

ПРЕТПРИЕМНИШТВО И СИСТЕМ НА ОБУКИ ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР: ЗНАЧЕЊЕ И ПРЕДИЗВИЦИ ЗА ЈАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Апстракт: Целта во овој труд претставува разработка на концептот на претприемништво во јавниот сектор односно неговата улога и значење во пошироки општествени рамки со краток осврт на Република Македонија. Под влијание на филозофијата на новиот јавен менаџмент за глобално и систематско реформирање на јавниот сектор особено во земјите во развој, меѓудругото, претприемничкото размислување во јавниот сектор слично на приватниот сектор претставува еден од клучните пристапи на управување во јавните организации. Оттука, трудот дава осврт на еволуцијата на јавното претприемништво и неговото влијание врз развојот на една современа и модерна јавна администрација која слично на приватниот сектор би функционирала поефикасно и поефективно во процесот на опслужување на граѓаните и задоволување на јавниот интерес. Иако системот на обуки е правно и институционално поставен, сепак, претприемничкото однесување на вработените во јавниот сектор во Република Македонија е сеуште недоволно развиено. Заклучоците содржат одредени препораки за можни идни чекори и насоки кои би можеле да се вградат во официјалните документи со цел мотивирање на вработените во јавниот сектор за прифаќање и примена на претприемничкото однесување во јавниот сектор во Република Македонија.

Клучни зборови: *нов јавен менаџмент, вработени, однесување, правна рамка, реформи, јавен интерес*

DIMESKI Branko

**ENTREPRENEURSHIP AND SYSTEM OF TRAININGS IN THE PUBLIC SECTOR:
MEANING AND CHALLENGES FOR PUBLIC ADMINISTRATION IN THE REPUBLIC OF
MACEDONIA**

Abstract: The goal of the research in this paper is to give an overview of the concept of public sector entrepreneurship or more precisely his role and meaning within wider societal frames considering Republic of Macedonia. Under the influence of the new public management philosophy for a global and systematic reform of public sector especially in developing countries, after all, the entrepreneurial thinking in public sector similar to private sector is one of the key concepts in managing public sector organizations. Considering that, the research in the article makes an overview of the evolutionary concept of public sector entrepreneurship and its influence on the development of a modern and contemporary public administration that similar to private sector can function more efficiently and effectively during the process of serving the citizens and thus, satisfying the public interest. Besides the fact that the training system is legally and institutionally well defined, the entrepreneurial behavior of public sector employees in the Republic of Macedonia is still not enough developed. The conclusions contain some certain recommendations for some possible future steps and directions that can become part of the official documents with the goal of greater motivation of the public sector employees in accepting entrepreneurial behavior within the public sector in the Republic of Macedonia.

Key words: *new public management, employees, behavior, legal framework, reforms, public interest*

1. Вовед

Слично на организациите од приватниот сектор, јавните организации треба да бидат трансформирани во претприемачки дух. Претприемачкото однесување би им овозможило на јавните организации да ги препознаат своите внатрешни потенцијали, полесно да се прилагодат кон надворешните услови, да генерираат дополнителни приходи и да бидат конкурентни. Организации од јавниот сектор играат многу важна улога за севкупниот политички, институционален, економски, културен и социјален развој во општеството. Јавните предизвици со кои се соочуваат постојано се зголемуваат со цел да го задоволат јавниот интерес и поважно од она што тие се нарекуваат денес: да создадат јавна вредност во очите на граѓаните за кои служат и постојат. Имајќи предвид дека во изминатите 50 години растечкото тело на книги, научни статии и практични искуства изразени од теоретичарите и практичарите од претприемништвото во јавниот сектор бараат повеќе претприемачки ориентирани вработени во јавниот сектор и организации од јавниот сектор. Сепак, емпириското истражување е сè уште многу ограничено. Идејата за претприемништво постои повеќе од сто години. Кога терминот претприемач е споменат е поврзан со поединци кои создаваат нови бизниси. Без оглед на тоа дали се отвораат нови интернет-бизниси, се гради фабрика или едноставно се отвара продавница, претприемачите често се сметаат за двигател на иновациите и развојот на модерните економии. Не постои единствена дефиниција за претприемништвото. Иако францускиот економист го претставил поимот претприемач пред околу 200 години, терминот еволуирал со текот на годините.¹

Генерално, под поимот претприемништво се подразбира преземање на важна задача односно проект. Терминот е поврзан и со поединци чии вложувања го стимулираат економскиот развој, наоѓајќи нови и подобри начини на вршење на работите. Една од најдобрите дефиниции на претприемништвото е тоа дека: “претприемачитете се иновативни и агенти на промени кои создаваат вредност”.² Со други зборови, тоа се луѓе кои никогаш не се задоволни со статус кво и претставуваат силни двигатели на економскиот развој.³ Како резултат, подолу во трудот се прави осврт на јавното претприемништво и создавањето на јавната вредност преку приказ на еволуцијата на концептот на јавниот менаџмент. Потоа, претставени се одредени размислувања и примери од пракса во однос на претприемничкото однесување во јавниот сектор со осврт на правното и институционалното регулирање на системот на обуки на вработените во јавниот сектор во Република Македонија.

2. Јавно претприемништво и создавање на јавни вредности во рамките на пристапите за јавен менаџмент

Во литературата постои голема дебата околу улогата и значењето на претприемништвото во јавниот сектор. Размислувањата одат од една во друга крајност т.е. од понатамошен развој на концептот па се до размислувањата кои тврдат дека претприемништвото во јавниот сектор е “невозможна” мисија. Силните поддржувачи на концептот го пласираат тврдењето дека јавната вредност може да се постигне само доколку постои “простор” за креативност од страна на јавните менаџери во текот на процесот на донесување одлуки при ангажирањето на јавните ресурси со цел

¹ Dees, J.G., Emerson, J. and Economy, P. (2012) *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*: John Willey & Sons, New Jersey.

² Leadbeater, C. (2001), *The Rise of the Social Entrepreneur*: Demos, London, стр. 10-13.

³ Dees, J.G., Emerson, J. and Economy, P. (2012) *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*: John Willey & Sons, New Jersey.

задоволување на општите и посебните потреби од јавен карактер. На пример, Дракер тврди дека секоја јавна организација мора да биде претприемнички насочена и иновативна како и секој приватен бизнис.⁴ Од друга страна се опонентите на ова тврдење, кои потенцираат дека јавните организации не се однесуваат како приватните организации во смисла на задоволувањето на демократските вредности, основните одговорности и задоволувањето на општите наспроти поединечните цели.⁵

Истражувањата кои водат кон откривање на факторите за развој на претпримничкото однесување во јавните организации се сеуште доста оскудни во споредба со истражувањата во приватниот сектор. Некои автори, како на пример Милер, тврдат дека иновативноста и ризикот се најважни варијабилни кои можат да ги објаснат претпримничките однесувања во јавниот сектор.⁶ Наспроти Милер, Морис *et al.* тврди дека претприемничкото однесување во јавниот сектор не е насекаде компатибилно односно тоа може да функционира само во одредени организациски средини односно во образовни институции, социјални институции и сл.⁷

И покрај фактот што помеѓу јавните менаџери не постои консензус околу тоа што претставува јавна вредност, најголем дел од нив се согласуваат дека тоа претставува “во секоје време процес на додавање на вредност во јавниот сектор со помош на менаџерскиот авторитет”.⁸ Во секој случај, една од важните цели на јавните организации во текот на нивниот развој е постојано да испорачуваат јавна вредност во “очите” на граѓаните. Според Мур: “целта на менаџерската работа во јавниот сектор е креирање на јавна вредност исто како што целта на менаџерската работа во приватниот сектор е креирање на приватна вредност”.⁹

Подолу во Табела 1. се прикажани различните пристапи на јавниот менаџмент од почетокот на неговото појавување до денес. Во рамките на секој од овие пристапи, може да се извлечат заклучоци во однос на тоа како јавниот менаџмент еволуирал и неговата улога и значење во создавањето на јавна вредност.

Табела. 1- Различни пристапи на јавниот менаџмент

Table. 1- Different Approaches to Public Management

	Традиционален јавен менаџмент Traditional public management	Нов јавен менаџмент New public management	Менаџмент со јавна вредност Public value management
Клучни цели Key objectives	Политички обезбедени инпути; услугите се следени преку бирократски надзор. Politically provided inputs; bureaucratic oversight over services.	Економско менаџирање кое гарантира грижа за потрошувачите. Managing in a way that ensures economy and responsiveness to consumers.	Крајната цел е постигнување на јавна вредност. The overarching goal is achieving public value.

⁴ Drucker, P. (1985) *Innovation and Entrepreneurship: Practice and principles*: Harper & Row, New York, стр. 177.

⁵ Gomez, P. (2011) *Foreword to Entrepreneurial Orientation in the Public Sector: When Middle Managers Create Public Value*, <[http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3883/\\$FILE/dis3883.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3883/$FILE/dis3883.pdf)>.

⁶ Miller, D. (1983) *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*: Management Science, vol. 29, no. 7, стр. 770-791.

⁷ Morris, M.H., Kuratko, D.F. and Covin, J.G. (2008) *Corporate entrepreneurship and innovation: Entrepreneurial development within organizations*: Mason: Thomson/South-Western, Ohio, стр. 105-106.

⁸ Coats, D. and Passmore, E. (2008) *Public Value: The Next Steps in Public Service Reform*: The Work Foundation, <http://www.theworkfoundation.com/assets/docs/publications/201_pv_public_service_reform_final.pdf>

⁹ Moore, M. (1995) *Creating Public Value: Strategic Management in Government*: Harvard University Press, Boston, стр. 24.

Улога на менаџерите Role of managers	Политички обезбедени инпути; услугите се следени преку бирократски надзор. Politically provided inputs; services monitored through bureaucratic oversight.	Постигнување на вредносни ориентири. Achieving performance targets.	Управување со мрежи за испорака и одржување на целовкупниот систем. Steering networks of delivery and maintaining the system.
Дефиниција на јавниот интерес Definition of public interest	Многу малку во смисла на јавен инпут. Little in the way of public input.	Збирни индивидуални преференции поддржани со докази за изборот на потрошувачите. Aggregation of individual preferences supported by evidence about customer choice.	Поединечни и јавни преференции околу инпутите и опортунитетните трошоци. Individual and public preferences over inputs and opportunity costs.
Пристап кон културата на јавните служби Approach to public service ethos	Јавниот сектор има монопол над културата на службите. Public sector has monopoly on service ethos.	Скептицизам во однос на културата на службите. Skeptical of public sector ethos.	Ниту еден сектор не држи монопол над културата на службите. No one sector has a monopoly on service ethos.
Префериран систем на испорака на услуги Preferred system for service delivery	Хиерархиска поставеност или саморегулачка професија. Hierarchical department or self-regulating profession.	Приватен сектор или тесно дефинирана/специјализирана јавна агенција. Private sector or tightly defined arms-length public agency.	Прагматично селектирани алтернативи Menu of alternatives selected pragmatically.
Придонес кон демократските процеси Contribution of the democratic process	Испорачува одговорност. Delivers accountability.	Испорачува цели. Delivers objectives.	Испорачува дијалог. Delivers dialogue.

Извор: Diefenbach, FE 2011, Entrepreneurial Orientation in the Public Sector: When Middle Managers Create Public Value

<[http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3883/\\$FILE/dis3883.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3883/$FILE/dis3883.pdf)>.

3. Од теорија до пракса: размислувања и примери

Генерално, јавниот сектор во сегашноста не е оној истиот од пред 20 или 30 години. Со текот на времето, и тој се менуваше. Имено, фискалните кризи, даночните притисоци, образовното ниво и постојното следење на работењето на јавните организации од страна на граѓаните се главните причини за трансформирање на начините на функционирање и однесување во јавните организации. Денес, јавните организации бараат начини како да дојдат до тн. неданочни приходи. Исто така, тие постојано вршат мерења на можните враќања од вложените инвестиции. Од праксата се познати голем број примери за тн. претприемачко однесување на јавните организации. Имено:

- градот Милвоки во САД секоја година трансформира околу 60.000 тони на јавен отпад во фосилно гориво и притоа генерира екстра 7.5 милиони долари;
- градот Феникс, во Канада, секоја година произведува метан (гас што се користи како енергија во вид на водена пара), што се добива преку преработка на отпадните води, а се продава во градот Меса, кадешто домаќинствата го користат за готвење или греење. На ваков начин градот Феникс заработува 750 000 долари годишно;
- градот Чикаго, пак, заработува екстра 2 милиона долари преку договорна соработка со приватна фирма за собирање и отстранување на дефектните возила од паркинзите и улиците на

градот. Пред да го преземе ова, Чикаго издвојувал 1 милион долари како трошок за отстранување на возилата. Денес, наместо 1 милион долари трошок, Чикаго заработува 2 милиона долари екстра профит;

- во градот Перт, Австралија, полицијата развила систем преку којшто полицајците можат да известуваат за настаните, наместо да пишуваат долги извештаи. Одделот за полиција во Перт подоцна го лиценцирал и го продал софтверот на приватна фирма, а при секоја продажба на друг полициски оддел тој остварува заработувачка од 25 000 долари;
- Министерството за правда во Нов Зеланд изградило дополнителни 60 затворски соби за коишто им зема по 35 долари за користење за една ноќ на сите градови и правни јурисдикции што ќе се соочат со проблемот од прекумерен број криминалци или приведени.¹⁰

Ова се само неколку примери на претприемачко однесување на јавните организации. Секако постојат многу примери за генерирање дополнителни приходи од претпримачките активности на организациите од јавниот сектор во различни земји во светот. Но, се разбира, овде нема да бидат набројувани сите тие примери, туку се прави обид да се укаже на фактот дека претприемачкото однесување во јавниот сектор, како принцип а воедно и како дел од филозофијата на новиот јавен менаџмент, игра огромна улога во секојдневните активности на овие менаџери.

Значи, постои согласност дека јавниот сектор, како и приватниот мора да размислува за остварување профит, и тоа секаде кадешто постојат можности за тоа, но притоа не смее да врши какви било ограничувања на конкуренцијата меѓу организациите од приватниот сектор и да не го нарушува основниот принцип на своето постоење, а тоа е: заштита на јавниот интерес насекаде, односно граѓаните на прво место, а потоа се друго.

Оттука, произлегува и прашањето: на каков начин јавните организации можат да остваруваат профит? Одговорот може да се даде на најразлични начини. Имено, тие можат да остваруваат профит преку изградба на објекти, тргување со движен и недвижен имот, па се до воведување партиципативни такси за користење определени услуги. Претходно беше споменато дека јавните организации можат да влегуваат во бизнис партнерства со приватни, јавни или непрофитни организации. Притоа, тие можат да се јават како ко-инвеститори на одделни проекти или да даваат франшиза, закуп, односно концесија за користење земјиште, инфраструктура и сл. Но, во тој случај ризикот е поголем во споредба со некои други алтернативи за зголемување на приходите, односно бидејќи овде постојат директни вложувања и се работи за партнерства чија стабилност е непредвидлива на подолг рок. Зголемувањето на приходите на јавната организација, преку воведување партиципативни такси, наместо преку зголемување на постојните даноци кон граѓаните, исто така е еден од начините за стекнување профит. Во ова истражување се тврди дека можеби најсигурниот начин за да се зголемат т.н. неданочни приходи претставуваат партиципативните такси. Голем број локални самоуправи во САД, Нов Зеланд, Австралија, земјите на ЕУ итн., преку партиципативни такси, успеваат да ги зголемат своите приходи дури за 30%. Тие особено се присутни во областа на собирањето на јавниот отпад, користењето на водните ресурси и отпадните канали, рекреативните центри, паркинзите, здравствените услуги, градежните и урбанистичките услуги и сл. Според едно сеопфатно истражување, направено во САД, на прашањето кој метод или начин на плаќање го преферерираат во однос на користењето на јавните услуги, дури 70% од испитаниците се изјасниле дека партиципативните такси се најприфатлив начин на плаќање за користење на јавните услуги.¹¹

¹⁰ Barrett, K. and Greene, R. (1991) American Cities: A Special Report: Financial World, стр. 22.

¹¹ Barzelay, M. and Varley, P. (1988) Introducing Marketplace Dynamics in Minnesota State Government: Harvard University, John F. Kennedy School of Government, стр. 6.

Генерално, организациите од приватниот сектор се фокусираат на двете страни од буџетот, и тоа: профитот и трошењето, односно кредитната и дебитната страна од нивното работење. Тие и не се грижат премногу околу тоа колку ќе потрошат, во споредба со максимизирањето на добивката од своите инвестиции. За разлика од нив, пак, јавните организации премногу се грижат околу тоа колку ќе потрошат. Игнорирајќи го враќањето од можните инвестициски зафати, тие исклучиво се концентрираат на минимизирањето на трошоците од своите активности. Од тие причини тие многу често се плашат да преземат инвестициски зафати што би можеле да генерираат дополнителни приходи, односно заработувачка, едноставно поради фактот што се плашат дека тоа е премногу ризично и дека трошоците за нивното финансирање би биле доста големи. Во таа смисла, на пример, тие го одложуваат трошењето за поправка на патиштата се додека не се јави потреба да бидат целосно направени, а притоа ненамерно или од незнаење ќе потрошат два или трипати повеќе, отколку ако претходно се определиле да ги извршат неопходните поправки. Натаму, тие не сакаат да трошат за преквалификација или тренинг на невработените за полесно да најдат работа, ами исплаќаат огромни финансиски средства за социјална помош. Исто така, тие ги игнорираат минималните трошоци за здравствена заштита за бремените жени, но плаќаат огромни парични средства за отстранување или превенција на случаите каде се јавува несакана бременост и сл.

Сите претходни примери, како и многу други, укажуваат на фактот дека јавниот сектор треба да размислува исто како и приватниот сектор. Преку инвестирање на парите на граѓаните, всушност се врши рационализација на економските вложувања. Со други зборови, убедувајќи ја јавноста дека нема да има намалување на трошокот *per capita* на краток рок и дека парите ќе бидат вложени за долгорочни цели, при што инвестициското враќање ќе биде максимизирано, се ориентираат кон претприемачко размислување, што дава резултати. Меѓутоа, од направените претходни анализи, овде може да се постави следново прашање: како можат јавните менаџери да се трансформираат, односно да се натераат да размислуваат претприемачки, слично на оние од приватниот сектор?

Еден од одговорите на горенаведеното прашање претставуваат обуките односно системот на обуки кој претставува мошне важен дел од стручниот и професионалниот развој на вработените во јавниот сектор. Тие претставуваат активности надвор од работното време и можат да бидат од интердисциплинарна природа каде една од целите претставува развивањето на критичкото и претприемничкото однесување на работното место.

4. Обуките во јавниот сектор во Република Македонија: Правна рамка и институционална организираност

Несомнено, развојот на претприемничкото однесување на вработените во јавниот сектор е поврзан со системот на обуки чија функција е да поттикнуваат и развиваат креативно размислување односно размислување “out of the box”. За разлика од почетните години од осамостојувањето на Република Македонија, во последната декада односно во последните неколку години се започна еден сеопфатен процес на правно и институционално регулирање и имплементирање на концептот на претприемништво помеѓу вработените во јавниот сектор во Република Македонија. Притоа, од особено значење се четири клучни официјални документи, и тоа: Стратегијата за реформа на јавната администрација во Р.М. (2010-2015), Законот за административни службеници (Службен весник на Р.М. број 27/2014), Законот за вработените во јавниот сектор (Службен весник на Р.М. број 27/14) и најновата Нацрт-Стратегија за реформа на јавната администрација за периодот (2017-2022).

Во рамките на Стратегијата за реформа на јавната администрација (2010-2015), во делот кој се однесува на Системот на државната служба и управувањето со човечките ресурси, меѓудругото, се посветува внимание и на професионалниот развој на вработените односно обуките. Притоа, еден од клучните документи претставува донесувањето на Стратегијата за обука на државните службеници во Република Македонија 2009-2011. Тука, се нагласува дека, доследната примена на

оваа Стратегија претставува condition sine qua non односно иницијална каписла за понатамошен континуиран развој на човечките ресурси во јавниот сектор.¹²

Како резултат на претходните напори, во 2014 година е донесен Законот за административни службеници (Службен весник на Р.М. број 27/2014), каде од член 54 до член 68 поблиску се уредуваат прашањата поврзани со стручното усовршување на административните службеници односно спроведувањето на планови и програми за генерички и специјализирани обуки. Карактеристично е тоа што за првпат во овој Закон во член 60 се воведува и т.н. менторство како метод на пренесување знаења и вештини помеѓу вработените во јавниот сектор. Дополнително карактеристично е тоа што овој Закон од член 61 до член 68 предвидува посојано следење на ефектот од работењето на административните службеници.¹³

Во истата година т.е. 2014 година, е донесен и Законот за вработените во јавниот сектор каде покрај останатите начела во член 28 е дефинирано и начелото за постојано стручно усовршување на вработените во јавниот сектор. Притоа, секоја јавна институција е должна да донесе посебна Програма за стручно усовршување на своите вработени.¹⁴

Во целовкупниот процес на стручно усовршување на вработените во јавниот сектор, клучна односно есенцијална улога има Агенцијата за администрација на Република Македонија, се разбира во соработка со Министерството за администрација и информатичко општество и останатите надлежни институции во државата. Како континуитет, во најновата Програма за работа на Агенцијата за администрација за 2017 година, е наведено дека една од клучните приоритети претставува “развој на стручни и професионални раководни административни службеници преку нов пристап кон управувањето со човечките ресурси”. Тоа е потврдено и во Стратешкиот План на Агенцијата за администрација (2017-2019), каде се става акцентот на обуките како мошне важен дел од професионалниот развој и стручното усовршување на вработените во Агенцијата и надвор од неа.¹⁵

Конечно, во најновата Нацрт-Стратегија за реформа на јавната администрација во Р.М. за периодот (2017-2022), во делот кој се однесува на јавните служби и управувањето со човечките ресурси е нагласена големата улога на МИОА во обезбедувањето на т.н. е-обуки преку системите СУУ и Микроучење. Поконкретно, во рамките на Министерството е формиран и посебен Сектор за обука уште попознат како Академија за стручно усовршување на административните службеници.¹⁶

Заклучок

Несомнено, Република Македонија на својот пат да стане полноправна членка на ЕУ и НАТО, во последните години посвети огромно внимание кон регулирање односно насочување и развој на јавната администрација и системот на јавните служби. Еден од мошне важните аспекти (ако не и најважен), претставува професионалниот развој и стручното унапредување на кадровскиот потенцијал во јавниот сектор. Обуките се круцијален и составен дел на секоја Стратегија за реформа и се дел од законските решенија кои ја регулираат оваа област. За поздравување е и изработката и

¹² Влада на Р.М., Министерство за администрација и менаџмент на информациски системи, Стратегија за реформа на јавната администрација во Р.М. (2010-2015),

http://mioa.gov.mk/files/pdf/dokumenti/Strategija_zaRJA.pdf

¹³ Закон за административни службеници (Службен весник на Р.М. број 27/2014).

¹⁴ Закон за вработените во јавниот сектор (Службен весник на Р.М. број 27/14).

¹⁵ Агенција за администрација на Р.М., Стратешки план на Агенцијата за администрација (2017), Програма за работа на Агенцијата за (2017), <http://aa.mk/povazni-dokumenti-nspx.nspk>

¹⁶ Влада на Р.М., Министерство за администрација и менаџмент на информациски системи, Нацрт-Стратегија за реформа на јавната администрација за периодот (2017-2022), <http://www.mioa.gov.mk/?q=node/215>

донесувањето на Стратегијата за претприемачко учење во Р.М. (2014-2020) која е компатибилна со реформските напори во јавниот сектор и која е изготвена со поддршка на Европската тренинг фондација како агенција на ЕУ која на директен и индиректен начин е вклучена во земјите во развој со цел развој на човечкиот капитал преку системот на образование и интензивните обуки земајќи ги во предвид карактеристиките на пазарот на труд.¹⁷

Една од целите на системот на обуки претставува поттикнување на претприемничкото размислување, но и однесување на вработените во јавниот сектор. Притоа, произлегуваат следниве констатации и насоки за во иднина:

- факт е дека последните години, под бранот на реформи за реформирање на јавниот сектор во Р.М. се воспостави организиран систем на општи (генерички) и специјализирани обуки кои станаа и законска обврска. Сепак, потребно е да се нагласи и големата улога на невладиниот сектор во имплементацијата на обуките за вработените во јавниот сектор кои се финансирани од домашни односно странски фондации или влади. Притоа, недостасува еден интегриран систем за тековно следење и евиденција на сите видови обуки со цел постојан увид на состојбите и интервенирање во оној дел на обуките каде постојат потреби од дополнителни обуки за зголемување на знаењата на вработените во јавниот сектор;
- како резултат, потребни се постојани, како теоретски така и емпириски истражувања на обуките за вработените во јавниот сектор со цел да се утврдат ефектите односно предностите и недостатоците од нивната примена или нивното влијание врз збогатувањето со претприемнички знаења;
- покрај општиот стратески пристап, потребно е градење на поединечни стратегии за обуки кои би се однесувале на одредени специфични групи на вработени во јавниот сектор со цел подобрување на ефикасноста и ефективноста на работното место;
- се јавува потребата од постојана и интензивна соработка со универзитетите од земјата и странство во однос на постојаната “модернизација” на системот на обуки во делот на претприемничкото учење во јавниот сектор;
- и покрај фактот што претприемничкото образование е застапено во формалниот систем на образование, потребно е да се воведат еден вид на систем за утврдување на прелиминарни знаења од областа на претприемништвото за секој кандидат кој има за цел вработување во јавниот сектор (слично на психолошкиот тест и тестот за интегритет);
- мора да бидат стимулирани и соодветно наградени сите видови на претприемничко однесување во јавниот сектор. За таа цел, потребно е да бидат донесени измени и дополнувања на постојните законски решенија преку кои би се дефинирал и имплементирал системот на награди за претприемнички достигнувања на вработените во јавниот сектор;
- конечно, градењето на претприемничко општество и претприемничка нација не е можно да се направи без развојот на претприемничкото учење во јавниот сектор. Ниту една Стратегија за претприемничко учење во Република Македонија не би била целосна и успешна доколку вработените во јавниот сектор не претставуваат целосно интегриран дел “рамо до рамо” со вработените во приватниот сектор. Несомнено, годините што доаѓаат ќе бидат навистина “турбулентни” и ќе го стават капацитетот на институциите под постојан тест околу потребата за континуиран развој на претприемничкото однесување во јавниот сектор.

¹⁷ Влада на Р.М., Министерство за економија, Стратегија за претприемачко учење во Република Македонија (2014-2020), <http://www.mon.gov.mk/images/Artic-zDOC/Strategija%20za%20pretpriemacko%20ucenje%20vo%20RM%202014-2020%20MK%20202.12.2014.pdf>

БИБЛИОГРАФИЈА

- [1] Barrett, K. and Greene, R. (1991) *American Cities: A Special Report*: Financial World.
- [2] Barzelay, M. and Varley, P. (1988) *Introducing Marketplace Dynamics in Minnesota State Government*: Harvard University, John F. Kennedy School of Government.
- [3] Coats, D. and Passmore, E. (2008) *Public Value: The Next Steps in Public Service Reform*: The Work Foundation,
<http://www.theworkfoundation.com/assets/docs/publications/201_pv_public_service_reform_final.pdf>
- [4] Dees, J.G., Emerson, J. and Economy, P. (2012) *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*: John Wiley & Sons, New Jersey.
- [5] Diefenbach, F.E. (2011) *Entrepreneurial Orientation in the Public Sector: When Middle Managers Create Public Value*,
<[http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3883/\\$FILE/dis3883.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3883/$FILE/dis3883.pdf)>.
- [6] Drucker, P. (1985) *Innovation and Entrepreneurship: Practice and principles*: Harper & Row, New York.
- [7] Gomez, P. (2011) *Foreword to Entrepreneurial Orientation in the Public Sector: When Middle Managers Create Public Value*,
<[http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3883/\\$FILE/dis3883.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3883/$FILE/dis3883.pdf)>.
- [8] Leadbeater, C. (2001), *The Rise of the Social Entrepreneur*: Demos, London.
- [9] Miller, D. (1983) *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*: Management Science, vol. 29, no. 7, стр. 770-791.
- [10] Moore, M. (1995) *Creating Public Value: Strategic Management in Government*: Harvard University Press, Boston.
- [11] Morris, M.H., Kuratko, D.F. and Covin, J.G. (2008) *Corporate entrepreneurship and innovation: Entrepreneurial development within organizations*: Mason: Thomson/South-Western, Ohio.

Правни прописи и официјални документи

- [12] Агенција за администрација на Р.М., Стратешки план на Агенцијата за администрација (2017), Програма за работа на Агенцијата за (2017), <http://aa.mk/povazni-dokumenti-nspx.nspx>
- [13] Влада на Р.М., Министерство за економија, Стратегија за претприемачко учење во Република Македонија (2014-2020),
<http://www.mon.gov.mk/images/Artic-zDOC/Strategija%20za%20pretpriemacko%20ucenje%20vo%20RM%202014-2020%20MK%20%202.12.2014.pdf>
- [14] Влада на Р.М., Министерство за администрација и менаџмент на информациски системи, Стратегија за реформа на јавната администрација во Р.М. (2010-2015),
http://mioa.gov.mk/files/pdf/dokumenti/Strategija_zarJA.pdf
- [15] Влада на Р.М., Министерство за администрација и менаџмент на информациски системи, Нацрт-Стратегија за реформа на јавната администрација за периодот (2017-2022),
<http://www.mioa.gov.mk/?q=node/215>
- [16] Закон за административни службеници (Службен весник на Р.М. број 27/2014).
- [17] Закон за вработените во јавниот сектор (Службен весник на Р.М. број 27/14).