

**ИЗВЕШТАЈ О МЕРЕЊУ  
ЕФЕКТА ПРОГРАМА ОПШТЕГ  
СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА ЗА  
2008. ГОДИНУ**

Извештај саставиле: Снежана Абрамовић и Ксенија Митровић

153-03-12/2009-04  
12. март 2009. године

# САДРЖАЈ

УВОД .....	1
ЦИЉЕВИ ИСТРАЖИВАЊА .....	2
МЕТОДОЛОГИЈА .....	2
УЗОРАК .....	3
ПРЕДНОСТИ И ОГРАНИЧЕЊА <i>ON-LINE</i> ИСТРАЖИВАЊА .....	5
РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА .....	7
ОПШТА ОЦЕНА СЕМИНАРА .....	7
ОСТВАРЕНА ОЧЕКИВАЊА ОД СЕМИНАРА .....	7
ПРЕДЛОЗИ ЗА ИЗМЕНЕ АСПЕКТА СЕМИНАРА .....	7
ПРОЦЕНА АСПЕКТА СЕМИНАРА .....	8
ПРОЦЕНА КОРИСНОСТИ ДОБИЈЕНИХ МАТЕРИЈАЛА .....	8
ПРОЦЕНА МОГУЋНОСТИ ДЕЉЕЊА СТЕЧЕНОГ ЗНАЊА СА КОЛЕГАМА .....	9
МОТИВАЦИЈА ЗА ОБАВЉАЊЕ РЕДОВНОГ ПОСЛА .....	9
УТИЦАЈ НА ИНТЕРЕСОВАЊЕ ЗА ДАЉЕ СТРУЧНО УСАВРШАВАЊЕ .....	10
УТИЦАЈ НА УСПОСТАВЉАЊЕ НОВИХ ПРОФЕСИОНАЛНИХ КОНТАКАТА .....	11
ИНИЦИРАНЕ АКТИВНОСТИ НАКОН ПОХАЂАЊА СЕМИНАРА .....	11
ПРОЦЕНА УТИЦАЈА СЕМИНАРА НА РАД ИСПИТАНИКА .....	11
САРАДЊА СА СЛУЖБОМ ЗА УПРАВЉАЊЕ КАДРОВИМА .....	16
ПОТРЕБА ЗА ДОДАТНИМ СЕМИНАРИМА .....	16
ИСПИТАНИЦИ СУ РЕКЛИ .....	18
ЗАКЉУЧАК .....	19
ПРИЛОЗИ	
ПРИЛОГ 1: Анкетни лист	
ПРИЛОГ 2: Списак семинара који су највише остварили очекивања испитаника	
ПРИЛОГ 3: Извод из исписа програма SPSS 13.0	

## УВОД

Служба за управљање кадровима је први пут спровела мерење ефеката реализованих обука у јануару 2008. године, након окончаног циклуса Програма општег стручног усавршавања државних службеника из органа државне управе и служби Владе за 2007. годину. Програм за 2007. годину представља први такве врсте у Републици Србији. Прошлогодишње истраживање о ефектима је показало позитивне резултате, одзив испитаника је био велики, а на основу прикупљених одговора Служба за управљање кадровима - Сектор за стручно усавршавање је увео новине у свом раду (електронску пријаву на семинаре, достављање месечних планова обука контакт–особама у органима, као и директни контакт са кадровским јединицама). Уведеним новинама је постигнута већа транспарентност у раду Службе и побољшана комуникација са државним службеницима.

Овогодишњом евалуацијом желели смо да процедуру прикупљања података убрзамо и олакшамо, како бисмо што пре добили резултате и евентуалне конструктивне предлоге применили у реализацији семинара у 2009. години. Такође, покушали смо поново да сазнамо ставове и очекивања државних службеника у вези са стручним усавршавањем, нивоима задовољства годишњим Програмом, ефикасношћу канала комуникације и сарадњом са кадровским јединицама. На овај начин остварујемо континуирано праћење стања стручног усавршавања у државној управи.

## ЦИЉЕВИ ИСТРАЖИВАЊА

Истраживање је организовано у циљу утврђивања ставова државних службеника у вези са стручним усавршавањем у органима државне управе. Прикупљени су подаци о различитим аспектима обука које је организовала Служба. Као најважније податке можемо сматрати оне који се тичу утицаја реализованих обука на свакодневни рад државних службеника. Када обуке имају ефекте на свакодневни рад, могуће је и унапређење рада, а самим тим и подизање нивоа компетентности целе државне управе.

Циљеви:

- утврдити све користи реализованих обука (коришћење добијеног материјала, дељење стеченог знања, мотивацију за обављање посла, интересовање за даље стручно усавршавање, успостављање нових професионалних контаката, као и иницирање нових активности),
- испитати ставове у вези са обављањем редовног посла (да ли и на који начин је дошло до промене у раду),
- испитати ставове испитаника у вези са различитим аспектима обука (општа оцена, оствареност очекивања и предлози за измене),
- утврдити ниво задовољства у погледу сарадње са Службом, као и начине за унапређење сарадње,
- утврдити потребу за новим обукама у наредном периоду, као и
- упоредити добијене резултате са прошлогодињим истраживањем.

## МЕТОДОЛОГИЈА

Од 5. до 13. фебруара било је спроведено *on-line* анкетирање државних службеника. Узимајући у обзир прошлогодишње сугестије и коментаре испитаника<sup>1</sup>, као и тенденције модернизације и професионализације рада одлучили смо се за овакав вид анкетирања како бисмо побољшали и унапредили досадашње испитивање државних службеника. Упитник је садржао три групе питања: у вези са демографским подацима испитаника, њиховим ставовима о семинарима које су похађали, као и о семинарима које би желели да похађају<sup>2</sup>.

Прикупљени подаци су обрађени у програму за статистичку обраду података SPSS 13.0 и то методама:

- ❖ Дескриптивне статистике (*фреквенција, проценат, средња вредност, мод, линеарна корелација и Пирсонов коефицијент*) и
- ❖ Статистичког закључивања (*T-тест, Хи-квадрат тест, Mann-Whitney U тест*).

<sup>1</sup> Абрамовић, С., Митровић, К., Извештај о мерењу ефеката Програма општег стручног усавршавања за 2007. годину, Служба за управљање кадровима – Сектор за стручно усавршавање, Београд, август 2008. године

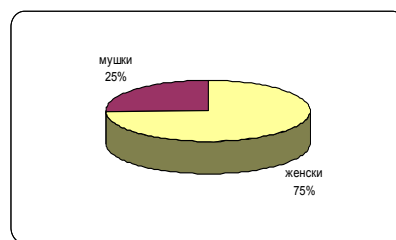
<sup>2</sup> Види: Прилог 1 – Анкетни листић

## УЗОРАК

Е-mail са линком ка анкети је послат на 909 адреса државних службеника који су похађали семинаре у организацији Службе у 2008. години и који су у евиденционом листу оставили своју е-mail адресу<sup>3</sup>. Анкету је попунило 139 испитаника, односно 15,29%. Ово је нешто већи одзив од уобичајеног за овакву врсту истраживања.<sup>4</sup>

Број прикупљених анкета је умногоме мањи у односу на прошлогодишње истраживање и највероватнији узрок овоме је начин прикупљања анкета, јер ове године контакт особе нису могле да провере ко је попунио анкету нити су могле да утичу на испитанике да попуне анкету. Са друге стране анонимност је већа, јер код класичног начина прикупљања, када је контакт особа прикупљала листиће и могла да има увид и у саме одговоре, у електронској анкети је тај проблем превазиђен. Без обзира на наведени нешто мањи одзив, треба нагласити да је узорак статистички значајан и да на основу њега можемо изводити закључке.

Истраживањем је обухваћено 75% жена и 25% мушкараца. Према подацима из Централне кадровске евиденције<sup>5</sup> у органима државне управе и службама Владе је запослено 62% жена и 38% мушкараца, што значи да је нешто већи број жена попунио анкету, што би могло да указује да су жене више мотивисане да учествују у истраживању.



Слика 1: Полна структура

Нешто мање од половине укупног броја испитаника (56 испитаника, 40%) обавља послове руковођења ужом унутрашњом јединицом. Уочено је да завидан број руководилаца похађа семинаре у организацији Службе. У односу на 2007. годину, када је семинаре похађало 31,3% руководилаца и када је било организовано много више семинара намењених искључиво оцењивачима (руководиоцима), у 2008. години се осећа повећање броја руководилаца на обукама иако теме нису биле искључиво намењене њима. Ово можемо приписати повећању мотивације и заинтересованости руководилаца за стручним усавршавањем.



Слика 2: Удео руководилаца у узорку

У Табели 1. је упоредно приказана структура испитаника по звању и структура по звању запослених у државној управи према подацима из Централне кадровске евиденције.

<sup>3</sup> Број државних службеника који су похађали обуке је много већи, али нису сви службеници оставили своју е-mail адресу

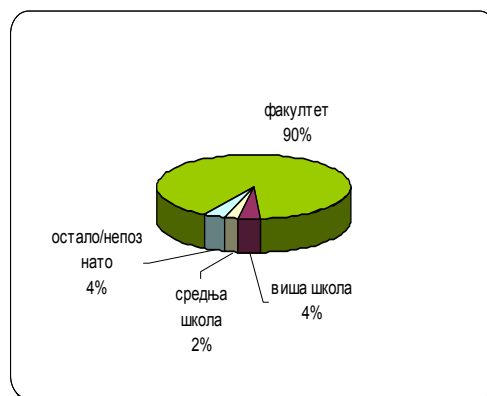
<sup>4</sup> Према [www.geog.le.ac.uk](http://www.geog.le.ac.uk) уобичајени одзив испитаника у *on-line* истраживањима је до 10%.

<sup>5</sup> Извод из Централне кадровске евиденције од 05.03.2009. године

Табела 1: Упоредни приказ структуре по звању

СТРУКТУРА ПО ЗВАЊУ	Испитаници (у %)	Према ЦКЕ (у %)
Државни службеник на положају	5,04	1,58
Виши саветник	16,55	5,50
Самостални саветник	21,58	15,92
Саветник	37,41	26,81
Млађи саветник	10,07	1,97
Сарадник	3,60	10,15
Млађи сарадник	0	6,14
Референт	2,16	23,48
Млађи референт	0	8,46
Остало/непознато	3,60	0

Када се структура испитаника по звању преведе у образовну структуру добија се да чак 90% испитаника има завршен факултет а само 4% вишу и 2% средњу школу. Иако за многе обуке није услов да полазници имају завршен факултет, вероватно је избор тема и садржаја обука такав да само службеници са завршеним факултетом представљају одговарајућу циљну групу за њихово похађање (управни поступак, оцењивање, годишње оперативно планирање). Ово може бити смерница за избор тема убудуће, јер у управи има 50,42% службеника са средњом и вишом школом и они не би смели бити искључени из програма стручног усавршавања.



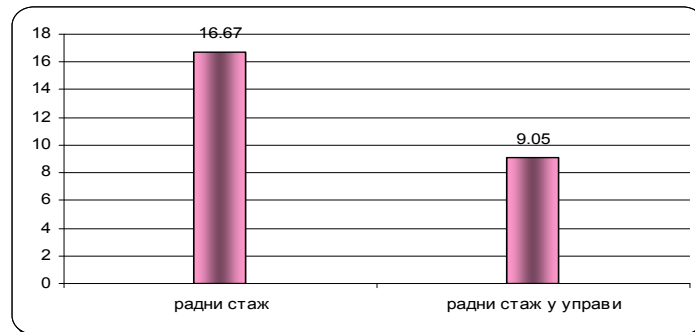
Слика 3: Структура испитаника према стручној спреми

Када се узме у обзир структура државних службеника према органу у коме су запослени из Централне кадрoвске евиденције, структура полазника семинара као и подаци о структури испитаника који су учествовали у анкети, можемо закључити да је на семинарима учествовао већи број оних који су запослени у службама Владе и стручним службама управних округа. Ово може бити показатељ да се нешто већа пажња поклања мањим органима, или да су мањи органи спремнији за стручно усавршавање.

Табела 2: Упоредни приказ удела државних службеника према органу у коме су запослени

ОРГАН	ЦЕНТРАЛНА КАДРОВСКА ЕВИДЕНЦИЈА	УЧЕСНИЦИ СЕМИНАРА	ДРЖАВНИ СЛУЖБЕНИЦИ КОЈИ СУ ПОХАЂАЛИ СЕМИНАРЕ И КОЈИ СУ ПОПУНИЛИ АНКЕТУ
МИНИСТАРСТВА (са управама)	76%	70,1%	55%
ПОСЕБНЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ	21%	17,9%	22%
СЛУЖБЕ ВЛАДЕ	2%	6,8%	14%
СТРУЧНЕ СЛУЖБЕ УПРАВНИХ ОКРУГА	1%	5,2%	8%

Просечна старост испитаника је 42,72 године, док је просечна старост свих запослених у целој државној управи 44,73 (према подацима из Централне кадровске евиденције). Просечна дужина радног стажа је 16,67 година а просечна дужина радног стажа у управи је 9,05 година.



Слика 4: Просечан број година укупног радног стажа испитаника и њиховог радног стажа у управи

Имајући у виду све наведене социо-демографске податке испитаника, као и структуру свих запослених у органима државне управе, можемо закључити да је узорак на коме је рађено истраживање пригодан, и те да добијене податке можемо сматрати валидним.

## ПРЕДНОСТИ И ОГРАНИЧЕЊА *ON-LINE* ИСТРАЖИВАЊА

*On-line* истраживања омогућавају брже и лакше прикупљање и обраду података, па самим тим и брже сумирање и презентовање резултата. С тим у вези, примена ове методологије истраживања доводи до уштеде времена и новца потребног за истраживање. Дакле ово је много ефикаснији и економичнији начин рада. Такође, анонимност при прикупљању података је већа, као и проценат одговора на отворена питања. Претпостављамо да је разлог спремности да се одговори на питања отвореног типа управо поменута анонимност, која омогућава да испитаници на слободнији начин изразе своје мишљење и ставове. Такође, коментари које су испитаници дали прошле године углавном су били прихваћени,

те су сада испитаници јако мотивисани да дају своје коментаре јер знају да ће уколико постоји могућност, сваки предлог бити прихваћен.

Са друге стране, као и у свим *on-line* истраживањима испитаници који имају више искуства у раду са рачунарима и попуњавању оваквих анкета, смремнији су и мотивисанији да учествују у истраживању. Такође, неопходно је да сви испитаници имају приступ интернету. У државној управи Србије, сви службеници имају приступ интернету, само што је неким, због специфичности посла, потребна посебна дозвола. Накнадно је утврђено да је период у коме је анкета била активна требао бити дужи, јер државни службеници у неким органима морају да добију посебну дозволу да би приступили интернету, те они нису стигли да попуне анкету иако су били заинтересовани.



## РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

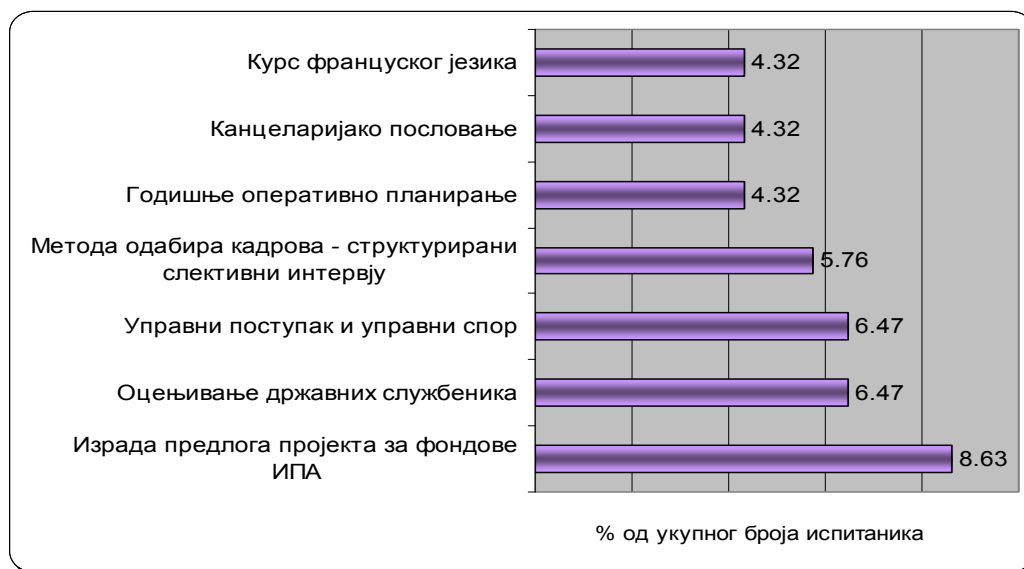
### ОПШТА ОЦЕНА СЕМИНАРА

Испитаници су у просеку похађали 2 до 3 семинара у току 2008. године, мада је највећи број испитаника (38%) похађао само један семинар. Највећи број семинара које је један испитаник похађао је 11 семинара у 2008. години.

Испитаници су оценили све семинаре које су похађали просечном оценом 4,22 (најмања 3, највећа 5). У односу на прошлогодишњу оцену (3,31)<sup>6</sup> осећа се изванредан раст мада треба имати у виду да су прошле године испитаници оцењивали све семинаре на нешто другачији начин.

### ОСТВАРЕНА ОЧЕКИВАЊА ОД СЕМИНАРА

Обука која је остварила очекивања највећег броја испитаника (чак 8,6%) је вишемодуларна обука Израда предлога пројеката за ИПА фондове. Затим следе Оцењивање државних службеника и Управни поступак и управни спор.<sup>7</sup>



Слика 5: Обуке које су највише оствариле очекивања испитаника

### ПРЕДЛОЗИ ЗА ИЗМЕНЕ АСПЕКТА СЕМИНАРА

Испитаници би најчешће изменили начин рада тако што би увели више практичног рада на семинарима (чак њих 32%). Такође 19% испитаника жели да групе буду више уједначене по знању, односно да се више пажње посвети формирању група полазника, као и да групе полазника буду мање. Морамо нагласити да у неким случајевима ово није могуће, јер органи сами одређују који државни службеник ће похађати обуку, а на основу препорука Службе. Такође, када се на обуку пријаве руководиоци и уколико буду спречени да присуствују они

<sup>6</sup> Прошлогодишње истраживање је имало скалу оцена од 1 – у потпуности не задовољава до 4 – веома задовољавајући.

<sup>7</sup> Види: Прилог 2 – Списак семинара који су највише остварили очекивања испитаника.

делегирају то подређенима без обзира да ли одговарају циљној групи. На тај начин се стварају неуједначене групе. Чак 15% испитаника би желело да семинари трају дуже, док 13% испитаника не би ништа мењало. Остали коментари су у вези са: начином рада предавача, просторијама у којима се одражава семинар, са тиме да семинари треба да трају краће, у вези са бољом организацијом, са временом почетка и завршетка семинара (сувише рано почињу или се сувише касно завршавају за оне који путују из унутрашњости), као и са местом одржавања семинара.

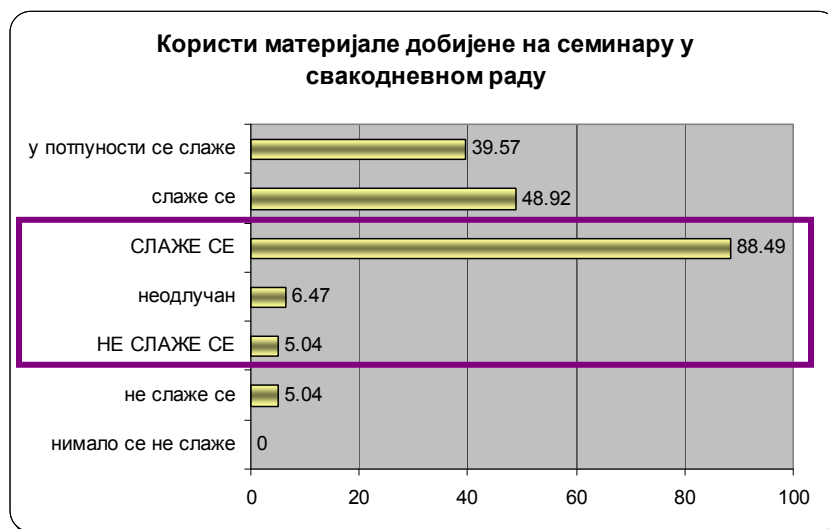
## ПРОЦЕНА АСПЕКТА СЕМИНАРА

Испитаници су процењивали различите аспекте семинара, исте као и у прошлогодишњем испитивању. Упоредивањем података добијамо континуитет у испитивању свих најбитнијих аспеката који се тичу семинара.

\*\*\*

## ПРОЦЕНА КОРИСНОСТИ ДОБИЈЕНИХ МАТЕРИЈАЛА

Испитаници умногоме користе материјале добијене на семинару у свом свакодневном раду. Једина замерка коју имају је што неки материјали нису били преведени на српски језик. Међутим, семинари на којима је даван материјал на енглеском језику су били из области управљања ИПА фондовима, и службеници који раде те послове морају да знају енглески језик. Такође, испитаници би волели да се материјали које добију на семинарима, могу наћи и на веб сајту Службе, како би могли да погледају материјал и са семинара којима нису присуствовали.<sup>8</sup>



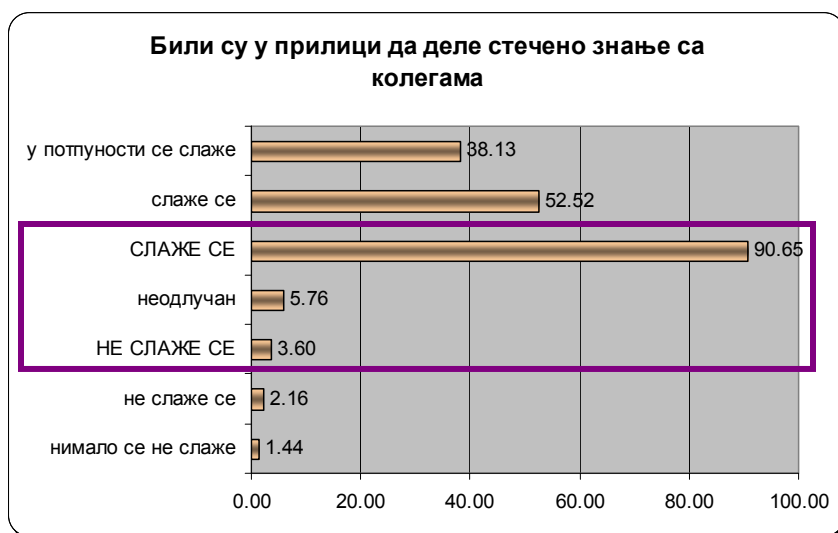
Слика 6: Процена корисности добијеног материјала<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Морамо нагласити да Служба, уколико добије сагласност аутора, све материјале и презентације ставља на своју интернет презентацију.

<sup>9</sup> У уоквиреном квадрату на слици су приказани укупни позитивни, односно негативни ставови испитаника (сабране вредности категорија „у потпуности се слаже“ и „слаже се“ као и „нимало се не слаже“ и „не слаже се“). Сваки следећи график у извештају је конципиран на идентичан начин.

## ПРОЦЕНА МОГУЋНОСТИ ДЕЉЕЊА СТЕЧЕНОГ ЗНАЊА СА КОЛЕГАМА

Скоро сви испитаници (90,65%) сматрају да су били у прилици да деле стечено знање са колегама. Ово је врло битан аспект ефекта обуке и испитивање је показало да је велики број испитаника након похађања обуке иницирао организовање исте обуке у свом органу за колеге које нису биле у прилици да присуствују обуци. Постоји позитивна корелација (статистички значајна на нивоу 0,05) између активности које су инициране након похађања семинара и дељења стеченог знања међу колегама.<sup>10</sup> Ова веза може да се објасни тиме да највећи број испитаника направи презентацију оног што је усвојио на семинару својим колегама, те тако дељење знања представља најчешћу иницирану активност.

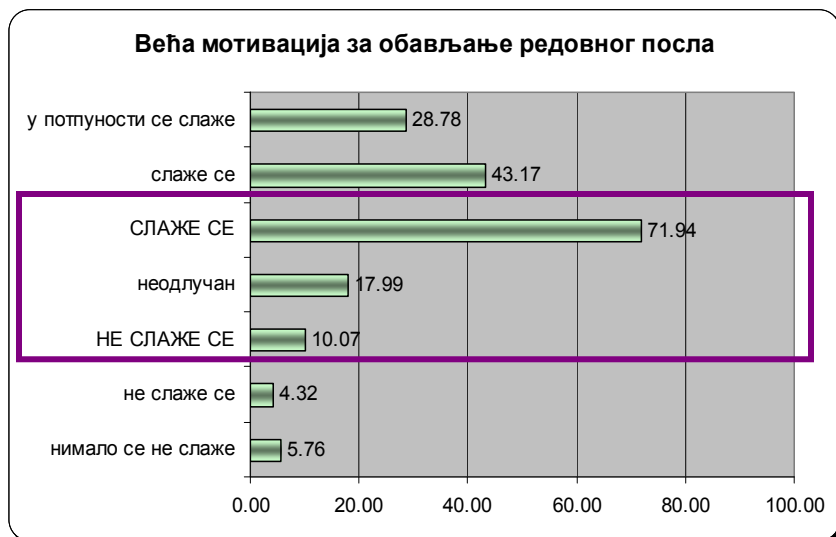


Слика 7: Процена дељења стеченог знања са колегама

## МОТИВАЦИЈА ЗА ОБАВЉАЊЕ РЕДОВНОГ ПОСЛА

Похађање семинара позитивно утиче на мотивацију за обављање редовног посла, што је и сасвим очекивано. Уколико је правилно утврђена циљна група, односно уколико је полазник присуствовао семинару који је баш њему намењен, он је стекао знање и вештине које ће му помоћи да успешније обавља свој редован посао. Унапређење релевантних знања и вештина може за ефекат имати повећање задовољства и мотивације за обављање свакодневних радних задатака.

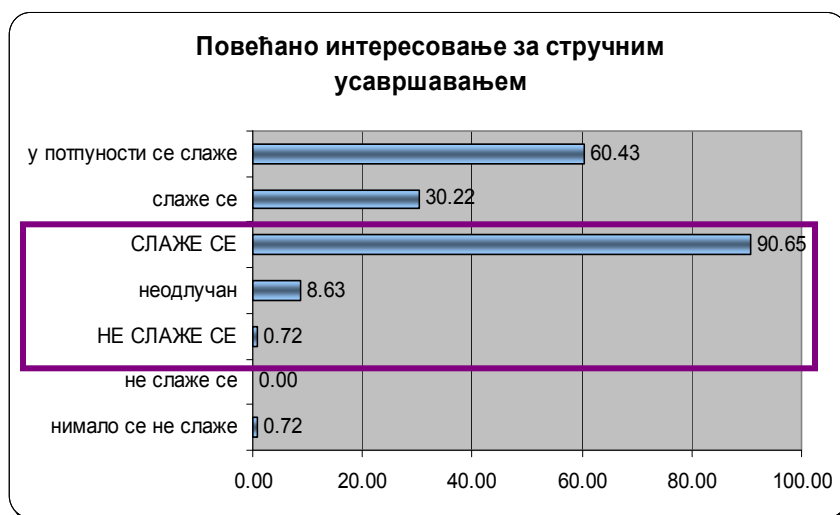
<sup>10</sup> Види: Прилог 3, Табела 1.



Слика 8: Утицај на мотивацију за обављањем редовног посла

## УТИЦАЈ НА ИНТЕРЕСОВАЊЕ ЗА ДАЉЕ СТРУЧНО УСАВРШАВАЊЕ

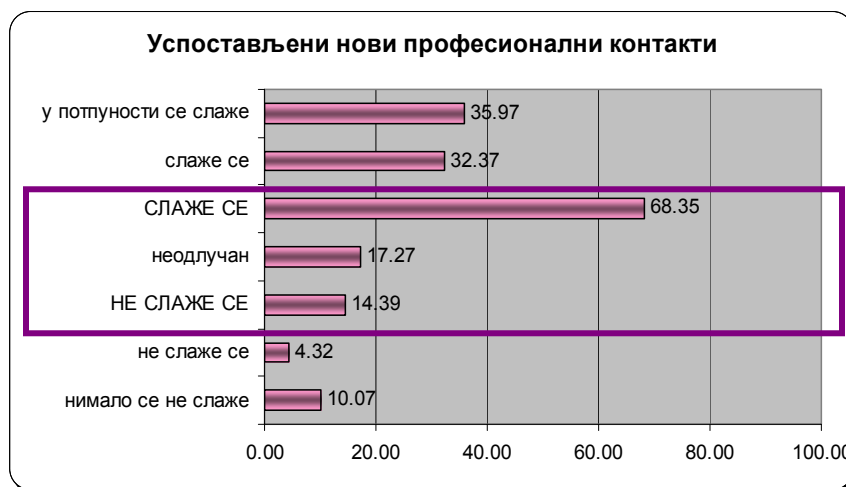
Изражено је велико интересовање испитаника за даље стручно усавршавање након похађања обука што је још један од показатеља успешности обука. Путем оваквих, посредних, индикатора ефеката обука на најбољи начин можемо сагледати све користи које перманентна едукација државних службеника пружа. Другим речима, искуства државних службеника са обука које су похађали позитивно утичу на повећање интересовања за стручним усавршавањем.



Слика 9: Утицај на интересовање за даљим стручним усавршавањем

## УТИЦАЈ НА УСПОСТАВЉАЊЕ НОВИХ ПРОФЕСИОНАЛНИХ КОНТАКАТА

Као резултат семинара се може посматрати и чињеница да је чак 68,34% испитаника успоставило нове професионалне контакте. Испитаници ове године сматрају да су успоставили више професионалних контаката у односу на прошлу (2007) годину, вероватно из разлога што су у 2008. години полазници на семинару били углавном из различитих органа. У 2007. години велики број семинара је организован појединачно за сваки орган.



Слика 10: Утицај на успостављање нових професионалних контаката

## ИНИЦИРАНЕ АКТИВНОСТИ НАКОН ПОХАЂАЊА СЕМИНАРА

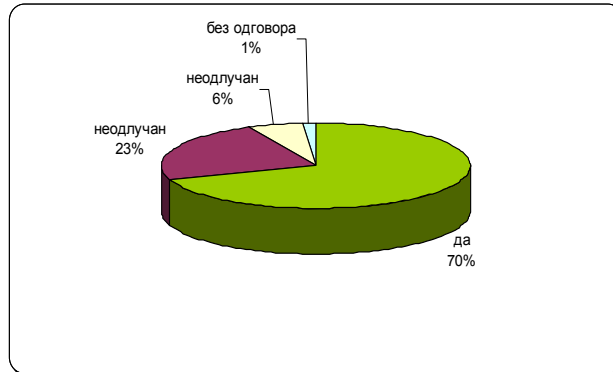
У 26% случајева након похађања семинара у органу су инициране активности. Те активности се углавном односе на бољу организацију посла и побољшану радну атмосферу (15%), на анимирање колега да се усавршавају или боље обављају посао (углавном у вези са оцењивањем, селекцијом и слично, њих 4%), као и на писање предлога пројекта (3%).

## ПРОЦЕНА УТИЦАЈА СЕМИНАРА НА РАД ИСПИТАНИКА

Велика већина испитаника (чак 70%) сматра да су семинари позитивно утицали на њихов рад, односно да своје редовне послове обављају успешније након похађања семинара. Ако упоредимо овај резултат у односу на претходно испитивање где је 47% испитаника сматрало да су семинари позитивно утицали на њихово обављање редовног посла, можемо са сигурношћу тврдити да је дошло до повећања позитивног утицаја семинара на рад испитаника.

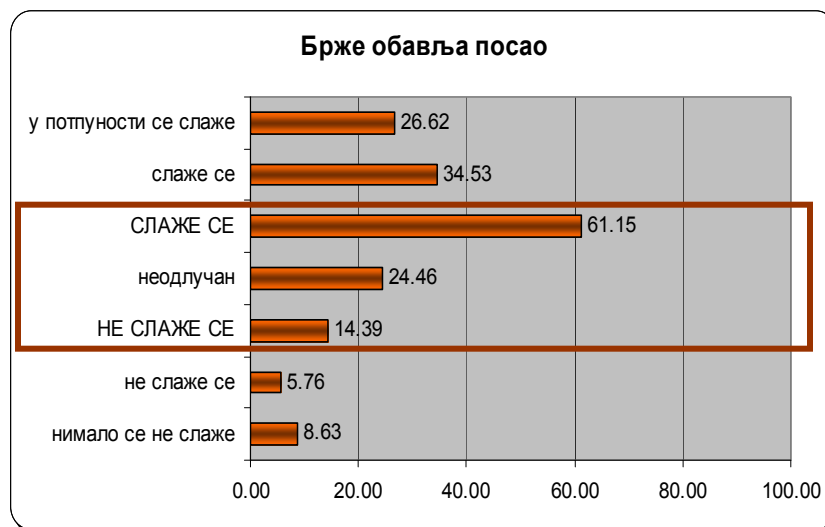
Уочена је статистички значајна корелација (на нивоу 0,05) између оцене којом су испитаници оценили све семинаре и промена у њиховом раду, и то тако што они испитаници који дају веће оцене, процењују да је у већој мери дошло до

промена у њиховом раду.<sup>11</sup> Могуће објашњење ове корелације је да испитаници промене у раду посматрају као један од критеријума за оцењивање семинара.



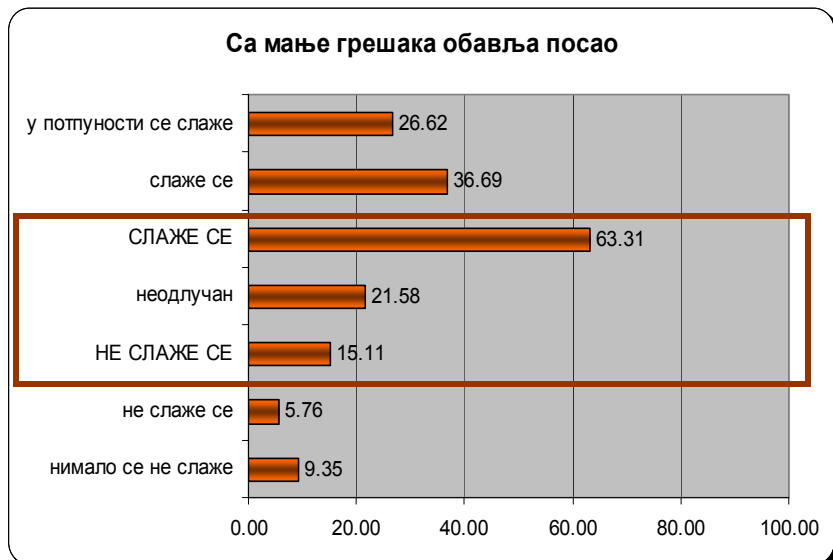
Слика 11: Утицај семинара на обављање свакодневног посла испитаника

Утицај семинара на рад испитаника се огледа кроз свеобухватније посматрање проблема, али и обављање посла брже и са мање грешака.

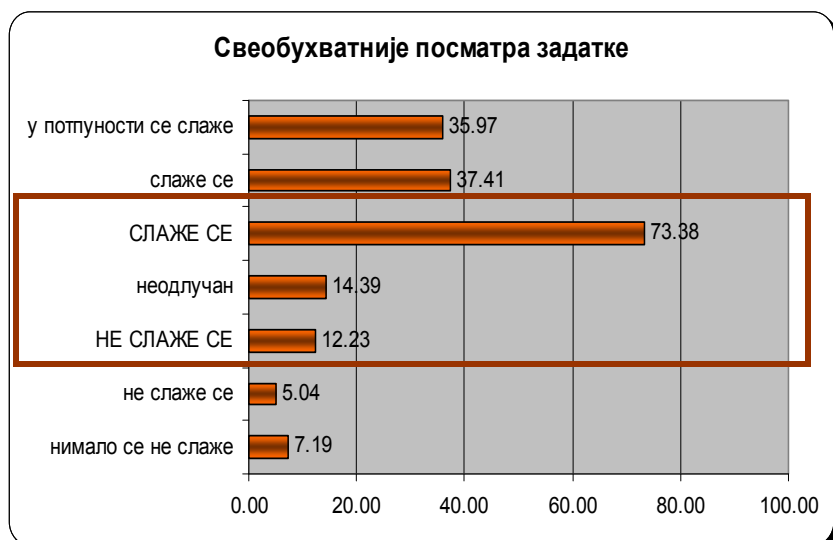


Слика 12: Утицај обуке на брзину обављања посла

<sup>11</sup> Види: Прилог 3, Табела 2.

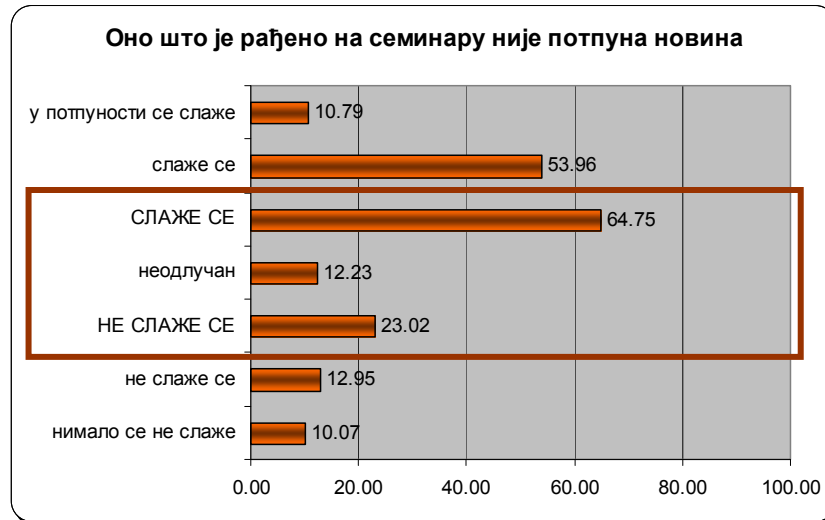


Слика 13: Утицај семинара на број грешака при обављању свакодневног посла

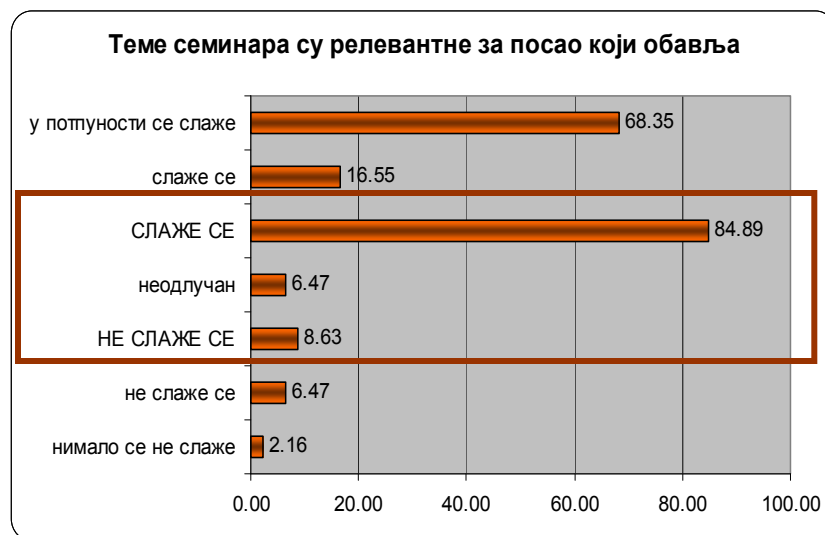


Слика 14: Утицај семинара на начин посматрања и извршавања задатака

Што се садржаја семинара тиче, испитаници сматрају да за њих он не представља новину. Као могуће објашњење можемо навести да је циљна група добро изабрана и да испитаници садржај већ познају и примењују у пракси, односно да обављају послове у вези са темом семинара. Даљим испитивањем такође је утврђено да су испитаници стекли нова знања на семинару. Узимајући у обзир и горе наведено можемо закључити да целокупан садржај не представља апсолутну новину за испитанике, али да поједини аспекти и решења проблема могу да се третирају као новостечена знања на семинару. Такође, теме обрађене на семинарима су веома релевантне за посао који испитаници обављају.



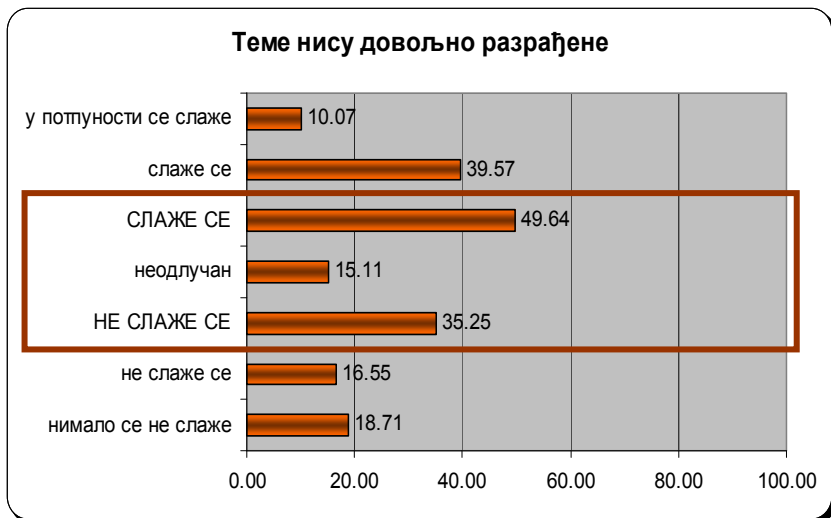
Слика 15: Садржај семинара



Слика 16: Релевантност тема семинара

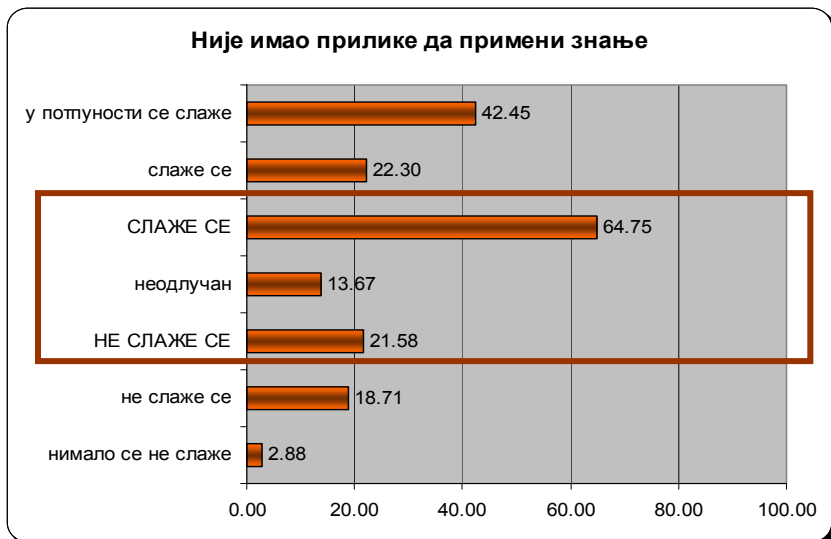
Такође, испитаници сматрају да је на семинарима потребно више увежбавања и практичног рада, односно да теме нису довољно разрађене и да су потребна додатна знања и вештине.





Слика 17: Разрађеност тема

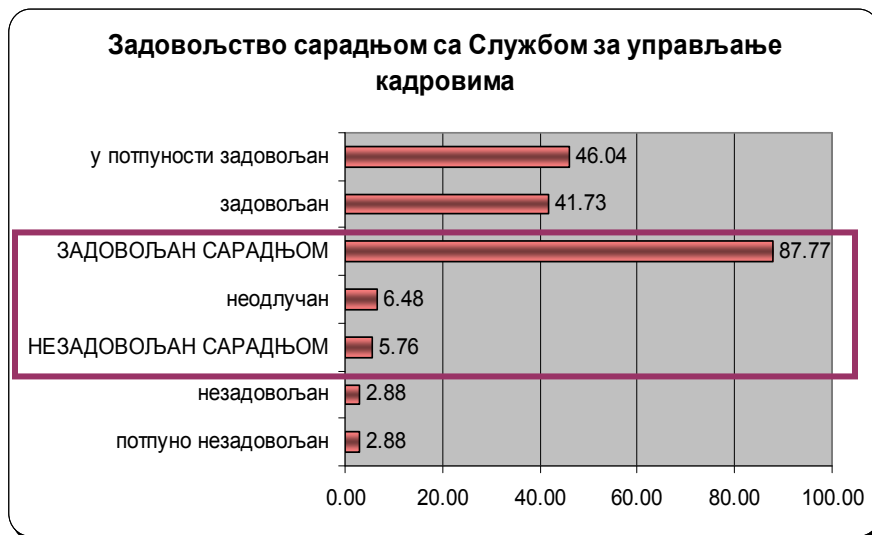
Многи испитаници још увек нису били у прилици да примене стечено знање у пракси. Једно од могућих објашњења је то што још увек није протекло довољно времена од похађања семинара, али и што су на семинару решавани задаци, презентовани садржаји и теме које ће у управи тек заживети у неком наредном периоду. Такође, један део испитаника је похађао семинаре који су им првенствено помогли у припреми државног стручног испита, те та знања још увек нису имали прилику да примене у свакодневном раду.



Слика 18: Могућност да примени стечено знање

## САРАДЊА СА СЛУЖБОМ ЗА УПРАВЉАЊЕ КАДРОВИМА

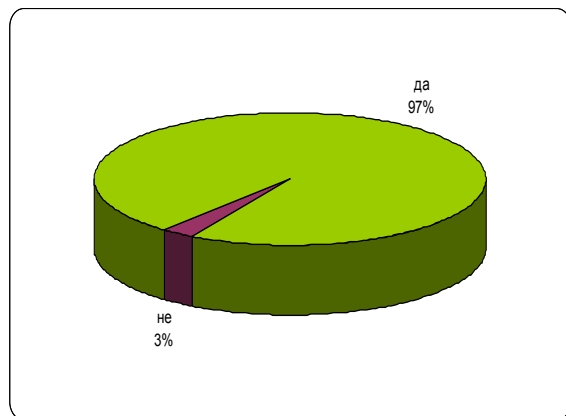
Испитаници су изузетно задовољни сарадњом са координаторима обука и Службом уопште. Највећи број испитаника не би ништа мењао и мисли да су координатори обука изузетно отворени за сарадњу и веома предусретљиви. Као предлоге за унапређење сарадње испитаници наводе чешћу и директну комуникацију у вези са планираним семинарима, потребним семинарима, пријавом на семинаре и слично. Такође, испитаници би желели више литературе, већи број обука, као и понављање појединих обука.



Слика 19: Задовољство сарадњом са Службом за управљање кадровима

## ПОТРЕБА ЗА ДОДАТНИМ СЕМИНАРИМА

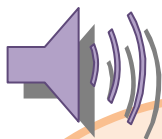
Испитаници изражавају велику жељу да поново похађају семинаре. У односу на претходну годину, значајно је порастао број оних који желе да се додатно усавршавају, а опао је број неодлучних и оних који не желе да се обучавају. Овај податак је изузетно значајан, јер указује на то да је дошло до повећања мотивације државних службеника за стручним усавршавањем, што представља један од посредних задатака Службе.



Слика 20: Потреба за додатним семинарима

Државни службеници би у наредном периоду највише желели да развију своје комуникацијске вештине (46%), да унапреде знања у вези са управљањем пројектима (36%), вештине руковођења (34,5%) и управљање људским ресурсима (34,5%). Поред наведених семинара који су већ део Програма општег стручног усавршавања испитаници траже да Програм обради нове теме као што су: систем за управљање електронским документима, прављење интернет презентација, управљање јавним дугом и борбу против организованог криминала. Такође, испитаници би волели да похађају курсеве језика који нису заступљени у програму: енглески, немачки, италијански, арапски и албански.

## ИСПИТАНИЦИ СУ РЕКЛИ...



**„САМО ТАКО  
НАСТАВИТЕ!“**

„Желим вашем Сектору да наставите успешно започет посао на свестраној обуци службеника.“

„Драго ми је што овим путем и даље комуницирате са полазницима курсава које организујете, што ме наводи на помисао да вам је стало да посао који обављате, обављате ваљано.“

„Задовољна сам што је омогућемо људима који до сада нису имали прилике да се усавршавају, да се додатно образују без обзира на године које имају.“

„Служба за управљање кадровима је у потпуности испунила циљеве и задатке због којих је основана.“

**„Боља координација са руководиоцима органа из којих су полазници, због ослобађања од обавеза у време одржавања семинара.“**

„Захваљујем се запосленима у Служби на редовном обавештавању о обукама, могућностима за даље усавршавање, прецизност и колегијалност“

„Можда више обука које ће водити страни предавачи.“

„Обуке су добро организоване, са довољно практичног рада. Поједине обуке би могле дуже да трају у зависности од потреба и интересовања.“

„Више пажње обратити на специфичности рада управних округа.“

**„Потребно је обезбедити адекватан кетеринг.“**

„Паузе би требало да буду чешће, а у циљу уштеде времена, да буду у краћем трајању. Изузетно је тешко одржати пуну концентрацију након сат времена предавања.“

## ЗАКЉУЧАК

Истраживање о мерењу ефеката реализованог Програма општег стручног усавршавања за 2008. годину је спроведено са измењеном методологијом у односу на прошлгодишње истраживање. Наиме, у циљу убрзања и олакшања прикупљања података, ове године је спроведено *on-line* анкетирање државних службеника који су похађали обуке у 2008. години. На овај начин постигнута је већа ефикасност, већа анонимност и повећан проценат одговора на сва отворена питања. Е-mail са линком ка анкети је послат на 909 адреса државних службеника који су похађали обуке у организацији Службе и оставили своју е-mail адресу. Службеници су могли да попуне анкету од 5. до 13. фебруара, и током тог периода је прикупљено 139 анкетних листића. Прикупљени узорак је пригодан, статистички значајан и релевантан за извођење закључака.

Општа просечна оцена свих одржаних семинара током 2008. године је 4,22 (најмања 3, највиша 5). Уочено је благо повећање оцене, али због промењене методологије прикупљених података директне компарације са прошлгодишњом просечном оценом није могуће вршити. Три семинара се посебно издвајају када је реч о оствареним очекивањима. То су: Израда предлога пројеката за ИПА фондове (8,63%), Оцењивање државних службеника (6,47%) и Управни поступак и управни спор (6,47). Оно што можемо навести као могуће објашњење овог налаза је чињеница да сва три семинара имају изразиту прагматичну, употребну карактеристику. Наиме, знања и вештине стечене на овим семинарима омогућавају државним службеницима да стручније, компетентније и ефикасније обављају своје радне задатке. Испитаници истичу да би желели више практичног рада на семинарима, да групе буду хомогеније по структури и мање по броју учесника и да семинари трају дуже.

Истраживање је показало да похађање семинара има позитиван утицај на мотивацију за обављање свакодневног посла и интересовање за даље усавршавање што комплетира слику о свим користима које пружају обуке.

Оно што можемо сматрати круцијалним налазом је податак да чак 70% испитаника сматра да семинари имају позитиван утицај на њихов рад и то тако што посао обављају брже, са мање грешака и свеобухватније посматрају радне задатке. Када овај податак упоредимо са прошлгодишњим где је 47% испитаника изјавило да семинари позитивно утичу на свакодневни рад, можемо закључити да су семинари својим садржајем допринели повећању квалитета рада.

Испитаници изражавају велику жељу да наставе са похађањем семинара. У односу на претходну годину, значајно је порастао број оних који желе да се додатно усавршавају, а опао је број неодлучних и оних који не желе да се обучавају. Овај податак је изузетно значајан, јер указује на то да је дошло до повећања мотивације државних службеника за стручним усавршавањем.

**На основу свега изнетог можемо закључити да је у извесним аспектима дошло до побољшања квалитета реализованих обука у односу на прошлгодишње истраживање (општа оцена семинара и утицај на свакодневни рад). Такође, уочено је повећано интересовање државних службеника за даље стручно усавршавање.**

Иако је можда још увек рано за закључивање, јер постоје само две временске серије (2007. и 2008. година), осећа се позитиван тренд ефеката реализованог стручног усавршавања државних службеника. Надамо се да ће ова појава задржати свој позитиван ток и у наредном периоду.

## **ПРИЛОЗИ**

**ПРИЛОГ 1: Анкетни лист**

**ПРИЛОГ 2: Списак семинара који су највише остварили очекивања испитаника**

**ПРИЛОГ 3: Извод из исписа програма SPSS 13.0**

---

## Прилог 1 – Анкетни лист

1) ПОЛ: 1) мушки                    2) женски

2) ГОДИНЕ СТАРОСТИ: \_\_\_\_\_ година

3) ДА ЛИ ОБАВЉАТЕ ПОСЛОВЕ РУКОВОЂЕЊА УЖОМ УНУТРАШЊОМ ЈЕДИНИЦОМ?

1) да    2) не

4) РАДНО МЕСТО:

- |                                  |                   |
|----------------------------------|-------------------|
| 1) државни службеник на положају | 6) сарадник       |
| 2) виши саветник                 | 7) млађи сарадник |
| 3) самостални саветник           | 8) референт       |
| 4) саветник                      | 9) млађи референт |
| 5) млађи саветник                | 10) остало        |

5) УКУПНО РАДНО ИСКУСТВО: \_\_\_\_\_ година

6) РАДНО ИСКУСТВО У ДРЖАВНОЈ УПРАВИ: \_\_\_\_\_ година

7) ОРГАН У КОМЕ РАДИТЕ ЈЕ:

- 1) министарство
- 2) орган управе у саставу министарства
- 3) посебна организација
- 4) служба Владе
- 5) стручна служба управног округа

\*\*\*

8) КОЛИКО СТЕ СЕМИНАРА У ОРГАНИЗАЦИЈИ СЛУЖБЕ ЗА УПРАВЉАЊЕ КАДРОВИМА ПОХАЂАЛИ У 2008. ГОДИНИ? \_\_\_\_\_

9) КОЈИ СЕМИНАР ЈЕ НАЈВИШЕ ОСТВАРИО ВАША ОЧЕКИВАЊА?

\_\_\_\_\_

10) МОЛИМО ВАС ДА ЗБИРНО ОЦЕНИТЕ СВЕ СЕМИНАРЕ КОЈЕ СТЕ ПОХАЂАЛИ У 2008. ГОДИНИ. (оцена 1-недовољан, оцена 5-одличан)

1                                     2                                     3                                     4                                     5

11) ШТА БИСТЕ ПРОМЕНИЛИ КОД СЕМИНАРА КОЈЕ СТЕ ПОХАЂАЛИ? (Молимо вас да обележите само један одговор)

- начин рада, потребно је више практичног рада
  - потребно је да семинари трају нешто дуже
  - потребно је да семинари трају нешто краће
  - потребно је да групе полазника буду у већој мери уједначене по знању
  - потребно је да предавачи буду стручнији
  - просторије треба да су адекватније
  - организација треба да буде боља
  - ниста не бих променио/ла
  - друго \_\_\_\_\_
-

**12) НАВЕДЕНЕ СУ ТВРДЊЕ У ВЕЗИ СА РАЗЛИЧИТИМ АСПЕКТИМА СЕМИНАРА КОЈЕ СТЕ ПОХАЂАЛИ. МОЛИМО ВАС ДА ЗА СВАКУ ОД ТВРДЊИ ОБЕЛЕЖИТЕ ОДГОВОР КОЈИ У НАЈВЕЋОЈ МЕРИ ИСКАЗУЈЕ ВАШ СТАВ.**

НАКОН ПОХАЂАЊА СЕМИНАРА ...	у потпуности се слажем	Слажем се	Нити се слажем нити се не слажем	Не слажем се	Нимало се не слажем
... материјали добијени на семинару су ми користили у даљем раду.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... био/ла сам у прилици да делим стечено знање са колегама.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... више сам мотивисан/а за обављање редовног посла.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.. повећано је моје интересовање за даље стручно усавршавање.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... успоставио/ла сам нове професионалне контакте.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**13) ДА ЛИ УСПЕШНИЈЕ ОБАВЉАТЕ СВОЈЕ РЕДОВНЕ ПОСЛОВЕ НАКОН ПОХАЂАЊА СЕМИНАРА?**

1) – да 2) – не 3) – неодлучан/а сам

**14) НАВЕДЕНЕ СУ ТВРДЊЕ У ВЕЗИ СА УТИЦАЈЕМ СЕМИНАРА НА ВАШ СВАКОДНЕВНИ РАД. МОЛИМО ВАС ДА ЗА СВАКУ ОД ТВРДЊИ ОБЕЛЕЖИТЕ ОДГОВОР КОЈИ У НАЈВЕЋОЈ МЕРИ ИСКАЗУЈЕ ВАШ СТАВ.**

	у потпуности се слажем	Слажем се	Нити се слажем нити се не слажем	Не слажем се	Нимало се не слажем
Оно што је рађено на семинару за мене не представља новину, то већ примењујем у пракси.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Теме нису довољно разрађене, потребна су ми додатна знања и вештине.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Са мање грешака обављам свој посао.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Нисам имао/ла прилике да применим нова знања и вештине.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Теме обрађене на семинару нису релевантне за мој посао.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Брже обављам свој посао.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Свеобухватније посматрам задатке и лакше их извршавам.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Боље организујем посао, зато сам успешнији/а.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**15) ДА ЛИ СУ ИНИЦИРАНЕ НЕКЕ АКТИВНОСТИ У ВАШОЈ ОРГАНИЗАЦИЈИ КАО РЕЗУЛТАТ ВАШЕГ УЧЕШЋА НА СЕМИНАРУ (СЕМИНАРИМА)?**

1) – не 2) – да, и то \_\_\_\_\_

**16) ДА ЛИ СТЕ ЗАДОВОЉНИ САРАДЊОМ СА КООРДИНАТОРИМА ОБУКА ИЗ СЛУЖБЕ ЗА УПРАВЉАЊЕ КАДРОВИМА?**

- 1) у потпуности сам задовољан
- 2) задовољан сам
- 3) нити сам задовољан нити незадовољан
- 4) незадовољан сам
- 5) потпуно сам незадовољан

**17) ПРЕДЛОЖИТЕ НАЧИНЕ УНАПРЕЂЕЊА САРАДЊЕ СЛУЖБЕ ЗА УПРАВЉАЊЕ КАДРОВИМА И ВАС, ОДНОСНО ОРГАНА У КОЈЕМ РАДИТЕ:**

--



\* \* \*

18) ДА ЛИ СТЕ ТОКОМ 2008. ГОДИНЕ, ПОХАЂАЛИ НЕКЕ СЕМИНАРЕ КОЈИ НИСУ У ОРГАНИЗАЦИЈИ СЛУЖБЕ ЗА УПРАВЉАЊЕ КАДРОВИМА?

1) – да 2) – не

НАВЕДИТЕ НАЗИВ ОРГАНИЗАЦИЈЕ/А КОЈА ЈЕ РЕАЛИЗОВАЛА ТЕ СЕМИНАРЕ:

19) САДРЖАЈ ТИХ СЕМИНАРА, КУРСЕВА УГЛАВНОМ СЕ ОДНОСИО НА: (можете обележити више одговора)

- Управљање пројектима
- Европске интеграције
- Финансијско материјално пословање
- Вештине руковођења
- Управљање људским ресурсима
- Курсеве рачунара
- Курсеве језика
- друго, наведите \_\_\_\_\_

20) У НАРЕДНОМ ПЕРИОДУ, ДА ЛИ ИМАТЕ ПОТРЕБА ЗА СЕМИНАРИМА?

1) – не

2) – да, и то са следећим садржајем:

- Уставно уређење
- Људска и мањинска права
- Систем државне управе
- Управни поступак и управни спор
- Израда прописа и анализа ефеката прописа
- Припрема предлога јавних политика
- Управљање људским ресурсима
- Вештине руковођења
- Стратешко и оперативно планирање
- Управљање пројектима
- Систем јавних финансија
- Борба против корупције
- Односи с јавношћу
- Комуникацијске вештине
- Пословни протокол
- Курсеви рачунара
- Е-управа
- друго, наведите \_\_\_\_\_

\* \* \*

КОМЕНТАР:

„Хвала Вам што сте попунили анкету.“

**Прилог 2 - Списак семинара који су највише остварили очекивања  
испитаника**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
bez odgovora	24	17.3	17.3	17.3
Izrada predloga projekata za IPA	12	8.6	8.6	25.9
Ocenjivanje drzavnih sluzbenika	9	6.5	6.5	32.4
Upravni postupak i upravni spor	9	6.5	6.5	38.8
Metoda odabira kadrova - Strukturirani selektivni intervju	8	5.8	5.8	44.6
nijedan seminar	7	5.0	5.0	49.6
Svi seminari	7	5.0	5.0	54.7
GOP	6	4.3	4.3	59.0
Kancelarijsko poslovanje	6	4.3	4.3	63.3
Kurs francuskog jezika	6	4.3	4.3	67.6
Excell II	4	2.9	2.9	70.5
Javne nabavke	4	2.9	2.9	73.4
Komunikacijske vistine i vistine resavanja konflikta	3	2.2	2.2	75.5
Otvoreno o korupciji	3	2.2	2.2	77.7
Pohadjao sam samo jedan semianr	3	2.2	2.2	79.9
Primena gramatickih, stilskih i pravopisnih pravila u izradi	3	2.2	2.2	82.0
Analiza efekata propisa	2	1.4	1.4	83.5
Asesment centar	2	1.4	1.4	84.9
NIP - pisanje predloga projekata i unos u informacioni siste	2	1.4	1.4	86.3
ENA	2	1.4	1.4	87.8
Slobodan pristup informacijama od javnog znacaja	2	1.4	1.4	89.2
TOT IPA	2	1.4	1.4	90.6
Access I	1	.7	.7	91.4
Bezbednost i zdravlje na radu	1	.7	.7	92.1
CKE	1	.7	.7	92.8
Racunarska pismenost	1	.7	.7	93.5
Metodologija izrade propisa	1	.7	.7	94.2
Odnosi s javnoscu	1	.7	.7	95.0
Osnove budzetskog sistema	1	.7	.7	95.7
Procena potreba za strucnim usavrsavanjem	1	.7	.7	96.4
Sporazum o stabilizaciji i pridruzivanju i njegova primena	1	.7	.7	97.1
Tot Gop	1	.7	.7	97.8
Uputstvo za pripremu budzeta za 2009. godinu	1	.7	.7	98.6
Windows	1	.7	.7	99.3
Word II	1	.7	.7	100.0
Total	139	100.0	100.0	

### Прилог 3 – Извод из исписа програма SPSS 13.0

Табела 1: Коефицијент асоцијације и тестирање његове значајности за променљиве "Инициране активности" и "Делјење знања са колегама"

#### Correlations

		inicirane_aktivnosti	deli_znanje
inicirane_aktivnosti	Pearson Correlation	1	.217(*)
	Sig. (2-tailed)		.010
	N	139	139
deli_znanje	Pearson Correlation	.217(*)	1
	Sig. (2-tailed)	.010	
	N	139	139

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Табела 2: Коефицијент асоцијације и тестирање његове значајности за променљиве "Оцена" и "Успешније обављање посла"

#### Correlations

		ocena	uspesniji_poslovi
ocena	Pearson Correlation	1	-.192(*)
	Sig. (2-tailed)		.024
	N	139	139
uspesniji_poslovi	Pearson Correlation	-.192(*)	1
	Sig. (2-tailed)	.024	
	N	139	139

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).