

ИЗВЕШТАЈ

о евалуацији утицаја и квалитету програма обука у јавној управи

Др Дијана Штрбац

Др Михаило Пауновић

Др Дејана Павловић

Београд, децембар 2023. године



Овај материјал је израђен у оквиру пројекта „Обука за државну службу за 21. век у Републици Србији“, који финансира Шведска агенција за међународни развој и сарадњу (СИДА), а спроводи Програм Уједињених нација за развој (УНДП) у партнерству са Националном академијом за јавну управу (НАЈУ).

Ставови изнети у овом материјалу су ставови аутора и не представљају нужно ставове Програма Уједињених нација за развој (УНДП) нити Шведске агенције за међународни развој и сарадњу (СИДА).

САДРЖАЈ

1. УВОДНА РАЗМАТРАЊА	1
1.1. Пројектни задатак и уводне напомене	1
1.2. Методологија и извори података	2
2. НАЦИОНАЛНА АКАДЕМИЈА ЗА ЈАВНУ УПРАВУ	5
2.1. Делатност и законски оквир НАЈУ	5
2.2. Програми обука НАЈУ	5
2.3. Програми обука НАЈУ у периоду 2018-2022. године	7
2.4. Програми обука НАЈУ у 2022. години	8
3. АНАЛИЗА ПОСТИГНУЋА ПРОГРАМА ОБУКЕ НА ОСНОВУ ОДАБРАНИХ КРИТЕРИЈУМА ЕВАЛУАЦИЈЕ	13
3.1. Општи подаци о испитаницима.....	13
3.2. Информације о обукама	15
3.3. Одабрани критеријуми евалуације утицаја и квалитета програма обука	18
3.3.1. Релевантност садржаја	18
3.3.2. Успешност реализације.....	20
3.3.3. Ефективност	21
3.3.4. Утицај	23
3.3.5. Одрживост.....	27
3.3.6. Иновативност	29
4. ПОДСТИЦАЈИ И БАРИЈЕРЕ ЗА ПРИМЕНУ ЗНАЊА СТЕЧЕНОГ НА ОБУКАМА	31
5. НАУЧЕНЕ ЛЕКЦИЈЕ И ПРИМЕРИ ДОБРЕ ПРАКСЕ	34
6. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА ФОКУС ГРУПА	36
7. ПРЕПОРУКЕ ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ ЈЕДИНСТВЕНОГ СИСТЕМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА У ЈАВНОЈ УПРАВИ	42
8. ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА	45
Референце	48
Прилог - Упитник за екстерну евалуацију утицаја и квалитета програма обука НАЈУ	49

1 УВОДНА РАЗМАТРАЊА

1.1. Пројектни задатак и уводне напомене

Важан део реформе јавне управе у Републици Србији односи се на управљање људским ресурсима и стручно усавршавање запослених. Циљ новог приступа стручном усавршавању је развој потенцијала запослених у јавној управи кроз праћење њихових потреба, изградњу прилагођених програма обука и контролу квалитета. Поред тога, нови систем треба да омогући исти квалитет и једнак приступ стручном усавршавању свим државним службеницима у складу са јединственим критеријумима и стандардима у свим државним органима.

У складу са Стратегијом реформе јавне управе у Републици Србији, Стратегијом стручног усавршавања државних службеника у Републици Србији и Стратегијом стручног усавршавања запослених у јединицама локалне самоуправе у Републици Србији, Министарство државне управе и локалне самоуправе спроводи свеукупну реформу области стручног усавршавања. Један од резултата процеса реформи је оснивање институције која има централну улогу у систему стручног усавршавања у јавној управи Републике Србије – Националне академије за јавну управу (НАЈУ).

Програм Уједињених нација за развој (UNDP) у сарадњи са Националном академијом за јавну управу реализује пројекат „Обука државних службеника за 21. век у Републици Србији“ који има за циљ стварање ефикасне и професионалне јавне управе кроз јачање вештина и знања руководећег кадра и државних службеника у институцијама на националном и локалном нивоу кроз њихову континуирану обуку.

У оквиру пројекта „Обука државних службеника за 21. век у Републици Србији“, Институт економских наука из Београда је корисник гранта који има за циљ спровођење истраживања о утицају и квалитету програма обука за јавну управу које је НАЈУ спровела како би се унапредио квалитет стручног усавршавања. Посебни циљеви гранта су: израда методологије за оцену утицаја и квалитета програма обука, спровођење екстерне евалуације програма обука, доношење препорука за унапређење обука у наредном периоду, као и допринос успостављању боље сарадње између НАЈУ и научно-истраживачког сектора и организација цивилног друштва.

Активности истраживања и израде Извештаја спровео је истраживачки тим Института економских наука, у саставу:

др Дијана Штрбац, руководилац пројекта
др Михаило Пауновић,
др Дејана Павловић.

Изражавамо посебну захвалност представницима Националне академије за јавну управу који су нам пруженим појашњењима, достављеним подацима, контактима са запосленима у јавном сектору и брзим одговорима, у великој мери помогли у реализацији пројектних активности. Такође, захваљујемо се и запосленима у јавној управи који су својим учешћем у анкетном истраживању и фокус групама дали непроцењив допринос квалитету Извештаја.

Извештај о евалуацији утицаја и квалитету програма обука у јавној управи представља резултате истраживачких активности спроведених у периоду септембар - децембар 2023. године. Састоји се из неколико делова: прва два дела су посвећена представљању методологије истраживања, активности и програма обуке НАЈУ. Наредна четири дела представљају резултате анкетног истраживања и анализе фокус група. У седмом делу су дате препоруке за унапређење јединственог система стручног усавршавања, док су у последњем делу сумирани главни закључци.

1.2. Методологија и извори података

Основни циљ истраживања спроведеног у Извештају је евалуација утицаја и квалитета програма обука у јавној управи које је Национална академија за јавну управу (НАЈУ) спровела током 2022. године како би се унапредиле компетенције јавних службеника. Резултати истраживања пружају препоруке за унапређење програма обуке и доприносе развоју ефикасније јавне управе кроз јачање вештина запослених.

Предмет истраживања су програми обука службеника и руководиоца у државним органима и јединицама локалне самоуправе са фокусом на четири најчесталије форме реализације обука:

- 1) Класична учиниоца;
- 2) Виртуелна учиниоца;
- 3) *Online* обука;
- 4) Комбиновано учење.

Истраживање је спроведено коришћењем: 1) метода “кабинетских истраживања” (*Desk Research Method*) и 2) метода “теренских истраживања” (*Field Research Method*) који укључује *online* упитник и организацију фокус група са запосленима и руководиоцима у државним органима и јединицама локалне самоуправе.

Коришћењем *Desk Research* метода прикупљена је обимна документациона основа из домена јавне управе и Националне академије за јавну управу (закони, правилници, извештаји), као и подаци о спроведеним програмима обуке и учесницима у току 2022. године.

Теренска истраживања спроведена су путем *online* анкетирања и фокус група са запосленима и руководиоцима у јавној управи. Ова истраживања су омогућила прикупљање квантитативних и квалитативних података о програмима обука у посматраном периоду.

Евалуација утицаја и квалитета програма обука заснована је на следећих шест критеријума:

- 1) релевантност садржаја,
- 2) успешност реализације,
- 3) ефективност,
- 4) утицај,
- 5) одрживост и
- 6) иновативност.

Релевантност садржаја се односи на степен у коме су програми обуке у складу са потребама запослених у јавној управи, захтевима њиховог радног места и приоритетима конкретног органа јавне управе.

Успешност реализације се односи на меру у којој је садржај програма и метод обуке прикладан, материјал који се добија користан, тренер који изводи обуку успешан у преношењу знања, садржај програма разумљив, дужина програма одговарајућа и слично.

Ефективност се односи на степен у коме је реализација програма обука имала за резултат остварење планираних циљева (унапређење одговарајућих компетенција). Она подразумева исходе учења, односно промене које су се догодиле у процесу учења као што су: ефекти учења, стечене вештине, повећана знања, усвојени позитивни ставови, промене у понашању.

Утицај подразумева степен у коме су позитивни и негативни, директни и индиректни, ефекти настали кроз програме обука у складу са очекиваним. На пример, степен у коме су се перформансе (продуктивност) на радном месту или дисеминација знања повећали након похађања обука.

Одрживост се односи на степен у коме су користи остварене кроз програме обука дугорочне и отпорне на ризике из окружења.

Иновативност обухвата иновативне приступе стручном усавршавању и допринос обука примени нових начина за решавање изазова на конкретном радном месту.

Сваки од представљених критеријума евалуације заступљен је у *online* упитнику кроз одређени број затворених и отворених питања на које су испитаници дали одговоре. Поред тога, наведени критеријуми евалуације коришћени су и као основа за *Desk* истраживање, као и планирање и реализацију фокус група.

Осим наведених критеријума, евалуација укључује и: 1) прикупљање и оцену научених лекција и примера добрих пракси како би се дошло до кључних позитивних и негативних фактора који одређују резултате програма обука и 2) анализу фактора који олакшавају или ограничавају примену знања стеченог на обукама.

Анкетно истраживање је засновано на обради квантитативних и квалитативних података прикупљених од запослених у јавној управи који су похађали неку од обука у току 2022. године. Упитник коришћен у истраживању представљен је у прилогу Извештаја. У складу са поделом програма обука према форми реализације, а полазећи од основног циља истраживања, за потребе анкетног истраживања, формулисана су следећа **истраживачка питања**:

1. Какав је квалитет програма обука у јавној управи које је НАЈУ спровела током 2022. године?
 - 1.1. Какав је квалитет програма обука у погледу релевантности садржаја?
 - 1.2. Какав је квалитет програма обука у погледу успешности реализације?
 - 1.3. Какав је квалитет програма обука у погледу ефикасности?
 - 1.4. Какав је квалитет програма обука у погледу утицаја?
 - 1.5. Какав је квалитет програма обука у погледу одрживости?
 - 1.6. Какав је квалитет програма обука у погледу иновативности?
2. Да ли постоје значајне разлике у квалитету између програма обука који се реализују у различитим формама?
 - 2.1. Да ли постоје значајне разлике у погледу релевантности садржаја између програма обука који се реализују у различитим формама?
 - 2.2. Да ли постоје значајне разлике у погледу квалитета реализације између програма обука који се реализују у различитим формама?
 - 2.3. Да ли постоје значајне разлике у погледу ефикасности између програма обука који се реализују у различитим формама?
 - 2.4. Да ли постоје значајне разлике у погледу утицаја између програма обука који се реализују у различитим формама?
 - 2.5. Да ли постоје значајне разлике у погледу одрживости између програма обука који се реализују у различитим формама?
 - 2.6. Да ли постоје значајне разлике у погледу иновативности између програма обука који се реализују у различитим формама?
3. Који фактори олакшавају примену знања стеченог на обукама?
4. Који фактори ограничавају примену знања стеченог на обукама?

Подаци о квалитету и утицају програма обука добијени су на основу *online* упитника у коме су испитаници оцењивали различите тврдње на петостепеној Ликертовој скали (1 - уопште се не слажем, 2 - углавном се не слажем, 3 - нити се слажем, нити се не слажем, 4 - углавном се слажем, 5 - у потпуности се слажем). Ове тврдње се односе на релевантност садржаја,

квалитет реализације, ефективност, утицај, одрживост и иновативност програма обука које су запослени у јавној управи похађали током 2022. године. За сваки од наведених шест критеријума испитаници су оцењивали по неколико тврдњи. Резултат испитаника за сваки од шест критеријума представља аритметичку средину одговора на питања која се односе на тај критеријум. Поред тога, упитник садржи и питања отвореног типа која се односе на оцену научених лекција и навођење примера добрих пракси како би се дошло до кључних позитивних и негативних фактора који одређују резултате програма обука.

Узорак обухвата само полазнике који су похађали обуке током 2022. године. Разлог томе је што се очекује да полазници новостечено знање примене одмах након завршетка обуке. Полазници који су у ранијим периодима (од 2018. до 2021. године) похађали обуке, новостечено знање су применили одмах, а не неколико година након завршетка обуке, због чега у овом тренутку вероватно нису у стању да направе јасну разлику између свог знања пре и након завршетка обуке.

Одговори на прво истраживачко питање засновани су на дескриптивној статистици и анализи поузданости (*Cronbach's Alpha*), а резултати су представљени табеларно и помоћу различитих графикана. Одговори на друго истраживачко питање су засновани на дескриптивној статистици, различитим графиконима и коришћењу статистичких метода за поређење аритметичких средина више узорака. Одговори на треће и четврто истраживачко питање засновани су на дескриптивној статистици, а резултати су представљени табеларно и помоћу различитих графикана. Одговори на питања отвореног типа анализирани су коришћењем квалитативних метода и резултати те анализе служе као допуна резултатима добијеним коришћењем квантитативних метода.

Након обраде података прикупљених путем упитника, организоване су фокус групе као допуна резултатима добијеним путем анкетирања. Реализација фокус група је омогућила додатни увид у тему и проверу резултата добијених испитивањем путем *online* упитника. Циљ овог метода прикупљања података је да се у неформалном дијалогу добију нове информације и дефинишу препоруке за наредни период. За организацију и имплементацију фокус група консултоване су и смернице НАЈУ представљене у Упутству за спровођење фокус групе (2020). Реализовано је пет фокус група: две фокус групе у Београду и по једна фокус група у Новом Саду, Крагујевцу и Нишу. Примарни подаци прикупљени на овај начин обрађени су коришћењем различитих квалитативних метода.

2 НАЦИОНАЛНА АКАДЕМИЈА ЗА ЈАВНУ УПРАВУ

2.1. Делатност и законски оквир НАЈУ

Запослени у јавној управи¹ први су на линији комуникације са грађанима. Услуге које пружају морају да испуне велика очекивања корисника у циљу постизања високог степена задовољства. Учествовање у програмима неформалног образовања представља њихову моралну обавезу и потребу за стручним усавршавањем ради стицања знања и вештина усмерених на унапређење компетенција неопходних за квалитетно обављање посла. Унапређење пословања јавне управе подразумева јачање капацитета и вештина службеника које они стичу учешћем у програмима неформалног образовања.

Од 2018. године, након доношења Закона о Националној академији за јавну управу², почела је са радом установа задужена за стручно усавршавање службеника и руководиоца у државној управи.

Основна активност НАЈУ, као централне институције стручног усавршавања, јесте спровођење обука за унапређење вештина запослених у јавној управи. У досадашњем раду Националне академије спроводе се и остале активности које су дефинисане Законом и претежно су усмерене на:

- 1) утврђивање потреба за обуком у јавном сектору;
- 2) планирање и програмирање општег стручног усавршавања;
- 3) организацију и реализацију обука;
- 4) евалуацију спроведених обука и
- 5) јавно извештавање о раду.

Национална академија за јавну управу налази се под надзором Министарства државне управе и локалне самоуправе Републике Србије, и јавно је признати организатор активности за неформално образовање одраслих (ЈПОА). Академија акредитује реализаторе за самостално извођење програма обука, али уколико нема довољно предавача, како је дефинисано у Закону о НАЈУ, у могућности је да успостави сарадњу са предавачима са високошколских установа, научно-истраживачким организацијама и другим акредитованим ЈПОА. Са корисницима обука, запосленима у јавној управи, НАЈУ остварује комуникацију путем друштвених мрежа, дељењем информација на званичном сајту академије, преко представника јединица државне управе и локалне самоуправе, непосредно са руководиоцима организационих јединица НАЈУ путем електронске поште или телефонским позивом и директним контактом. С обзиром да су услуге које НАЈУ пружа бесплатне за кориснике и немају тржишни карактер, оцена задовољства корисника има посебан значај у раду академије. Вредновање програма обука НАЈУ се спроводи према Правилнику о критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања³, прикупљањем података о спроведеној активности и проценом њихове релевантности и ефеката.

2.2. Програми обука НАЈУ

У складу са Законом о државним службеницима⁴, као и на основу утврђивања потреба запослених за недостајућим компетенцијама, НАЈУ припрема и спроводи програме обука.

1 Под јавном управом у Републици Србији, у смислу Закона о НАЈУ, подразумевају се државни органи, самосталне и независне организације, као и органи, организације и службе аутономне покрајине и јединице локалне самоуправе, јавне агенције и организације на које се примењују прописи о јавним агенцијама, те предузећа, установе, организације и појединци којима су поверена јавна овлашћења.

2 „Сл. гласник РС”, бр. 94/2017. од 19. 10. 2017. године

3 Правилник о критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања. Преузето са: <https://www.napa.gov.rs/tekst/72/pravilnik-o-vrednovanju.php>

4 „Сл. гласник РС”, бр. 79/2005, 81/2005 – испр., 83/2005 – испр., 64/2007, 67/2007, испр., 116/2008, 104/2009, 99/2014, 94/2017, 95/2018, 157/2020 и 142/2022.

Програми стручног усавршавања обухватају: Општи програм обуке државних службеника, Програм обуке руководиоца у државним органима и посебни програми обуке у складу са специфичним потребама из делокруга и надлежности државних органа. Општи програм државних службеника чине: Уводни програм обуке и Програм континуираног стручног усавршавања државних службеника у државним органима.

Поред поменутог Закона, у складу и са Законом о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе⁵, спроводи се и Општи програм обуке запослених у јединицама локалне самоуправе, као и Програм обуке руководиоца запослених у јединицама локалне самоуправе. Општи програм обуке запослених у јединицама локалне самоуправе дели се на:

- Уводни програм обуке;
- Програм континуираног стручног усавршавања у јединицама локалне самоуправе који чине:
 - а) Општи програм континуираног стручног усавршавања и
 - б) Секторски програм континуираног стручног усавршавања⁶.

Осим обавезних елемената програма обука дефинисаних у нормативним актима, сваки појединачни програм обуке садржи и елемент компетенција, као што су: понашајне компетенције, опште функционалне компетенције, посебне функционалне и тренерске компетенције.

Једна од активности НАЈУ такође је спровођење комерцијалних програма који не угрожавају пословање академије.

На почетку рада НАЈУ, тачније током 2018. године, подела програма била је на класичне обуке, интернет обуке, курсеве језика и менторство. У оквиру класичних обука реализовала су се четири програма: Уводни програм општег оспособљавања за полагање државног стручног испита приправника и новозапослених; Програм општег континуираног стручног усавршавања државних службеника; Програм општег усавршавања руководиоца и Програм општег стручног усавршавања напредних вештина обучавања и управљања личним развојем и развојем запослених.

Од 2019. године, спроводи се пет различитих програма:

- 1) Општи програм обуке државних службеника;
- 2) Програм обуке руководиоца у државним органима;
- 3) Општи програм обуке запослених у јединицама локалне самоуправе;
- 4) Програм обуке руководиоца у јединицама локалне самоуправе и
- 5) Посебни програми и догађаји.

У зависности од циља, садржаја и ефеката обуке, програми обуке спровode се у неколико различитих организационих облика, тачније у форми предавања, семинара, тренинга, радионица, округлог стола, конференција, стажирања, коучинага, консултација, менторства, студијске посете, *online* обуке, вебинара, комбинованог учења, курса и мастеркласа. У оквиру сваке форме примењују се модерне и интерактивне методе и технике које су дефинисане у документу „Облици, методе и технике спровођења програма стручног усавршавања“. Како би се обука спровела на адекватан начин, у раду НАЈУ дефинисано је да тренери поред знања из области морају да поседују и знања везана за учење одраслих.

5 „Сл. гласник РС”, бр. 21/2016, 113/2017, 95/2018, 114/2021, 113/2017 – др. закон, 95/2018 – др. закон, 86/2019 – др. закон, 157/2020 – др. закон и 123/2021 – др. закон.

6 Секторски програм континуираног стручног усавршавања припрема се у сарадњи са Саветом за стручно усавршавање запослених у јединицама локалне самоуправе.

Досадашња пракса НАЈУ показала је да су најзаступљенија предавања у класичној учионици, виртуелној учионици или у виду унапред снимљене *online* обуке. Виртуелна учионица је форма реализације обуке заступљена од 2020. године, имплементирана услед ускраћених могућности за спровођење обуке уживо и од тада је постала део стандардне образовне понуде НАЈУ. Обука у виртуелној учионици спроводи се три фазе: *prework* (припремни део), вебинар – догађај уживо и *postwork* (задатак). За разлику од виртуелне учионице, комбинована обука је форма која поред унапред снимљене *online* обуке пружа и могућност консултовања са ментором након завршетка програма обуке.

2.3. Програми обука НАЈУ у периоду 2018-2022. године

Број реализованих обука на годишњем нивоу, као и број полазника, бележи константан тренд раста за време рада НАЈУ. Током 2018. године, реализовано је 205 обука на којим је учествовао 4.081 полазник, док је 2022. године реализовано 737 обука са 25.678 полазника. Према последњим званичним подацима НАЈУ (2023), укупан број полазника износи 77.362 са 2.075 реализованих обука.

Табела 1. Број обука и број полазника НАЈУ, 2018-2022.

Година	Број обука	Број полазника
2022.	737	25.678
2021.	364	16.568
2020.	269	12.559
2019.	359	6.365
2018.	205	4.081

Извор: Извештаји о евалуацији програма обука 2018-2022. Преузето са: <https://www.nara.gov.rs/tekst/487/izvestaji-i-evaluacije.php>

Програми обука спроводе се виртуелно (*online*) и уживо у просторијама академије. Организовање *online* обука било је учесталије током 2020. године услед ограничених услова рада због пандемије COVID-19.

У 2020. и 2021. години одржано је више обука у виртуелној него у класичној учионици. Током 2022. године највећи број обука је организован у класичној учионици, а у поређењу са 2020. годином број обука у класичној учионици порастао је шест пута.

Табела 2. Форме реализације обука НАЈУ, 2020-2022.

	2020.	2021.	2022.
Виртуелна учионица	183	213	284
Класична учионица	58	96	338
<i>Online</i> курс	10	/	/
<i>Online</i> обука	18	29	47
Хибридна обука	/	21	8
Хибридна конференција	/	3	6
Комбиновано учење	/	2	1
Комбиновано <i>online</i> учење	/	/	1

	2020.	2021.	2022.
Модернизоване <i>online</i> обуке	/	/	32
Консултације	/	/	17
Конференције	/	/	3

Извор: Извештаји о евалуацији програма обука 2018-2022. Преузето са: <https://www.nara.gov.rs/tekst/487/izvestaji-i-evaluacije.php>

2.4. Програми обука НАЈУ у 2022. години

Према подацима прикупљеним од НАЈУ од 737 догађаја са 25.672 учесника, за потребе извештаја узете су у обзир обуке спроведене у складу са усвојеним програмима за 2022. годину, 667 обука са 21.957 полазника. Из евалуације су изузете конференције и посебни догађаји као и обуке које су пилотиране у сарадњи са пројектима.

Током 2022. године по усвојеним програмима организовано је 308 обука у форми класичне учионице, 260 у форми виртуелне учионице и 18 у форми комбинованог учења. Укупно 3.545 полазника похађало је обуке у класичној учионици, 7.512 у виртуелној учионици, док је 10.684 било на *online* обукама. Током 2022. године, 164 учесника имало је консултације у оквиру комбинованог учења.

На обукама које су спроведене у форми **класичне учионице** показало се да је најпосећенија област Управа у служби грађана и привреде са 1.563 полазника и то обука на тему Електронско канцеларијско пословање коју је похађало 1.258 полазника. На другом месту је област Дигитална писменост са 377 полазника на обукама у класичној учионици, а највише полазника је завршило Табеларне калкулације. Најмање интересовање било је на обукама у области Јавне политике и услуге (6 учесника) и Међународна сарадња и европске интеграције (5 учесника) (Слика 1).

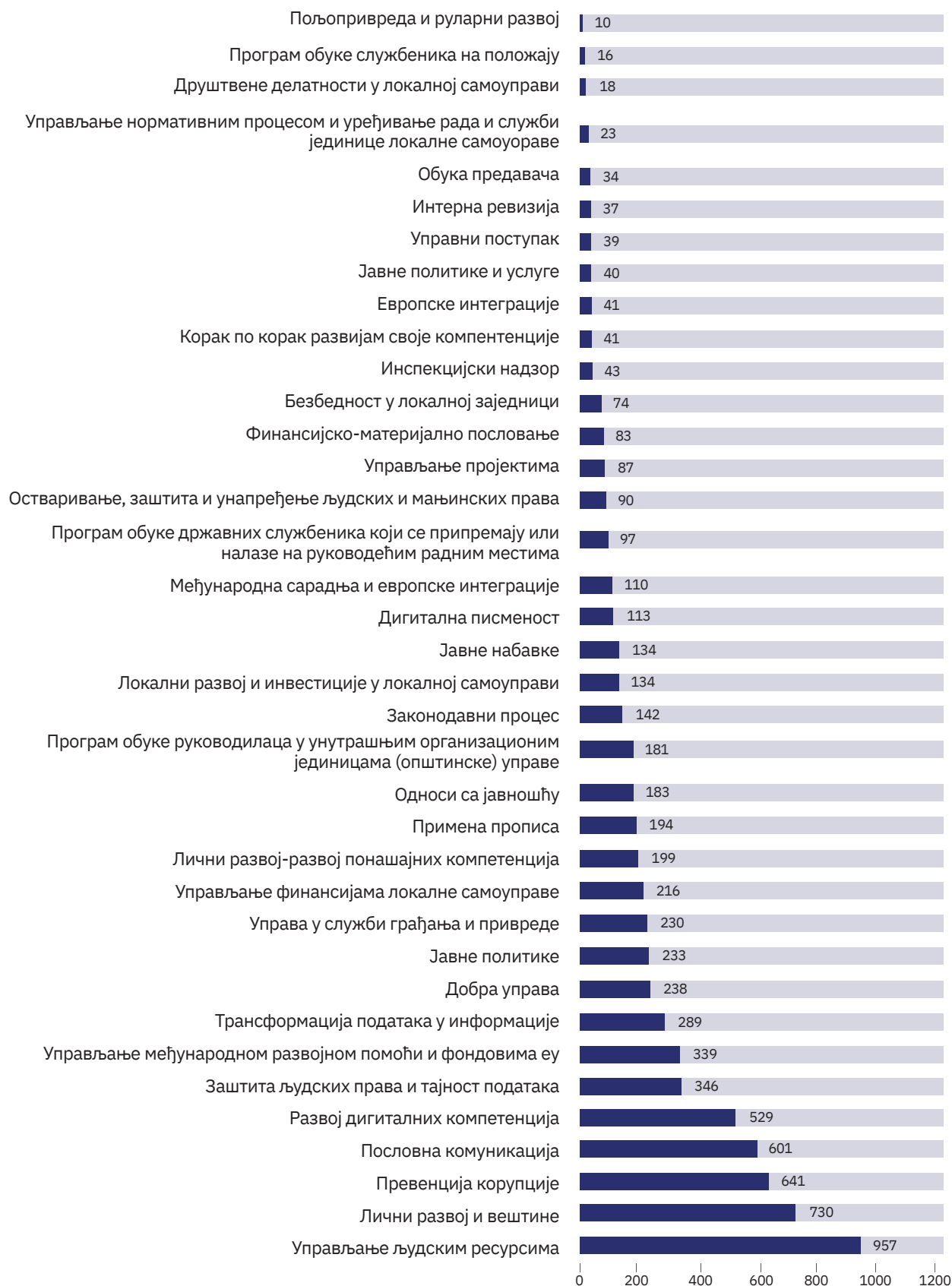
Слика 1. Број полазника према тематским областима у класичним учионицама, 2022.



Извор: База НАЈУ, 2022.

Током 2022. године, организоване су обуке из 38 тематских области у виду вебинара у **виртуелној учионици**. Од укупног броја полазника на вебинарима, 957 запослених учествовало је на обукама у области Управљање људским ресурсима где су најпосећенији вебинари на тему Вредновање радне успешности са 294 полазника, док је њих 929 учествовало на вебинарима из области Личног развоја и вештина заједно са вебинарима из области Лични развој – развој понашајних компетенција. Са мање од 20 учесника током 2022. године спроведени су вебинари из области Друштвене делатности у локалној самоуправи (18) и Пољопривреда и рурални развој (10) (Слика 2).

Слика 2. Број полазника према тематским областима у виртуелним учионицама, 2022.



Извор: База НАЈУ, 2022.

Према подацима НАЈУ (2022), стално доступних унапред снимљених *online* обука је 80, а припадају у 26 различитих тематских области. Од укупног броја учесника на *online* обукама (10.684), највећи број је из области Управа у служби грађана и привреде на обуци Електронско канцеларијско пословање – онлајн обука (3.987 полазника). На другом месту међу популарним областима нашле су се обуке из Пословне комуникације (1.270 учесника) (Слика 3).

Слика 3. Број полазника према тематским областима на унапред снимљеним *online* обукама у току 2022. године

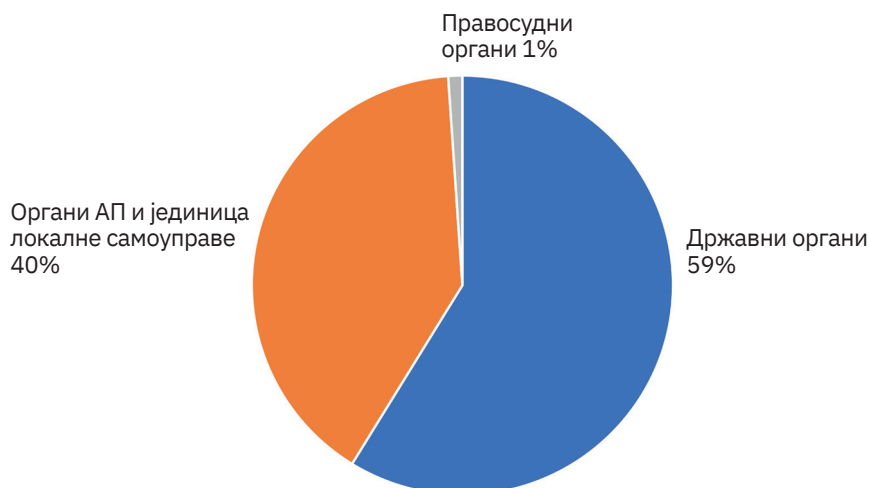


Извор: База НАЈУ, 2022.

Од укупног броја учесника, 164 запослена учествовало је на консултацијама 2022. године. Око 85% учесника било је на консултацијама на теме обука из области Лични развој и вештине и Лични развој – развој понашајних компетенција.

Преглед структуре полазника обука из 2022. године указује да од укупног броја запослених који су похађали обуке у 2022. години, 5.333 чинили су запослени у државној управи, 3.642 органи АП и јединица локалне самоуправе и 98 полазника били су правосудни органи (Слика 4).

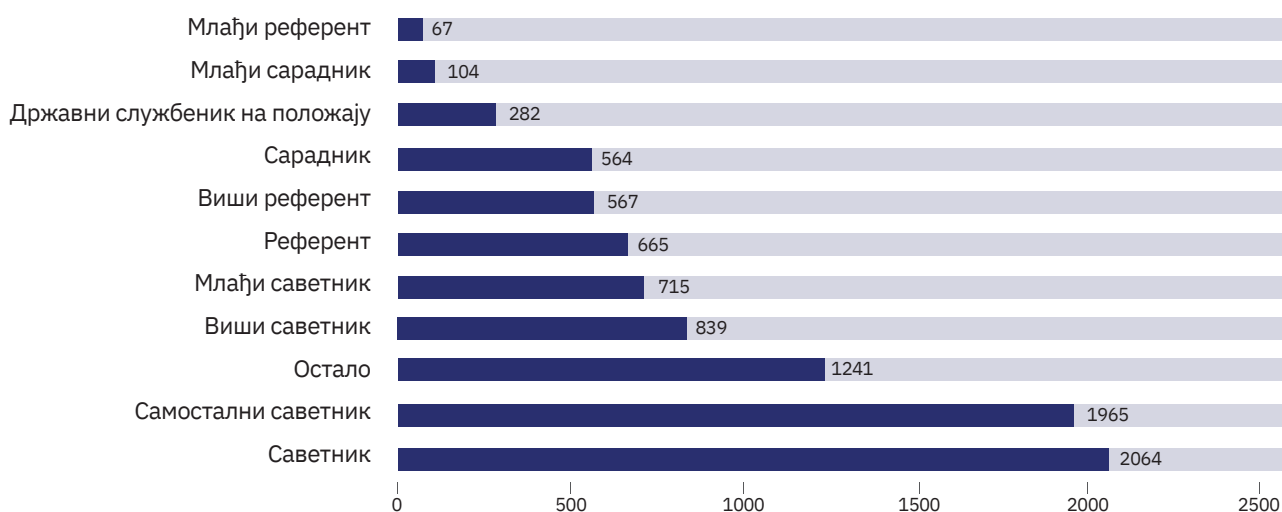
Слика 4. Број запослених у јавној управи који су похађали НАЈУ обуке у току 2022. године



Извор: База НАЈУ, 2022.

Полна структура указује да у току 2022. године у обукама више учествују жене (око 67%), док око 77% полазника не обавља послове руковођења.⁷ Највећи број полазника је у звању саветника и самосталних саветника, док је најмањи број младих сарадника похађао обуке (Слика 5).

Слика 5. Звања запослених у јавној управи који су похађали обуке у току 2022. године



Извор: База НАЈУ, 2022.

Резултати Извештаја „Преглед резултата спровођења и евалуације обука за период од јануара до децембра 2022. године” показују да су очекивања учесника испуњена у потпуности (85%), општа обука је оцењена просечном оценом 3,75 (на скали од 1 до 4), док је применљивост новостечених вештина добила оцену 3,62. Резултати оцењивања учинка реализатора (предавача) за 2022. годину указују да ниједан предавач није добио оцену нижу од 3,00 а већина је вреднована оценама у распону од 3,00 до 3,50.

7 База НАЈУ, 2022.

3 АНАЛИЗА ПОСТИГНУЋА ПРОГРАМА ОБУКЕ НА ОСНОВУ ОДАБРАНИХ КРИТЕРИЈУМА ЕВАЛУАЦИЈЕ

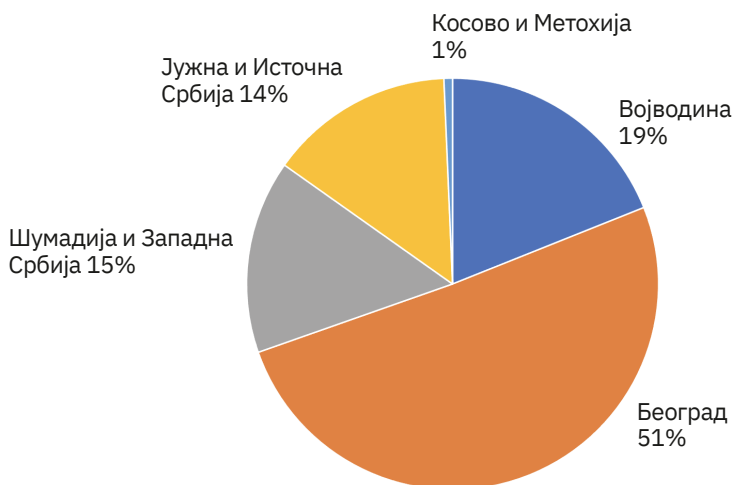
3.1. Општи подаци о испитаницима

Истраживање је обухватило 1.040 службеника и руководиоца у државним органима и јединицама локалне самоуправе који су током 2022. године похађали бар једну обуку у организацији Националне академије за јавну управу. У току 2022. године укупно 9.073⁸ државних службеника и руководиоца је похађало обуке НАЈУ што указује да истраживачки узорак чини 11,46% популације.

Када је у питању ниво јавне управе, 38% испитаника је запослено на централном нивоу, док је њих 50% запослено на локалном нивоу (АП и јединице локалне самоуправе). Преосталих 12% испитаника је запослено у другим државним органима као што су: јавне агенције, правосуђе, Државна ревизорска институција, Национална служба за запошљавање, итд.

Највећи број испитаника (51%) је запослено у Београду. Затим следе Војводина (19%), Шумадија и Западна Србија (15%), Јужна и Источна Србија (14%) и Косово и Метохија (1%). Слика 6 приказује структуру испитаника према региону у коме се налази организација у којој су они запослени.

Слика 6. Региони запослења испитаника



Према области рада, највећи број испитаника (14%) обавља послове руковођења. Затим следе инспекцијски (12%), стручно-оперативни (12%), административно-технички (12%) и управно-правни послови (10%). Слика 7 приказује структуру испитаника у односу на област рада.

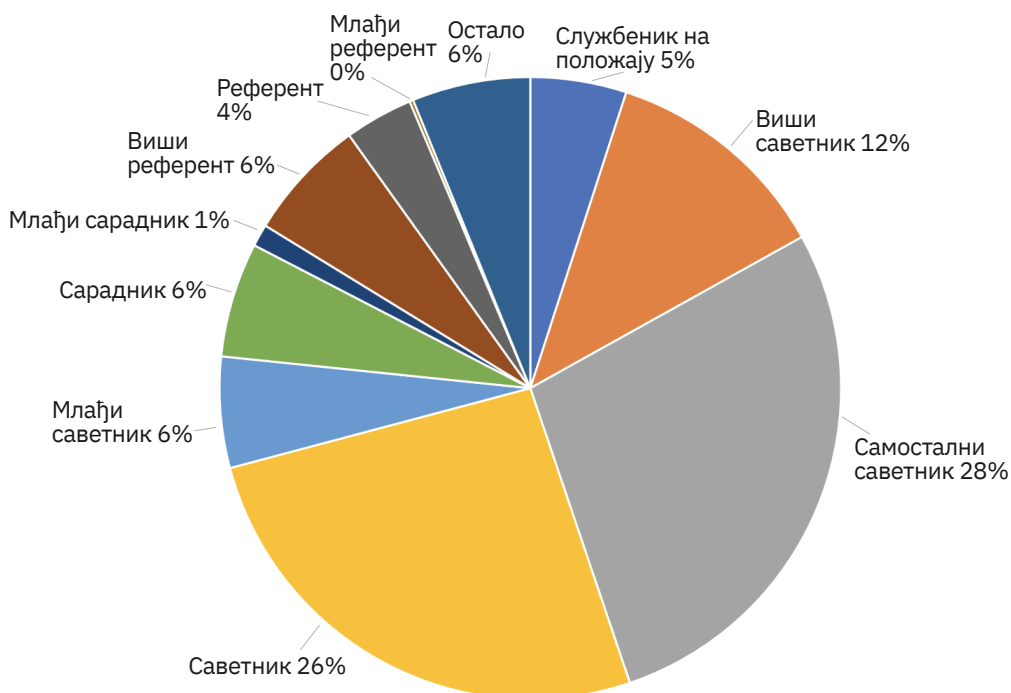
⁸ Ова цифра се односи на број државних службеника једнозначно. Број полазника обука у 2022. години (25.678) укључује збир полазника свих обука, односно садржи понављања у ситуацијама када је 1 службеник похађао више од 1 обуке.

Слика 7. Област рада испитаника



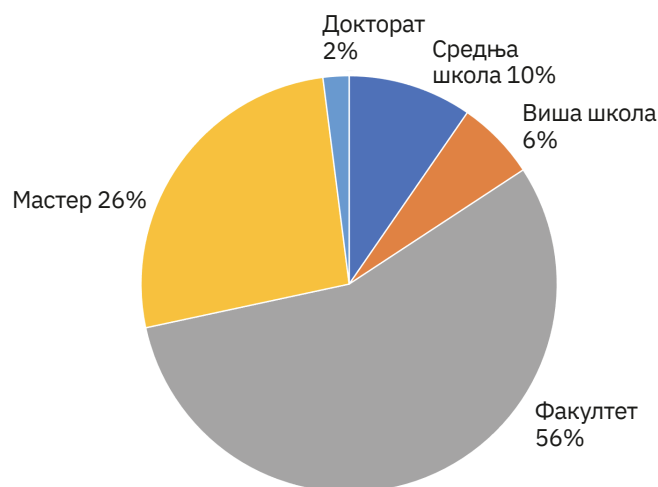
Највећи број испитаника је у звању самосталног саветника (28%), саветника (26%) и вишег саветника (12%). Такође је важно напоменути и да значајан број испитаника (њих 52, односно 5% узорка) представља службенике на положају. Слика 8 приказује структуру испитаника према звању.

Слика 8. Звање испитаника



Као што се може видети на основу њиховог звања, већина испитаника има завршен факултет (56%) или мастер (26%). Занимљив податак представља чињеница да 21 испитаник (односно 2% узорка) има научно звање доктор наука (Слика 9).

Слика 9. Највиши ниво образовања



Када је у питању пол, 785 испитаника (75%) чине жене, а 255 (25%) су мушкарци. Испитаници у просеку имају 47 година, 20 година укупног радног стажа и 15 година радног стажа у јавној управи (Табела 3). Јавни службеници који обављају послове руковођења ужом унутрашњом јединицом чији су запослени похађали НАЈУ обуке у 2022. години чине 24% узорка.

Табела 3. Дескриптивна статистика испитаника запослених у јавној управи

	Средња вредност	Ст. дев.	Медијана	Мин.	Макс.
Године старости	47	9	47	21	67
Године радног стажа	20	9	20	1	44
Године радног стажа у јавној управи	15	9	15	1	41

Напомена: Ст. дев. – стандардна девијација; Мин. – минимална вредност; Макс. – максимална вредност.

3.2. Информације о обукама

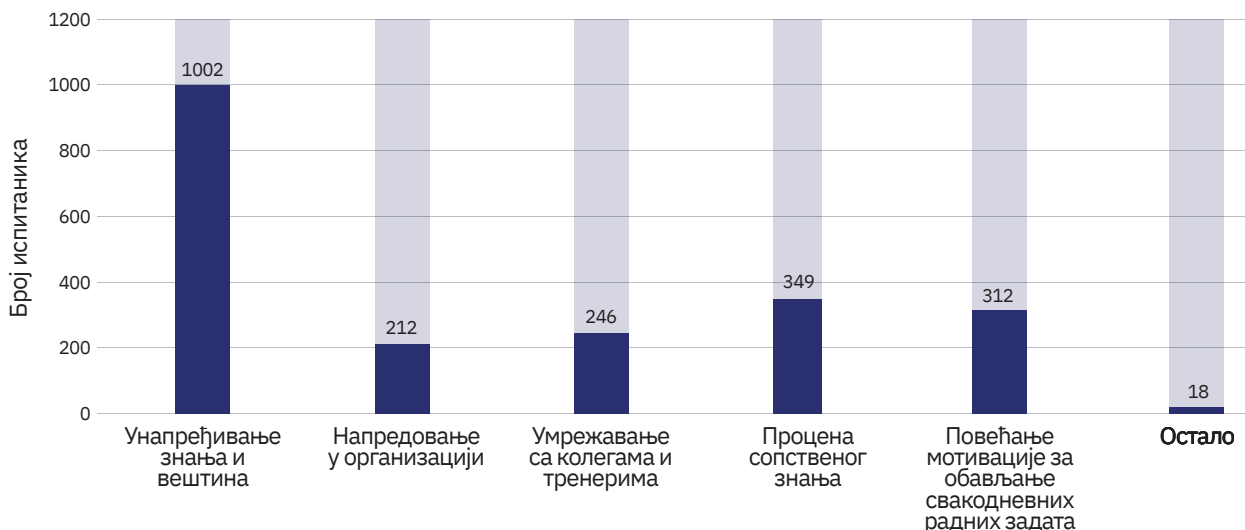
Током 2022. године реализовано је 737 различитих врста обука у организацији НАЈУ којима је присуствовало 25.678 полазника. Ангажовано је укупно 179 предавача од којих су 153 акредитовани предавачи, а 26 експерти на пројекту. Број обука које је један службеник похађао током 2022. године се кретао од 1 до 69, с тиме што је највећи број службеника био на једној или две обуке.

Када се посматра узорак од 1.040 испитаника, јавни службеници су током 2022. године у просеку похађали 5 обука. Број обука које је један службеник похађао се кретао од 1 до 61. С обзиром да је највећи број службеника похађао мали број обука, медијана је мања од аритметичке средине и она износи 3 обуке.

Слика 10 приказује главне разлоге због којих су се јавни службеници одлучивали за похађање обука које организује НАЈУ. Као што се може видети, далеко највећи број полазника (1.002 од 1.040 испитаника) је навео унапређење знања и вештина као један од главних разлога за учествовање у обукама које организује НАЈУ. Затим следе процена сопственог знања

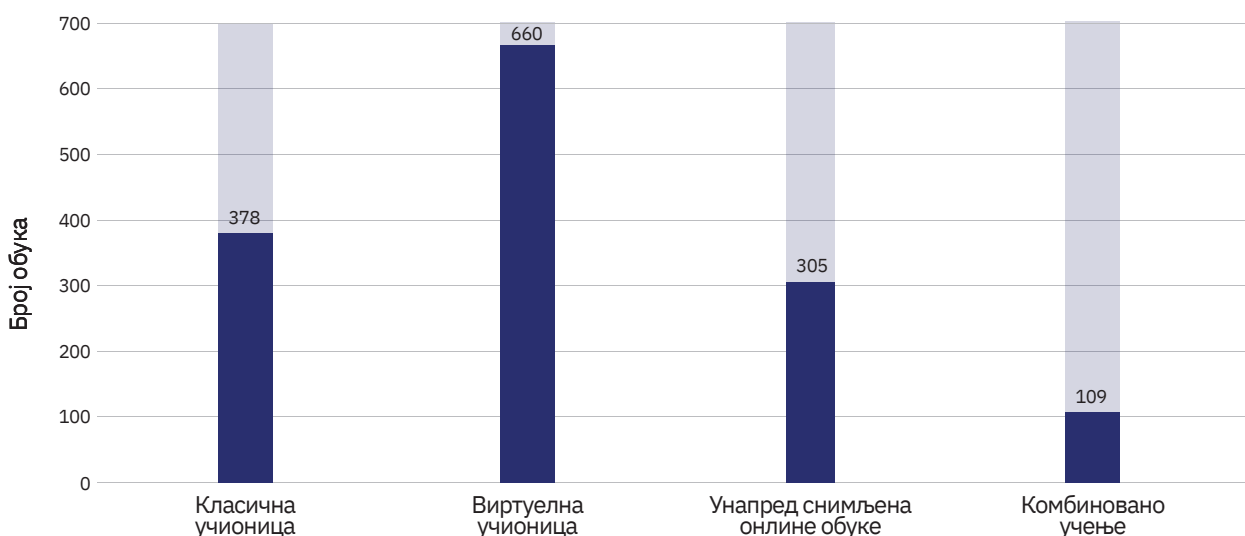
(349 испитаника), повећање мотивације за обављање свакодневних радних задатака (312 испитаника), умрежавање са колегама и тренерима (246 испитаника) и напредовање у организацији у којој раде (212 испитаника). Међу осталим разлозима које је 18 испитаника навело извајају се: прелазак на нови систем рада, информисање о непознатим предметима, размена искуства, остваривање неопходног броја бодова, убрзавање рада, спречавање и решавање грешака насталих у раду, праћење трендова који се мењају и слично.

Слика 10. Разлози за учествовање у обукама које организује НАЈУ



Полазећи од четири основне форме реализације обука (класична учионица, виртуелна учионица, унапред снимљена *online* обука и комбиновано учење), Слика 11 приказује које форме реализације НАЈУ обука су похађали испитаници током 2022. године. Приликом давања одговора на ово питање, испитаници су могли обележити више одговора. Као што се може видети, највећи број испитаника (660) је похађао обуке у виртуелној учионици, што је и очекивано с обзиром да похађање обука у класичној учионици захтева одсуствовање с посла и одлазак у просторије НАЈУ. Затим следе класична учионица (378), па унапред снимљена *online* обука (305) и на крају комбиновано учење (109).

Слика 11. Форме реализације НАЈУ обука које су испитаници похађали током 2022. године



Испитаници који су похађали више од једне форме реализације обука су навели која форма реализације обука је била најкориснија за њих. Убедљиво највећи број испитаника (40%) је навео да је организовање обука у класичној учионици било за њих најкорисније. Као главне разлоге они су навели: непосредну интеракцију са предавачем (добивање повратних информација, одговарање на питања), доступност више практичних вежби, размену искустава са другим учесницима, најбољу сконцентрисаност на сам садржај обуке и квалитетнију комуникацију.

Затим следи виртуелна учионица за коју је 35% испитаника навело да је то за њих била најкориснија форма реализације. Као главне разлоге они су споменули већу доступност (јер се не мора одсуствовати с посла), ефикасност (уштеда новца и времена), лакшу организацију у складу са другим пословним обавезама и бољу фокусираност на садржај обуке.

Након виртуелне учионице следи унапред снимљена *online* обука, коју је 15% испитаника навело као најкориснију форму реализације. Као главне предности ове форме реализације, они наводе временску и просторну флексибилност, могућност преузимања материјала, могућност посећивања исте обуке више пута, уштеду времена, могућност усаглашавања похађања са другим радним задацима, лако управљање и добар квалитет материјала.

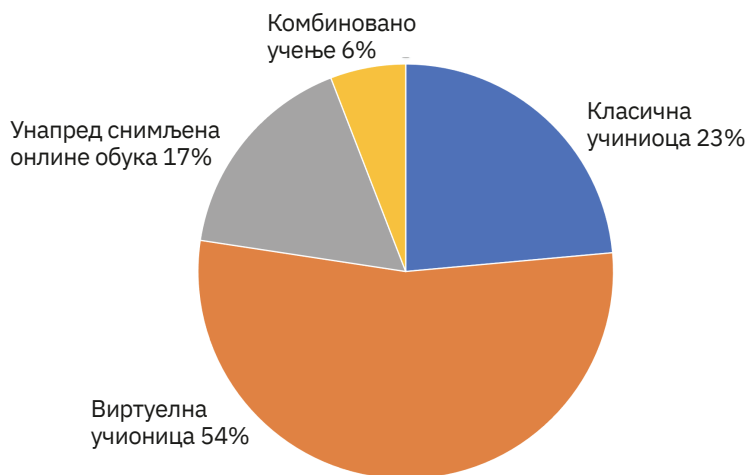
Комбиновано учење (*online* обуке уз консултације са тренером) као облик реализације се налази на последњем месту када је корисност у питању, јер је само 10% испитаника навело да је овај облик реализације био најкориснији за њих. Испитаници који су изабрали овај облик реализације као најкориснији навели су следеће разлоге: ефикасност, могућност прегледања појединих модула више пута, могућност сагледавања сопственог знања кроз унапред снимљене обуке и консултовање тренера за евентуалне нејасноће.

Форме реализације обука које су испитаници навели као најкорисније нису уједно биле и најдоминантније (најзаступљеније, односно најучесталије) током 2022. године. Када се узме у обзир анализирани узорак, убедљиво најдоминантнија форма реализације обука је била виртуелна учионица (40%). Затим следе класична учионица (24%), па унапред снимљена *online* обука (17%) и на крају комбиновано учење (6%). С обзиром да је најмањи број испитаника похађао обуке у форми комбинованог учења, могуће је да је и то био један од разлога због којих је само 10% испитаника навело да је овај облик реализације био најкориснији за њих. Слике 12 и 13 показују које форме реализације су биле доминантне у 2022. години, а које најкорисније за испитанике.

Слика 12. Најкориснији облик обуке



Слика 13. Доминантна форма реализације НАЈУ обука



3.3. Одабрани критеријуми евалуације утицаја и квалитета програма обука

3.3.1. Релевантност садржаја

Релевантност садржаја се односи на степен у коме су програми обуке у складу са потребама запослених у јавној управи, захтевима њиховог радног места и приоритетима конкретног органа јавне управе. Испитаници су оценили четири тврдње везане за релевантност садржаја на петостепеној Ликертовој скали (1 - уопште се не слажем, 2 - углавном се не слажем, 3 - нити се слажем, нити се не слажем, 4 - углавном се слажем, 5 - у потпуности се слажем). Табела 4 приказује процентуалну структуру одговора испитаника заједно са средњом вредношћу (аритметичком средином) и стандардном девијацијом одговора.

Табела 4. Процентуална структура одговора испитаника

Релевантност садржаја	Средња вредност	Ст. дев.	1	2	3	4	5
1. Обуке на којима сам учествовао/ла у складу су са мојим потребама, тј. радним задацима које обављам.	4,18	0,76	1%	3%	9%	53%	34%
2. Обуке на којима сам учествовао/ла у складу су са формалним захтевима мог радног места.	3,95	0,88	2%	4%	17%	51%	26%
3. Садржај обука на којој сам учествовао/ла у складу је са приоритетима организације у којој радим.	3,89	0,92	2%	5%	21%	46%	26%
4. Садржај обуке је био у складу са мојим очекивањима.	4,15	0,79	1%	3%	11%	51%	34%

Велика већина испитаника се углавном или у потпуности слаже да су обуке на којима су учествовали у складу са њиховим потребама (87%) и формалним захтевима њиховог радног места (77%), као и да је садржај обука био у складу са приоритетима организације у којој раде (72%) и њиховим очекивањима (85%). С друге стране, мањи број испитаника се не слаже или нису сигурни да су обуке на којима су учествовали у складу са формалним захтевима њиховог радног места (23%) или са приоритетима организације у којој раде (28%). Све укупно, када се узме у обзир аритметичка средина одговора на ова четири питања, релевантност садржаја је високо оцењена (4,04/5).

За утврђивање поузданости мерних инструмената коришћена је *Cronbach's Alpha*. Она представља меру интерне конзистенције која показује колико блиско су повезана питања у упитнику која чине један критеријум (релевантност садржаја у овом случају). Опште правило је да се вредности овог коефицијента изнад 0,7 сматрају прихватљивим. *Cronbach's Alpha* за критеријум релевантност садржаја износи 0,845 што значи да коришћени мерни инструменти (четири питања) имају задовољавајућу поузданост.

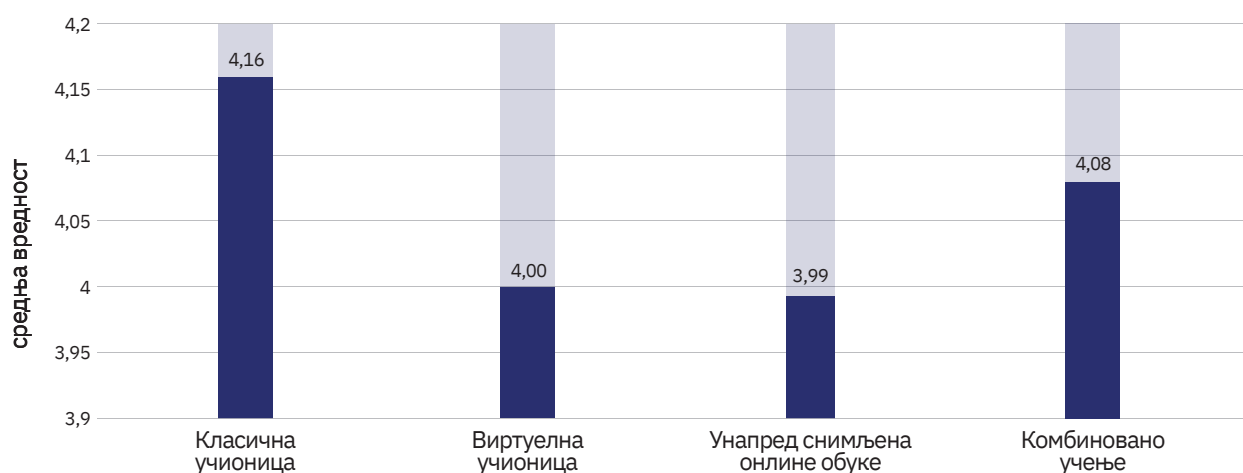
Табела 5 приказује како су испитаници који су похађали обуке у различитим формама реализације оценили релевантност садржаја тих обука. Релевантност садржаја, као аритметичка средина одговора на четири горе наведена питања, је израчуната за сваки од четири облика реализације обука. Поред аритметичке средине (средње вредности), у табели је приказана стандардна девијација, медијана и број испитаника за сваки од четири облика реализације обука.

Табела 5. Дескриптивни показатељи за четири форме реализације обука

Релевантност садржаја	Број испитаника	Средња вредност	Стандардна девијација	Медијана
Класична учионица	245	4,16	0,63	4,25
Виртуелна учионица	560	4,00	0,70	4,00
Унапред снимљена <i>online</i> обука	174	3,99	0,76	4,00
Комбиновано учење	61	4,08	0,67	4,00
Укупно (све форме реализације)	1040	4,04	0,69	4,00

У погледу релевантности садржаја, испитаници су најбоље оценили обуке у класичној учионици (4,16). Након њих следе обуке у форми комбинованог учења (4,08), док се унапред снимљене *online* обуке (3,99) и обуке у виртуелној учионици (4,00) налазе на последњем месту. Слика 14 приказује графички како су испитаници који су похађали обуке у различитим формама реализације оценили релевантност садржаја тих обука.

Слика 14. Релевантност садржаја према различитим формама реализације обука



Да би се утврдило да ли су разлике у оцени релевантности садржаја између испитаника који су похађали обуке у различитим формама реализације статистички значајне, коришћене су непараметарске методе за поређење аритметичких средина више узорака. *Kolmogorov-Smirnov* и *Shapiro-Wilk* тест су коришћени да би се утврдило да ли прикупљени подаци имају нормалан распоред. С обзиром да се испоставило да прикупљени подаци немају

нормалан распоред, параметарске методе за поређење аритметичких средина четири узорка (испитаници који су као доминантну форму реализације навели класичну учионицу, виртуелну учионицу, унапред снимљену *online* обуку или комбиновано учење) нису могле бити коришћене. Из тог разлога коришћен је *Kruskal-Wallis* тест који спада у групу непараметарских тестова. Резултат овог теста је статистички значајан ($H(3)=10,37$; $p<0,05$), што указује да разлике у оцени релевантности садржаја између испитаника који су похађали обуке у различитим формама реализације јесу статистички значајне.

3.3.2. Успешност реализације

Успешност реализације се односи на меру у којој је садржај програма и метод наставе прикладан, материјал који се добија користан, тренер који изводи наставу успешан у преношењу знања, садржај програма разумљив, дужина програма одговарајућа и слично. Испитаници су оценили четири тврдње везане за успешност реализације на петостепеној Ликертовој скали (1 - уопште се не слажем, 2 - углавном се не слажем, 3 - нити се слажем, нити се не слажем, 4 - углавном се слажем, 5 - у потпуности се слажем). Табела 6 приказује процентуалну структуру одговора испитаника заједно са средњом вредношћу (аритметичком средином) и стандардном девијацијом одговора.

Табела 6. Процентуална структура одговора испитаника

Успешност реализације	Средња вредност	Ст. дев.	1	2	3	4	5
1. Обуке су биле корисне и информативне.	4,41	0,70	0%	2%	4%	43%	50%
2. Просторија за обуку/виртуелни простор су били одговарајући.	4,23	0,87	2%	2%	12%	40%	44%
3. Тренери су подстицали комуникацију и интеракцију учесника.	4,18	0,88	1%	4%	13%	40%	42%
4. Обука је укључивала и практичне вежбе.	3,98	1,04	4%	6%	15%	40%	36%

На основу података из табеле може се закључити да се велика већина испитаника углавном или у потпуности слаже да су обуке биле корисне и информативне (93%), да је су просторије за обуку односно виртуелни простор били одговарајући (84%), да су тренери подстицали интеракцију и комуникацију (82%) и да су обуке укључивале практичне вежбе (76%). Само 24% испитаника се није сложило или нису били сигурни да су обуке које су похађали укључивале довољан број практичних вежби. На основу овога може се закључити да је успешност реализације обука веома високо оцењена. Аритметичка средина одговора ова четири питања износи 4,20. Cronbach's Alpha за критеријум успешност реализације износи 0,786 што значи да коришћени мерни инструменти (четири питања) имају задовољавајућу поузданост.

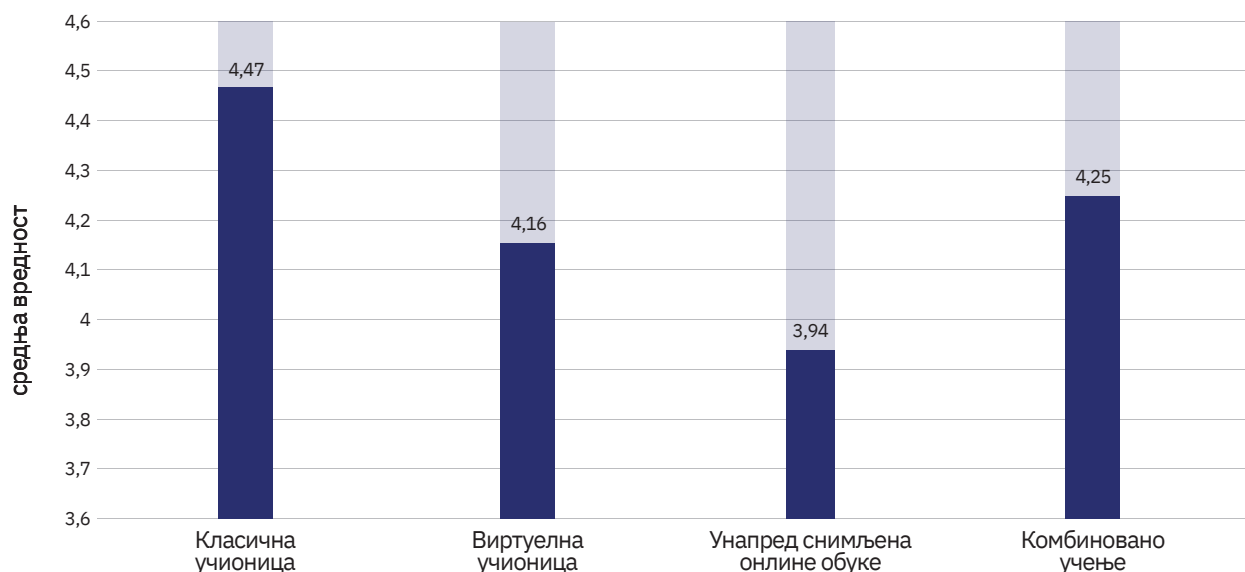
Табела 7 приказује како су испитаници који су похађали обуке у различитим формама реализације оценили успешност реализације тих обука. Успешност реализације, као аритметичка средина одговора на четири горе наведена питања, је израчуната за сваки од четири облика реализације обука. Поред аритметичке средине (средње вредности), у табели је приказана стандардна девијација, медијана и број испитаника за сваки од четири облика реализације обука.

Табела 7. Дескриптивни показатељи за четири форме реализације обука

Успешност реализације	Број испитаника	Средња вредност	Стандардна девијација	Медијана
Класична учионица	245	4,47	0,56	4,50
Виртуелна учионица	560	4,16	0,68	4,25
Унапред снимљена <i>online</i> обука	174	3,94	0,78	4,00
Комбиновано учење	61	4,25	0,61	4,25
Укупно (све форме реализације)	1040	4,20	0,69	4,25

У погледу успешности реализације, испитаници су најбоље оценили обуке у класичној учионици (4,47). Након њих следе обуке у форми комбинованог учења (4,25), па обуке у виртуелној учионици (4,16), и на крају унапред снимљене *online* обуке (3,94). Слика 15 приказује графички како су испитаници који су похађали обуке у различитим формама реализације оценили успешност реализације тих обука. Статистичка значајност ових разлика је потврђена на основу *Kruskal-Wallis* теста ($H(3)=66,81$; $p<0,01$). Овај тест је коришћен јер прикупљени подаци нису имали нормалан распоред, што је неопходан предуслов за коришћење параметарских тестова за поређење аритметичких средина више узорака.

Слика 15. Успешност реализације према различитим формама реализације обука



3.3.3. Ефективност

Ефективност се односи на степен у коме је реализација програма обука имала за резултат остварење планираних циљева (унапређење одговарајућих компетенција). Она подразумева исходе учења, односно промене које су се догодиле у процесу учења као што су: ефекти учења, стечене вештине, нова знања, усвојени позитивни ставови, промене у понашању. Испитаници су оценили седам тврдњи везаних за ефективност на петостепеној Ликертовој скали (1 - уопште се не слажем, 2 - углавном се не слажем, 3 - нити се слажем, нити се не слажем, 4 - углавном се слажем, 5 - у потпуности се слажем). Табела 8 приказује процентуалну структуру одговора испитаника заједно са средњом вредношћу (аритметичком средином) и стандардном девијацијом одговора.

Табела 8. Процентуална структура одговора испитаника

Ефективност	Средња вредност	Ст. дев.	1	2	3	4	5
1. Захваљујући обукама које сам похађао/ла унапредио/ла сам своја знања и вештине.	4,26	0,75	0%	2%	10%	47%	41%
2. Знања и вештине које сам стекао/ла на обукама сам применио/ла и унапредио/ла сам свој свакодневни рад.	4,05	0,86	1%	3%	17%	47%	32%
3. Обуке које сам похађао/ла су утицале на усвајање позитивних ставова о послу који обављам.	3,94	0,94	3%	4%	20%	43%	30%
4. Обуке које сам похађао су позитивно утицале на промене у мом понашању на радном месту.	3,69	1,00	4%	5%	28%	42%	21%
5. Обуке које сам похађао/ла су позитивно утицале на унапређење моје формалне позиције на послу.	3,13	1,26	15%	13%	30%	27%	15%
6. Похађање обука је позитивно утицало на мој лични развој.	4,17	0,88	2%	2%	13%	42%	41%
7. Након похађања обуке, успешније радим у тиму са колегама.	3,73	1,02	5%	4%	28%	39%	24%

На основу података из табеле може се закључити да велика већина испитаника углавном или у потпуности сматра да је захваљујући обукама унапредила своја знања и вештине (88%), да је знања и вештине које је стекла на обукама применила у свом свакодневном раду (79%), да су те обуке утицале на усвајање позитивних ставова о послу који обављају (73%) и да је похађање обука позитивно утицало на њихов лични развој (83%).

Међутим, већина испитаника (58%) је изјавила да не сматра или није сигурна да су обуке које су похађали позитивно утицале на унапређење њихове формалне позиције на послу. Такође, 38% испитаника не сматра или није сигурно да су обуке које су похађали позитивно утицале на промене у њиховом понашању на радном месту, а њих 37% да након похађања обуке успешније раде у тиму са колегама.

Због свега наведеног, ефективност је, одмах после утицаја, најслабије оцењена у односу на остале критеријуме евалуације, а аритметичка средина одговора на седам питања на основу којих је мерена износи 3,85. *Cronbach's Alpha* за критеријум ефективност износи 0,899 што значи да коришћени мерни инструменти (седам питања) имају задовољавајућу поузданост.

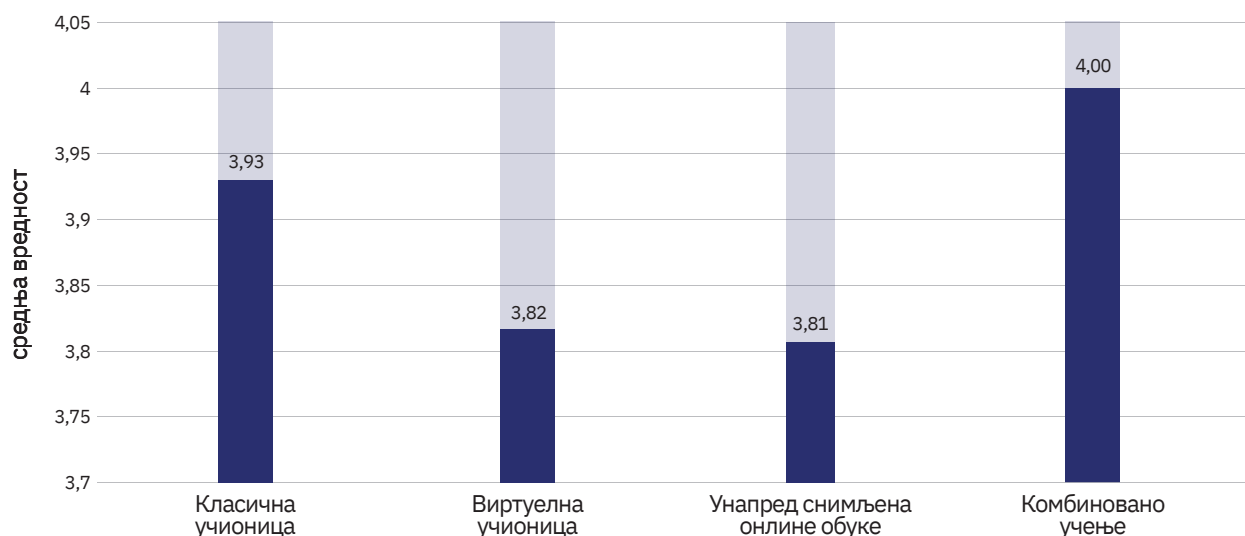
Табела 9 приказује како су испитаници који су похађали обуке у различитим формама реализације оценили ефективност тих обука. Ефективност, као аритметичка средина одговора на седам горе наведених питања, је израчуната за сваки од четири облика реализације обука. Поред аритметичке средине (средње вредности), у табели је приказана стандардна девијација, медијана и број испитаника за сваки од четири облика реализације обука.

Табела 9. Дескриптивни показатељи за четири форме реализације обука

Ефективност	Број испитаника	Средња вредност	Стандардна девијација	Медијана
Класична учионица	245	3,93	0,72	4,00
Виртуелна учионица	560	3,82	0,77	3,86
Унапред снимљена <i>online</i> обука	174	3,81	0,82	3,86
Комбиновано учење	61	4,00	0,71	4,00
Укупно (све форме реализације)	1040	3,85	0,77	4,00

У погледу ефикасности, испитаници су најбоље оценили обуке у форми комбинованог учења (4,00). Након њих следе обуке у класичној учионици (3,93), док се унапред снимљене *online* обуке (3,81) и обуке у виртуелној учионици (3,82) налазе на последњем месту. Слика 16 приказује графички како су испитаници који су похађали обуке у различитим формама реализације оценили ефикасност тих обука. Статистичка значајност ових разлика је потврђена на основу *Kruskal-Wallis* теста ($H(3)=6,60$; $p<0,10$). Овај тест је коришћен јер прикупљени подаци нису имали нормалан распоред, што је неопходан предуслов за коришћење параметарских тестова за поређење аритметичких средина више узорака.

Слика 16. Ефикасност према различитим формама реализације обука



3.3.4. Утицај

Утицај подразумева степен у коме су позитивни и негативни, директни и индиректни, ефекти настали кроз програме обука у складу са очекивањем. Мери је на основу седам тврдњи које су испитаници оценили на петостепеној Ликертовој скали (1 - уопште се не слажем, 2 - углавном се не слажем, 3 - нити се слажем, нити се не слажем, 4 - углавном се слажем, 5 - у потпуности се слажем). Табела 10 приказује процентуалну структуру одговора испитаника заједно са средњом вредношћу (аритметичком средином) и стандардном девијацијом одговора.

Табела 10. Процентуална структура одговора испитаника

Утицај	Средња вредност	Ст. дев.	1	2	3	4	5
1. Моја продуктивност/перформансе на радном месту су се повећале након похађања обука.	3,87	0,89	1%	5%	24%	45%	25%
2. Унапредио/ла сам рад своје организационе јединице, захваљујући обукама које сам похађао/ла.	3,77	0,96	3%	5%	26%	43%	23%
3. Мој руководилац је приметио да боље обављам послове након обуке коју сам похађао.	3,36	1,08	8%	9%	39%	29%	15%
4. Материјале и информације које сам добио/ла на обукама, као и знање које сам стекао/ла, често делим са својим колегама који нису били на обукама.	3,94	0,97	3%	5%	16%	46%	30%
5. Препоручио/ла бих и другим колегама обуке које сам похађао/ла.	4,33	0,78	1%	1%	9%	41%	48%
6. Учешће у обукама ме је мотивисало да се пријавим и на друге обуке из делокруга мог радног места.	4,14	0,91	3%	2%	14%	42%	40%
7. Остварио/ла сам нове професионалне контакте на обукама које сам похађао/ла.	3,32	1,19	11%	12%	25%	37%	14%

На основу презентованих података може се видети да велика већина испитаника сматра (углавном или у потпуности) да би својим колегама препоручила обуке које је похађала (89%) и да су их те обуке мотивисале да се пријаве на друге обуке из делокруга свог радног места (82%). Они често деле материјале, информације и знање стечено на обукама са својим колегама који нису имали прилике да их похађају (76% испитаника).

Нешто мањи број испитаника (70%) углавном или у потпуности сматра да се њихова продуктивност на радном месту повећала након похађања обука, а њих 66% да су захваљујући обукама унапредили рад своје организационе јединице. То указује да и даље постоји значајан број оних чија се продуктивност на радном месту није повећала (30%), нити су успели да унапреде рад своје организационе јединице (34%) након похађања обука. Поред тога, већина испитаника (56%) је изјавила да не сматра или да није сигурна да је њихов руководилац приметио да они боље обављају своје послове након похађања обука.

Због горе наведених разлога, утицај је најслабије оцењен у односу на све остале критеријуме евалуације, а аритметичка средина одговора на седам питања на основу којих је мерен износи 3,83. *Cronbach's Alpha* за овај критеријум износи 0,876 што значи да коришћени мерни инструменти (седам питања) имају задовољавајућу поузданост.

Испитаници у узорку су навели низ других позитивних и негативних утицаја које је похађање обука имало на њихов рад. Позитивни утицаји обука могу се сумирати на следећи начин:

- Лични развој (веће самопоуздање, мотивација, посвећеност, смиреност и самосталност; боља контрола стреса; излазак из свакодневних монотоних радних задатака; подизање свести о значају континуираног рада на себи и стручног усавршавања; смањење осећаја изолованости кроз информисање о сличним проблемима у другим органима јавне управе; спремност на непредвиђене ситуације; постизање бољег баланса између приватног и пословног живота).

- Повећање компетенција и перформанси (повећање стручности у конкретној области рада, унапређење дигиталних вештина, боља пословна комуникација и организација рада, боље разумевање у ком правцу се креће развој јавне управе, подизање квалитета сарадње са органима управе, развој идеја за даљи рад, ефикаснији и квалитетнији рад).
- Унапређење радне атмосфере (бољи међуљудски односи, колегијалност и комуникација; бољи тимски рад и већа толеранција).
- Умрежавање (размена знања и искуства са другим учесницима и тренерима).
- Напредовање и сертификати (положен државни стручни испит, напредовање у јавној управи, акредитација за предавача НАЈУ).

Незнатан број испитаника је истакао да похађање обука није имао велики утицај на њихов рад због тога што нису похађали обуке које су биле директно повезане са радним местом или што услед великог броја обавеза нису имали времена да примене стечено знање. Осим тога, поједини испитаници су навели да је похађање обука имало негативан утицај на њихов рад јер руководиоци нису имали разумевања за њихове предлоге за похађање обука, као ни за потребу примене нових знања.

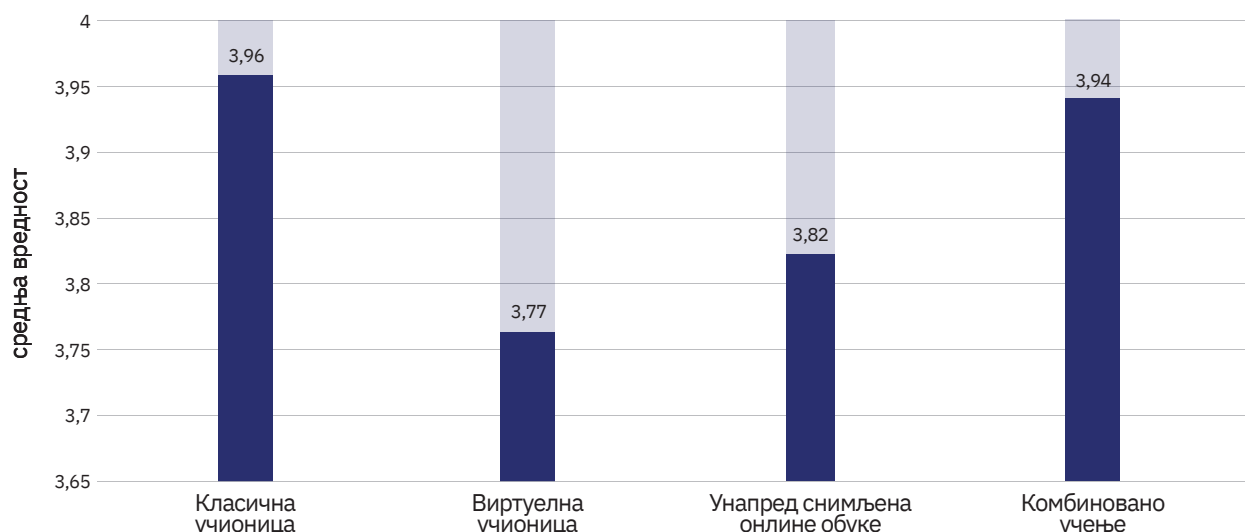
Табела 11 приказује како су испитаници који су похађали обуке у различитим формама реализације оценили утицај тих обука. Утицај, као аритметичка средина одговора на седам горенаведених питања, је израчуната за сваки од четири облика реализације обука. Поред аритметичке средине (средње вредности), у табели је приказана стандардна девијација, медијана и број испитаника за сваки од четири облика реализације обука.

Табела 11. Дескриптивни показатељи за четири форме реализације обука

Утицај	Број испитаника	Средња вредност	Стандардна девијација	Медијана
Класична учионица	245	3,96	0,66	4,00
Виртуелна учионица	560	3,77	0,75	3,86
Унапред снимљена <i>online</i> обука	174	3,82	0,80	3,83
Комбиновано учење	61	3,94	0,75	4,00
Укупно (све форме реализације)	1040	3,83	0,74	3,86

У погледу утицаја, испитаници су најбоље оценили обуке у класичној учионици (3,96) и обуке у форми комбинованог учења (3,94). Након њих следе унапред снимљене *online* обуке (3,82), док се обуке у виртуелној учионици (3,77) налазе на последњем месту. Слика 17 приказује графички како су испитаници који су похађали обуке у различитим формама реализације оценили утицај тих обука. Статистичка значајност ових разлика је потврђена на основу *Kruskal-Wallis* теста ($H(3)=13,89$; $p<0,01$). Овај тест је коришћен јер прикупљени подаци нису имали нормалан распоред, што је неопходан предуслов за коришћење параметарских тестова за поређење аритметичких средина више узорака.

Слика 17. Утицај према различитим формама реализације обука



Анализа утицаја је обухватила 245 испитаника (24% укупног узорка) који обављају послове руковођења ужом унутрашњом јединицом чији су запослени похађали НАЈУ обуке у 2022. години. Они су на петостепеној Ликертовој скали (1 - уопште се не слажем, 2 - углавном се не слажем, 3 - нити се слажем, нити се не слажем, 4 - углавном се слажем, 5 - у потпуности се слажем) оценили пет тврдњи везаних за своје запослене који су током 2022. године похађали обуке у организацији НАЈУ. Табела 12 приказује процентуалну структуру одговора испитаника заједно са средњом вредношћу (аритметичком средином) и стандардном девијацијом одговора.

Табела 12. Процентуална структура одговора испитаника - руководиоца

Утицај - питања за руководиоце	Средња вредност	Ст. дев.	1	2	3	4	5
1. Продуктивност/перформансе на радном месту запослених у организационој јединици којом руководим, су се повећале након похађања НАЈУ обука.	3,71	0,85	2%	5%	30%	47%	16%
2. Захваљујући обукама запослени су унапредили рад наше организационе јединице.	3,77	0,83	1%	6%	24%	53%	16%
3. Приметио/ла сам да запослени у организационој јединици којом руководим боље обављају послове након обуке коју су похађали.	3,78	0,88	1%	7%	24%	48%	20%
4. Приметио/ла сам да запослени у организационој јединици којом руководим често другим колегама препоручују обуке које су похађали.	3,90	0,97	2%	7%	19%	42%	29%
5. Након похађања обука, запослени у организационој јединици којом руководим су мотивисани да се пријаве и на друге НАЈУ обуке из делокруга свог радног места.	4,00	0,98	2%	6%	17%	39%	36%

Као што се може видети, велика већина испитаника је навела (углавном или у потпуности се слаже) да су запослени у организационој јединици којом руководе, након похађања обука, мотивисани да се пријаве и на друге НАЈУ обуке из делокруга свог радног места (75%) и да су приметили да ти запослени често препоручују другим колегама обуке које су похађали (72%).

Нешто мањи број руководилица углавном или у потпуности сматра да њихови запослени након похађања НАЈУ обука боље обављају своје послове (67%), да су унапредили рад своје организационе јединице (69%) и да се њихова продуктивност повећала (63%). Ови резултати су конзистентни са резултатима који су добијени од запослених који су похађали НАЈУ обуке, с тиме што су руководиоци у просеку за око 5 процентних поена лошије оценили своје запослене, него што су запослени оценили сами себе.

Аритметичка средина одговора на ових пет питања за руководиоце је иста као и аритметичка средина одговора на седам питања за запослене на основу којих је мерен утицај и она износи 3,83. *Cronbach's Alpha* за питања за руководиоце износи 0,883 што значи да коришћени мерни инструменти имају задовољавајућу поузданост.

Руководиоци у јавној управи су, веома слично као и запослени, истакли да су обуке које су чланови њихових тимова похађали утицале на лични развој, повећање компетенција, побољшање радне атмосфере, умрежавање и повећање перформанси. С друге стране, поједини руководиоци су навели да одређене обуке нису оствариле очекивани утицај јер запослени и даље нису користили одређене алате које је требало да науче (нарочито у области дигиталних компетенција).

3.3.5. Одрживост

Одрживост се односи на степен у коме су користи остварене кроз програме обука дугорочне и отпорне на ризике из окружења. Испитаници су оценили четири тврдње везане за одрживост на петостепеној Ликертовој скали (1 - уопште се не слажем, 2 - углавном се не слажем, 3 - нити се слажем, нити се не слажем, 4 - углавном се слажем, 5 - у потпуности се слажем). Табела 13 приказује процентуалну структуру одговора испитаника заједно са средњом вредношћу (аритметичком средином) и стандардном девијацијом одговора.

Табела 13. Процентуална структура одговора испитаника

Одрживост	Средња вредност	Ст. дев.	1	2	3	4	5
1. Обуке које сам похађао/ла ће имати дугорочан позитиван утицај на моје обављање радних задатака.	4,01	0,89	2%	4%	18%	44%	32%
2. Обуке које сам похађао/ла би требало спроводити и у наредном периоду.	4,27	0,82	1%	3%	9%	41%	46%
3. У наредном периоду планирам да учествујем на некој од обука за јавне службенике.	4,35	0,79	1%	2%	7%	40%	49%
4. Имам подршку руководиоца да се стручно усавршавам.	4,15	1,02	4%	3%	13%	35%	46%

На основу података из табеле може се закључити да је одрживост високо оцењена. Велика већина испитаника углавном или у потпуности има подршку руководиоца да се стручно усавршава (80%) и у наредном периоду планира да учествује на некој од обука за јавне службенике (90%). Они углавном или у потпуности сматрају да ће обуке које су похађали имати дугорочан позитиван утицај на њихово обављање радних задатака (76%) и да би обуке које су похађали требало спроводити и у наредном периоду (87%). Аритметичка средина одговора ова четири питања износи 4,20. *Cronbach's Alpha* за критеријум одрживост износи 0,732 што значи да коришћени мерни инструменти (четири питања) имају задовољавајућу поузданост.

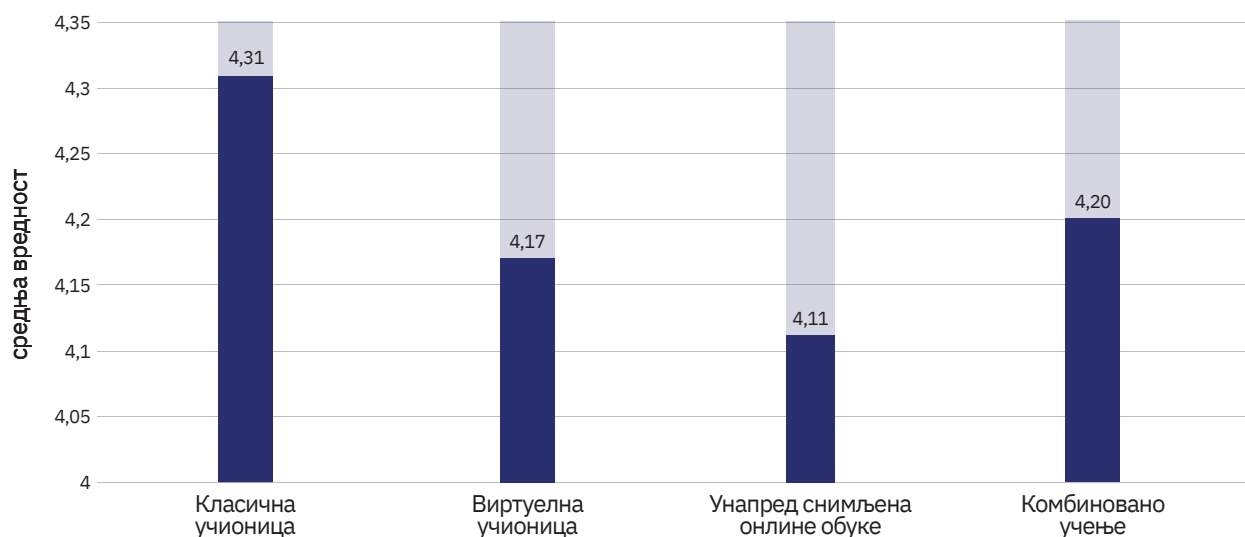
Табела 14 приказује како су испитаници који су похађали обуке у различитим формама реализације оценили одрживост тих обука. Одрживост, као аритметичка средина одговора на четири горе наведена питања, је израчуната за сваки од четири облика реализације обука. Поред аритметичке средине (средње вредности), у табели је приказана стандардна девијација, медијана и број испитаника за сваки од четири облика реализације обука.

Табела 14. Дескриптивни показатељи за четири форме реализације обука

Одрживост	Број испитаника	Средња вредност	Стандардна девијација	Медијана
Класична учионица	245	4,31	0,57	4,25
Виртуелна учионица	560	4,17	0,66	4,25
Унапред снимљена <i>online</i> обука	174	4,11	0,77	4,25
Комбиновано учење	61	4,20	0,66	4,25
Укупно (све форме реализације)	1040	4,20	0,66	4,25

У погледу одрживости, испитаници су најбоље оценили обуке у класичној учионици (4,31). Након њих следе обуке у форми комбинованог учења (4,20), па обуке у виртуелној учионици (4,17), и на крају унапред снимљене *online* обуке (4,11). Слика 18 приказује графички како су испитаници који су похађали обуке у различитим формама реализације оценили одрживост тих обука. Статистичка значајност ових разлика је потврђена на основу *Kruskal-Wallis* теста ($H(3)=7,16$; $p<0,10$). Овај тест је коришћен јер прикупљени подаци нису имали нормалан распоред, што је неопходан предуслов за коришћење параметарских тестова за поређење аритметичких средина више узорака.

Слика 18. Одрживост према различитим формама реализације обука



3.3.6. Иновативност

Иновативност обухвата иновативне приступе стручном усавршавању и допринос обука примени нових начина за решавање изазова на конкретном радном месту. Испитаници су оценили четири тврдње везане за иновативност на петостепеној Ликертовој скали (1 - уопште се не слажем, 2 - углавном се не слажем, 3 - нити се слажем, нити се не слажем, 4 - углавном се слажем, 5 - у потпуности се слажем). Табела 15 приказује процентуалну структуру одговора испитаника заједно са средњом вредношћу (аритметичком средином) и стандардном девијацијом одговора.

Табела 15. Процентуална структура одговора испитаника

Иновативност	Средња вредност	Ст. дев.	1	2	3	4	5
1. Обуке су се заснивале на иновативним тренинг методама.	3,84	0,92	2%	6%	23%	45%	24%
2. Обуке су укључивале иновативан садржај из одређене области.	4,06	0,85	1%	4%	17%	46%	33%
3. Обуке су ми омогућиле да на свом радном месту применим нове начине за решавање свакодневних изазова.	3,89	0,93	3%	4%	22%	45%	27%
4. Захваљујући обукама осмислио/ла сам иновативно решење за бар један проблем са којим сам се сусрео/ла.	3,76	1,04	5%	6%	23%	41%	25%

На основу података из табеле може се закључити да је иновативност лошије оцењена од неких других критеријума као што су релевантност садржаја, успешност реализације и одрживост. Међутим, већина испитаника ипак сматра да су обуке које су похађали биле иновативне. Они се углавном или у потпуности слажу да су се обуке заснивале на иновативним тренинг методама (69%), да су укључивале иновативан садржај из одређене области (79%), да су им омогућиле да на свом радном месту примене нове начине за решавање свакодневних изазова (72%), и да су захваљујући њима осмислили иновативно решење за бар један проблем са којим су се сусрели (66%). Аритметичка средина одговора ова четири питања износи 3,89. *Cronbach's Alpha* за критеријум иновативност износи 0,844 што значи да коришћени мерни инструменти (четири питања) имају задовољавајућу поузданост.

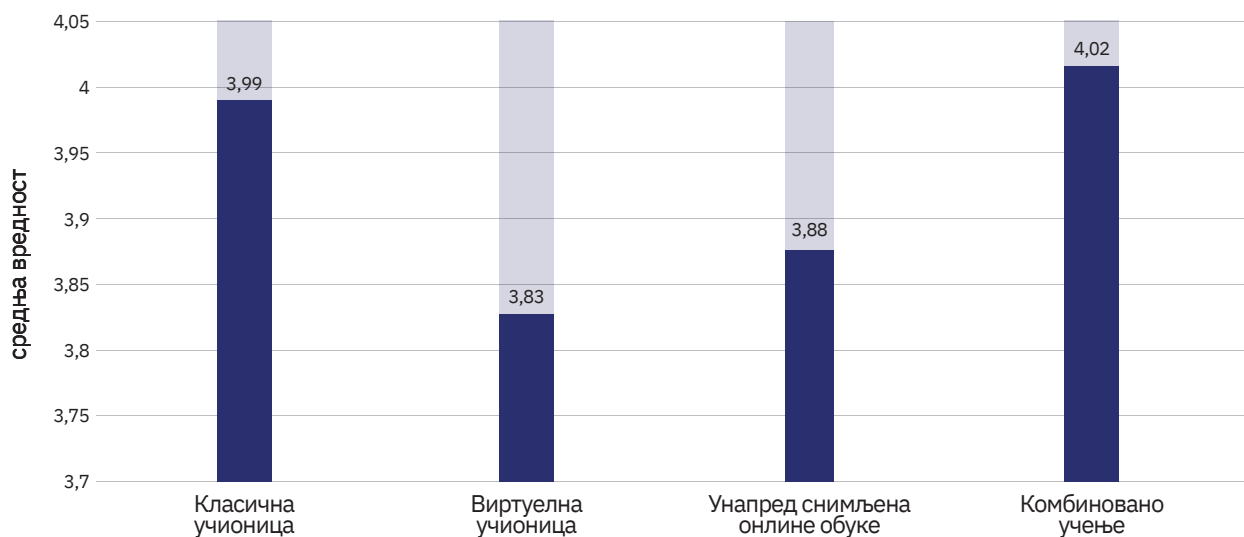
Табела 16 приказује како су испитаници који су похађали обуке у различитим формама реализације оценили иновативност тих обука. Иновативност, као аритметичка средина одговора на четири горенаведена питања, је израчуната за сваки од четири облика реализације обука. Поред аритметичке средине (средње вредности), у табели је приказана стандардна девијација, медијана и број испитаника за сваки од четири облика реализације обука.

Табела 16. Дескриптивни показатељи за четири форме реализације обука

Иновативност	Број испитаника	Средња вредност	Стандардна девијација	Медијана
Класична учионица	245	3,99	0,68	4,00
Виртуелна учионица	560	3,83	0,79	4,00
Унапред снимљена <i>online</i> обука	174	3,88	0,86	4,00
Комбиновано учење	61	4,02	0,71	4,00
Укупно (све форме реализације)	1040	3,89	0,77	4,00

У погледу иновативности, испитаници су најбоље оценили обуке у форми комбинованог учења (4,02) и обуке у класичној учионици (3,99). Након њих следе унапред снимљене *online* обуке (3,88), док се обуке у виртуелној учионици (3,83) налазе на последњем месту. Слика 19 приказује графички како су испитаници који су похађали обуке у различитим формама реализације оценили иновативност тих обука. Статистичка значајност ових разлика је потврђена на основу Kruskal-Wallis теста ($H(3)=9,07$; $p<0,05$). Овај тест је коришћен јер прикупљени подаци нису имали нормалан распоред, што је неопходан предуслов за коришћење параметарских тестова за поређење аритметичких средина више узорака.

Слика 19. Иновативност према различитим формама реализације обука

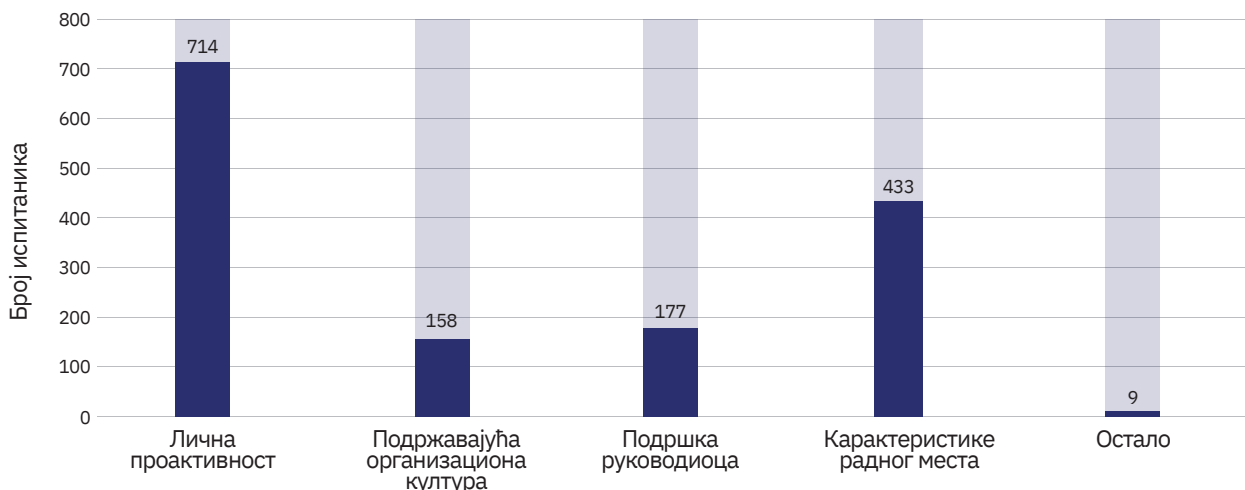


4

ПОДСТИЦАЈИ И БАРИЈЕРЕ ЗА ПРИМЕНУ ЗНАЊА СТЕЧЕНОГ НА ОБУКАМА

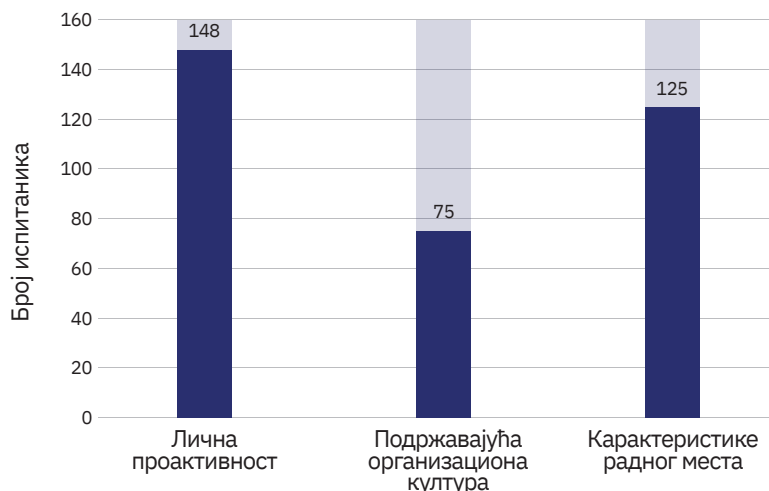
Истраживање је обухватило анализу подстицаја и баријера за примену знања стеченог на обукама из угла јавних службеника који су током 2022. године похађали обуке у организацији НАЈУ и из угла руководиоца унутрашњих јединица чији су запослени похађали НАЈУ обуке у 2022. години. Слика 20 приказује шта је све помогло јавним службеницима да знања стечена на обукама примене на свом радном месту.

Слика 20. Подстицајни фактори за примену знања стеченог на обукама



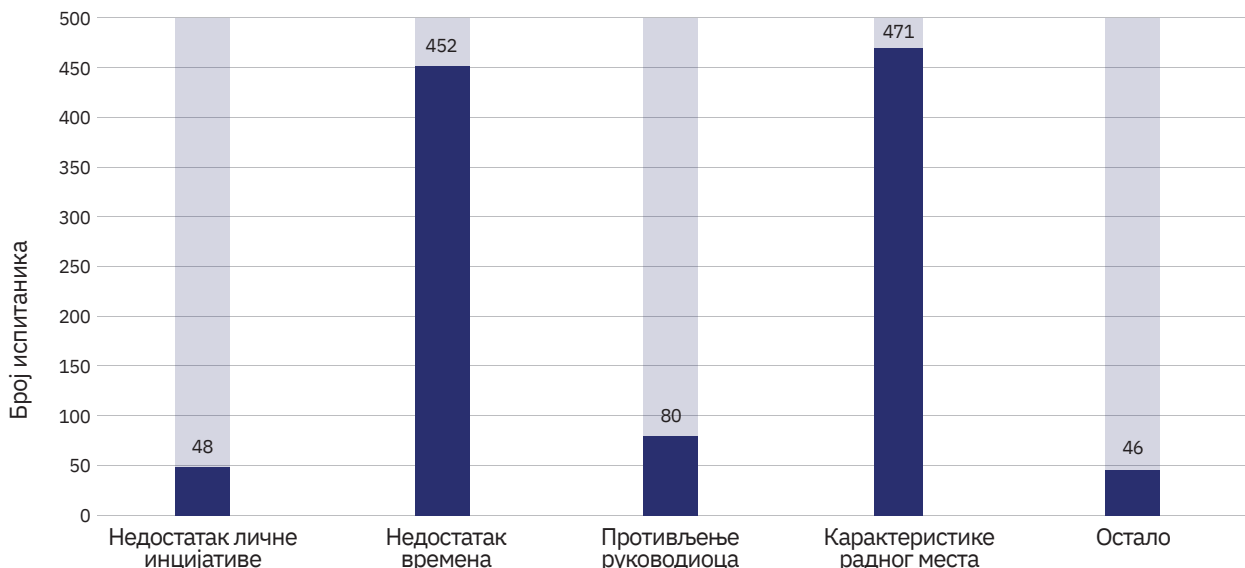
Највећи број испитаника (714) је навео да им је лична проактивност помогла да знање стечено на обукама примене на свом радном месту. Затим следе карактеристике радног места (433 испитаника), подршка руководиоца (177 испитаника) и подржавајућа организациона култура (158 испитаника). Међу осталим подстицајима које је 9 испитаника навело извајају се: лична асертивност, посвећеност, размена искустава са колегама и жеља да се знање из тих области потврди и допуни. Слика 21 приказује шта је из угла руководиоца организационих јединица помогло њиховим запосленима да стечена знања на обукама примене на свом радном месту.

Слика 21. Подстицајни фактори за примену знања из угла руководиоца



Највећи број руководилаца (148) је навео да је њиховим запосленима лична проактивност помогла да знање стечено на обукама примене на свом радном месту. Затим следе карактеристике радног места (125 руководилаца) и подржавајућа организациона култура (75 руководилаца). Слика 22 приказује шта је све ограничило јавне службенике у намери да знања стечена на обукама примене на свом радном месту.

Слика 22. Ограничавајући фактори за примену знања из угла јавних службеника

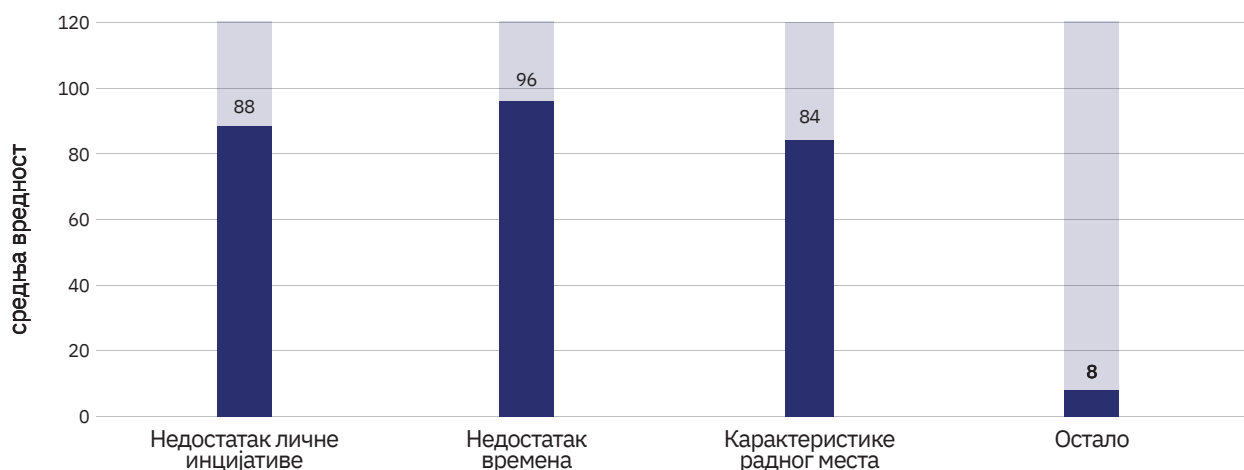


Као што се може видети, далеко највећи број испитаника је навео да су их карактеристике радног места (471 испитаник) и недостатак времена (452 испитаника) ограничило да знања стечена на обукама примене на свом радном месту. Значајно мањи број испитаника је навео противљење руководиоца (80) и недостатак личне иницијативе (48). Међу осталим баријерама које је 46 испитаника навело извајају се:

- Индивидуални фактори – проток времена, односно заборављање метода које се ретко користе.
- Организациони фактори – недостатак финансијских средстава, техничке могућности, образовна структура запослених, отпор радног окружења на промене, тромост система, недостатак могућности напредовања.
- Фактори везани за обуке – неприменљивост појединих знања у реалном окружењу јер су заснована на теорији и примерима из иностранства; неусаглашеност обука са потребама конкретног органа.

Слика 23 приказује шта је из угла руководилаца организационих јединица ограничило њихове запослене да стечена знања на обукама примене на свом радном месту.

Слика 23. Ограничавајући фактори за примену знања из угла руководиоца



Руководиоци су наводили да њихове запослене ограничавају недостатак личне иницијативе (88 руководилаца), недостатак времена (96 руководилаца) и карактеристике радног места (84 руководилаца). Међу осталим баријерама које је 8 руководилаца навело извајају се: недостатак руководеће иницијативе, међуљудски односи, неусаглашеност теорије и праксе, законски оквир, обавезе у јединици, неповезаност стечених теоријских знања са праксом и специфичним проблемима у државној управи.

5

НАУЧЕНЕ ЛЕКЦИЈЕ И ПРИМЕРИ ДОБРЕ ПРАКСЕ

Узимајући у обзир све обуке које су похађали у току 2022. године, испитаници су навели низ научених лекција и закључака до којих су дошли. Научене лекције се односе на послове који се обављају на конкретном радном месту, опште области рада, али и за лични развој и подизање свести о значају стручног усавршавања.

У оквиру научених лекција које се односе на конкретно радно место, испитаници су наводили стечена знања из области ревизије, платног промета, дигиталних вештина, обраде текста, израде пројектних предлога, јавних политика, инспекцијског надзора, родно одговорног буџетирања, јавних набавки и слично. У домену општих компетенција, испитаници су нарочито истакли лекције везане за етику, интегритет, управљање сукобима, асертивну комуникацију, тимски рад, управљање временом, организованост и друго. Велики број испитаника је навео закључке у домену личног развоја и то пре свега у погледу повећања самопоуздања, одговорности, практичног размишљања, тачности, креативности, истрајности и др. Највећи број испитаника је истакао лекције везане за подизање свести о значају континуираног стручног усавршавања. У Табели 17 представљено је неколико кључних лекција које су испитаници навели у *online* анкети.

Табела 17. Примери кључних лекција до којих су испитаници дошли током похађања обука

„Само континуирано учење, преношење знања другима, као и примена знања могу да унапреде рад у државној управи“.

„Обуке помажу у јачању самопоуздања запосленог, јачању његове сигурности и одлучности приликом доношења одлука и потврђивања сопствене вредности“.

„Потребно је чути мишљење другачијег од оног које је везано за уску круг професионалних лица са којима радим јер су махом ограничени природом посла и непознавањем законске регулативе“.

„Да би се креирала добра услуга, потребно је добро познавати прописе“.

„Многи проблеми и грешке у раду се могу отклонити, превазићи, решити и избећи“.

„Важност рада у тиму, поштовање личности сваког колеге, толеранција и емпатија, али и важност доброг обављања пословних задатака“.

„Инспекцијски посао не мора увек бити непријатан“.

„У циљу избегавања настајања кризних ситуација у комуникацији са странкама, неопходно је унапредити вештине комуникације“.

Постоје бројни примери којима су учесници анкетног истраживања на примерима показали како су применили знања стечена на обукама НАЈУ и тиме унапредили свој рад. Занимљиво је приметити да су испитаници наводили примере везане за све врсте компетенција обухваћене обукама чиме се потврђује сврсисходност различитих обука. У домену понашајних компетенција нарочито су истакли унапређење вештина комуникације, решавања конфликта и управљања стресом. Код општих функционалних компетенција највећи број примера примене знања везан је за обуке јавног наступа, обраду текста, израду табела и рад са подацима.

Код посебних функционалних компетенција, испитаници су наводили примере из области е-писарнице, управног поступка, вредновања радне успешности, заштите података о личности, родне равноправности, инспекцијског надзора и слично. У табели 18 представљено је неколико примера примене стеченог знања које су навели испитаници.

Табела 18. Примери примене знања стеченог на обукама

Понашајне компетенције

„Обука о управљању стресом ми је помогла да будем смиренија и организованија, тако да лакше савладавам радне задатке“.

„Обуке везане за мобинг оснажиле су нас да препознамо мобинг и одупremo се мрежама мобера“.

„Обука о асертивности ми је пружила методе које примењујем у свакодневном раду како бих релаксирала односе са колегама у свакодневним ситуацијама“.

Опште функционалне компетенције

„Колега је похађао курс Напредно табелирање и курс око пивотирања. Поделио је са нама стечено знање и сада лакше долазимо до тражених резултата и брже вршимо анализу одређених података“.

„Свакодневно примењујем стечено знање из Агилног претраживања интернета. Ни сам нисам знао колико је било могуће сузити претрагу и добити баш оне информације које су ми потребне приликом претраге“.

„Радило се о промени устаљене процедуре рада што, као што је случај са сваком променом, не наилази на прихватање. Искористила сам вештину причања прича, користећи приче из личног искуства, као и познатих личности, па смо промену увели уз битно смањени отпор“.

Посебне функционалне компетенције

„Колеге су присуствовале обуци која је одржана у Крагујевцу везано за управни поступак у пракси, имали су прилику да поставе питања везана за решавање конкретног предмета. Приликом решавања предмета по захтеву за приступ информацији од јавног значаја применило се стечено знање на обуци“.

„Први пут сам руководилац службе, и прва година оцењивања тј. вредновања радне успешности државних службеника. Семинаром и примерима ја сам извршила своју дужност, тј. оценила 25 запослених“.

„Повећали смо видљивост и приступачност наше веб презентације кроз неколико једноставних решења и поступака, активирали смо се у области отварања података, препознали нове податке које би могли учинити доступним и повећали број нових сетова отворених података на Порталу отворених података“.

„Израдила сам обрасце захтева и документације који су објављени на сајту органа, за управни поступак који спроводимо, чиме је повећана ефикасност поступка јер је смањен број неуредних захтева“.

6 РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА ФОКУС ГРУПА

Фокус групе су коришћене за допуну резултата добијених путем анкетирања. Реализација фокус група је омогућила додатни увид у тему и проверу резултата добијених испитивањем путем *online* упитника. У периоду од 8. до 25. новембра 2023. године спроведено је пет фокус група (ФГ), где су случајним узорком изабрани учесници из четири града: Београда, Новог Сада, Крагујевца и Ниша. Већину учесника чинио је женски део популације (Табела 19).

Табела 19. Број учесника на фокус групама

	ФОКУС ГРУПЕ				
	Београд	Београд	Нови Сад	Крагујевац	Ниш
Мушкарци	1	1	3	3	2
Жене	4	7	2	1	7
Укупно	5	8	5	4	9

Један од критеријума за учествовање у ФГ био је да су полазници похађали обуке НАЈУ током 2022. године. Иако на питање колико су обука похађали током прошле године неки од учесника нису могли да дају прецизан одговор, оквирно је утврђено да су учесници фокус група похађали максимално 10, а минимално једну обуку. Већина учесника је похађала у просеку 4–5 обука током године.

Резултати фокус група покрили су неколико сегмента питања у циљу давања препорука за даље активности НАЈУ. Обрада свих ФГ приказана је збирно у наставку Извештаја.

Општа оцена програма обука према форми обуке. НАЈУ у оквиру својих активности најчешће спроводи обуке у неколико различитих облика реализације. Међутим, две најчесталије форме обука које су похађали полазници ФГ током 2022. године биле су форме класичне и виртуелне учионице. На основу информација добијених од учесника ФГ, може се констатовати да је занемарљив број учесника који су похађали комбиновану форму обуке.

Када се узму у обзир градови из којих долазе учесници, може се констатовати да у Београду предњачи класична учионица, док су у осталим градовима обуке најчешће у форми виртуелне учионице или унапред снимљене *online* обуке. Учесници ФГ у Новом Саду су похађали обуке искључиво у форми виртуелне учионице или унапред снимљене *online* обуке, док је у Крагујевцу и Нишу мањи број јавних службеника похађао обуке уживо. Као разлог непохађања обука у класичним учионицама, полазници ван Београда навели су удаљеност НАЈУ, што имплицира да учествовање на обуци захтева дуже одсуство са посла и непланиране трошкове путовања. Сви полазници су констатовали да поједине обуке трају по неколико дана током недеље, као што су обуке за стране језике, па су потпуно неприступачне за учеснике ван Београда, иако постоји потреба за таквим обукама.

Уколико се узме у обзир да класична учионица није најдоминантнија форма обуке међу полазницима са ФГ, као и да неки полазници нису имали могућност да учествују на обукама у просторијама НАЈУ или да физички похађају обуку у свом граду, скоро сви полазници имали су позитиван став према одржавању обуке уживо у учионици. Као предности те форме наводе се умрежавање и интеракција са учесницима и предавачима (тренерима). Учесници су става да је познанство са колегама са обуке значајно за решавање *ad hoc* пословних задатака, посебно уколико се баве истим или сличним пословима. Поред умрежавања са колегама ван њихове организације, од значаја им је и директна комуникација са тренерима.

Полазници су истакли да агилност тренера за решавање недоумица око радног задатка, али и интеракција која им одржава пажњу током слушања обуке представља позитивну страну обуке у класичној учионици.

Виртуелна учионица као најучесталија форма међу учесницима ФГ позитивно је оцењена са аспекта уштеде времена што отвара могућности за учествовање на више обука у току године. Међутим, поред позитивних страна виртуелне учионице, већина учесника је поделила и негативне ставове. На пример, учестало прекидање обуке због непланираних активности током радног времена, технички проблеми на платформи за обуке, недостатак интерактивности, директне комуникације са тренером и слично. Анализирајући дубље техничке проблеме који прате виртуелне учионице, скоро сви учесници указали су на учестале проблеме рада звучника, лошу интернет конекцију, недовољне дигиталне вештине полазника који успоравају спровођење обуке и др.

Учесници који су похађали унапред снимљене *online* обуке сматрају да је та форма лошија у поређењу с виртуелном учионицом, наводећи да је неефективна за учесника обуке. Као недостатак обуке издвајају обимне видео-записе, што утиче на мањак пажње или доводи до одустајања полазника током трајања обуке. С друге стране, као позитивну особину ове форме наводи се могућност паузирања обуке и наставак када се створе услови за то.

Учесница која је похађала комбиноване обуке изразила је позитиван став о њима из разлога што у том случају обука није временски ограничена па штеди време корисника, а као предност ове форме истакла је могућност консултација са тренером након саме обуке. Без обзира на позитивне стране, ова форма обуке најмање је популарна међу полазницима.

Узимајући у обзир све што су навели учесници, квалитет обуке не зависи искључиво од форме реализације, већ и од других фактора. Један од битних фактора који утиче на оцену обуке јесте умеће и способност тренера да пренесе сопствено теоријско и практично знање. Тако су на пример, учесници поделили искуство да су најнеефективније обуке са оним предавачем који уме да пренесе знање из одређене области, који је искусан и дели примере добре праксе, али и користи модерне алате презентовања (савремене методе предавања, студије случаја, задатке, материјале и сл.).

Учесник ФГ: „Некада предавач има слабу комуникацију с учесницима, нпр. чита предавање и не обраћа им се, што изазива незадовољство корисника.”

Други важан фактор који утиче на опште задовољство јесте усклађен ниво знања свих полазника, што захтева селекцију и тестирање знања полазника на почетку обуке. Учесници ФГ истакли су да је похађање свих форми обука отежано уколико она није уједначена с нивоом знања свих учесника.

Учесници су такође истакли да је код обука везаних за посебне функционалне компетенције веома битно да предавач, поред теоријског знања, поседује и практично знање, као и да примери које даје не буду општи или везани за приватни сектор, већ да буду прилагођени конкретном радном месту јавног службеника.

Једна од негативних страна спровођења обука НАЈУ коју су учесници истакли јесте временска неусклађеност обуке с пословним изазовима. Последишно, запослени не могу да примене стечено знање онда када им је неопходно. Поред тога, учесници су истакли да су обуке континуираног трајања прикладније и боље утичу на напредовање, као што је обука страног језика која захтева континуитет и вишемесечно ангажовање. Континуитет обука неопходан је и када је реч о конкретним областима рада (развоју посебних функционалних компетенција) као што су финансије, заштита животне средине, саобраћај, ИТ вештине и др.

Баријере за примену знања стеченог на обукама и могућа решења. У оквиру сегмента питања који се односио на примене стеченог знања на обукама, учесници су поделили неколико позитивних, али и негативних ставова. Већина учесника ФГ сагласна је да је НАЈУ од велике важности за неформалну едукацију запослених у јавној управи, нудећи бесплатне обуке уз неограничено присуство током године.

Као препреку за учествовање на више обука истакли су мањак подршке од стране надређених. Предложено је да се поменуте баријере могу превазићи информисањем свих запослених у јавној управи о важности усавршавања ради стицања знања, вредности, ставова, способности и вештина усмерених на подизање њихових компетенција, сматрајући да поједине обуке треба чак да буду обавезне за све запослене.

Поред стеченог знања на обукама, полазници су поделили позитиван став према стицању сертификата, који је важан за радно место и вредновање на послу. Међутим, сертификат као доказ о похађању курса за учеснике на обукама представља „оправдање за одсуство с посла”, што је за полазника додатно оптерећење. Сертификат као доказ да сте стекли одређени степен знања из области није применљив на све обуке, а посебно не на обуке у трајању од неколико часова, што његову вредност чини упитном.

Учесник ФГ: „С друге стране, колико је сертификат битан чак и тренери имају свест о томе и желе да помогну полазницима обуке. Један од лоших примера добијања сертификата представља чињеница да приликом завршетка обуке тренери на крајњем тесту помажу учесницима како би се сертификат осигурао. Из тог разлога сертификат би требало да се промени у Потврду о похађању обуке НАЈУ, па би полазник тако био растерећен.”

Међутим, нису сви присутни били става да су стечена знања применљива у њиховом раду нити да су све обуке корисне и информативне за запослене. Као недостатак, навели су да већина обука није у складу са захтевима радног места, али су сматрали да обука као таква ипак утиче позитивно на лично задовољство запослених.

Учесник ФГ: „Обуке НАЈУ су применљиве и у другим сегментима живота, а не само на послу, тако да стечено знање утиче позитивно на мишљење о себи.”

На питање везано за факторе који их спречавају да свакодневно примењују знања на обукама, неки учесници су навели да им надређени и сарадници нису пружили довољно подршке, будући да немају разумевање и жељу за увођењем промена у пословним активностима, што представља културолошку баријеру. Неколико учесника недостатком сматра и недовољно времена да се примени стечено знање с обуке.

Иновативност. У оквиру сегмента иновативности, учесници ФГ сматрају да НАЈУ из године у годину примењује иновативне моделе спровођења обука, али очекују и напредак у раду. Као један од иновативних облика који би унапредили рад Академије јесте примена последњих трендова из области информационах технологија у функционисању НАЈУ.

Већина учесника се слаже да је једно од решења за унапређење будућег рада Академије – примена дигиталних алата, који би унапредили презентацију предавача, првенствено у виртуелним учионицама. Поред техничког унапређења, иновативност се огледа у примени модерног тренинг модела, што захтева и унапређен модел за одабир тренера за конкретне обуке. У појединим ситуацијама сложили су се да предавач треба да буде доступан и стручан за давање одговора на конкретна питања, па чак и када је реч о дељењу литературе и материјала на одређену тему или пружању иновативних решења. Као замерку у раду појединих предавача, скоро сви учесници навели су недостатак радног искуства тренера и њихово непознавање рада јавне управе.

Учесник ФГ: „Примери на обукама оријентисани су на приватни сектор а не на јавни, стога је тешко применити препоруке из студије случајева. Примери морају конкретно да се односе на јавну управу.”

Како би се привукао већи број учесника обука, очекује се унапређење начина информисања НАЈУ о месечном термину обука. Већи број учесника навео је да је месечно обавештење о обукама Академије представљено помоћу застарелих дигиталних алата, при чему не постоји могућност да се види опис односно план обуке, па чак ни ком нивоу знања учесника одређена обука одговара. С обзиром на слабу информисаност о агенди обуке, већини учесника поједине обуке нису испуниле очекивања, те нису задовољни успешношћу примене иновативних програма обуке, посебно у неким конкретним тематским областима као што су финансије.

На тему привлачења већег броја учесника обука од стране НАЈУ, присутни су навели да колеге из јавне управе не показују интересовање за учешће у обукама, а као разлоге наводе недостатак поверења у предаваче и мањак времена. Једно од решења је да би обуке НАЈУ требало да се првенствено базирају на едукацији током радног времена, али и да пружају могућност учествовања на обукама током викенда или након радног времена, што би привукао поједине запослене.

Један од предлога свих учесника јесте да НАЈУ треба пажљивије да послуша потребе за одређеним обукама запослених у јавној управи. Као разлог наводе да за поједине обуке постоји велико интересовање и да већина запослених не добија прилику да учествује у њима.

Научене лекције и примери добре праксе

На питање које су лекције савладали и који су примери добре праксе у раду НАЈУ, већина полазника издвојила је следеће:

- Учесници сматрају да је од 2018. године, то јест од настанка НАЈУ, запосленима у јавној управи пружена јединствена подршка у обављању радних задатака и целоживотног учења, наводећи да су запослени на Академији увек спремни за сарадњу и договор. Учесници су генералног става да НАЈУ добро обавља свој посао.
- Као други важан пример у раду НАЈУ наводе велику уштеду новца за похађање обука, што до пре неколико година није била пракса. С обзиром на то да се обуке финансирају из буџета НАЈУ, не праве се ограничења међу запосленима у погледу могућности за едукацију на радном месту.
- Похађање обуке на радном месту свакако је једна од предности коју пружа Академија.
- Постојање НАЈУ и едукација на радном месту утичу позитивно на корисност, професионални и лични развој запослених.
- Постојање НАЈУ важно је за умрежавање с колегама и предавачима из области, што утиче на обављање будућих радних задатака.
- Похађање обуке од стране једног сарадника, подстиче и охрабрује остале колеге да се укључе, што свакако има ефекта на крајњи циљ обуке – давање доприноса реформи јавне управе.
- Примена стеченог знања из конкретних обука олакшала је посао не само полазницима, већ и њиховим колегама.

Предлози за унапређење програма обука. Учесници фокус група поделили су низ предлога за унапређење будућих програма обука НАЈУ. Предлози су везани за теме обука, организацију, техничка унапређења, временско трајање и усклађеност, тренере, промоцију и активности на нивоу органа јавне управе.

У погледу тема обука учесници фокус група су дали следеће препоруке:

- Ослушкивати потребе запослених у јавној управи за темама обука. Наиме, за неке области рада не постоје обуке. На пример, учесници су навели да не постоје обуке везане за заштиту животне средине, имовинско-правне и стамбене послове и др.
- Потребно је повећати број обука које су везане за посебне функционалне компетенције, односно за конкретна радна места (ревизија, право, финансије, јавне набавке, солидарна помоћ, и сл.).
- Приликом осмишљавања програма обука треба узети у обзир специфичности локалних самоуправа.
- Понављање обука за које постоји највише интересовања и потреба. На пример, велики број учесника из Београда је навео неопходност организације нових обука везаних за ИСКРА систем.
- Обуке треба да прате промене законских прописа и да помогну јавним службеницима да се брже и лакше упознају са њима.
- Обуке би требало да садрже примере добре праксе о функционисању јавне управе у другим земљама.

Организација обука се може унапредити на следеће начине:

- Реализација обука у форми класичне учионице и у другим градовима, а не само у Београду. Ово се може имплементирати тако што ће тренери путовати у друге градове, а локалне самоуправе обезбедити простор и техничку подршку.
- Омогућити похађање обука за поједине учеснике и викендом и/или након радног времена за полазнике којима то одговара.

Техничке могућности обука се могу унапредити на следеће начине:

- Побољшање платформе на којој се одржавају обуке у online формату.
- Снимање одређених обука (које су везане за конкретне активности на неком радном месту) у виду туторијала како би запослени могли имати у сваком тренутку доступне прецизне инструкције.
- Обуке које дуго трају треба поделити на мање делове и учесницима дати могућност да слушају само оне делове који их интересују.
- Побољшати унапред снимљене *online* обуке кроз увођење занимљивијих и интерактивнијих модела учења и преношења знања.

У домену временског трајања и усклађености, препоруке су следеће:

- Одредити оптималну дужину трајања обуке тако да полазници могу ускладити похађање обука са радним задацима. На пример, једна обука не би требало да траје три дана у континуитету.
- Временски ускладити теме обука са регулативом и новинама у јавној управи.

Унапређења у погледу ангажовања предавача могућа су на следеће начине:

- Ангажовати компетентне тренере који имају дугогодишње искуство рада у јавној управи. Осим тренера, обуке би могле укључити и запослене у јавној управи који би пренели своја искуства из конкретне области.
 - Мотивисати предаваче да користе иновативне методе преношења знања како на обукама уживо, тако и на обукама у *online* формату.
 - Мотивисати предаваче да у обукама представљају што више примера из праксе који су везани конкретно за јавну управу.
-

Активности промоције и тестирања полазника би требало да укључе следеће:

- НАЈУ треба да ради на месечној презентацији обука у циљу подстицања личне иницијативе за обуком међу запосленима.
- Промовисати и комбиноване обуке као успешне форме међу корисницима.
- Ускладити нивое знања учесника обуке и тестирати њихово знање пре одржавања саме обуке. Ово се нарочито односи на обуке везане за дигиталне вештине, рад у одређеним програмима и слично.

Стручно усавршавање државних службеника треба да буде промовисано и планирано на нивоу органа јавне управе на следеће начине:

- Повезивање обука са компетенцијама радног места. Неопходно је доношење плана обука на нивоу органа јавне управе тако да за свако радно место буду прописане обуке које треба да се похађају.
 - Подизање свести надређених о значају обука запослених за реформу јавне управе.
 - Промовисање значаја обука код запослених у јавној управи и награђивање сарадника који су активни у сфери стручног усавршавања.
 - Увођење обавезног учествовања свих запослених у јавној управи на бар једној обуци у оквиру НАЈУ.
-

7 ПРЕПОРУКЕ ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ ЈЕДИНСТВЕНОГ СИСТЕМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА У ЈАВНОЈ УПРАВИ

Препоруке наведене у овом одељку резултат су обраде података прикупљених у *online* анкетном истраживању и фокус групама. Отуда, одређене препоруке су резултат обраде квантитативних података, а поједине представљају сумирање различитих увида државних службеника - учесника у истраживању.

Стручно усавршавање у јавној управи уско је повезано са системом јавне управе, организацијом рада и вредновањем радне успешности запослених. У циљу унапређења квалитета јавне управе, потребно је да државни службеници континуирано усвајају нова знања и вештине. Да би систем стручног усавршавања био правичан и сврсисходан, потребна је **прецизнија регулатива о програмима обука, повезивање програма обука са захтевима конкретне радне места, увођење обавезних обука за поједине категорије запослених, као и награђивање запослених који похађањем обука унапређују рад своје организационе јединице**. Унапређење система стручног усавршавања ће у великој мери отклонити баријере за похађање обука, примену стеченог знања и створити организациону културу која позитивно вреднује знање, вештине и иницијативу.

Стручно усавршавање државних службеника треба да буде промовисано и планирано на нивоу сваког органа јавне управе. Од кључне је важности подизање свести запослених и руководилаца о значају програма обука за обављање свакодневних радних задатака и отуда стварање повољних услова за похађање обука које су у складу са компетенцијама сваког радног места.

У домену релевантности садржаја, **потребно је радити на већем прилагођавању одређених програма обука формалним захтевима радног места и специфичностима организације у којој су јавни службеници запослени**. Наиме, 23% испитаника у анкетном истраживању се не слаже или нису сигурни да су обуке на којима су учествовали у складу са формалним захтевима њиховог радног места, а њих 28% да су обуке на којима су учествовали у складу са приоритетима организације у којој раде.

Потребно је **повећати број обука везаних за посебне функционалне компетенције, како у погледу проширења тема која су обухваћене, тако и у погледу повећања броја понављања једне исте обуке за коју постоје заинтересовани учесници**. Од користи би било креирање листа чекања за поједине популарне обуке на основу којих би се утврдиле потребе за понављањем одређених обука.

Неопходно је унапредити успешност реализације програма обука кроз **укључивање већег броја практичних вежби у неке од програма обука**. Око 24% испитаника из узорка се није сложило или нису били сигурни да су обуке које су похађали укључивале довољан број практичних вежби. У погледу успешности реализације, унапред снимљена *online* обука (са просечном оценом 3,94) је најлошије оцењена у односу на остале форме реализације, због чега је потребно унапредити те обуке у доменима где је то изводљиво (унапредити виртуелни простор, укључити већи број практичних примера и слично). Поред практичних вежби, **обуке би требало да садрже и што више примера добре праксе из земље и иностранства**.

С обзиром да је 58% испитаника изјавило да не сматра или да није сигурно да су обуке које су похађали позитивно утицале на унапређење њихове формалне позиције на послу, ефективност програма обука може се унапредити кроз промоцију обука и подизање свести руководилаца о значају програма обука за њихове запослене.

Треба **увести нове или унапредити постојеће програме обука везане за тимски рад**, с обзиром да је 37% испитаника изјавило да не сматра или да није сигурно да су им обуке које су похађали помогле да успешније раде у тиму са колегама.

У погледу ефективности, **унапред снимљене *online* обуке и обуке у виртуелној учионици** су лошије оцењене у односу на друге две форме реализације, због чега је потребно унапредити те обуке у доменима где је то изводљиво.

Утицај обука је најслабије оцењен у односу на све остале критеријуме евалуације и на основу резултата анкете, могу се извести следеће препоруке:

- Радити на **унапређењу обука везаних за конкретно радно место како би се повећао утицај тих обука на унапређење продуктивности запослених**, с обзиром да је 30% испитаника изјавило да не сматра или да није сигурно да се њихова продуктивност на радном месту повећала након похађања обука. Такође, 37% руководиоца је изјавило да не сматра или да није сигурно да се продуктивност запослених у организационој јединици којом руководе повећала након похађања НАЈУ обука.
- **Обуке треба више прилагодити специфичностима конкретних организација** како би јавни службеници запослени у њима боље обављали своје послове и били у стању да унапреде рад својих организационих јединица. У прилог томе говори податак да је 34% испитаника изјавило да не сматра или да није сигурно да су успели да унапреде рад своје организационе јединице, а њих 56% да је њихов руководиоца приметио да они боље обављају своје послове након похађања обука. Такође, 31% руководиоца је изјавило да не сматра или да није сигурно да су њихови запослени унапредили рад своје организационе јединице, а њих 33% да њихови запослени боље обављају своје послове након похађања обука.
- Када су у питању обуке везане за конкретно радно место, **посебну пажњу треба посветити обукама које се реализују у виртуелној учионици**, с обзиром да је ова форма реализације најлошије оцењена у погледу утицаја у односу на остале три форме реализације.

Већи број обука би требало да се заснива на иновативним тренинг методама, с обзиром да је 31% испитаника изјавило да не сматра или да није сигурно да су се обуке које су похађали заснивале на иновативним тренинг методама. Постоји и простор за унапређење иновативности садржаја, с обзиром да је 21% испитаника изјавило да не сматра или да није сигурно да су обуке које су похађали укључивале иновативан садржај.

Обуке треба да буду усмерене на решавање практичних проблема и да пруже нова (иновативна) решења за те проблеме. У прилог томе говори податак да је 28% испитаника изјавило да не сматра или да није сигурно да су им обуке омогућиле да на свом радном месту примене нове начине за решавање свакодневних изазова. Такође, 34% испитаника је изјавило да им обуке коју су похађали нису помогле да осмисле иновативно решење за бар један проблем са којим су се сусрели.

С обзиром да је највећи број учесника у истраживању оценио класичну учионицу као најкориснији вид обуке, **препука је да се реализација обука у форми класичне учионице омогући у великом обиму не само у Београду, већ и у другим градовима. Поред географске, од користи би била и временска флексибилност** која би омогућила заинтересованим учесницима да похађају обуке уживо викендом или након радног времена.

Код обука које се реализују у *online* формату постоје бројне **могућности за техничко унапређење** кроз побољшање платформе за обуке, модернизовање обука у складу са развојем информационо-комуникационих технологија, повећање интерактивности или развој занимљивих туторијала за одређене области рада.

Дужина трајања обука и правовременост представљају важне факторе квалитета обука. Дужина трајања појединих обука треба да буде усклађена са могућностима запослених да одсутствују с посла. Препорука је да ниједна обука не траје дуже од два радна дана у континуитету. Поред тога, термини обука треба да буду усклађени са дешавањима у јавној управи – увођењу нове регулативе, нових начина рада и слично.

Предавачи на обукама НАЈУ, нарочито у областима посебних функционалних компетенција, треба да имају значајно искуство рада у јавној управи како би могли пренети своју стручност и одговорити на бројна питања учесника. Од посебног је значаја да предавачи користе иновативне методе преношења знања како на обукама уживо, тако и на обукама у *online* формату. Обуке би поред предавача могле имати и „госта предавача“ тј. запосленог у јавној управи који би могао пренети своја искуства из одређене области. Након обука из области посебних функционалних компетенција, било би значајно да учесници имају могућност комуникације са тренерима у одређеним терминима како би отклонили проблеме или недоумице у раду.

У циљу што већег обухвата запослених у јавној управи НАЈУ треба да **унапреди месечно представљање обука, као и да врши тестирање нивоа знања пријављених учесника пре одржавања самих обука**. За велики број обука из домена општих и посебних функционалних компетенција од велике је важности да у групи буду учесници истог или сличног нивоа знања.

8 ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Унапређење ефикасности јавне управе представља битан елемент друштвеног развоја нарочито имајући у виду токове глобализације и научно-технолошког развоја. Стручно усавршавање запослених у јавној управи представља не само саставни део процеса реформи и унапређења ефикасности државних органа, већ и битан елемент мотивације, посвећености и личног задовољства државних службеника.

Национална академија за јавну управу као централна институција система неформалног образовања државних службеника у Републици Србији обавља активности утврђивања потреба за обукама, планирања и реализације стручног усавршавања, евалуације и извештавања о стручном усавршавању. У току 2022. године, НАЈУ је спровела 737 обука на којима је учествовало 9.073 државних службеника. Укупан број полазника свих обука у току 2022. године био је 25.678.

Полазећи од четири основне форме реализације обука НАЈУ, истраживање је обухватило евалуацију утицаја и квалитета програма обука које су спроведене у току 2022. године. Узорак је обухватио 1.040 државних службеника који су у току 2022. године похађали бар једну обуку у организацији НАЈУ. Поред шест основних критеријума евалуације (релевантност садржаја, успешност реализације, ефективност, утицај, одрживост и иновативност), истраживање је обухватило и 1) прикупљање и оцену научених лекција и примера добрих пракси како би се дошло до кључних позитивних и негативних фактора који одређују резултате програма обука и 2) анализу фактора који олакшавају или ограничавају примену знања стеченог на обукама. Истраживање је спроведено коришћењем метода “кабинетских истраживања” и метода “теренских истраживања” (*online* упитник и фокус групе). Резултати истраживања су пружили препоруке за унапређење програма обуке у наредном периоду, а тиме доприносе и развоју ефикасније јавне управе кроз јачање вештина запослених.

Релевантност садржаја програма обука НАЈУ, односно степен у коме су програми обуке у складу са потребама запослених у јавној управи, захтевима њиховог радног места и приоритетима конкретног органа јавне управе, у просеку је високо оцењена од стране учесника анкетног истраживања (4,04). Већина испитаника се углавном или у потпуности слаже да су обуке на којима су учествовали у складу са њиховим потребама (87%) и формалним захтевима њиховог радног места (77%), као и да је садржај обука био у складу са приоритетима организације у којој раде (72%) и њиховим очекивањима (85%). **Испитаници су најбоље оценили релевантност садржаја обука у класичној учионици (4,16).**

Успешност реализације обука, односно прикладност програма, метода наставе, материјала и вештине предавача, у просеку је, за све форме реализације високо оцењена (4,20). Највећи број испитаника се углавном или у потпуности слаже да су обуке биле корисне и информативне (93%), да је су просторије за обуку односно виртуелни простор били одговарајући (84%), да су тренери подстицали интеракцију и комуникацију (82%) и да су обуке укључивале практичне вежбе (76%). **У погледу успешности реализације, испитаници су најбоље оценили обуке у класичној учионици (4,47).**

Ефективност програма обука, односно степен у коме је реализација програма обука имала за резултат остварење планираних циљева, представља један од најслабије оцењених критеријума са просечном оценом 3,85. Иако велики удео испитаника сматра да обуке јесу унапредиле њихова знања и вештине (88%), као и да су их применили у свом свакодневном раду (79%), већина испитаника (58%) је изјавила да не сматра или није сигурна да су обуке које су похађали позитивно утицале на унапређење њихове формалне позиције на послу.

Такође, 38% испитаника не сматра или није сигурно да су обуке које су похађали позитивно утицале на промене у њиховом понашању на радном месту, а њих 37% да након похађања обуке успешније раде у тиму са колегама. **У погледу ефикасности, испитаници су најбоље оценили обуке у форми комбинованог учења (4,00).**

Утицај програма обука, односно степен у коме су ефекти настали кроз програме обука у складу са очекиваним, најслабије је оцењен у односу на све остале критеријуме евалуације (3,83). Велики удео испитаника сматра да би својим колегама препоручила обуке које је похађала (89%) и да су их те обуке мотивисале да се пријаве на друге обуке из делокруга свог радног места (82%). Међутим, и даље постоји значајан број оних чија се продуктивност на радном месту није повећала (30%), нити су успели да унапреде рад своје организационе јединице (34%) након похађања обука. Поред тога, већина испитаника (56%) је изјавила да не сматра или да није сигурна да је њихов руководилац приметио да они боље обављају своје послове након похађања обука. **У погледу утицаја, испитаници су најбоље оценили обуке у класичној учионици (3,96).**

Одрживост, односно степен у коме су користи остварене кроз програме обука дугорочне и отпорне на ризике из окружења, високо је оцењена од стране учесника анкетног истраживања. Аритметичка средина одговора ова четири питања која се односе на одрживост износи 4,20. Велика већина испитаника углавном или у потпуности има подршку руководиоца да се стручно усавршава (80%) и у наредном периоду планира да учествује на некој од обука за јавне службенике (90%). Они углавном или у потпуности сматрају да ће обуке које су похађали имати дугорочан позитиван утицај на њихово обављање радних задатака (76%) и да би обуке које су похађали требало спроводити и у наредном периоду (87%). **У погледу одрживости, испитаници су најбоље оценили обуке у класичној учионици (4,31).**

Иновативност обука посматрана кроз иновативне приступе стручном усавршавању и допринос обука примени нових начина за решавање изазова на конкретном радном месту, у просеку је оцењена са 3,89. Иако је реч о лошијој оцени у односу на релевантност, успешност и одрживост, већина испитаника ипак сматра да су обуке које су похађали биле иновативне. Они се углавном или у потпуности слажу да су се обуке заснивале на иновативним тренинг методама (69%), да су укључивале иновативан садржај из одређене области (79%), да су им омогућиле да на свом радном месту примене нове начине за решавање свакодневних изазова (72%), и да су захваљујући њима осмислили иновативно решење за бар један проблем са којим су се сусрели (66%). **У погледу иновативности, испитаници су најбоље оценили обуке у форми комбинованог учења (4,02).**

Истраживање је показало да постоје статистички значајне разлике у погледу релевантности, садржаја, успешности реализације, ефикасности, утицају, одрживости и иновативности између различитих форми реализације обуке. Класична учионица је најбоље оцењена форма реализације у домену релевантности, успешности реализације, утицаја и одрживости. С друге стране, комбиновано учење је најбоље оцењено са аспекта ефикасности и иновативности.

Најважнији **фактори који олакшавају примену знања** стеченог на обукама су лична проактивност, карактеристике радног места и подржавајућа организациона култура. **Ограничавајући фактори за примену знања** стеченог на обукама представљају недостатак времена, карактеристике радног места, противљење руководиоца и недостатак личне иницијативе. У остале ограничавајуће факторе спадају недостатак финансијских средстава, техничке могућности, отпор радног окружења, као и немогућност примене знања у реалном окружењу.

Истраживање у оквиру фокус група које су реализоване у Новом Саду, Београду, Крагујевцу и Нишу показало је запослени у јавној управи сматрају да им је успостављањем НАЈУ пружена јединствена подршка у обављању радних задатака и целоживотног учења. Доступност неформалног образовања у различитим формама реализације оцењена је као важан елемент унапређења и обогаћивања радних задатака. Похађање обука позитивно утиче на лични и професионални развој запослених.

Учесници у анкетном истраживању и учесници фокус група истакли су низ научених лекција и примере примене знања стеченог на обукама. При томе, научене лекције и примери примене знања односе се на уже стручне радне задатке, опште области рада, лични развој и подизање свести о значају континуираног стручног усавршавања.

Референце

1. База НАЈУ, 2022.
 2. Закон о државним службеницима, Сл. гласник РС, бр. 79/2005, 81/2005 – испр., 83/2005 – испр., 64/2007, 67/2007, испр., 116/2008, 104/2009, 99/2014, 94/2017, 95/2018, 157/2020 и 142/2022.
 3. Закон о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе, Сл. гласник РС”, бр. 21/2016, 113/2017, 95/2018, 114/2021, 113/2017 – др. закон, 95/2018 – др. закон, 86/2019 – др. закон, 157/2020 – др. закон и 123/2021 – др. закон.
 4. Закон о Националној академији за јавну управу, Сл. гласник РС, бр. 94/2017. од 19. 10. 2017. године.
 5. Извештаји о евалуацији програма обука 2018-2022. Преузето са: <https://www.napa.gov.rs/tekst/487/izvestaji-i-evaluacije.php>
 6. Методологија и водич за анализу потреба за стручним усавршавањем у јавној управи. Преузето са: <https://www.napa.gov.rs/extfile/sr/1575/%D0%9Cetodologija%20i%20vodic%20za%20TNA.pdf>
 7. Облици, методе и технике спровођења програма стручног усавршавања <https://www.napa.gov.rs/extfile/sr/2073/Oblici,%20metode%20i%20tehnikе.pdf>
 8. Правилник и критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања. Преузето са: <https://www.napa.gov.rs/tekst/72/pravilnik-o-vrednovanju.php>
-

Прилог - Упитник за екстерну евалуацију утицаја и квалитета програма обука НАЈУ

1) Ниво јавне управе у којој сте запослени:

- Централни ниво;
- Локални ниво (АП и јединице локалне самоуправе).
- Остало: _____

2) Регион у ком се налази Ваша организација:

- Војводина
- Београд
- Шумадија и Западна Србија
- Јужна и Источна Србија
- Косово и Метохија

3) Област рада:

- послови руковођења;
- инспекцијски послови;
- нормативни послови;
- управно-правни послови;
- студијско-аналитички послови;
- стручно-оперативни послови;
- послови управљања фондовима ЕУ и међународном развојном помоћи;
- послови међународне сарадње и европских интеграција;
- финансијско-материјални послови;
- послови интерне ревизије;
- информатички послови;
- послови управљања људским ресурсима;
- послови јавних набавки;
- послови односа с јавношћу;
- административно-технички послови.

4) Звање:

Службеник на положају	Млађи саветник	Референт
Виши саветник	Сарадник	Млађи референт
Самостални саветник	Млађи сарадник	Остало
Саветник	Виши референт	

5) Највиши ниво образовања:

- Средња школа;
- Виша школа;
- Факултет;
- Мастер;
- Докторат.

6) Пол:

- Женски;
- Мушки;

7) Године старости: _____ (Молимо унесите број нумерички)

- 8) Године радног стажа: _____ (Молимо унесите број нумерички)
- 9) Године радног стажа у јавној управи: _____ (Молимо унесите број нумерички)
- 10) Да ли обављате послове руковођења ужом унутрашњом јединицом?
- Да
 - Не
- 11) Ако је одговор на претходно питање „Да“, да ли су запослени у Вашој организационој јединици похађали НАЈУ обуке у 2022. години?
- Да
 - Не

-
- 1) Шта од наведеног је помогло запосленима у организационој јединици којом руководите, да знања стечена на обукама примене на свом радном месту (можете обележити више одговора):
- Лична проактивност;
 - Подржавајућа организациона култура;
 - Карактеристике радног места;
 - Друго: _____ (навести)
- 2) Шта од наведеног је ограничило запослене у организационој јединици којом руководите, у намери да знање стечено на обукама примене на свом радном месту (можете обележити више одговора):
- Недостатак личне иницијативе;
 - Недостатак времена;
 - Карактеристике радног места;
 - Друго: _____ (навести)
- 3) Молимо Вас да следеће изјаве оцените на скали од 1 до 5 (1 - уопште се не слажем, 2 - углавном се не слажем, 3 - нити се слажем, нити се не слажем, 4 - углавном се слажем, 5 - у потпуности се слажем).

	Констатација	Оцена				
		1	2	3	4	5
1.	Продуктивност/перформансе на радном месту запослених у организационој јединици којом руководим, су се повећале након похађања НАЈУ обука.					
2.	Захваљујући обукама запослени су унапредили рад наше организационе јединице.					
3.	Приметио/ла сам да запослени у организационој јединици којом руководим боље обављају послове након обуке коју су похађали.					
4.	Приметио/ла сам да запослени у организационој јединици којом руководим често другим колегама препоручују обуке које су похађали.					
5.	Након похађања обука, запослени у организационој јединици којом руководим су мотивисани да се пријаве и на друге НАЈУ обуке из делокруга свог радног места.					

4) Да ли је учешће запослених у организационој јединици којом руководите, на обукама имало неки други позитиван или негативан утицај на њихов рад?

12) Који су Ваши разлози за учествовање у обукама које организује Национална академија за јавну управу (НАЈУ)? (Могуће је означити више одговора):

- Унапређивање знања и вештина;
- Напредовање у организацији;
- Умрежавање са колегама и тренерима;
- Процена сопственог знања;
- Повећање мотивације за обављање свакодневних радних задатака;
- Друго _____ (навести).

13) Који је укупан број обука које сте похађали у организацији Националне академије за јавну управу у току 2022. године? (Молимо унесите број нумерички) _____ .

14) Које форме реализације НАЈУ обука сте похађали у току 2022. године?

- Класична учионица;
- Виртуелна учионица;
- Унапред снимљена *online* обука;
- Комбиновано учење (*online* обуке уз консултације са тренером)

15) Уколико сте похађали више од једне форме реализације, који облик обуке је био најкориснији за Вас?

- Класична учионица;
- Виртуелна учионица;
- Унапред снимљена *online* обука;
- Комбиновано учење (*online* обуке уз консултације са тренером)

Молимо наведите разлоге:

16) Која је доминантна (најзаступљенија, односно најучесталија) форма реализације НАЈУ обука коју сте похађали у току 2022. године:

- Класична учионица;
- Виртуелна учионица;
- Унапред снимљена *online* обука;
- Комбиновано учење (*online* обуке уз консултације са тренером).

Молимо Вас да на доле наведена питања одговарате имајући у виду изабрану доминантну форму реализације НАЈУ обуке.

- 17) Имајући у виду одабрану доминантну форму обуке НАЈУ које сте похађали прошле, 2022. године, молимо Вас да следеће изјаве оцените на скали од 1 до 5 (1 - уопште се не слажем, 2 - углавном се не слажем, 3 - нити се слажем, нити се не слажем, 4 - углавном се слажем, 5 - у потпуности се слажем).

	Изјава	Оцена				
		1	2	3	4	5
1.	Обуке на којима сам учествовао/ла у складу су са мојим потребама, тј. свакодневним радним задацима које обављам.					
2.	Обуке су биле корисне и информативне.					
3.	Обуке која сам похађао/ла су унапредиле моја знања и вештине.					
4.	Моја продуктивност/перформансе на радном месту су се повећале након похађања обука.					
5.	Обуке које сам похађао/ла ће имати дугорочан позитиван утицај на моје обављање радних задатака.					
6.	Обуке су се заснивале на иновативним тренинг методама.					
7.	Обуке на којима сам учествовао/ла у складу су са формалним захтевима мог радног места.					
8.	Просторија за обуку/виртуелни простор су били одговарајући.					
9.	Знања и вештине које сам стекао/ла на обукама сам применио и унапредио сам свој свакодневни рад.					
10.	Унапредио сам рад своје организационе јединице, захваљујући обукама које сам похађао.					
11.	Обуке које сам похађао/ла би требало спроводити и у наредном периоду.					
12.	Обуке су укључивале иновативан садржај из одређене области.					
13.	Садржај обука на којој сам учествовао/ла у складу је са приоритетима организације у којој радим.					
14.	Тренери су подстицали комуникацију и интеракцију учесника.					
15.	Обуке које сам похађао/ла су утицале на усвајање позитивних ставова о послу који обављам.					
16.	Мој руководиоца је приметио да боље обављам послове након обуке коју сам похађао.					
17.	У наредном периоду планирам да учествујем на некој од обука за јавне службенике.					
18.	Обуке су ми омогућиле да на свом радном месту применим нове начине за решавање свакодневних изазова.					
19.	Садржај обуке је био у складу са мојим очекивањима.					

Изјава	Оцена				
	1	2	3	4	5
20. Обука је укључивала и практичне вежбе.					
21. Обуке које сам похађао су позитивно утицале на промене у мом понашању на радном месту.					
22. Материјале и информације које сам добио на обукама, као и знање које сам стекао, често делим са својим колегама који нису били на обукама.					
23. Имам подршку руководиоца да се стручно усаршавам.					
24. Захваљујући обукама осмислио сам иновативно решење за бар један проблем са којим сам се сусрео.					
25. Обуке које сам похађао/ла су позитивно утицале на унапређење моје формалне позиције на послу.					
26. Препоручио бих и другим колегама обуке које сам похађао.					
27. Похађање обука је позитивно утицало на мој лични развој.					
28. Учешће у обукама ме је мотивисало да се пријавим и на друге обуке из делокруга мог радног места.					
29. Након похађања обуке, успешније радим у тиму са колегама.					
30. Остварио сам нове професионалне контакте на обукама које сам похађао.					

18) Да ли је Ваше учешће на обукама имало неки други позитиван или негативан утицај на Ваш рад?

19) Шта од наведеног Вам је помогло да знања стечена на обукама примените на Вашем радном месту: (можете обележити више одговора)

- Лична проактивност;
- Подржавајућа организациона култура;
- Подршка руководиоца;
- Карактеристике радног места;
- Друго: _____ (навести).

20) Шта од наведеног Вас је ограничило у намери да знање стечено на обукама примените на свом радном месту: (можете обележити више одговора)

- Недостатак личне иницијативе;
- Недостатак времена;
- Противљење руководиоца;
- Карактеристике радног места;
- Друго: _____ (навести).

21) Које су главне научене лекције које сте понели са обука које сте похађали?

22) Молимо Вас да поделите неки пример у ком сте Ви или неко од Ваших колега применили знање стечено на обуци и тиме унапредили начин обављања на свом радном месту, сектору или организацији.

