

Извештај о истраживању ефеката реализованих обука у 2024. години



Национална академија за јавну управу

Резиме

У складу са Законом о Националној академији за јавну управу, ове године је Национална академија за јавну управу (у даљем тексту: НАЈУ) спровела истраживање ефеката обука реализованих у 2024. години. Циљ истраживања је процена ефеката НАЈУ обука – примена стеченог знања, утицај на радно окружење и перформансе и квалитет самог програма, а на основу систематског прикупљања податка и анализе свих релевантних извора. Ово је друго истраживање у низу: након првог из 2023. године реализованог уз подршку Института економских наука, овогодишње је НАЈУ спровела самостално, уз надоградњу упитника и укључивање нових фактора, пре свега подршке руководиоца у примени знања.

Резултати су показали да обуке које НАЈУ спроводи имају снажан утицај на лични развој службеника и на радно окружење у целој управи - да су програми НАЈУ квалитетни, применљиви и високо релевантни. Са узорком од преко хиљаду испитаника (од укупно 8.479 службеника који су похађали обуке), у којем доминирају жене, запослени на неруководећим позицијама и они са факултетским образовањем, где је просек похађаних обука по службенику 4, а доминантан облик реализације виртуелна учионица/вебинар (што иначе потврђује да дигитални формати постају кључни канал за стручно усавршавање): просечна оцена ефеката је 3,7, а чак 63% учесника је исказало позитиван став (односно дало оцену 4 и 5 на скали 1-5) чиме је достигнут дефинисани праг од 60% којим одређујемо квалитет обука и успешност у раду. Најбоље оцењена димензија је релевантност садржаја (73%), која заједно са подршком руководиоца представља кључну подлогу за примену знања и вештина, што показује да НАЈУ успешно прати стварне потребе управе и креира програме који одговарају изазовима савременог окружења.

Истраживање је истовремено указало на критичну тачку – недовољну подршку руководиоца у примени стечених знања (44%), што је сигнал за целу управу да без лидерске подршке ефекти обука остају ограничени. Охрабрујуће је да 86% испитаника подржава увођење обавезности похађања најмање две обуке годишње, што потврђује постојање снажне воље за континуирано усавршавање.

Ови налази показују да НАЈУ не само да реализује обуке, већ кроз истраживачки приступ гради системску основу за реформу јавне управе – институцију која мери ефекте, препознаје слабости и усмерава целу управу ка развоју компетенција будућности.

Садржај

УВОД	1
ИНФОРМАЦИЈЕ О РЕАЛИЗОВАНИМ ОБУКАМА И ПОПУЛАЦИЈИ	3
Популација полазника у 2024. години	3
Реализоване обуке по програмима	5
Реализоване обуке по тематским областима.....	6
Резултати евалуације	7
МЕРЕЊЕ ЕФЕКТА ИСТРАЖИВАЊА	8
ЦИЉ ИСТРАЖИВАЊА	8
МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА	9
Процес прикупљања и обраде података	9
Инструмент	10
ОПИС УЗОРКА.....	11
РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА	14
Димензије у истраживању ефекта обука	14
Ефективност	16
Иновативност	17
Одговорност за примену	18
Подршка руководиоца	19
Релевантност садржаја	21
Утицај	22
Подстицај и баријере за примену знања стеченог на обукама	24
Разлози за похађање обука	26
Облици реализације	27
Обавезност похађања обука	28
Примери које су полазници навели као примену знања и вештина које су стекли на обукама	29
Закључак.....	30
ПРИЛОГ- УПИТНИК О ИСТРАЖИВАЊУ ЕФЕКТА РЕАЛИЗОВАНИХ ОБУКА У 2024.ГОДИНИ	31

УВОД

Континуирано унапређење знања и вештина запослених у јавној управи представља кључни предуслов за ефикасно, одговорно и професионално обављање послова у служби грађана. У том контексту, обуке које спроводи НАЈУ имају значајну улогу у јачању капацитета запослених и развоју модерне, транспарентне и ефикасне управе.

Да би се обезбедила одрживост и стварни допринос ових програма професионалном развоју, неопходно је систематско праћење и мерење ефеката примене стечених знања и вештина на радним местима.

Управо из тог разлога, посебна пажња посвећена је активностима истраживања НАЈУ, који има важну улогу у планирању, спровођењу и анализи истраживања усмерених на праћење резултата обука. Кроз разне истраживачке пројекте, анализе и евалуације, истраживања обезбеђују податке и увиде који доприносе унапређењу програма обука и доношењу одлука заснованих на доказима. Активности као што су спровођење анкетних упитника, полу-структурисаних интервјуа, анализа квалитативних и квантитативних података, као и израда тематских извештаја и препорука, представљају основу за разумевање како и у којој мери се знања са обука користе у пракси.

Упитник који је коришћен и унапређен у овом истраживању првобитно је израђен и спроведен током 2023. године уз подршку Института економских наука. Међутим, у овој фази, по први пут је сама НАЈУ преузела иницијативу и самостално спровела процес креирања упитника и израду извештаја. Овај важан корак реализован је захваљујући ангажовању запослених унутар НАЈУ, конкретно у Сектору за истраживање и припрему програма обука и акредитацију, чиме је додатно унапређен интерни капацитет за спровођење оваквих истраживачких активности.

У оквиру овог извештаја, представљени су резултати истраживања спроведеног током 2025. године, у којем су учествовали полазници који су прошли бар једну од обука у току 2024. године које је организовала НАЈУ.

Циљ истраживања је систематско прикупљање и анализа података о томе на који начин и у којој мери се стечена знања и вештине примењују у свакодневном раду, као и који су главни изазови и препреке у њиховој примени. Ово истраживање даје драгоцен увид у стварне ефекте програма обуке и представља важан алат за даље унапређење обука и развој професионалних капацитета у јавном сектору.

Један од кључних алата који се користи за мерење ефеката обука јесте **Киркпатриков модел евалуације**, који омогућава структурирану анализу утицаја образовних програма на више нивоа. Овај модел обухвата четири нивоа евалуације:

1. **Реакција (Задовољство учесника)** – Овај ниво се фокусира на почетну реакцију учесника према обуци. Оцењује како су учесници доживели обуку, да ли су задовољни њом, да ли сматрају да је била корисна и да ли им је обука била занимљива. Обично се мери кроз анкете или упитнике одмах након завршетка обуке. Циљ је да се утврди колико је обука била позитивно прихваћена, јер позитивна реакција често повећава вероватноћу да ће учесници усвојити нове вештине или знања.

2. **Учење (стечена знања и вештине)** – Овај ниво мери колико су учесници стварно научили током обуке, односно колико су унапредили своја знања, вештине или промене у ставовима. Мерење се може вршити тестовима или проценама пре и после обуке. Фокус је на ефективности саме обуке у преношењу знања и вештина.
3. **Понашање (Мерење ефеката)** – Овде се мери стварна примена стечених знања и вештина у радној пракси, односно промене у понашању запослених након обуке. Ово је управо ниво на којем се види да ли је обука имала ефекат у раду и колико је она допринела побољшању рада појединаца и организације.
4. **Резултати (Утицај на организацију)** – На овом нивоу се процењује утицај обуке на пословне резултате, као што су повећана продуктивност, смањење трошкова, побољшање квалитета, задовољство корисника и други организациони циљеви. Овај ниво је најтеже проценити јер захтева податке о пословним резултатима и често подразумева сложеније анализе, јер различити фактори могу утицати на ове резултате, не само обука.

Посебан значај имају управо трећи и четврти ниво евалуације, који омогућавају дубље разумевање стварне примене стечених знања у свакодневном раду и њиховог доприноса развоју јавне управе. У том смислу, истраживачке активности НАЈУ не само да пружају податке о ефектима обука, већ представљају и основу за стратешко планирање будућих програма и интервенција усмерених на професионални развој запослених.

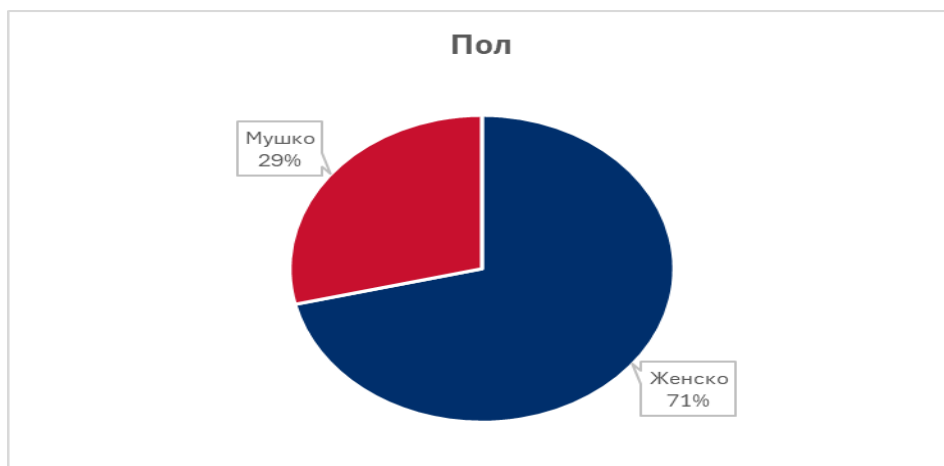
Овај системски приступ мерењу ефеката обука и континуирано праћење примењености знања доприноси не само побољшању квалитета самих програма, већ и јачању поверења у јавну управу као институцију која је спремна да одговори на захтеве и очекивања савременог друштва.

У складу са мисијом НАЈУ да континуирано унапређује компетенције државних службеника кроз висококвалитетне програме обука, спроведено је истраживање путем упитника који има за циљ да утврди **колико се знања и вештине стечене на обукама у току 2024. године спроводе у пракси, тј. примењују на радном месту.**

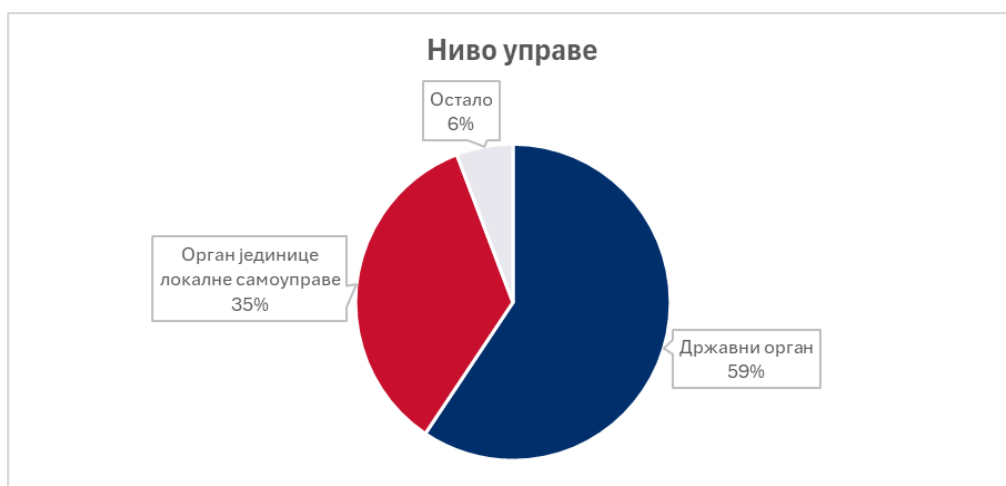
ИНФОРМАЦИЈЕ О РЕАЛИЗОВАНИМ ОБУКАМА И ПОПУЛАЦИЈИ

Популација полазника у 2024. години

Током 2024. године реализовано је 712 различитих врста обука и 7 догађаја у организацији НАЈУ којима је присуствовало 22.056 полазника, а број службеника 8.479¹. Структура популације је следећа:

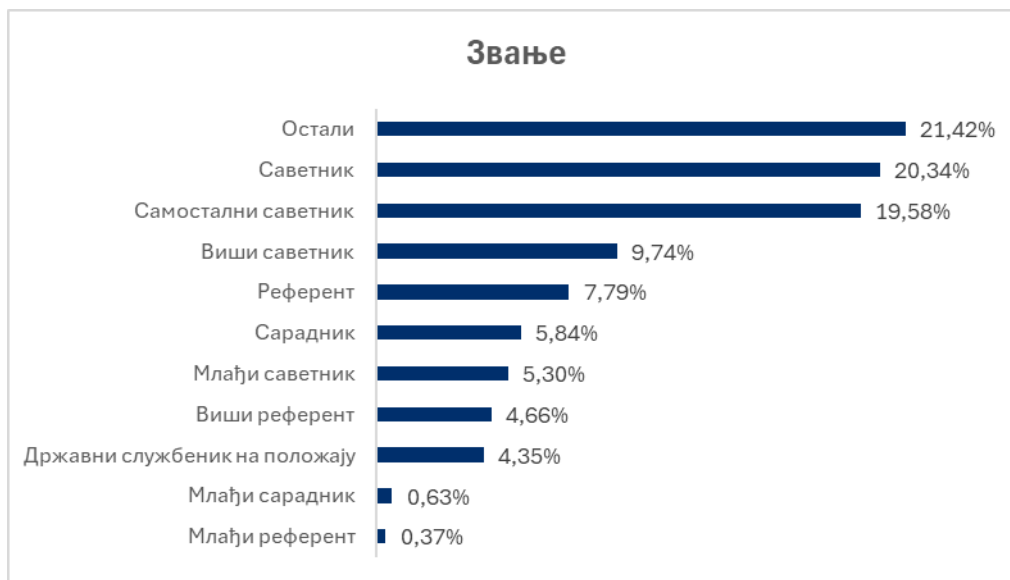


По полу: 71% укупног броја полазника је женског пола, а 29% мушког пола.



На основу нивоа управе расподела је следећа: 59% је из државног органа, 35% је из ЈЛС и 6% остало (организације којима су поверена јавна овлашћења, правосудни органи...).

¹ Један службеник може бити евидентиран као више полазника у односу на број обука које је похађао



Преглед популације на основу звања показује да су највише заступљене категорије остали (21,42%), саветник (20,34%) и самостални саветник (19,58%).



У популацији службеника који су похађали обуке у 2024. години, посматрано по областима рада, највише су заступљени из области административно-технички послови (17,89%), послови руковођења (14,52%) и стручно-оперативни послови (12,59%)²

² Податке о областима рада имамо за око 6.000 службеника од 8.479 колико је похађало обуке, па зато не можемо да оцењујемо репрезентативност узорка у овом делу

Реализоване обуке по програмима



- **Општи програм обуке државних службеника** - број обука је 486, а број полазника 17.507,
- **Програм обуке руководица у државним органима** - број обука 45, број полазника 644,
- **Општи програм обуке запослениј у јединицама локалне самоуправе**- број обука 59, број полазника 1.427,
- **Програм обуке руководица у јединицама локалне самоуправе** - број обука 26, број полазника 225,
- **Секторски програм континуираног стручног усавршавања запослених у јединицама локалне самоуправе** - број обука 72, број полазника 1.479,
- **Посебан секторски програм МДУЛС Јединствени бирачки списак** – број обука 19, број полазника 440,
- **Посебан програм стручног усавршавања запослених у јединицама локалне самоуправе** - број обука 7, број полазника 76,
- **Посебни догађаји** - број обука 5, број полазника 258.

Реализоване обуке по тематским областима

Као што се може видети на графикону испод, 6 најтраженијих тематских области у оквиру програма са највећим бројем полазника - Општег програма обуке за државне службенике у 2024. години су: Информатички (ИТ) послови са 3.055 полазника, Иновације и дигитално доба (2.415 полазника), Лични развој (1.451 полазника), Дигитална писменост (1.174 полазника), Пословна комуникација (1.062 полазника) и Управљање програмима и пројектима и међународном развојном помоћи (1.053 полазника).



Најпосећеније обуке

Најпосећеније обуке у 2024.години су:

- Примена вештачке интелигенције,
- Асертивна комуникација,
- Родна равноправност и родно засновано насиље,
- Колико смо емоционално интелигентни,
- Агилно претраживање интернета и друге.

Када је реч о онлајн обукама најпосећеније су биле:

- Информациона безбедност,
- Етика и интегритет,
- Електронско канцеларијско пословање,
- Јавни наступ,
- Успешно комуницирање,
- Систем државне управе и друге.

Резултати евалуације

Како на крају сваке обуке полазници попуњавају евалуционе упитнике, увидом у задовољство полазника приликом завршетка обуке коју су похађали. Подаци обухватају 8.015 попуњених евалуционих упитника (онлајн обуке нису обухваћене), а општа оцена је просек оцена на скали **од 1 до 4** за аспекте обуке (применљивост знања, квалитет рада предавача, организација обуке, продуктивност дискусије).

- **Очекивања учесника** испуњена су у потпуности - позитивно је одговорило њих **84%**.
- Као дужину трајања тренинга навели су да је трајала „**довољно дуго**“ њих **83%**.
- **Применљивост** новостечених знања оцењено просечном оценом **3,70**.
- **Ефикасност организације** обуке је такође високо оцењено (**3,85**).
- **Општа оцена обука** је **3,79**.
- **Самопроцена нивоа знања пре и после обуке** има вредност у просеку **+1.23** што нам говори позитивном ефекту обука на ниво знања јер се оно у просеку повећава за 1.23.
- Ангажовано је укупно 246 предавача од којих су 174 акредитовани предавачи, а 72 експерти на пројекту.
- У 2024. години генерисано је укупно 19.323 документа, од којих је 7.510 потврда и 5.268 сертификата, такође је издато и 5.473 потврда и сертификата за онлајн обуке.

МЕРЕЊЕ ЕФЕКТА ИСТРАЖИВАЊА

ЦИЉ ИСТРАЖИВАЊА

Главни циљ спроведеног истраживања јесте да се испита у којој мери се знања и вештине стечене на обукама реализованим у НАЈУ током 2024. године примењују у пракси, односно на радним местима полазника. Поред тога, истраживање има за циљ:

- Да се процени квалитет и релевантност обука из перспективе полазника,
- Да се сагледа однос и степен подршке руководиоца у процесу примене наученог знања,
- Да се испита став полазника о потреби увођења обавезних обука два пута годишње,
- Да се прикупе предлози за унапређење садржаја и организације обука.

МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА

Процес прикупљања и обраде података

За потребе овог истраживања коришћен је упитник из претходног истраживања реализованог током 2023. године, уз унапређења у складу са циљевима актуелног истраживања.

Упитник је постављен у онлајн форми путем платформе LimeSurvey, што је омогућило једноставан и ефикасан приступ учесницима истраживања. Дистрибуција упитника извршена је путем електронске поште, при чему је упитник послат на укупно **8.479** мејл адреса свих учесника који су током 2024. године похађали бар једну од понуђених обука. Период прикупљања података трајао је од 19. августа 2025. године до 08. септембра 2025. године, када је уједно био и крајњи рок за попуњавање упитника.

Прикупљени подаци су обрађени коришћењем софтверског пакета SPSS Statistics, Excel-а и POWER BI-а. Обрада података је трајала од 08. септембра 2025. године до половине октобра 2025. године.

Анализа података обухватила је дескриптивну статистику и испитивање корелационих односа.

Инструмент

Упитник који је коришћен у истраживању садржао је питања за све запослене који су похађали обуке и посебна питања намењена руководиоцима, са циљем да се добије свеобухватан увид у примену стечених знања и вештина.

Основни аспекти обухваћени упитником били су иновативност у раду, повећање ефикасности, унапређење квалитета услуга, као и које су то подстицаји/препреке у примени наученог. Оно што је, између осталог, било ново и значајно за испитати, јесте обавезност похађања обука. Детаљна анализа и резултати ових аспеката биће дати у наредним деловима извештаја.

Упитник³ је садржао различите типове питања, укључујући:

- затворена питања са унапред понуђеним одговорима,
- отворена питања која су омогућавала испитаницима да слободно унесу своје одговоре и мишљење,

Димензије ефеката обука тј. критеријуми за евалуацију ефеката обука и квалитета програма обука ревидирано је као што је већ поменуто и то на следећи начин: задржана је Ефективност, Иновативност, Утицај, Релевантност садржаја (разрадили додатним питањима) и додат је нови аспект – Подршка руководиоца. Упитник је садржао посебна питања за руководиоце чији су запослени похађали обуке који су из своје перспективе руководиоца одговарали на питања у вези утицаја обука на запослене, рад и радно окружење и подршке руководиоца у примени стечених знања.

Испитаници су оцењивали 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). Имали смо листу од 31 тврдње. Такође, одговори су представљени не само као просечне оцене на скалама, него и као учешће оцена на свакој скали, било на нивоу димензије, тврдње или генерално на нивоу истраживања ефеката сврставањем одговора у 3 групе: негативан став (оцена 1-2), неутралан (оцена 3) и позитиван став (оцена 4-5). Потенцијално је индикативније пратити учешће оцена јер се лакше може дефинисати праг/критеријум који нека димензија или тврдња треба да испуни. Самим тим, дефинисан је **праг од 60% заступљености позитивног става** којим се лакше таргетирају аспекти ефеката обука на којима би требало додатно радити.

На нивоу узрока, сви аспекти (скале) појединачно су задовољили критеријум поузданости која се мери преко Cronbach's Alpha (>0.70).

³ Сам упитник налази се у прилогу овог извештаја.

ОПИС УЗОРКА

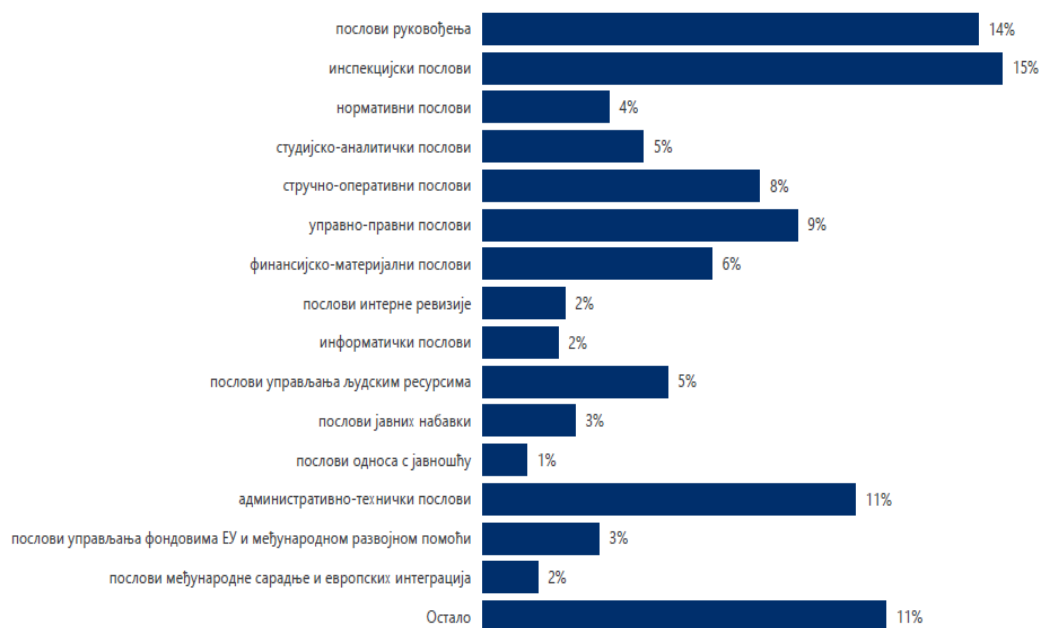
Истраживањем је обухваћено 8.479 службеника и прикупљено 1.038 одговора службеника и руководиоца који су током 2024. године похађали бар једну обуку у организацији НАЈУ.

Када је у питању ниво јавне управе, 45% испитаника је запослено на централном нивоу, док је њих 43% запослено на локалном нивоу (АП и јединице локалне самоуправе). Преосталих 11% испитаника је запослено у следећим органима: Јавно комунално предузеће, Основни суд, Апелациони суд, Државна ревизорска институција, Независни регулатор у области електронских комуникација и поштанских услуга, Повереник за информације од јавног значаја, Привредни суд, Школска управа, Специјална болница, Секретаријат у Зајечару, Привредно друштво Београдски сајам.



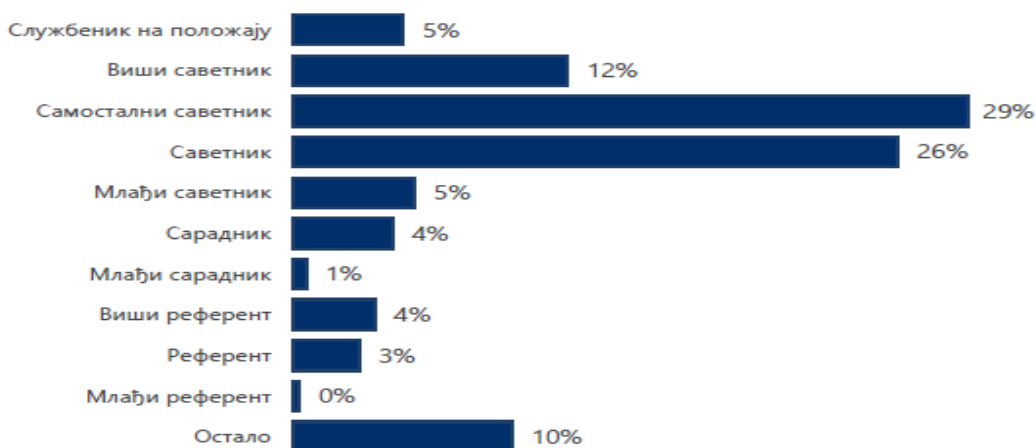
Према области рада, највећи број испитаника (15%) обавља инспекцијске послове, затим следе послови руковођења (14%), административно технички послови (11%), остало (11%), управно-правни (9%), стручно-оперативни послови (8%) и финансијско-материјални послови (6%) и други. У остало спада: ревизија (најчешће), пружање правне помоћи, здравствено осигурање, полицијски послови...

Област рада



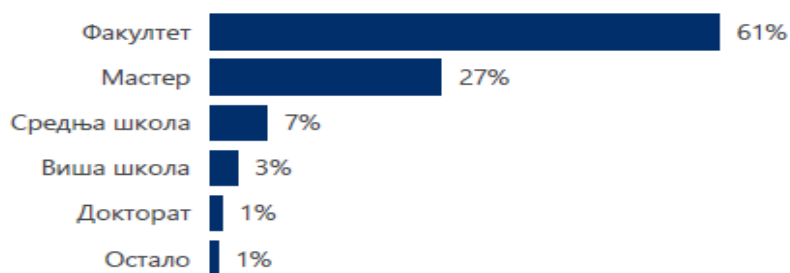
Највећи број испитаника је у звању самосталног саветника (29%), саветника (26%), виши саветник (12%), као и службеника на положају (5%), што представља одличан одзив.

Звање



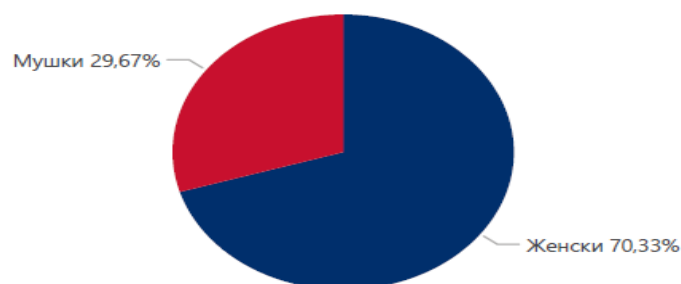
Као што се може видети на основу њиховог звања, већина испитаника има завршен факултет (61%) или мастер (27%), средња школу (7%), докторат (1%).

Степен образовања



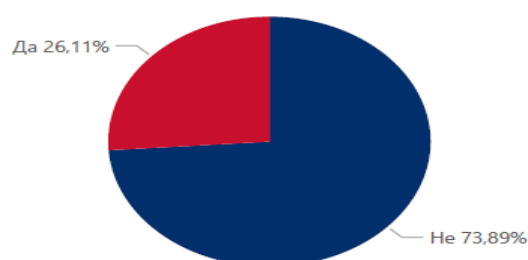
Када је у питању пол, 730 испитаника (70,33%) чине жене, а 308 (29,67%) су мушкарци.

Пол



Испитаници у просеку имају 47 година. Минималан број година је 21, а максималан 68. Просек година радног стажа износи 14 година, у распону 0-45 година радног стажа. Јавни службеници који обављају послове руковођења ужом унутрашњом јединицом чине 26,11% узорка.

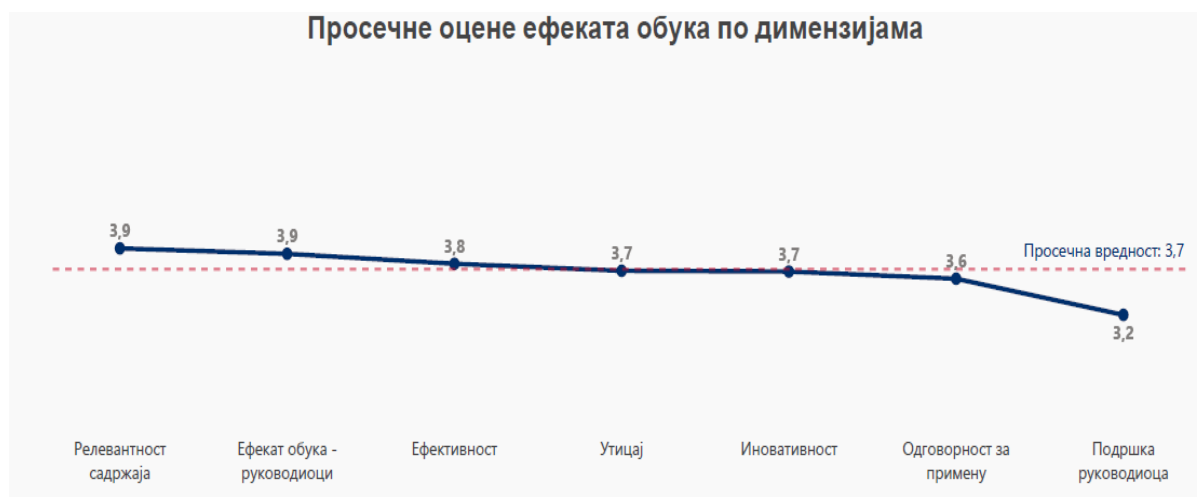
Руководећа позиција



РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

Димензије у истраживању ефеката обука

Општи преглед нам говори да је Релевантност садржаја најбоље оцењена димензија и то просечном оценом **3,9**, док је најслабије оцењена Подршка руководиоца **3,2**. Релевантност садржаја указује на то да је квалитет обука задовољавајући у погледу релевантности за рад, а Подршка руководиоца да постоји простор за напредак што може значајно повећати ефекте обука. Дакле, конкретан ефекат обука на примену знања и вештина и утицај на радно окружење смо мерили преко димензије Ефективност (**3,8 оцена**) и Утицај (**3,7 поена**) – стање је слично као и у истраживању из 2023. године. Значајно је нагласити да су у истраживању из 2023. године најниже просечно оцењене тврдње које се тичу односа руководиоца према усавршавању запосленог (колико примећује напредак у знању, како утиче на формално напредовање запосленог...). То је случај и у овогодишњем истраживању, с тим што смо разрадили скалу која се тиче односа руководиоца према унапређењу знања и вештина запослених и добили да је свака тврдња испод просека - најниже је свакако оцењена тврдња *Обуке које сам похађао/ла су позитивно утицале на унапређење моје формалне позиције на послу (2,95)* али ту морамо да имамо у виду и системски утицај на формално унапређење. Уз поменути изузетак, подршка руководиоца дефинитивно је повезана са ефективношћу обука, па тако може ограничити напоре и циљеве НАЈУ да пружањем квалитетних и релевантних садржаја дугорочно развија компетенције запослених и самим тим утиче на унапређење радних процеса и окружења.



У табели испод можемо да видимо податке за димензије, само што су дате у виду процената. Овде јасније видимо да у односу на дефинисани праг од 60% заступљености позитивног става, једино је Подршка руководиоца значајно испод (44%).

Димензије	Негативан став	Неутралан став	Позитиван став
Утицај	12%	26%	62%
Релевантност садржаја	6%	21%	73%
Подршка руководиоца	24%	32%	44%
Одговорност за примену	14%	27%	59%
Иновативност	9%	29%	61%
Ефективност	10%	24%	66%
Ефекат обука - руководиоци	6%	23%	71%

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: стечене вештине, нова знања, усвојени позитивни ставови, промене у понашању.

Тврдње	Негативан став	Неутралан став	Позитиван став	Просечна оцена на скали 1-5
Захваљујући обукама које сам похађао/ла унапредио/ла сам своја знања и вештине.	3%	15%	82%	4,1
Знања и вештине које сам стекао/ла на обукама сам применио/ла и унапредио/ла сам свој свакодневни рад.	4%	23%	73%	3,96
Након похађања обуке, успешније радим у тиму са колегама.	10%	31%	58%	3,6
Обуке које сам похађао/ла су позитивно утицале на промене у мом понашању на радном месту.	9%	29%	62%	3,7
Обуке које сам похађао/ла су позитивно утицале на унапређење моје формалне позиције на послу.	33%	30%	37%	2,95
Обуке које сам похађао/ла су утицале на усвајање позитивних ставова о послу који обављам.	5%	22%	73%	3,91
Похађање обука је позитивно утицало на мој лични развој.	4%	18%	78%	4,07

На основу података може се закључити да велика већина испитаника у потпуности сматра да је захваљујући обукама унапредила своја знања и вештине (82%) – **што је за НАЈУ један од кључних показатеља доброг рада**, да је знања и вештине које је стекла на обукама применила у свом свакодневном раду (73%). Велики број испитаника је одговорио да је похађање обука позитивно утицало на лични развој, чак 78%, као и да су утицале на усвајање позитивних ставова о послу које обављају (73%). Генерално, у контексту истраживања ефеката обука **димензија Ефективност**, као најважнији и главни показатељ примене знања и вештина, **задовољила је постављени праг и то са 66%** заступљености позитивног става. Додатно, утврђена је јака позитивна корелација између Ефективности и Подршке руководиоца, али и Ефективности и Релевантности садржаја. Што је релевантнији садржај и већа подршка руководиоца, већа је и ефективност обука.

Kruskal-Wallis тест није показао значајне разлике у ефективности између облика реализације: $\chi^2 = 2,909$, $p = ,406$. Не постоје довољни докази да се рангови ефективности разликују међу групама.

Иновативност

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

Иновативност као димензија је **задовољила постављени праг** са учешћем позитивног става од **61%**. Највећи број испитаника сматра да су обуке укључивале иновативан садржај из одређене области (66%), као и да су обуке омогућиле да на радном месту примењују нове начине за решавање свакодневних изазова (63%). Такође су истакли да су се обуке заснивале на иновативним тренинг методама (58%) и да су захваљујући обукама осмислили иновативно решење за бар један проблем са којим су се сусрели (58%). **Просечан пад** у учешћу позитивних оцена (4 и 5) у односу на 2023. годину износи 10,25 процентних поена по тврдњи, са распоном од 8 до 13. Иако није спроведен статистички тест, конзистентност разлика указује на то да је пад можда и практично значајан, посебно у контексту перцепције иновативности програма. Важно је нагласити да су најзадовољнији иновативним садржајем који НАЈУ пружа, а да најслабије оцењена тврдња у вези осмишљавања иновативног решења може зависити од више фактора.

Тврдње	Негативан став	Неутралан став	Позитиван став	Просечна оцена на скали 1-5
Захваљујући обукама осмислио/ла сам иновативно решење за бар један проблем са којим сам се сусрео/ла	12%	31%	58%	3,57
Обуке су ми омогућиле да на свом радном месту применим нове начине за решавање свакодневних изазова.	8%	29%	63%	3,69
Обуке су се заснивале на иновативним тренинг методама.	10%	32%	58%	3,64
Обуке су укључивале иновативан садржај из одређене области.	7%	27%	66%	3,77

Одговорност за примену

Одговорност за примену је аспект који је додат у овогодишњем истраживању и подразумева одговорност за примену знања и вештина стечених на обукама које примењује запослени на свом радном месту. Чак 79% испитаника је одговорило да сматра да је одговорно за примену знања стеченог на обукама, док је 58% испитаника одговорило да очекује да ће имплементирати садржај обуке у своје радне задатке. Запослени најчешће не оцењују позитивно жељу руководиоца (40% позитивног става) да знају шта су њихови запослени применили од знања које су стекли на обукама, што може бити повезано са перцепцијом одговорности за примену али и са ефектом обука на примену.

Тврдње	Негативан став	Неутралан став	Позитиван став	Просечна оцена на скали 1-5
Мој руководиоца жели да зна шта сам применио/ла из обуке у свом свакодневном раду.	26%	34%	40%	3,1
Очекује се да ћу имплементирати садржај обуке у своје радне задатке.	14%	28%	58%	3,54
Сматрам да сам одговоран/а за примену знања стеченог на обуци.	3%	19%	79%	4,12

Подршка руководиоца

У оквиру анализе ефеката обука у НАЈУ, посебна пажња посвећена је улози руководиоца у подршци и мотивисању полазника да похађају обуке, као и да примене знање стечено на обуци у свом свакодневном раду. Циљ је да се сагледа како руководиоци подстичу своје запослене да се укључе у обуке и како након тога разговарају о примени нових знања. Позитиван став у односу на подршку руководиоца је од значаја за подстицање континуираног професионалног развоја и примену наученог у пракси.

Тврдње	Негативан став	Неутралан став	Позитиван став	Просечна оцена на скали 1-5
Мој руководиоца је разговарао са мном о томе како могу да применим у свом раду знање стечено на обуци.	29%	31%	40%	3,07
Мој руководиоца ме подстиче да примењујем нове вештине стечене на обуци.	19%	34%	46%	3,3
Мој руководиоца ми је омогућио/ла конкретне задатке или пројекте у којима могу да применим знања стечена на обуци.	27%	32%	41%	3,09
Мој руководиоца препознаје и формално награђује кроз оцену мој труд и успехе у примени знања стеченог на обуци.	23%	31%	46%	3,24

Резултати показују да су одговори испитаника на питања у вези са подршком руководиоца углавном слични и да доминирају ставови који нису позитивни. Значајно је анализирати разлике на нивоу димензије, где се уочава да су слабије оцењене тврдње које се тичу активног учешћа руководиоца у процесу примене знања које су запослени стекли на обукама: *Мој руководиоца је разговарао са мном о томе како могу да применим у свом раду знање стечено на обуци* (40% позитивног става), *Мој руководиоца ми је омогућио/ла конкретне задатке или пројекте у којима могу да применим знања стечена на обуци* (41% позитивног става), а заједно са тврдњама из других димензија које се тичу односа руководиоца према усавршавању запослених и примени знања *Мој руководиоца жели да зна шта сам применио/ла из обуке у свом свакодневном раду* (40% позитивног става), *Мој руководиоца је приметио да боље обављам послове након обуке коју сам похађао/ла* (43% позитивног става) су најслабије оцењене тврдње у истраживању ефеката обука.

Да бисмо добили објективнији и информативнији налаз, постављена су питања о подршци руководиоца посебно руководиоцима и посебно запосленима. У складу са очекивањима, уочена је разлика у перцепцији подршке руководиоца у примени знања: руководиоци су, из угла пружаоца подршке, дали знатно више просечне оцене у поређењу са запосленима.

Подршка руководиоца у примени знања



Релевантност садржаја

Релевантност садржаја обуке подразумева усклађеност програма са актуелним процедурама и прописима, као и са очекивањима и потребама полазника, односно са радним задацима које обављају.

Резултати показују висок ниво задовољства у овом сегменту, где се на нивоу истог **прелази дефинисани праг од 60%** заступљености позитивног става, али и у односу на остале сегменте има највеће учешће позитивног става од **73%**:

Изузетан резултат показује једна од две нове тврдње које су укључене у овогодишње истраживање где је чак 84% испитаника оценило да је садржај обуке био усклађен са важећим процедурама и прописима.

Додатно, 78% полазника је навело да је садржај обуке био у складу са њиховим очекивањима, а 74% је рекло да је садржај обуке био усклађен са циљевима професионалног развоја. Занимљиво је додати да је ово једини сегмент где и свака тврдња задовољава дефинисани праг учесталости позитивног става,

Ови подаци потврђују да обуке у НАЈУ одговарају потребама учесника и пружају релевантна и применљива знања за њихов свакодневни рад. Ово је аспект евалуације ефеката који је оцењен највишом просечном оценом **3,9**.

Тврдње	Негативан став	Неутралан став	Позитиван став	Просечна оцена на скали 1-5
Обуке на којима сам учествовао/ла у складу су са мојим потребама, тј. радним задацима које обављам.	6%	22%	72%	3,89
Обуке на којима сам учествовао/ла у складу су са формалним захтевима мог радног места.	7%	25%	68%	3,8
Садржај обука на којој сам учествовао/ла у складу је са приоритетима организације у којој радим.	9%	27%	65%	3,73
Садржај обуке био је усклађен са важећим процедурама и прописима.	3%	13%	84%	4,23
Садржај обуке био је усклађен са мојим циљевима професионалног развоја.	6%	20%	74%	3,92
Садржај обуке је био у складу са мојим очекивањима.	4%	18%	78%	4,02

Утицај

Утицај као димензија, заједно са Ефективношћу, даје потпуни увид у ефекат обука на запосленог, радно место и радно окружење – Ефективност испитује промену на личном нивоу и примену, док Утицај испитује, сходно претходном, промене у радном окружењу. Резултати показују да обуке у НАЈУ управу имају значајан позитиван утицај на учеснике, како у смислу мотивације, тако и примене стеченог знања у раду:

Најбоље оцењена тврдња, и на нивоу истраживања, показује да **би 84% полазника препоручило обуке које су похађали** и својим колегама, што говори о високом нивоу задовољства и препознавању вредности обука.

Додатно, **73%** учесника је навело да их је учешће у обукама мотивисало да се пријаве и на друге обуке из делокруга свог радног места, што указује на континуирани интерес за професионални развој и **70%** испитаника редовно дели материјале, информације и знање стечено на обукама са колегама који нису били присутни, чиме доприносе ширењу стручног знања у својим организацијама.

Око **60%** полазника је потврдило да им се продуктивност и перформансе на радном месту повећала након похађања обука, што указује на конкретан и мерљиви утицај обука на радни учинак.

Ови подаци показују да обуке не само да пружају нова знања, већ и мотивишу учеснике за даљи развој и доприносе унапређењу рада у јавном сектору.

Тврдње	Негативан став	Неутралан став	Позитиван став	Просечна оцена на скали 1-5
Моја продуктивност/перформансе на радном месту су се повећале након похађања обука.	11%	29%	60%	3,61
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.	8%	23%	70%	3,89
Мој руководиоца је приметио да боље обављам послове након обуке коју сам похађао/ла.	22%	35%	43%	3,21
Остварио/ла сам нове професионалне контакте на обукама које сам похађао/ла.	24%	31%	45%	3,24
Препоручио/ла бих и другим колегама обуке које сам похађао/ла.	3%	13%	84%	4,26
Унапредио/ла сам рад своје организационе јединице, захваљујући обукама које сам похађао/ла.	13%	30%	57%	3,54
Учешће у обукама ме је мотивисало да се пријавим и на друге обуке из делокруга мог радног места.	6%	21%	73%	3,97

Други део питања који је био само за руководиоце, испитивао је димензију Утицај – како је из њихове перспективе похађање обука утицало на запослене и радно окружење. Значајна дискрепанца је приметна код питања препоруке обука колегама, где 67% руководиоца примећује да њихови запослени препоручују обуке колегама – што и даље задовољава дефинисани праг, за разлику од запослених где њих 84% позитивно оцењује тј. препоручује обуке. Утицај на перформансе обе групе виде слично.

Утицај - руководиоци	Негативан став	Неутралан став	Позитиван став	Просечна оцена на скали 1-5
Захваљујући обукама запослени су унапредили рад наше организационе јединице	6%	29%	65%	3,72
Након похађања обука, запослени у организационој јединици којом руководим су мотивисани да се пријаве и на друге НАЈУ обуке из делокруга свог радног места	6%	25%	70%	3,83
Приметио/ла сам да запослени у организационој јединици којом руководим боље обављају послове након обуке коју су похађали	8%	32%	60%	3,64
Приметио/ла сам да запослени у организационој јединици којом руководим често другим колегама препоручују обуке које су похађали	8%	25%	67%	3,77
Продуктивност/перформансе на радном месту запослених у организационој јединици којом руководим, су се повећале након похађања НАЈУ обука	7%	30%	63%	3,67

Подстицај и баријере за примену знања стеченог на обукама

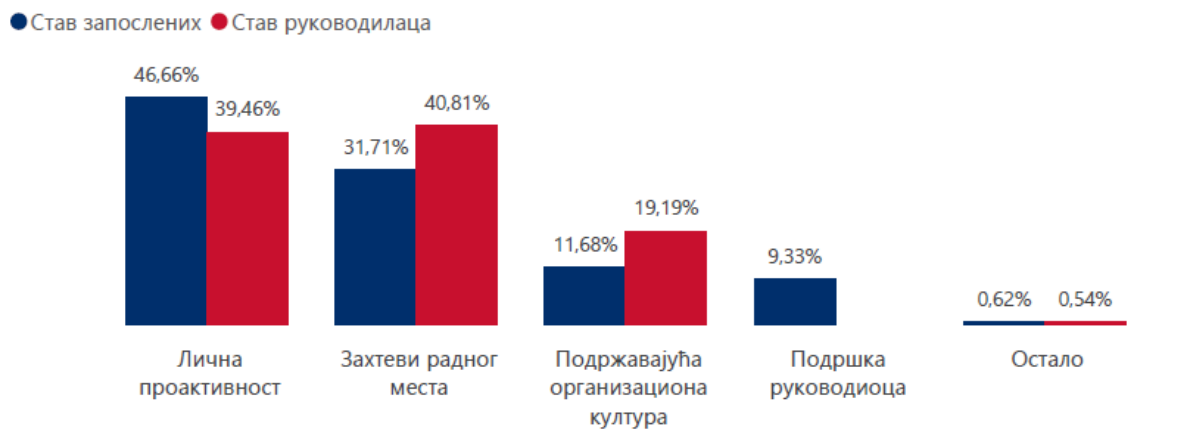
Истраживање је спроведено тако да су на иста питања о подстицајима и баријерама запослени одговарали из два различита угла - службеници и руководиоци. Циљ је био да се сагледају и упореде ставови обе групе у вези са подстицајима и баријерама за примену стеченог знања.

Посебна пажња у анализи дата је питањима која се односе на подршку руководиоца — колико руководиоци подстичу запослене на примену нових знања, да ли пружају потребну подршку за похађање обука, као и које препреке запослени препознају у том процесу. Упоредни резултати одговора обе групе биће детаљно приказани у наставку извештаја, са акцентом на кључне факторе који утичу на успешну примену знања и вештина.

Испитаници су навели да су главни **подстицаји за примену знања и вештина** стечених на обукама лична проактивност (47% запослени) и (39% руководиоци), као и захтеви радног места (41% руководиоци) и (32% запослени), док је подржавајућа организациона култура релевантан фактор код 19% руководиоца и 12% запослених.

Подршку руководиоца као подстицај за примену знања и вештина навело је 9,33% полазника.

Подстицаји за примену знања код запослених



Што се тиче **препрека за примену знања**, чак 41% запослених је одговорило да их ништа није ограничило, док је на исто то питање одговорило 40% руководиоца.

Као препреке за примену знања и вештина **запослени** најчешће бирају **недостатак времена** (22,30%) и **захтеви радног места** (19,59%).

Руководиоци, са друге стране, као препреке запослених у примени знања најчешће наводе **неодстатак времена** (24,64%) и **мотивацију запослених** (18,12%). Код овог другог избора постоји изражена разлика у односу на испитивану групу од скоро 13 процентних поена. Међутим, треба имати у виду субјективност приликом процене

препрека јер је очекивано да запослени мање бирају недостатак мотивације као препреку у примени знања.

Занимљив податак је да је 10% запослених навело као препреку и изостанак подршке руководиоца.

Препреке за примену знања код запослених

● Став запослених ● Став руководиоца



Разлози за похађање обука

Највећи број испитаника као главни разлог за похађање обука навео је **унапређење знања и вештина**, чак њих 46%, док је 17% испитаника навело да им је разлог за похађање обука била **процена сопственог знања**, као и **повећање мотивације за обављање свакодневних радних задатака** (15%).

Додатно, 10% испитаника тврди да им је разлог за похађање обука и **умрежавање са колегама и тренерима**, као и **напредовање у организацији њих** 11%. Расподела одговора је слична као и у 2023. години.



Облици реализације

Доминантни облик реализације представља преглед облика реализације који је био најдоминантнији приликом похађања обука. Иако су испитаници имали посебно питање да одговоре које су све облике реализације обука похађали, одговором на ово питање су изабрали само један и то најдоминантнији. И код запослених и код руководиоца највећи број испитаника тврди да је најдоминантнији облик реализације обука био **виртуелна учионица/Вебинар** (51% запослени) и (56% руководиоци), док 26% запослених и 28% руководиоца је као доминантни облик реализације бирало класичну учионицу.



Обавезност похађања обука

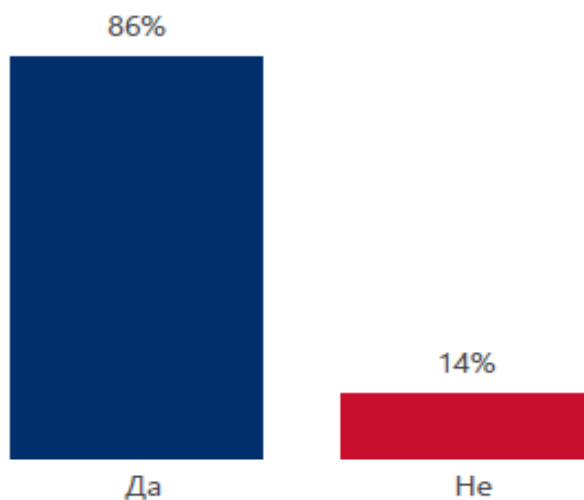
Као посебно питање које је од изузетног значаја било је и да ли су испитаници за обавезност похађања 2 обуке годишње, на шта је чак 86% испитаника одговорило потврдно, док је 14% мишљења да није за обавезност обука.

Од укупног броја руководиоца (271) одговорило је чак 88% да су за обавезност похађања, док је 90% службеника на положају одговорило потврдно.

У току припреме овог извештаја, као део уочених потреба и препорука, покренут је и процес предлагања измена и допуна Закона о државним службеницима у циљу регулисања обавезности похађања обука у државној управи. Циљ ових измена јесте да се формализује и осигура континуирано стручно усавршавање запослених, што ће допринети квалитетнијем и ефикаснијем обављању процеса унутар државне управе. Такође, у оквиру овог истраживања је анализиран утицај подршке руководиоца у процесу стручног усавршавања службеника и веза са вредновањем радне успешности, односно препознавање значаја стручног усавршавања и праћења развоја службеника од стране непосредног руководиоца. НАЈУ ће се посветити одржавању високог квалитета и нивоа програма стручног усавршавања, како би се обезбедио континуитет и доследност у стручном усавршавању запослених и очувао ниво њихових компетенција као и до сада.

Са чак 86% испитаника који су се изјаснили за обавезност похађања две обуке годишње, као и са 88% руководиоца и 90% службеника на положају који су такође потврдили овај став, може се закључити да постоји значајна свест о важности континуираног професионалног усавршавања и потреба за систематским усавршавањем у оквиру јавне управе.

Да ли сте за обавезност похађања обука?



Примери које су полазници навели као примену знања и вештина које су стекли на обукама

Доста испитаника је навело у отвореним питањима да им је обука променила и побољшала однос са колегама, учествовање у тимском раду, комуникација са колегама и клијентима је постала ефикаснија и продуктивнија, побољшали су свој јавни наступ, олакшали су сам поступак рада и своје знање пренели и на колеге са којима раде

На питање: *Молимо Вас да поделите неки пример у ком сте применили знање стечено на обуци и тиме унапредили начин обављања послова на свом радном месту*, одговорили су:

1. „Обуке су ми помогле да променим приступ странкама које изазивају тензију приликом инспекцијског надзора и да научим да смирим ситуацију и завршим надзор без већих непријатности“
2. „Обуке су ми помогле у редовном раду вођења послова јединственог бирачког списка“
3. „Обуке су ми помогле да побољшам свој однос са колегама и да побољшам свој тимски рад“
4. „Обука „Право интелектуалне својине“ ми је помогла да као почетник у тим надзорима пратим правне прописе и научим да препознајем кривотворне жигове“
5. „Не могу ништа посебно да издвојим јер све што сам до сада научила на обукама подједнако и свакодневно користим у свом раду“
6. „Највећи значај на мој рад имале су обуке из области јавних набавки и набавки на које се закон не примењује“

Анализа примера које су навели полазници НАЈУ јасно показује да обуке имају значајан и позитиван утицај на њихов професионални развој и примену стечених знања и вештина у свакодневном раду. Поред стицања конкретних стручних компетенција, обуке су полазницима омогућиле да унапреде приступ решавању комплексних и захтевних ситуација, као што су рад са тешким клијентима или инспекцијски надзори, где су научили како да смање тензије и ефикасније заврше задатке. Такође, полазници су истакли да су обуке допринеле значајном унапређењу њихових техничких способности, посебно у коришћењу дигиталних алата као што су Excel, Pivot табеле, као и алата за безбедност на интернету и е-писарницу, што је резултирало убрзавањем и олакшавањем свакодневних радних процеса.

Поред техничких и стручних знања, полазници су нагласили и позитиван утицај обука на тимски рад, комуникацију и међуљудске односе на радном месту. Побољшана сарадња са колегама, ефикаснија комуникација са клијентима и јачи јавни наступи допринели су продуктивнијем и пријатнијем радном окружењу. Овакав развој допринео је не само личној професионалној добробити појединаца, већ и унапређењу квалитета рада целокупне организације.

Закључак

Сprovedено истраживање ефеката реализованих обука у 2024. години представља значајан корак у систематском унапређењу квалитета рада НАЈУ. Анализа добијених података пружа поуздане информације које ће омогућити усаглашавање програма са потребама и очекивањима запослених, као и јачање подршке руководиоца у процесу примене наученог.

Увођење питања о обавезности обука два пута годишње рефлектује одређење НАЈУ да промовише континуирани професионални развој као неопходан елемент успешног рада у јавној управи. Као институција одговорна за професионални развој запослених у јавној управи, НАЈУ сматра изузетно важним да систематски прати и анализира утицај својих програма. На тај начин се не само потврђује квалитет досадашњег рада, већ и идентификују потенцијалне области за унапређење, као и могућности за ефикасније коришћење расположивих ресурса.

Добијени резултати биће основа за будуће програме обуке који ће у још већој мери бити усклађени са потребама државних службеника.

На основу резултата биће могуће:

- Даље унапређење садржаја и методологије обука,
- Ефикасније усмеравање ресурса и подршке,
- Повећање задовољства и мотивације запослених за усавршавање,
- Јачање односа између руководиоца и запослених у процесу преноса и примене знања.

Оваквим приступом омогућава се да НАЈУ остане кључни стуб развоја професионалних капацитета државних службеника.

Веома је значајно истаћи да подршка руководиоца игра кључну улогу у мотивисању запослених да активно учествују у обукама и да унапреде своје компетенције, то потврђује јака позитивна корелација са димензијом Ефективност. Са јасном подршком руководећег кадра, запослени осећају већу сатисфакцију и спремност за континуирано учење, што директно доприноси бољем оцењивању њиховог рада и унапређењу професионалних капацитета у оквиру организације. Поред подршке руководиоца, Релевантност садржаја је такође у значајно јакој вези са димензијом Ефективност, али за разлику од Подршке руководиоца – запослени су задовољни квалитетом и релевантношћу садржаја који НАЈУ нуди.

Оваквим приступом омогућава се да НАЈУ остане кључни стуб развоја професионалних капацитета државних службеника и значајно допринесе унапређењу јавне управе као целине.

ПРИЛОГ- УПИТНИК О ИСТРАЖИВАЊУ ЕФЕКТА РЕАЛИЗОВАНИХ ОБУКА У 2024.ГОДИНИ

1) Ниво јавне управе у којој сте запослени:

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

2) 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.

3) Звање:

- Службеник на положају
- Млађи саветник
- Референт
- Виши саветник
- Сарадник
- Млађи референт

- Самостални саветник
- Млађи сарадник
- Остало
- Саветник
- Виши референт

4) Највиши ниво образовања:

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

5) Пол:

- Женски;
- Мушки;

6) Године старости: (Молимо унесите број нумерички)

7) Године радног стажа у јавној управи: (Молимо унесите број нумерички)

8) Да ли обављате послове руковођења ужом унутрашњом јединицом?

- Да
- Не

ПИТАЊА ЗА РУКОВОДИОЦЕ

9) Ако је одговор на претходно питање „Да“, да ли су запослени у Вашој организационој јединици похађали НАЈУ обуке у 2024. 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;
- Захтеви радног места;
- Остало (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):

- Лична проактивност
- Подржавајућа организациона култура
- Захтеви радног места;
- Остало (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).

- Продуктивност/перформансе на радном месту запослених у организационој јединици којом руководим, су се повећале након похађања НАЈУ обука.
- Захваљујући обукама запослени су унапредили рад наше организационе јединице.
- Приметио/ла сам да запослени у организационој јединици којом руководим боље обављају послове након обуке коју су похађали.
- Приметио/ла сам да запослени у организационој јединици којом руководим често другим колегама препоручују обуке које су похађали.
- Након похађања обука, запослени у организационој јединици којом руководим су мотивисани да се пријаве и на друге НАЈУ обуке из делокруга свог радног места.
- Разговарао/ла сам са запосленим о томе како да примени у свом раду знање стечено на обуци
- Омогућио/ла сам свом запосленом конкретне задатке или пројекте у којима може да примени знања стечена на обуци
- Подстичем своје запослене да примењују нове вештине стечене на обуци
- Препознајем и формално награђујем кроз оцену труд и успехе запослених у примени знања стеченог на обуци.

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

ОПШТА ПИТАЊА ЗА СВЕ СЛУЖБЕНИКЕ

10) 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;
- Остало _____ (навести).

11) Који је укупан број обука које сте похађали у организацији Националне академије за јавну управу у току 2024. године? (Молимо унесите број нумерички) .

12) Које облике реализације НАЈУ обука сте похађали у току 2024. године?

- Класична учиниоца;
- Виртуелна учиниоца;
- Унапред снимљена онлајн обука;
- Комбиновано учење (онлајн обуке уз консултације са тренером)

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

- Класична учиниоца;
- Виртуелна учиниоца;
- Унапред снимљена онлајн обука;
- Комбиновано учење (онлајн обуке уз консултације са тренером)

Молимо наведите разлоге:

14) Која је доминантна (најзаступљенија, односно најучесталија) форма реализације НАЈУ обука коју сте похађали у току 2024. године:

- Класична учиниоца;
- Виртуелна учioniца;
- Унапред снимљена онлајн обука;
- Комбиновано учење (онлајн обуке уз консултације са тренером).

15) Имајући у виду одабрану доминантну форму обуке НАЈУ које сте похађали прошле, 2024. 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).

1. Захваљујући обукама које сам похађао/ла унапредио/ла сам своја знања и вештине.
2. Знања и вештине које сам стекао/ла на обукама сам применио/ла и унапредио/ла сам свој свакодневни рад.
3. Обуке које сам похађао/ла су утицале на усвајање позитивних ставова о послу који обављам.
4. Обуке које сам похађао су позитивно утицале на промене у мом понашању на радном месту.
5. Обуке које сам похађао/ла су позитивно утицале на унапређење моје формалне позиције на послу.
6. Похађање обука је позитивно утицало на мој лични развој.
7. Након похађања обуке, успешније радим у тиму са колегама.
8. Моја продуктивност/перформансе на радном месту су се повећале након похађања обука.
9. Унапредио/ла сам рад своје организационе јединице, захваљујући обукама које сам похађао/ла.
10. Мој руководицац је приметио да боље обављам послове након обуке коју сам похађао.
11. 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.
12. Препоручио/ла бих и другим колегама обуке које сам похађао/ла.
13. Учешће у обукама ме је мотивисало да се пријавим и на друге обуке из делокруга мог радног места.
14. Остварио/ла сам нове професионалне контакте на обукама које сам похађао/ла.
15. Обуке су се заснивале на иновативним тренинг методама.

16. Обуке су укључивале иновативан садржај из одређене области.
17. Обуке су ми омогућиле да на свом радном месту применим нове начине за решавање свакодневних изазова.
18. Захваљујући обукама осмислио/ла сам иновативно решење за бар један проблем са којим сам се сусрео/ла
19. Обуке на којима сам учествовао/ла у складу су са мојим потребама, тј. радним задацима које обављам.
20. Обуке на којима сам учествовао/ла у складу су са формалним захтевима мог радног места.
21. Садржај обука на којој сам учествовао/ла у складу је са приоритетима организације у којој радим.
22. Садржај обуке је био у складу са мојим очекивањима.
23. Садржај обуке био је усклађен са мојим циљевима професионалног развоја.
24. Садржај обуке био је усклађен са важећим процедурама и прописима
25. Мој руководилац је разговарао са мном о томе како могу да применим у свом раду знање стечено на обуци.
26. Мој руководилац ми је омогућио/ла конкретне задатке или пројекте у којима могу да применим знања стечена на обуци.
27. Мој руководилац не придаје значај мом доприносу послу након похађања обука
28. Мој руководилац ме подстиче да примењујем нове вештине стечене на обуци.
29. Мој руководилац препознаје и награђује мој труд и успехе у примени знања стеченог на обуци.
30. Мој руководилац жели да зна шта сам применио/ла из обуке у свом свакодневном раду.
31. Очекује се да ћу имплементирати садржај обуке у своје радне задатке.
32. Сматрам да сам одговоран/а за примену знања стеченог на обуци.

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

17) 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;
- Захтеви радног места;
- Остало(навести).

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

- Недостатак мотивације
- Недостатак времена;
- Захтеви радног места
- Изостанак подршке руководиоца
- Остало (навести).

19) Молимо Вас да поделите неки пример у ком сте применили знање стечено на обуци и тиме унапредили начин обављања на свом радном месту

20) Молимо Вас да наведете обуке које су Вам биле најкорисније.

21) Да ли сте мишљења да би јавни службеници требало да имају обавезу похађања најмање 2 обуке годишње?