обука содржат детален преглед на обезбедени средства на државните институции за организација на обуките. Воедно, организирањето „inhouse“ работилници согласно специфичните потреби на секоја организација поединечно, се покажало како ефикасен начин на обука, со оглед на тоа што службениците од една иста организација во текот на обуката и процесот на учење дебатират и дискутираат за практичната примена на областа за која се усовршуваат и ја работат на своите работни места. Со тоа придонесуваат за креирање на заедничка рамка на правила, процедури и знаења, со што се намалува и можноста за конфликт на работното место.

ВОВЕД

Предмет на оваа истражувачка работа се системите на обуки на државната администрација во Република Северна Македонија, Босна и Херцеговина, Црна Гора и Република Хрватска. Изборот на држави е направен согласно достапноста на податоците релевантни за темата во државите од регионот.

Анализата на системот на обуки во регионот започнува со документот на РЕСПА¹ од 2008 година во кој се поставени насоките за реформа на државната администрација во државите од Балканот. Генерално, во гореспоменатите држави системот на обуки е воспоставен врз основа на наодите, моделите и препораките на РЕСПА.

Од целокупната анализа на системот на обуки во Република Северна Македонија, се доаѓа до сознанија за воспоставената законска процедура за спроведување на системот на обуки, како и за видовите обуки кои се предвидени со Законот за административни службеници. Од правилниците за содржината и формата на годишниот план за обуки на административните службеници, како и од правилникот за содржината и формата на годишната програма за генерички обуки, се гледаат активностите, потребите и целите кои треба да се постигнат со спроведувањето на обуките на ниво на државната служба. Се добива детален увид во работата на МИОА во областа на организација и спроведување на обуките, и неговата кадровска екипираност за тој процес.

Во извештаите на МИОА, извештаите на граѓанските организации, како и во извештаите на СИГМА и на Европската комисија меѓу другото се детектираат слабостите и недостатоците, како системски, така и технички во процесот на реализација на обуките.

Прегледот на системот на обуки во државите во регионот дава слика за нивните воспоставени практики во однос на институционалната поставеност, принципи на утврдување на потребни обуки, детектирање на целни групи и начини на спроведување на обуките. Целта е да се детектираат добрите практики на овие држави во сферата на системот на обуки.

Оваа истражувачка работа е **по сопствена иницијатива**, согласно *Правилникот за вршење на надлежностите на Парламентарниот институт*.

¹ РЕСПА е меѓународна организација за зајакнување на регионалната соработка во областа на државната администрација, <https://www.respaweb.eu/7/pages/1/about-us> (пристапено на 27.3.2020)

I. ПРЕПОРАКИ И НАСОКИ НА РЕСПА ВО ВОСПОСТАВУВАЊЕТО НА СИСТЕМОТ НА ОБУКИ НА ДРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА ВО ЗЕМЈИТЕ ОД ЗАПАДЕН БАЛКАН

РЕСПА² во декември 2008 година, издаде публикација од областа на обуките за државните службеници. Публикацијата имаше за цел, да претставува водич за професионализација на овој процес, имајќи предвид дека во периодот кога е издадена, процесот на обуки беше во период на зародиш и воспоставување на унифициран систем на функционирање. Во публикацијата се опфатени Северна Македонија, Црна Гора, Србија, Албанија, Косово, и Хрватска.

Процесот на продуктивна работна сила, независно во кој сектор, јавен или приватен, според оваа публикација, треба да ги поседува следните карактеристики: **волја и мотивација за работата; компетенции** како да се спроведе истата (што подразбира компетентност во менаџирањето и обучувањето); **прецизно дефинирано работно место и опис на задачите; ресурси и простории за спроведување на очекуваните резултати.**

Во повеќето земји од Балканот, со новите законски регулативи, обуките се дефинираат како право и обврска на службеникот. Но, во исто време, раководните службеници се тие, кои треба да дозволат на државниот службеник да посетува одредена обука и усовршување. Процесот на унапредување, е директно поврзан со годишното оценување, кое пак од друга страна може да биде вреднувано според посетените обуки и усовршувања. Оттука произлегува дека **обуките се тесно поврзани и со унапредувањето во службата.** Друга релација на обуките е и со процесот на оценување, односно кога постои незадоволителен резултат од службеникот, тој треба да биде поттикнат со дополнително усовршување за подобрување на ефектот во работата, преку дополнителни обуки и програми за усовршување. Овој метод на обучување се однесува само на онаа категорија на службеници кои би покажале недоволно добри резултати во тековното работење.

Според оваа анализа на РЕСПА, постојат најмалку **три критични проблеми кои се јавуваат во системот на обуки и напредокот во кариерата.** Најпрво, **обуката не е цел сама по себе.** Таа е алатка за детектирање и подобрување на професионалните вештини, знаење и компетенции. Поради тоа, процесот на обуки треба внимателно да се систематизира и спроведува, за да се извлечат крајните цели, квалитет, ефикасност, ефективност и резултати. Така воспоставениот систем веднаш треба да покаже колку е реализацијата оперативна и дали инвестираните средства и ресурси за процесот обуки е исплатлив и одржлив. Кога обуката е поврзана со напредокот, оние кои се здобиваат со дополнителни вештини и способности на начини надвор од институционалните обуки може да се соочат со одредени неповолности. Иако се чини нормално да се поврзува завршената обука со развојот на кариерата, би било посоодветно да се поврзува развојот во кариерата со веќе докажаните способности. Овие способности би требало да бидат редовно оценувани. Ова може да биде направено, како во случајот со Академијата, преку релевантни и, колку што може повеќе, стандардизирани и објективни компетитивни тестирања.

²РЕСПА е меѓународна организација основана со цел да се зајакне регионалната соработка во полето на државната администрација во земјите од Западен Балкан како аспиранти за членство во ЕУ

Вториот проблем со кој се соочуваат некои земји, вклучувајќи ги и земјите од Балканот, **високата цена на чинење и недостаток на ресурси**, и не само финансиски, туку и човечки и институционални (технички). Дури и во земјите во кои има доволно ресурси и услови за обуки, само одредена група државни службеници успеваат да бидат дел од нив во текот на годината.

И третиот проблем со кој се соочува администрацијата во однос на обуките, е **нивото на квалификација на службениците**. Имено, кога унапредувањето во кариерата е врзано со овој вид на усовршување преку обуки, можно е продукција на подеднакво квалификуван број на службеници, а кои не бенифираат подеднакво за истите вештини и знаења кои ги поседуваат. Во тој случај, дел од нив се наоѓаат обесправени, демотивирани и деградирани, што како последица може да се почувствува во неиспораката на квалитетот во работата. Во текот на 90-тите години, програмата за обуки во земјите од Западен Балкан, беше развивана и спроведувана од различни донатори и странски програми. Овој пристап широко се распространи и ги отвори вратите и на странските експерти да го имплементираат своето знаење и искуство во различни области. **Обуките за државните службеници прерасна во значајна компонента во менаџирањето на човечките ресурси во институциите**, со тенденција за понатамошни буџетски планирани средства за таа намена. Главните извори на финансирање за обуки на државната служба вклучуваат: **Фонд од националниот буџет**, директно трансфериран до релевантните институции за обуки односно средства од националниот буџет се трансферираат до министерствата и останатите административни тела, примарно за специјализираните обуки; **донаторските фондови** се преалоцираат за зајакнување и развој на новоформирани центри за обуки. Државните службеници не сносат трошоци за присуство на обуките.

Со овој извештај од 2008 година, е констатирано дека, повеќето држави веќе имаат систем на финансирање базирано на државни придонеси. Само Република Северна Македонија беше во процесот на формирање таков систем во времето на креирањето на овој извештај. Тенденцијата во регионот беше да се намени процент (на пр. 2 или 3%) од севкупната распределба на исплатите на државните службеници на финансирањето на обуките. Донациите, генерално беше очекувано да се намалат во текот на годините кои доаѓаат. Иако тие сè уште се важен извор на финансирање во повеќето држави, новото законодавство, стратегии и институционални решенија даваат приоритет на употребување на домашни средства на финансирање (пр. Северна Македонија, Црна Гора). Сепак, овие внатрешни средства не се доволни да дозволат лесно функционирање на системот за обуки во државите.

Во некои случаи (пр. Црна Гора) е креиран децентрализиран систем. Финансирањето се распределува на посебни институции на државната администрација. Најчесто, сепак, се употребува комбинација од централизирани и децентрализирани финансиски извори. Ова е, по сè изгледа, најраспространетиот тренд. Интернационалните фондови, исто така го подржуваат овој тип на обука. Обуките за државните службеници, во земјите од Западен Балкан, се под ингеренција на новоформирани и воспоставени центри за обука. Сите земји во регионот имаат **сопствени административни тела, кои ги координираат и организираат процесите на обуки**. Сите се воспоставени на иста основа, со една цел, но имаат различна форма на дејствување и организираност. И секако дека **процесот на обука се поврзува**

во голем дел и со реформските процеси во администрацијата. Заедничко на сите земји во регионот, е што овој процес, до 2008 година бил релативно нов воспоставен систем и сè уште е во фаза на развивање.

Во извештајот се наведува дека програмите за обука во земјите на Западен Балкан, биле опфатени од новоформирани тела, специјализирани за спроведување на системот на обуки. Сите земји во регионот формирале сопствена централна институција, која ги координирала обуките и ја информирала Владата за процесите на обуки за државните службеници. Иако ги адресирале истите цели, подобрување на професионалноста, знаењата и вештините на службениците, овие институции се формирале во различни организациони форми, но најчесто, сите во тесна корелација со телата/институциите задолжени за реформа на администрацијата.

Со овој Извештај, РЕСПА констатира дека, **сите држави** предмет на овој извештај, **вложиле и продолжуваат да вложуваат големи напори за подобрување на административниот систем за обуки.** Сите од нив успеале да формираат посебни институции/центри, кои би прераснале во појдовна точка на професионалниот развој на државните службеници, придонесувајќи за севкупна модернизација на администрацијата во целост. **Регионалната школа за администрацијана РЕСПА е важен сегмент од развојот на процесот на обуки, зајакнувајќи ја соработката помеѓу различни центри за обуки, придонесувајќи во нивните напори за развој и етаблирање на процесите во системот.** Со цел да се исполнат овие очекувања, центрите за обука, постојано изготвуваат извештаи за анализа на процесите и реализирани обуки, издаваат различни публикации, информираат за можностите кои се нудат на службите, изготвуваат регулативна рамка според која треба да се водат, собираат и архивираат база на податоци за посетеност на обуките и многу други активности, со кои се става сериозен акцент на континуитетот на процесот. Тимот кој ги работи обуките, ја спроведува евалвацијата на резултатите од обуките и ја раковои базата на тие податоци и анализи, поради детектирање на најдобрите практики за во иднина. Во правец на зајакнување на домашните капацитети за обучувачи, **програмата за обучувачи, треба да биде постојано активна и подобрувана.** Оттука, генерално констатирана потреба од страна на РЕСПА е зајакнувањето на капацитетите на тимовите за обуки (training programmes for trainers- ToT).

Согласно извештајот, **анализите за потребни обуки,** се прв чекор да се систематизираат и развиваат програмите според кои би се одвивале процесите на обуки. Најсуштински е да се осигура релевантност и ефикасност во програмата. Пред да се спроведе каква било обука, треба добро да се детектираат таргет-групите на која се однесува обуката, како и нивните очекувања од истата. **Различни групи, различни очекувања, различен пристап.** Токму затоа, светска практика е, вклучување на прашалници, евалвациски листови, содржина, цели и останати аналитични методолошки пристапи. Обуките, како и **програмите за обуки** за административните службеници произлегуваат од **потребите и оценките за обуките.** Тие треба да се детектираат помеѓу поголем број на државни службеници, како и специфичните категории меѓу нив. Таргет-групите се идентификуваат преку поделбата на конкретни сектори, како на пример здравство, правда, земјоделие, преку глобални сектори, технички, административен, индустриски, и преку релевантни супспецијалности, финансиски, менаџерски, маркетиншки и

останати. Врската помеѓу нивото на професионалните компетенции и унапредувањето во кариерата треба да биде зајакната. Развојот на кариерата на административните службеници треба да е во тесна корелација со достигнувањето на професионалните компетенции. Во таа насока, РЕСПА во извештајот од 2008 година, јасно и децидно прецизира дека **обуките и можностите за професионален развој треба да се достапни во тековното работење на службениците.**³

II. СИСТЕМОТ НА ОБУКИНА АДМИНИСТРАТИВНИТЕ СЛУЖБЕНИЦИ ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

Република Северна Македонија во 2014 година воспостави нова легислатива за спроведување на обуките во административниот сектор. Законот за административни службеници донесен 2014 година, кој стапи на сила во 2015 година, вклучува пристап кон управувањето со човечките ресурси засновано на компетенции преку регулирање на статусот, класификацијата, вработувањето, унапредувањето, стручното усовршување и оспособување, управувањето со ефектот и други прашања во врска со работниот однос на административните службеници. Имено, стручното усовршување на административните службеници предвидено согласно Законот, е нивно право и обврска.⁴

Основната цел на тоа право, но и должност е личното усовршување на административните службеници во релевантната област, но и обврска да го пренесат стекнатото знаење на други административни службеници. Како дел од системот на управување со ефектот на административниот службеник, во планот за стручно усовршување можат да бидат предвидени **обуки и менторство**. Согласно Законот, **обуките за стручно усовршување можат да бидат генерички и специјализирани.**⁵ Истите можат да бидат организирани во училища или преку интернет пристап од работното место на административниот службеник, до електронски систем на управување со обуки. Генеричките обуки се вршат заради стручно усовршување на административните службеници, согласно рамката на **општи компетенции**. Специјализираните обуки се вршат заради стручно усовршување на административните службеници во однос на **посебните компетенции** и истите можат да бидат организирани во Академијата за обуки. Согласно Стратегијата за реформа на јавната администрација 2018–2022, Министерството за информатичко општество и администрација (МИОА) е надлежно за водење на процесот за **воспоставување Академија за стручно усовршување на административните службеници**.

За изработка и спроведување на генеричките обуки се обезбедуваат средства од буџетот на МИОА, додека за изработка и спроведување на специјализираните обуки, се обезбедуваат средства од буџетите на

³Извештај на Респа од декември 2008 година

<https://www.oecd.org/countries/republicofnorthmacedonia/42331015.pdf> (пристапено на 20.02.2020)

⁴Закон за административни службеници (Службен весник бр. 27/14, 199/14, 48/15, 154/15, 5/16, 142/16, 11/18, 275/19, 14/20) (член 54, став1)
http://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/legislation/zakon_za_administrativni_sluzhbenici_2020.pdf (пристапено на 20.2.2020)

⁵Закон за административни службеници (Службен весник бр. 27/14, 199/14, 48/15, 154/15, 5/16, 142/16, 11/18, 275/19, 14/20) член 55, став1)
http://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/legislation/zakon_za_administrativni_sluzhbenici_2020.pdf (пристапено на 20.2.2020)

институциите.⁶ Врз основа на обуките од индивидуалните планови за стручно усовршување, раководното лице на институцијата, подготвува годишен план за обуки на сите административни службеници во институцијата, а по претходно добиено мислење од МИОА. Истиот го донесува најдоцна до 31 декември во тековната година за наредната. Институциите имаат задача, два пати во годината (јануари-јуни и јули-декември), да испраќаат редовни извештаи за реализација на планот.⁷

Со Правилникот за содржината и формата на годишниот план за обуки на административните службеници се пропишуваат содржината и формата на годишниот план за обуки на административни службеници и извештајот за негова реализација.⁸ Годишниот план кој се изготвува во електронска форма содржи **табеларен приказ на планираните генерички и специјализирани обуки** за секој административен службеник во институцијата одделно, со наведување на: редниот број на генеричките обуки од Годишната програма за генерички обуки.⁹ Извештајот кој се изготвува во електронска форма содржи табеларен приказ на планираните и реализираните генерички и специјализирани обуки за секој административен службеник во институцијата одделно.¹⁰ Се утврдува содржината и формата на годишната програма за генерички обуки на административните службеници.¹¹

Генеричките обуки се однесуваат за развој на општите работни компетенции, предвидени во Правилникот за рамката на општи работни компетенции за административните службеници.¹² Рамката содржи девет општи работни компетенции. Видот и нивото на општата работна компетенција која е пропишана за работното место зависи од категоријата на која и припаѓа работното место, и тоа на **категиорија Б** се применуваат сите девет општи работни компетенции на напредно ниво, од **категиорија В** опфаќаат осум општи работни компетенции на средно ниво и работните места од **категиорија Г** опфаќаат шест општи работни компетенции на основно ниво.¹³ За сите области, предвидени за обука, постојат нивоа и индикатори, со кои се опишува постигнатиот резултат на службеникот, после нивното завршување. МИОА, ја подготвува и донесува Годишната програма за обука и испит за

⁶*Ibid*

⁷Закон за административни службеници (Службен весник бр. 27/14, 199/14, 48/15, 154/15, 5/16, 142/16, 11/18, 275/19, 14/20) / (член 58, став 1 и 2)
http://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/legislation/zakon_za_administrativni_sluzhbenici_2020.pdf (пристапено на 20. 2.2020)

⁸Правилник за годишен план за обуки
http://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/legislation/pravilnik_za_godisen_plan_za_obuki_sl142_26092014.pdf (пристапено на 20.2.2020)

⁹Правилник за содржината и формата на годишниот план за обуки на административните службеници
http://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/legislation/pravilnik_za_godisen_plan_za_obuki_sl142_26092014.pdf (пристапено на 20.2.2020)

¹⁰Правилник за содржината и формата на годишниот план за обуки на административните службеници/член 3
http://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/legislation/pravilnik_za_godisen_plan_za_obuki_sl142_26092014.pdf(пристапено на 20.2.2020)

¹¹Правилник за содржината и формата на годишната програма за генерички обуки/(член 1)
http://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/legislation/pravilnik_za_godisna_programa_za_genericki_obuki_sl142_26092014.pdf (пристапено на 20.2.2020)

¹²Правилник за рамката на општи работни компетенции
http://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/legislation/pravilnik_za_ramkata_na_opsti_i_rabotni_kompetencii_sl142_26092014.pdf (пристапено на 20.2.2020)

¹³Службен весник на РМ, бр. 142 од 26.09.2014 година (пристапено на 20.2.2020)

административно управување. Целна група на оваа обука се административни службеници заинтересирани за пополнување на работно место од категорија Б, односно раководни административни службеници.¹⁴

Покрај традиционалниот начин на обука, функционира и учење на далечина. **Е - учењето** е овозможено преку два електронски системи: Микроучење и Систем за управување со учењето (СУУ/LMS).¹⁵

II.1 СТЕПЕН НА РЕАЛИЗАЦИЈА И ПРОБЛЕМИ ВО РЕАЛИЗАЦИЈАТА НА ОБУКИТЕ

Според **Стратегијата за реформа на јавната администрација 2018–2022**¹⁶ постојат неколку проблеми кои го отежнуваат спроведувањето на системот на стручно усовршување, како на пример, барањето за спроведување 5 генерички обуки за секој административен службеник на годишно ниво. Забележано е дека подготовката на годишните програми за обука на институциите, наидува на сериозни тешкотии поради кусите рокови утврдени во Законот за административни службеници. Проблемите се однесуваат и на несоодветно дефинираниот статус и структурата на Академијата за обуки; недоволната екипираност и недостаток на просторни, технички и ИТ-капацитети, како и нерегулираниот статус, правата и обврските на обучувачите.¹⁷ Што се однесува до прибирање на Годишни планови за обука на административни службеници за 2018 година, до МИОА, доставени се вкупно 244 Годишни планови за обука, односно 79 органи на државната управа, 61 единица на локална самоуправа и 104 институции од јавниот сектор доставиле планови за обуки за 2018 година. Што се однесува до реализација на Годишната програма за генерички обуки на административните службеници, за 2018 година, одржани се 3 тематски обуки, во 5 настани, со вкупно 71 учесник.¹⁸

Третиот извештај на **Фондација отворено општество**, за степенот на имплементација на Стратегијата за реформа на јавната администрација 2018-2020¹⁹, анализира одредени податоци за испланирани и одржани специјализирани обуки по области во периодот јули-декември 2018 година. Во однос на областа на **креирање на политиките и координација**, во периодот од јули до декември 2018 година, подготовките за програмата за обуки биле во процес на доцнење. МИОА доставило информација, во која се нагласува дека специјализираните обуки, во областа Стратешкото планирање, се спроведени од страна на Генералниот секретаријат на Владата на Република Северна Македонија. Станува збор за 9 еднодневни обуки, на кое учество земале 251

¹⁴Годишна програма за обука за административно управување за 2020 година http://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/training/gpadup2020.pdf (пристапено на 24.2.2020)

¹⁵Стратегија за реформа на јавната администрација (3.2.1.4.Стручно усовршување на административни службеници)http://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/strategies/srja_2018-2022_20022018_mk.pdf (пристапено на 24.2.2020)

¹⁶Ibid

¹⁷Ibid

¹⁸Стратешки план 2020-2022 година (Обука на административни службеници) http://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/strategies/strateshki_plan_2020-2022.pdf(пристапено на 24.2.2020)

¹⁹Фондација отворено општество, Трет извештај за степенот на имплементација на Стратегијата за реформа на јавната администрација 2018-2020 https://fosm.mk/wp-content/uploads/2019/12/foom_reforma-na-javnata-administracija-3-izveshtaj.pdf (пристапено на 24.2.2020)

административен учесник, службеници од министерствата, секретаријатите и другите органи на државна управа. За овој вид обука не била обезбедена финансиска поддршка. Во однос на истата област, Фондацијата потенцира дека, специјализираната програма за обука врз основа на изготвени прирачници за транспозиција на европското законодавство на националното законодавство, била сè уште во процесна изработка, во моментот кога е подготвена и издадена оваа анализа. Во областа на **зајакнување на ефикасноста на системот за одлучување на Владата на Република Северна Македонија**, нема информации кои докажуваат дека е подготвена специјализирана програма за обуки за подигнување на свеста и капацитетите на државните секретари во однос на нивната улога, како и дека се организирани советувања и регионални средби за размена на искуства за најдобри практики. Во областа на **зајакнување на капацитетите на комисиите за селекција при вработувањето и унапредувањето**, обуката на членовите на комисиите за селекција е спроведена со поддршка на Мисијата на ОБСЕ во Скопје. Во јуни 2018 година, МИОА има спроведено две обуки на тема „Улогата на комисиите за селекција во постапката за вработување и унапредување на административните службеници, со посебен акцент на структурираното интервју базирано на компетенции“, наменети за административните службеници кои се потенцијални членови на комисиите за селекција, од редот на вработените во одделенијата за управување со човечки ресурси. Преку обуката, учесниците од различни институции во јавниот сектор се стекнале со знаења за постапките за вработување и унапредување на административните службеници, со посебен акцент на спроведувањето структурирано интервју. Во буџетот за 2019 година, МИОА нема предвидено средства за оваа активност, иако во Акцискиот план на Стратегијата се предвидени 750.000 денари од буџетот на Република Северна Македонија. Во областа за **одговорност, отчетност и транспарентност**, МИОА, во 2018 година ја спроведе специјализираната обука за вработените кои се одговорни за процесот „точката за информирање во министерството“. Во рамките на програмата ИПА 2012 и проектот „Поддршка на реформата на јавната администрација и јакнење на капацитетите на МИОА“, беше одржана и обука за насоките за примена на Законот за општа управна постапка. МИОА нема искористено дополнителни буџетски средства за оваа активност. Активноста е реализирана без обезбедена донаторска помош. Во областа на **давање услуги и ИКТ-поддршка на администрацијата**, во овој Извештај на Фондацијата од 2018 година, е констатирано дека Развојот на програмата за обуки за стандардите и моделите за управување со квалитетот бил во тек. Документот е изработен во рамките на ИПА-проектот „Поддршка на МИОА во модернизацијата на јавната администрација“ (*Public administration reform assistance and strengthening the capacities of MISA EuropeAid/137521/IH/SER/ MK*). Во рамките на истата област, со овој извештај од 2018 година, се наведува дека спроведени биле 8 специјализирани обуки за стандардите и моделите за управување со квалитетот во јавниот сектор. Согласно извештајот, спроведувањето обуки за вработените во јавниот сектор за имплементација на инструментите за мерење на задоволството е завршено. Во 2018 година беше организирана една обука за мерење на задоволството и управување со квалитетот во институциите од јавниот сектор, на која присуствуваа 30 учесници. Оваа обука беше спроведена во рамките на ИПА-проектот „Поддршка на МИОА во модернизацијата на јавната администрација“.

Анализата на **Центарот за управување со промени (ЦУП)**²⁰ детално ја опишува состојбата во делот на легислативата за управување со стручното усовршување на службениците. За истата констатира дека, во моментот задоволително ги опфаќа и регулира најголемиот дел од активностите за управување со развојот на капацитетите на вработените. Истовремено, нотира дека, од аспект на практична реализација на обврските и надлежностите на сите вклучени во процедурите, увидени се повеќе тешкотии. Потребни се корекции на постојните, но и дополнителни подзаконски акти за да може да се реализираат законските надлежности без тешкотии. Поради извршување на овие надлежности поврзани со реализацијата на обуките, МИОА може да соработува со стручни, високообразовни и научноистражувачки институции од земјата и од странство и да ангажира експерти од соодветните области. МИОА може да организира, координира и спроведува генерички и специјализирани обуки за стручно усовршување и за вработени во јавниот сектор кои немаат статус на административни службеници, за што наплаќа надоместок. Во практиката постојат неколку проблеми кои го отежнуваат спроведувањето на системот на стручно усовршување: неосновано и практично невозможно за реализација е барањето за спроведување 5 генерички обуки за секој административен службеник годишно; подготовката на годишните програми за обука на институциите наидува на сериозни тешкотии поради кусите рокови кои се утврдени во Законот за административни службеници; институционалните капацитети за спроведување на обуките се однесуваат на несоодветно дефинираниот статус и структурата на Академијата, а евидентни се и недоволната екипираност, недостатокот на просторни, технички и ИТ-капацитети, како и непостоењето на посебно наменети средства за стручно усовршување. Во делот на забелешки, во анализата се наведуваат неколку форми на дејствување, како што се: формалноправниот аспект за воспоставување на институција надлежна за спроведување на обуки; анализа на институционалната структура во државата, односно, водење сметка да не се дојде до преклопување на надлежностите на институциите; препорака да не се формира ново тело поради економска неоправданост, туку постојано вработените да ги реализираат обуките; процесот на организирање на обуки да се врати во рамките на Агенцијата за администрација; акредитација на програми за обука на администрацијата од страна на определени експерти, која би се вршела во МИОА; искористување на постојните центри за обука во државна сопственост и обезбедување на нови; поголеми надлежности на идната институција задолжена за обуки, отколку само техничко спроведување на обуките; обуките да се сконцентрираат само на административните службеници, додека за јавните да се разгледуваат во идна фаза; принципиелно да се спроведуваат обуките, и истите да се поврзани со оценувањето и развојот на кариерата на службениците; зајакнување на капацитетите за организирање на обуки и воспоставување на систем за реално планирање и остварување на процесот на обуки, како задолжителен процес, како и да се обрне особено внимание на обуката за лица на раководни функции. Авторите на оваа анализа укажуваат на неколку **можни модели** за организација на процесот на обуки, и тоа: установа во форма на висока или државна школа, како и институт; мешовит модел, правно лице со јавни овластувања –

²⁰Интернетска страница на Центарот за управување со промени http://www.cup.org.mk/publications/Analiza%20za%20akademija%20za%20strucno%20usovrsuvanje_10.pdf (пристапено на 24.2.2020)

„Академија“; орган во состав на министерство-биро, управа или завод како самостоен орган на државната управа или самостоен орган на државната агенција; јавно приватно партнерство, со цел обезбедување обуки.²¹ Воедно, авторите на оваа анализа, изнесуваат заклучоци и препораки, како што се:

- Стручното усовршување и обуката на службениците не е на завидно ниво;
- Нема сеопфатен документ што се однесува на стручното усовршување и обуката;
- Во Законот за административни службеници несоодветно се дефинирани статусот и структурата на Академијата за стручно усовршување на административни службеници, а евидентна е и недоволната екипираност, незадоволителни технички капацитети и недоволно алоцирани средства наменети за стручното усовршување;
- Актуелните законски решенија се несоодветни за ефикасно спроведување на надлежностите, имено, Академијата како организациска единица на МИОА не располага со доволен степен на автономија во својата работа, како од финансиски (нема посебен буџет) така и од правен (нема можност за самостојно раководење и управување) аспект;
- Неиздржано и практично невозможно за реализација е барањето за 5 генерички обуки за секој административен службеник годишно, освен ако не станува збор за е-модули;
- Иако постојат функционални платформи за електронско учење, тие треба да се ажурираат за да можат да одговорат на потребите на административните службеници;
- Подготовката на интегрираниот ГПО (Годишен план за обуки) на институциите, кој произлегува од индивидуалните планови за развој на службениците, наидува на сериозни тешкотии поради кусите рокови утврдени во Законот за административни службеници;
- Во моментот не постојат одредби, ниту подзаконски акти за практичната реализација на дополнителните обуки како корективна мерка за подобрување на изведбата;
- Не се уредени статусот, правата и обврските на административните службеници кои испорачуваат или би можеле да испорачуваат обуки како дополнителен ангажман покрај редовните работни обврски, надвор од описот на работното место;
- Во Буџетот на државата не се предвидени доволно средства за спроведување на стручно усовршување и обука на администрацијата. Нема единствена буџетска програма (фонд) за финансирање на обуката, туку парцијално финансирање на обуките. При ребаланс на буџетите на институциите од јавниот сектор, најчесто се кратат средствата за обука.²²

²¹Центар за управување со промени

http://www.cup.org.mk/publications/Analiza%20za%20akademija%20za%20strucno%20usovrsuvanje_10.pdf

(пристапено на 24.2.2020)

²²Ibid

Прегледот во **практиките и решенијата во земјите членки на ОЕЦД** (анализа спроведена на ниво на ОЕЦД во 2017 година што опфаќа 21 земја членка), укажува дека изостанува единствено институционално решение, односно постојат повеќе модели преку коишто се реализира обуката и усовршувањето на службениците. Врз основа на предоченото, можеме да препознаеме неколку практики:

- Централизиран модел во кој само една институција е задолжена за да планира и спроведува обуки најчесто како тело/орган на владата/управата (10 од 21 земја);
- Практика во која повеќе управни институции ја делат обврската за организација, координација и спроведување обуки (6 од 21 земја);
- Практика при којашто планирањето, координацијата и спроведувањето на обуките го вршат повеќе управни организации во соработка со невладините организации (4 од 21 земја)
- Практика при која планирањето и спроведувањето на обуките за јавни службеници го вршат повеќе невладини организации во соработка со образовните институции (во Обединетото Кралство)

Обуките како важен дел од професионалниот развој на службениците, а со тоа и развојот на институцијата, се анализирани и коментирани во **извештаите на мисијата на СИГМА** и во **извештаите на Европската комисија** за напредокот на државата. Во Извештајот на **СИГМА** за **2015 година** се нотира подготвеноста на МИОА во однос на техничките можности за спроведување на обуките во училишта, за сите административни службеници, според законски предвидените прописи. Во препораките на Извештајот се констатира дека е потребно Министерството да ги поддржи и мониторира капацитетите на човечките ресурси во институциите, како и да го зајакне процесот на водење, вмрежување и програмите за обука.²³ Во Извештајот од **2016 година**, СИГМА го посочува микроучење системот на обуки, преку персоналните компјутери. Во истиот извештај се споменуваат податоци од обуките за проектот „Нема погрешна врата“. Бројката на административни службеници која ја поминала оваа обука била доста задоволителна, и тоа 1.734 вработени во државниот сектор биле обучени за овој процес. Но, се напоменува дека по таа обука, не се одржани други обуки за истата цел. Се врши и кратка анализа на Стратегијата за 2016-2018 година на МИОА, со која се планира да се основа Академија за обуки, како самостоен орган. Исто така, Извештајот содржи и забелешка дека нема информации за подобрување на процесот „нема погрешна врата“, по поминатите обуки и усовршувања во областа.²⁴ Во Извештајот од **2017 година**, СИГМА констатира дека е посветено малку внимание на обуките за тековната 2016 година и дека конкретно се потрошени само 131 час на обуки лице во лице, спроведени од страна на МИОА. Изразено во број на учесници, само 334 административни службеници ја имале можноста да бидат дел од некои организирани обуки од службата. Се споменуваат обуките од видот на е-учење, воспоставени од ова Министерство, и тоа од делот на генерички обуки. Во овој

²³ Сигма - публикации <http://www.sigmaweb.org/publications/monitoring-reports.htm> (пристапено на 24.2.2020)

²⁴ Ibid

Извештај, експлицитно се повикуваат на забелешките кои ги дале во Извештајот од минатата година, каде е препорачано да се подобрат процесите на обуките од страна на МИОА, при што заклучуваат дека истата не е спроведена и завршена. Во Извештајот за **2018 година**, се забележува и препорачува потребата од поддршка и мониторинг од страна на МИОА во однос на капацитетите на човечките ресурси, и на сите административни тела од државниот сектор, како и зајакнување на процесот на обуки.²⁵ Во Извештајот на СИГМА од **2019 година**, по целосната проценка направена од нивна страна во сите области во однос на реформата на администрацијата, во делот на обуките се констатира дека целокупниот процес треба да се подобрува и понатаму од страна на новиот состав на Владата.²⁶

Во извештаите на **Европската комисија** за напредокот на државата, обуките на административните службеници, континуирано се споменувани на неколку наврати низ изминатите години. Така во Извештајот за **2015 година**, Европската комисија констатира дека правото на континуиран професионален развој на државните службеници е делумно опфатено, а употребата на системите за е-учење е зголемена. Сепак, не постои централизирана база на податоци за обуки овозможени од страна на различни институции и сè уште не се обезбедени кумулативни податоци за обуките. Законодавството кое промовира интегритет во јавната служба има релативно ограничено влијание.²⁷ Во Извештајот за **2016 година**, Европската комисија нотира дека новиот воспоставен софтвер за човечки ресурси овозможува кумулативни податоци за обуките кои се веќе обезбедени, но не постои централизирана база на податоци за обуките обезбедени од различни институции.²⁸ Професионалниот развој на државните службеници, е споменат и во Извештајот на Европската комисија за **2018 година**, каде се констатира дека, процесот на обуки е ограничен на обуки само во училища. Централизираната база на податоци, во однос на обуките кои се на располагање на службениците, сè уште не е воспоставена.²⁹ Во извештајот за **2019 година**, Европската комисија наведува дека, професионалниот развој сè уште не е систематизиран, а допрва треба да се воспостави централизирана база на податоци за обуките што ги нудат разни институции.³⁰

III. СИСТЕМОТ НА ОБУКИ НА ДРЖАВНИТЕ СЛУЖБЕНИЦИ ВО БОСНА И ХЕРЦЕГОВИНА

Агенцијата за државна служба на Босна и Херцеговина, е надлежна за спроведување на процесите за вработување на државни службеници, помагање на институциите во развојот на кадровските капацитети, организациски развој, како и воспоставување на информатички системи од областа на човечките ресурси. Со Законот за државна служба во институциите

²⁵*Ibid*

²⁶*Ibid*

²⁷Интернетска страница на Собрание на РСМ/ <https://www.sobranie.mk/dokumenti-rm-eu-cbb3490c-fe7d-4750-82f4-67c619c46a6a.nspix> (пристапено на 26.2.2020)

²⁸Интернетска страница на Собрание на РСМ / <https://www.sobranie.mk/dokumenti-rm-eu-cbb3490c-fe7d-4750-82f4-67c619c46a6a.nspix> (пристапено на 26.2.2020)

²⁹Интернетска страницана Собрание на РСМ/ <https://www.sobranie.mk/content/republic-of-macedonia-report%2017.4.18.pdf> (пристапено на 26.2.2020)

³⁰Интернетска страница на Собрание на РСМ / <https://www.sobranie.mk/dokumenti-rm-eu-cbb3490c-fe7d-4750-82f4-67c619c46a6a.nspix> (пристапено на 26.2.2020)

на Босна и Херцеговина, предвидена е надлежност на Агенцијата за државна служба за обука и развој на државните службеници.³¹ Со овој Закон се предвидува и правото на државниот службеник на поддршка и помош во стручното образование и професионално усовршување, со цел напредување во кариерата, по пат на обуки и други начини.³² Еден од основните мандати на Агенцијата е и надлежноста за давање поддршка и овозможување развој на службениците. Со цел постигнување ефикасен систем на обуки, Агенцијата креираше посебен портал, информациски систем за управување со процесот на обуки (**ТМС-систем**). Овој систем е наменет за државните службеници во институциите на Босна и Херцеговина, на администраторите обучувачи на Агенцијата, како и на останати институции кои организираат обуки. Поради достапноста и на други институции кои организираат обуки, перспективно, овој систем на обуки би се однесувал не само на Агенцијата за организирање на хоризонтални обуки, туку и на други институции на БИХ кои за тоа би покажале интерес и потреба да даваат секторски услуги, односно вертикални обуки. ТМС-системот ги содржи: сите одржани обуки, систематизирани по специфични параметри; онлајн пријавување за потребната обука; достапни материјали од презентации на обуките, упатства и други работни документи; евалвациски листови за завршените обуки; електронско барање за кредитирање на обуките кои не се во организација на Агенцијата; пополнување на анкетни листови со цел да се детектираат потребите за обука; како и да се разгледа и надополни креиранiot кориснички профил на службеникот. Принципите по кои се води Агенцијата за системот на обуки е да се воспостават сеопфатни и заеднички рамки на обуките во институциите и да се создадат услови за систематизирано спроведување на истите, а со тоа и развој на целата државна служба.³³ Целта е и да се воспостават и јасно дефинирани годишни приоритети и основни принципи на финансирање и обуки. Видови обуки кои ги спроведува Агенцијата се:

- **Генерална, сеопфатна обука** - хоризонтална обука која има за цел развивање на општите вештини и знаења кај сите службеници кои работат во различни институции на ниво на цела управа.
- **Обука од заедничка содржина** - има за цел развивање на конкретни вештини и знаења на поле на дејствување на неколку институции. Обуката е наменета на службеници кои работат слична проблематика на работа, но во различни институции.
- **Обука по сектори** - специфична проблематика на обуки, кои имаат за цел развивање на конкретни знаења и вештини на група државни службеници кои работат специфични проблематики во различни институции.

Системот на обуки во Босна и Херцеговина, се дели на три нивоа на одговорност и координација, и тоа: **Државна служба, државни институции и**

³¹Закон за државна служба во институциите на Босна и Херцеговина/ (член 62) http://www.ads.gov.ba/v2/index.php?option=com_content&view=article&id=117&catid=36&Itemid=88&lang=bs

³²Закон за државна служба во институциите на Босна и Херцеговина/ (член 15) http://www.ads.gov.ba/v2/index.php?option=com_content&view=article&id=117&catid=36&Itemid=88&lang=bs

³³Интернетска страница на Агенција за државна служба на БИХ http://www.ads.gov.ba/v2/index.php?option=com_content&view=article&id=85%3Aprincipi-sistema-obuke-dravnih-slubenika-na-nivou-bih&catid=38%3Atrainings-and-it-in-civil-service&Itemid=90&lang=bs (пристапено на 27.2.2020)

државен службеник. Нивото на државна служба ја опфаќа Владата, (Советот на министри), Агенцијата за државна служба на БИХ и две координативни тела - одбор за обука и развој на државната служба и работни групи за обуки на државните службеници. Советот на министри ги одобрува законските рамки и врши координација за финансиските импликации од националниот буџет, кои произлегуваат од обуките. Секторот за обуки и информатика, во Агенцијата за државна служба, е задолжена за организација и спроведување на хоризонталните обуки, во соработка со институциите и нивните потреби за обуки. Агенцијата го формира и одборот за обука и развој на државните службеници и ги изработува плановите за годишните приоритети за обука на службениците. Одборот за обука и развој на државните службеници е стручно советодавно тело, и истото дјствува советодавно на Агенцијата. Ги разгледува законските предлози и акти, и врши целосен мониторинг на спроведените обуки и севкупниот напредок кој треба да резултира од тие обуки. Работните групи се формирани од претставници од институциите задолжени за обуки и помош на Агенцијата и учествуваат во изработката на Стратегиите за обуки, како и во дефинирање на приоритетните области за обуки на службениците. **Нивото на државни институции** подразбира поединечен пристап на секоја институција засебно. Имено, секоја институција е одговорна за развојот на сопствените капацитети и раководење со обуките на државниот службеник и врши континуирана анализа за потребите на обуките за своите вработени, и истите ги доставува до Агенцијата. **Нивото на државен службеник** подразбира одговорност на секој државен службеник поединечно, да ги идентификува сопствените потреби за професионален развој и реализација на стручните квалификации. Во својата работа ги применува знаењата и вештините стекнати преку процесите на обучување и дава релевантна оценка за спроведените обуки на кои учествувал.

Основни извори на финансирање на обуките се централизираните средства од **државниот буџет, сопствен буџет на институциите и странска помош**. По секоја одржана обука, се применува **систем на оценување на обуките**, со цел да се добијат повратни информации за целисходноста на обуката, како и на развојот на процесот за кој била наменета, и имплементацијата на вештините. Секое ниво на систем на обука, е одговорно за оценката на одржаните обуки.³⁴

IV. СИСТЕМОТНА ОБУКИ НА ДРЖАВНИТЕ СЛУЖБЕНИЦИ ВО ЦРНА ГОРА

Органот за управување со службата³⁵ е самостоен орган на државната управа на Црна Гора, која е формирана 2004 година, со уредба за организација и начин на работа на орган на државна управа. Основната функција која ја извршува е управување со државната служба. Покрај тоа, Органот има улога во процесите на реформа на државната служба, според воспоставените принципи од Стратегијата за реформа. Визијата на овој Орган е да обезбеди професионална, деполитизирана и сервисно ориентирана служба, способна да

³⁴Интернетска страница на Агенција за државна служба на БИХ
http://www.ads.gov.ba/v2/index.php?option=com_content&view=article&id=85%3Aprincipi-sistema-obuke-dravnih-slubenika-na-nivou-bih&catid=38%3Atrainings-and-it-in-civil-service&Itemid=90&lang=bs
(пристапено на 27.2.2020)

³⁵Интернетска страница на Органот за управување со службата на Црна Гора
http://www.uzk.gov.me/direktor/O_nama(пристапено на 27.2.2020)

ги остварува граѓанските побарувања и да се справува со институционалните задолженија. Согласно Законот за државни службеници на Црна Гора, Органот за управување со службата меѓу другото е задолжен и за подготовка, следење и оценување на процесот на обуки за стручно усовршување на државните службеници, како и давање помош на другите државни органи за кадровско екипирање и острочување на истото.

Програмата за обука на државните службеници на Црна Гора, се состои од **општа програма**, која е наменета за унапредување на основните знаења и вештини за работа во државна служба, **специфична програма**, наменета за унапредување на повисоко ниво на знаења и вештини на конкретни работни места, и **посебна програма** која е наменета за стручно усовршување на работни места во конкретни проблематики во државни органи, а во согласност со посебни закони. Општите и специфичните програми за обука ги донесува Органот за управување со службата.³⁶ Се изготвува и календар на обуки, кој се доставува до државните институции и органи. Согласно календарски и по области планираните обуки, се врши пријавување на истите од страна на државните службеници. Пријавувањето се врши преку пријава за учество на обука, која се наоѓа во прилог на програмата за обуки. Истата може да се најде и на интернатската страница на Органот за управување со службата. Органот е задолжен и за водење на база на податоци на државни службеници кои биле дел од обуките, како и за кои видови обуки. Пријавата се доставува до Централната кадровска евиденција, која е задолжена за внесување на податоците во ЦКЕ-системот³⁷.

За реализација на обуките од Програмата, Органот за управување со службата ангажира стручњаци од академската сфера, јавната управа, цивилниот сектор, како и меѓународни експерти од конкретни области. Средствата за реализација на Програмата за обуки, се обезбедени од Буџетот на Црна Гора, а на државните службеници им е овозможено бесплатно учество на обуките за стручно оспособување и усовршување.

V. СИСТЕМОТ НА ОБУКИ НА ДРЖАВНИТЕ СЛУЖБЕНИЦИ ВО РЕПУБЛИКА ХРВАТСКА

Програмата на обука во Хрватска е составена од три фази, и тоа: **развој на програмата за обука, непосредна примена, анализа и оцена на програмата за обука и содржина на обуката**. Програмите за обука во Хрватска ги утврдува Владата на Хрватска, со **План на обуки на државните службеници**, а врз основа на усвоениот годишен план за обуки. Министерството за администрација изработува општ годишен план за обуки и програми за обуки за сите државни службеници. Обуките може да се организираат и спроведуваат во земјата, и во странство, преку неколку облици: предавања, семинари, натпревари, работилници, тркалезни маси, конференции, и останати форми на примена на обучувањата. Со реализирањето на програмите за обука, се осигурува потребното промовирање на вредности во квалитетот на работата на институциите, како и етичкото однесување на службениците.

³⁶ Закон за државни службеници на Црна Гора, член 87
<https://www.paragraf.me/propisi-crnogore/zakon-o-drzavnim-sluzbenicima-i-namjestenicima.html>
(пристапено на 28.2.2020)

³⁷ Интернетска страница на Органот за управување со службата на Црна Гора http://www.uzk.gov.me/Centralna_kadrovaska_evidencija (пристапено на 28.2.2020)

Годишните планови за обука содржат: распоред на одржување на секоја обука поединечно; распоред на дополнителни одобрени обуки; динамика и развој на одобрените програми за обука и временски распоред на нивното одржување; спецификација на посебни услови за одредени обуки; пропишани рокови за пријавување и услови за исполнување за учество на одредени обуки; детален преглед на обезбедени средства на државните институции за организација на обуките. Врз основа на дефинираните компетенциски стандарди за одредени работни места и утврдување на компетенциите на вработените на местата на кои работат, се утврдуваат и потребите на поединечни службеници за надградба и остручување во областа.

За спроведување на обуките на државните службеници задолжена е **Државната школа за јавна администрација**, која претставува Орган под надлежност на Министерството за администрација, основано со уредба на Влада.³⁸ Во рамките на надлежности на Школата спаѓаат: развој и координација на стручното усовршување на службениците, развој и координација во согласност со приоритетите на развој на управата; проценка и анализа за потребите за остручување во јавната служба; зајакнување на мрежата на обучувачи, стручни лица и консултанти во јавниот и приватниот сектор, меѓународните организации и тела, национални школи за јавна управа, други организации за оспособување и усовршување во земјата и странство, релевантни истражувачки институти и установи од високо и средно образование; изработка и објавување на извештаи, студии и документи во областа на обуките, како и темите и областите за зајакнување на административните капацитети во државната управа; припрема и спроведување на проекти и програми, како и учество во домашни, европски и меѓународни проекти за зајакнување на административните капацитети.³⁹

Школата е составена од Управен одбор и Претседател на Управниот одбор, со мандат од четири години, кои ги именува и разрешува Владата, а на предлог на министерот за администрација. Институцијата ја раководи директор, а составен дел од Школата е и Стручниот совет. Таа редовно информира и доставува Извештаи за својата работа и реализираните обуки. Според последниот извештај, за 2018 година, реализирани биле 414 обуки, а присуствувале вкупно 7.795 учесници, а проширена била Програмата за обуки со 11 нови области. Во истата година видно пораснала потребата за организирање на „inhouse“ работилница. Со оглед на специфичните потреби на секоја организација поединечно, службениците ќе можат да одберат програми кои постојат во понудата на Школата, или програми кои можат да се прилагодат на нивните специфични потреби, зависно од проблематиката на работа на самата институција. Праксата потврдила дека заедничката работа на службениците од една иста организација е многу ефикасна, бидејќи во текот на обуката и процесот на учење, дебатираат и дискутираат за практичната примена на областа за која се усовршуваат и ја работат на своите работни места. Со тоа придонесуваат за креирање на заедничка рамка на правила, процедури и знаења, со што се намалува и можноста за конфликт на работното место. Следствено на ваквите параметри, Школата организираше 140 „inhouse“

³⁸Уредба за основање на државна школа за јавна управа на Хрватска
https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2010_12_144_3635.html (пристапено на 28.2.2020)

³⁹Интернетска страница на Државна школа за јавна управа на Хрватска
https://www.dsju.hr/dsju/about_us (пристапено на 28.2.2020)

работилници, на кои учество земале 2.040 службеници.⁴⁰ Школата има воспоставена практика за навремено објавување на програмата за обуки, на нивниот веб-портал. Исто така, и пријавувањето за учество на обука се одвива електронски, со пополнување на електронска пријава, преку отворање на кориснички профил. Страната бележи 36.643 корисници, со 86.269 прегледи.⁴¹

Изработила: Александра Стојановска Бизевска

Одобрила: Ева Јованова

Согласна: Фани Коровешовска

Раководител на Парламентарен институт

Златко Атанасов

⁴⁰Интернетска страницана Државна школа за јавна управа
https://www.dsju.hr/dsju/about_us/dokumenti-02-10-2014 (пристапено на 28.2.2020)

⁴¹*ibid*

ЛИСТА НА ИЗВОРИ

1. РЕСПА <https://www.respaweb.eu/7/pages/1/about-us>
2. Извештај на РЕСПА од декември 2008 година
<https://www.oecd.org/countries/republicofnorthmacedonia/42331015.pdf>
3. Закон за административни службеници (Службен весник бр. 27/14, 199/14, 48/15, 154/15, 5/16, 142/16, 11/18, 275/19, 14/20)
http://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/legislation/zakon_za_administrativni_sluzhbenici_2020.pdf
4. Правилник за годишен план за обуки
http://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/legislation/pravilnik_za_godisen_plan_za_obuki_sl142_26092014.pdf
5. Правилник за содржината и формата на годишниот план за обуки на административните службеници
http://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/legislation/pravilnik_za_godisen_plan_za_obuki_sl142_26092014.pdf
6. Стратегија за реформа на јавната администрација (3.2.1.4.Стручно усовршување на административни службеници)
http://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/strategies/srja_2018-2022_20022018_mk.pdf
7. Стратешки план 2020-2022 година (Обука на административни службеници)
http://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/strategies/strateshki_plan_2020-2022.pdf
8. Правилник за содржината и формата на годишната програма за генерички обуки/(член 1)
http://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/legislation/pravilnik_za_godisna_programa_za_genericki_obuki_sl142_26092014.pdf
9. Правилник за рамката на општи работни компетенции
http://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/legislation/pravilnik_za_ramkata_na_opsti_rabotni_kompetencii_sl142_26092014.pdf
10. Фондација отворено општество, Трет извештај за степенот на имплементација на Стратегијата за реформа на јавната администрација 2018-2020
https://fosm.mk/wp-content/uploads/2019/12/foom_reforma-na-javnata-administracija-3-izveshtaj.pdf
11. Центар за управување со промени
http://www.cup.org.mk/publications/Analiza%20za%20akademija%20za%20strucno%20usovrsuvanje_10.pdf
12. Сигма - публикации <http://www.sigmaweb.org/publications/monitoring-reports.htm>
13. Собрание на РСМ <https://www.sobranie.mk/dokumenti-rm-eu-cbb3490c-fe7d-4750-82f4-67c619c46a6a.nspх>
14. Собрание на РСМ <https://www.sobranie.mk/dokumenti-rm-eu-cbb3490c-fe7d-4750-82f4-67c619c46a6a.nspх>
15. Собрание на РСМ <https://www.sobranie.mk/content/republic-of-macedonia-report%2017.4.18.pdf>
16. Собрание на РСМ <https://www.sobranie.mk/dokumenti-rm-eu-cbb3490c-fe7d-4750-82f4-67c619c46a6a.nspх>

17. Закон за државна служба во институциите на Босна и Херцеговина http://www.ads.gov.ba/v2/index.php?option=com_content&view=article&id=117&catid=36&Itemid=88&lang=bs
18. Интернетска страница на Агенција за државна служба на БИХ http://www.ads.gov.ba/v2/index.php?option=com_content&view=article&id=85%3Aprincipi-sistema-obuke-dravnih-slubenika-na-nivou-bih&catid=38%3Atrainings-and-it-in-civil-service&Itemid=90&lang=bs
19. Интернетска страница на Органот за управување со службата на Црна Гора http://www.uzk.gov.me/direktor/O_nama
20. Закон за државни службеници на Црна Гора, https://www.paragraf.me/propisi-crnegore/zakon_o_drzavnim_sluzbenicima_i_namjestenicima.html
21. Уредба за основање на државна школа за јавна управа на Хрватска https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2010_12_144_3635.html
22. Интернетска страница на Државна школа за јавна управа на Хрватска https://www.dsju.hr/dsju/about_us



Насоки за користење на истражувачките услуги на Парламентарен институт

Кој
ги користи
услугите?



Зошто?

за обезбедување објективни и непристрасни информации заради:

- подобро аргументирање на ставовите;
- подобро запознавање со предлог-законите и другите акти;
- кристализирање на идејата за поднесување предлог-закон;
- учество на јавни настапи, комуникација со граѓани и дипломатски посети

Како?



- со поднесување барање за истражувачки работи:
- во писмена форма (на пропишаниот образец, потпишан лично од корисникот)
- во електронска форма (преку системот на е-парламент)

Кому
му се поднесува
барањето?



на раководителот на Парламентарен институт
(за дополнителни појаснувања во однос на темата и рокот,
истражувачот и раководителите се консултираат со корисникот
при добивањето на барањето и во текот на изработката на
истражувачката работа)

Какви услуги
и препорачан
минимален рок?

минимум работни дена:

-кратка информација	3
-тематски преглед	5
-хронолошки преглед	5
-статистички/квантитативен преглед	5
-компаративен преглед	7
-опширна информација	10

Што содржат
истражувачките
работи?

истражувачките работи се од информативна
природа, политички неутрални и објективни, се
фокусираат на факти и не содржат препораки, ниту
сугерираат решенија

Што
не може да
биде
побарано?

- правни совети и помош за индивидуални случаи;
- изработка на нацрт-закони или амандани;
- информации од надлежноста на други сектори во Собранието

parl.inst@sobranie.mk

070 409-544
070 320-341
070 320-349
070 320-348

