

**Извештај о истраживању ефеката
реализованих обука у 2025. 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 2025. 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 треће истраживање у низу: након првог из 2023. године реализованог уз подршку Института економских наука, од прошле године НАЈУ самостално спроводи исто, 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 1.500 испитаника (од укупно 15.756 службеника који су похађали обуке, што је скоро дупло више у односу на 2024. годину), 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. Просечна оцена ефеката је 3,7, а чак је 63% учешће позитивног става (односно оцена 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 (75% позитивних оцена у односу на 73% из прошлогодишњег истраживања) и код питања рангирања фактора (релевантност садржаја, иновативност техника и метода, квалитет рада реализатора и подршка руководиоца) који имају највећи утицај на примену знања, око 50% испитаника је на првом месту ставило релевантност садржаја. Претходни фактор 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 – већина испитаника је исказала недовољно присутну подршку руководиоца у примени стечених знања. Када на то додамо да 53% испитаника одговара да нису обавили разговор са руководиоцима о обукама које је потребно да похађају - ово је сигнал за целу управу да се без лидерске подршке нарушава процес стручног усавршавања.

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 2025. години	3
Реализоване обуке по програмима	6
Реализоване обуке по тематским областима.....	7
Резултати евалуације	9
МЕРЕЊЕ ЕФЕКТА ИСТРАЖИВАЊА	12
ЦИЉ ИСТРАЖИВАЊА	12
МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА	13
Процес прикупљања и обраде података	13
Инструмент	14
ОПИС УЗОРКА.....	16
РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА	19
Димензије у истраживању ефекта обука	19
Ефективност	21
Иновативност	22
Одговорност за примену	24
Подршка руководиоца	25
Релевантност садржаја	27
Утицај	28
Подстицај и баријере за примену знања стеченог на обукама	31
Разлози за похађање обука	33
Облици реализације	34
Процес планирања стручног усавршавања запослених	35
Примери које су полазници навели као примену знања и вештина које су стекли на обукама	36
Закључак.....	37
ПРИЛОГ- УПИТНИК О ИСТРАЖИВАЊУ ЕФЕКТА РЕАЛИЗОВАНИХ ОБУКА У 2025. ГОДИНИ.....	38

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, од прошле године, по први пут је сама НАЈУ преузела иницијативу и отпочела са континуираним праћењем ефеката реализованих обука. Овај важан корак реализован је захваљујући ангажовању запослених у НАЈУ, а посебно запослених у Сектору за истраживање и припрему програма обука и акредитацију, чиме је додатно унапређен интерни капацитет за спровођење оваквих истраживачких активности. Овогдишње истраживање смо унапредили применом новог алата и начина анализе података, након реализоване обуке за R програм у фебруару 2026. године, у склопу пројекта „Управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 3” (2025-2027. године) где је једна од кључних компоненти јачање истраживачких капацитета НАЈУ.

У оквиру овог извештаја, представљени су резултати истраживања спроведеног током 2026. године, у којем су учествовали полазници који су прошли бар једну од обука у току 2025. 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, али и шири утицај обука. 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.

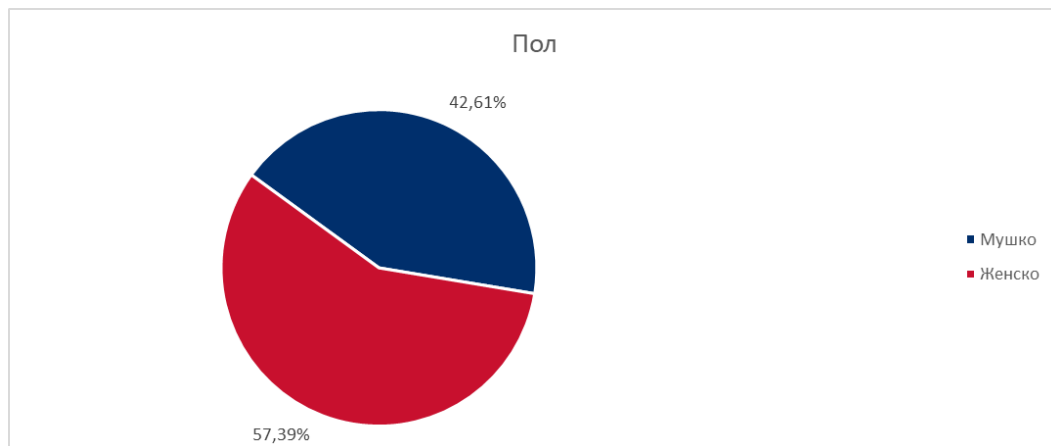
Овај системски приступ мерењу ефеката обука и континуирано праћење примењености знања доприноси не само побољшању квалитета самих програма, већ и јачању поверења у јавну управу као институцију која је спремна да одговори на захтеве и очекивања савременог друштва.

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 2025. године спроведе у пракси, тј. примењују на радном месту.**

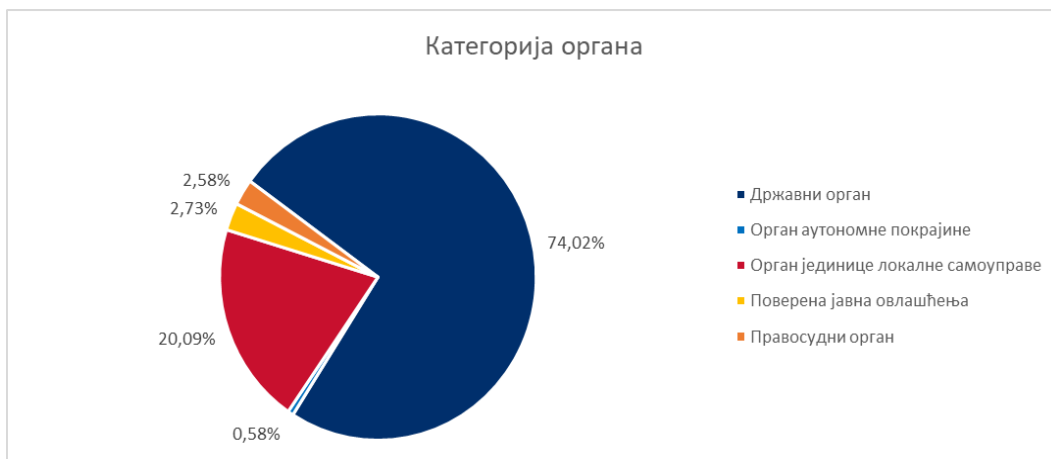
ИНФОРМАЦИЈЕ О РЕАЛИЗОВАНИМ ОБУКАМА И ПОПУЛАЦИЈИ

Популација полазника у 2025. години

Током 2025. године реализовано је 775 различитих врста обука и 20 догађаја у организацији НАЈУ којима је присуствовало 35.550 полазника, а број службеника 15.756¹. Структура популације је следећа:

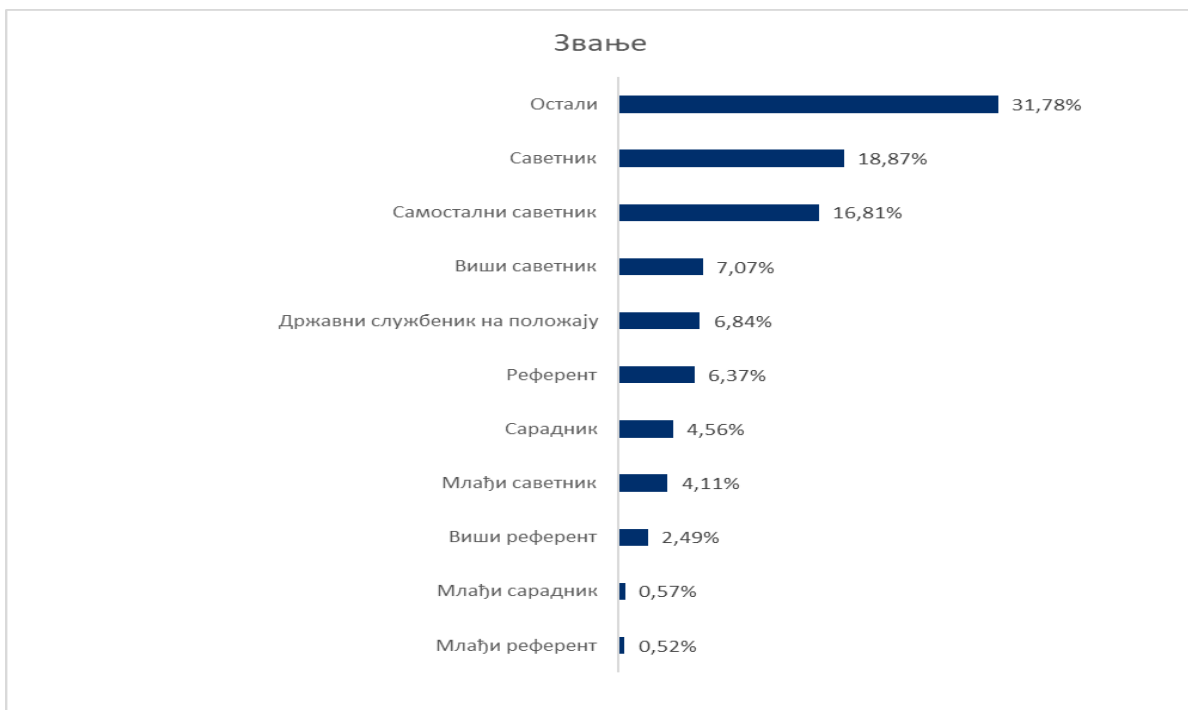


По полу: 57,39% укупног броја полазника је женског пола, а 42,61 % мушког пола.

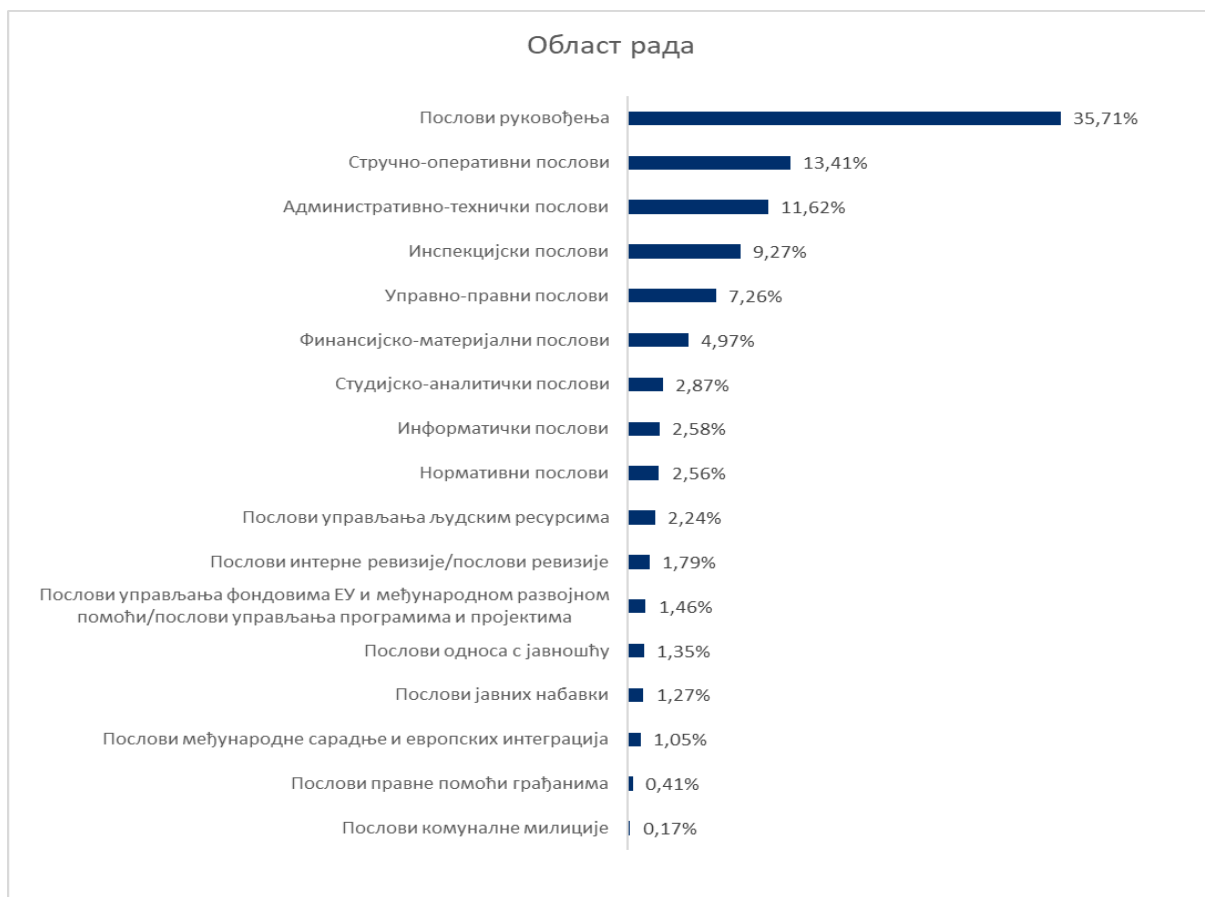


На основу катеогіје органа расподела је следећа: 74.02% је из државног органа, 20,09% је из ЈЛС и 5,89% остало (организације којима су поверена јавна овлашћења, правосудни органи...).

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 (31,78%), саветник (18,87%) и самостални саветник (16,81%).



У популацији службеника који су похађали обуке у 2024. години, посматрано по областима рада, највише су заступљени из области послови руковођења (35,71%), стручно-оперативни послови (13,41%)² и административно-технички послови (11,62%).

² Податке о областима рада имамо за 10.924 службеника од 15.756 колико је похађало обуке, па зато не можемо да оцењујемо репрезентативност узорка у овом делу

Реализоване обуке по програмима

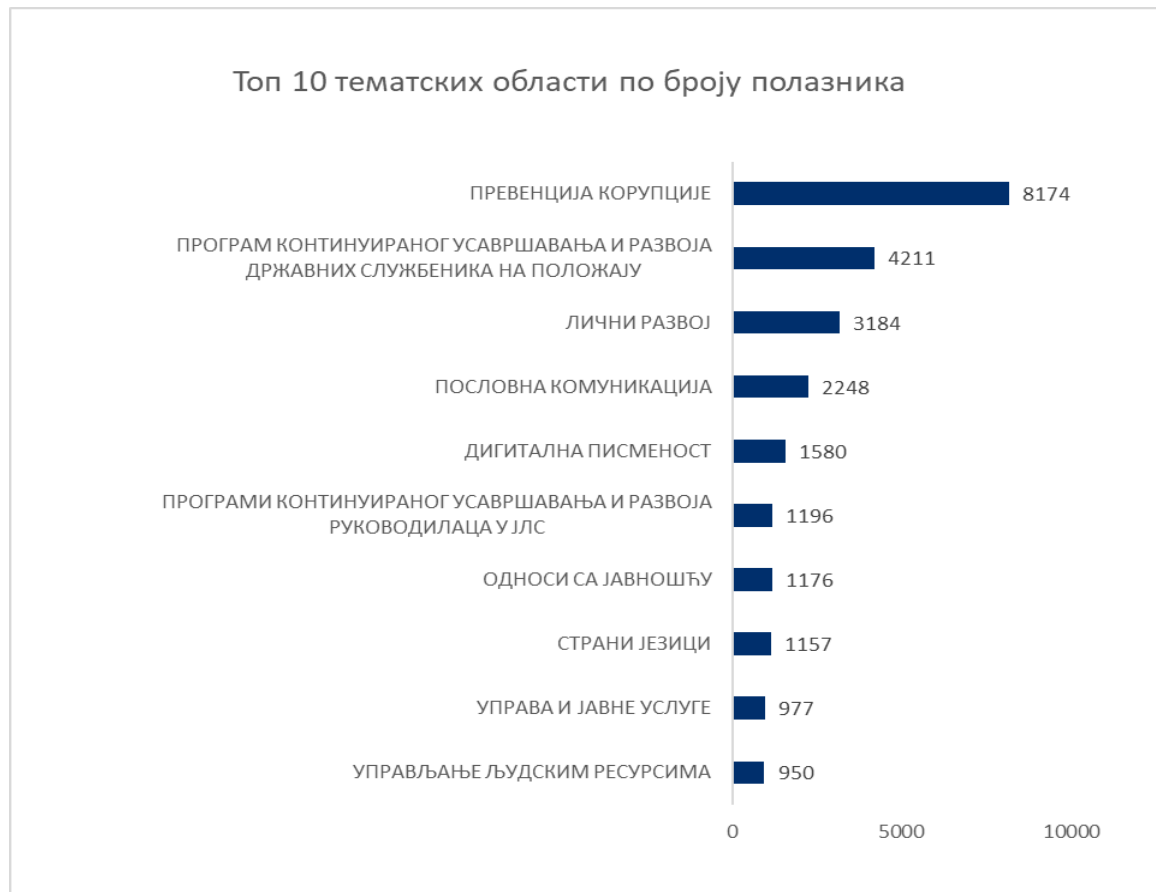


Оно што можемо видети на графикону изнад је да највећи део полазника је похађао обуке у оквиру Програма континуираног стручног усавршавања државних службеника у државним органима (24.122). Додатно, на следећем графикону видимо да је и највећи број реализованих обука из поменутог Програма (546).



Реализоване обуке по тематским областима

Као што се може видети на графикону испод, 10 тематских области са највећим бројем полазника у 2025. години су: Превенција корупције са 8.174 полазника, Програм континуираног усавршавања и развоја државних службеника на положају (4.211 полазника), Лични развој (3.184 полазника), Пословна комуникација (2.248 полазника), Дигитална писменост (1.580 полазника)...

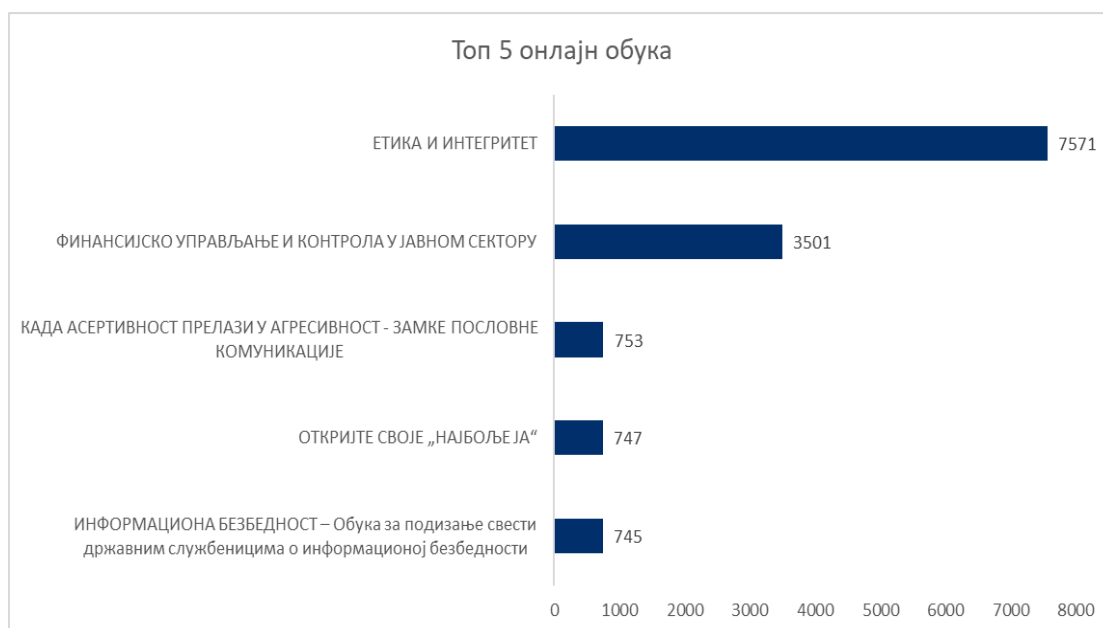


Најпосећеније обуке



Просечно најпосећеније обуке у 2025.години су:

- Ментално благостање (well-being),
- Заштита података о личности,
- Право на приступ информацијама од јавног значаја,
- Агилно претраживање интернета,
- Електронско канцеларијско пословање и друге.

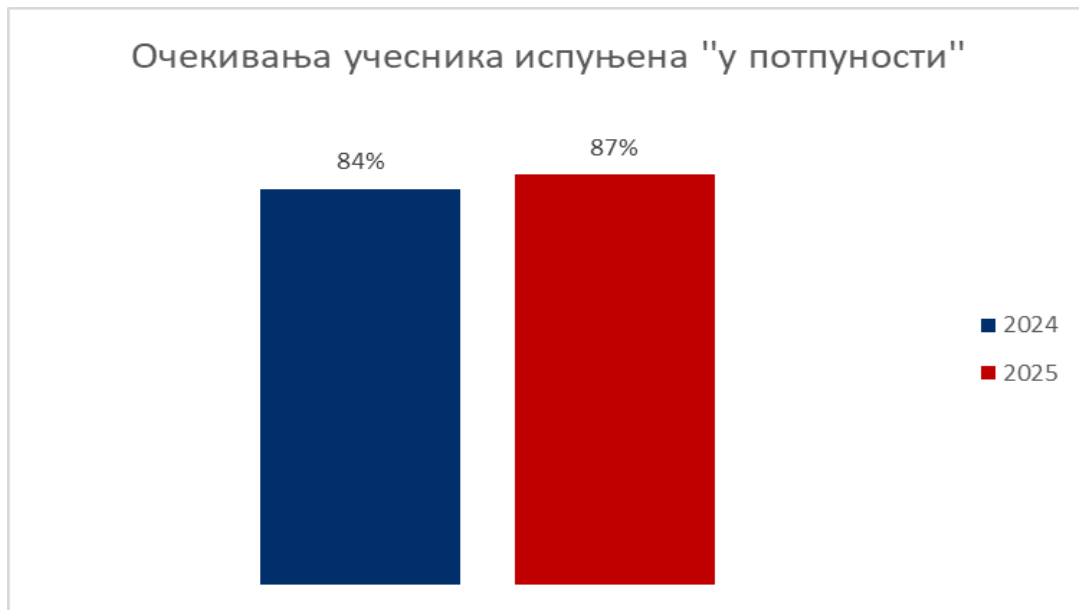


Када је реч о онлајн обукама најпосећеније су биле:

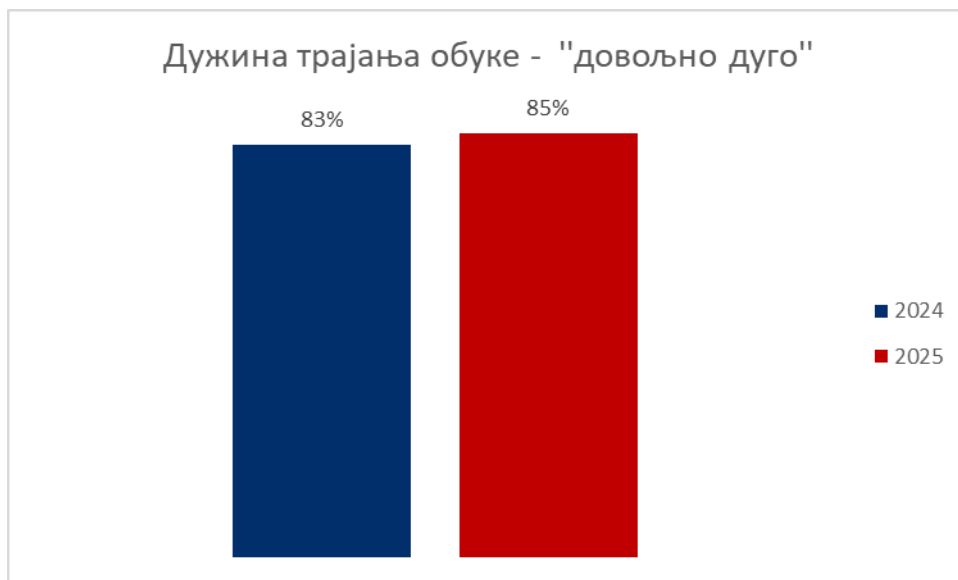
- Етика и интегритет,
- Финансијско управљање и контрола у јавном сектору,
- Када асертивност прелази у агресивност – замке пословне комуникације,
- Откријте своје „Најбоље ја” и
- Информациона безбедност – обука за подизање свести државним службеницима о информационој безбедности.

Резултати евалуације

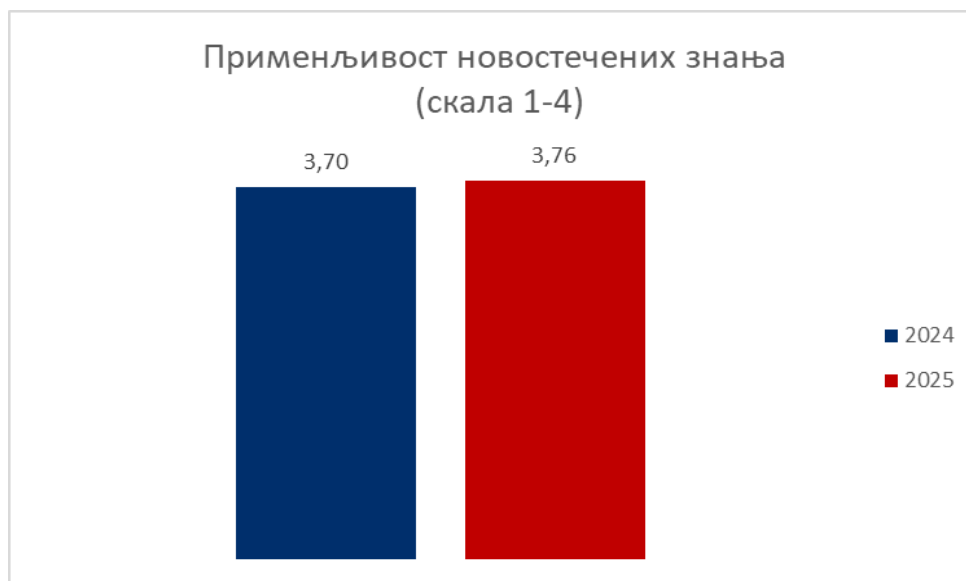
Како на крају сваке обуке полазници попуњавају евалуционе упитнике, увидом у задовољство полазника приликом завршетка обуке коју су похађали. Подаци обухватају 7.024 попуњених евалуционих упитника у 2025. години – што је за око 1.000 мање од претходне године (онлајн обуке нису обухваћене), а општа оцена је просек оцена на скали **од 1 до 4** за аспекте обуке (применљивост знања, квалитет рада предавача, организација обуке, продуктивност дискусије).



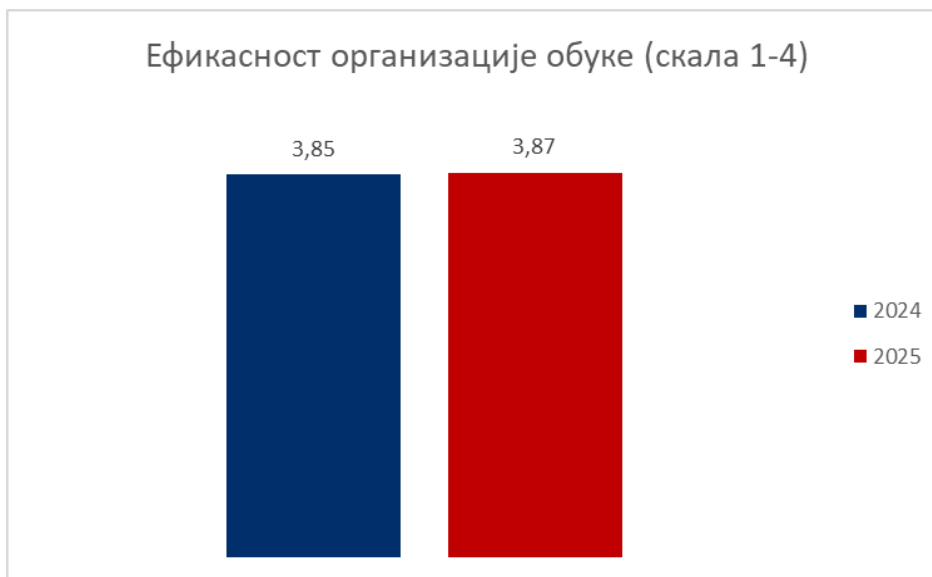
- **Очекивања учесника** испуњена су у потпуности - позитивно је одговорило њих **87%**.



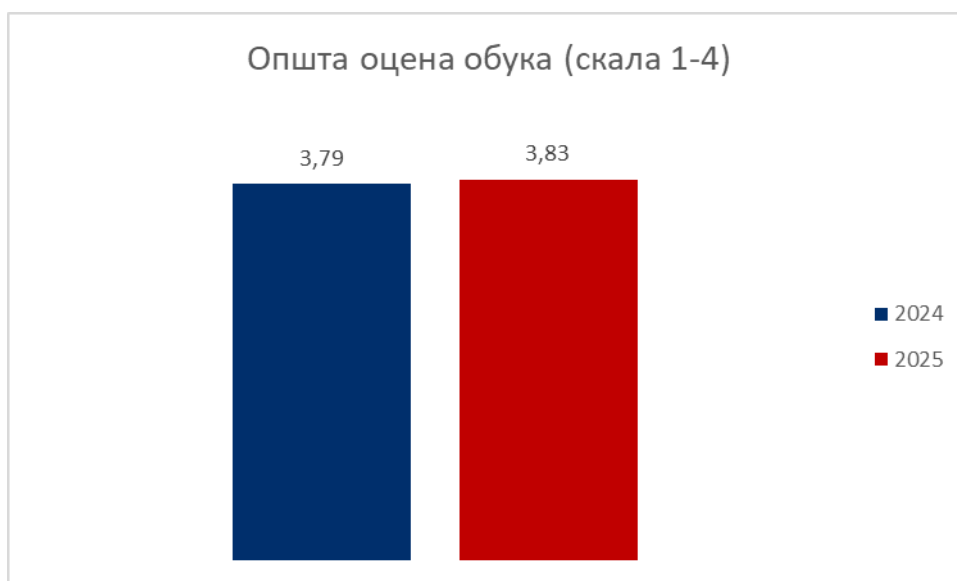
- Као дужину трајања тренинга навели су да је трајала „довољно дуго“ њих **85,30%**.



- **Применљивост** новостечених знања оцењено просечном оценом **3,76**.



- **Ефикасност организације обуке је такође високо оцењено (3,87).**



- **Општа оцена обука је 3,83 што је више у односу на претходну годину.**

Разлика у самопроцени нивоа знања пре и после обуке има вредност у просеку +1,24 што нам говори о позитивном ефекту обука на ниво знања јер се оно у просеку повећава за 1,24 након обуке.

МЕРЕЊЕ ЕФЕКТА ИСТРАЖИВАЊА

ЦИЉ ИСТРАЖИВАЊА

Главни циљ спроведеног истраживања јесте да се испита ефекат обука на унапређење компетенција и промене у радном окружењу које је реализовала НАЈУ током 2025. године. Поред тога, истраживање има за циљ:

- Да се процени иновативност и релевантност обука из перспективе полазника,
- Да се сагледа степен подршке руководиоца у процесу примене наученог знања,
- Да се испита постојање процеса планирања похађања обука запослених,
- Да се прикупе предлози за унапређење садржаја и организације обука.

МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА

Процес прикупљања и обраде података

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 **15.756** мејл адреса свих учесника који су током 2025. године похађали бар једну од понуђених обука. Период прикупљања података трајао је од 18. фебруара 2026. године до 04. марта 2026. године, када је уједно био и крајњи рок за попуњавање упитника. Подсетник за попуњавање упитника је био послат 25. фебруара.

Прикупљени подаци су обрађени коришћењем софтверског пакета SPSS Statistics, R програма, Excel-а и POWER BI-а. Обрада података је трајала од 09. марта 2026. године до 31. марта 2026. године.

Анализа података обухватила је дескриптивну статистику и статистику закључивања.

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 социо-демографски подаци, димензије преко којих меримо ефекте обука и квалитет истих, подршка руководиоца, разлози за похађање обука, подаци о похађаним обукама, као и које су то подстицаји/препреке у примени наученог. Оно што је, између осталог, било ново и значајно за испитати, јесте постојање процеса планирања у органима и са руководиоцем. 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 (развијали 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. Просек скала Ефективност и Утицај су кључни показатељ ефеката обука на рад и радно окружење.

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, плус једно контролно питање. 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.

³ Сам упитник налази се у прилогу овог извештаја.

На нивоу узрока, сви аспекти (скеале) појединачно су задовољили критеријум поузданости која се мери преко Cronbach's Alpha (>0.70), сем димензије Одговорност за примену али смо је задржали јер пружа додатне информације.

ОПИС УЗОРКА

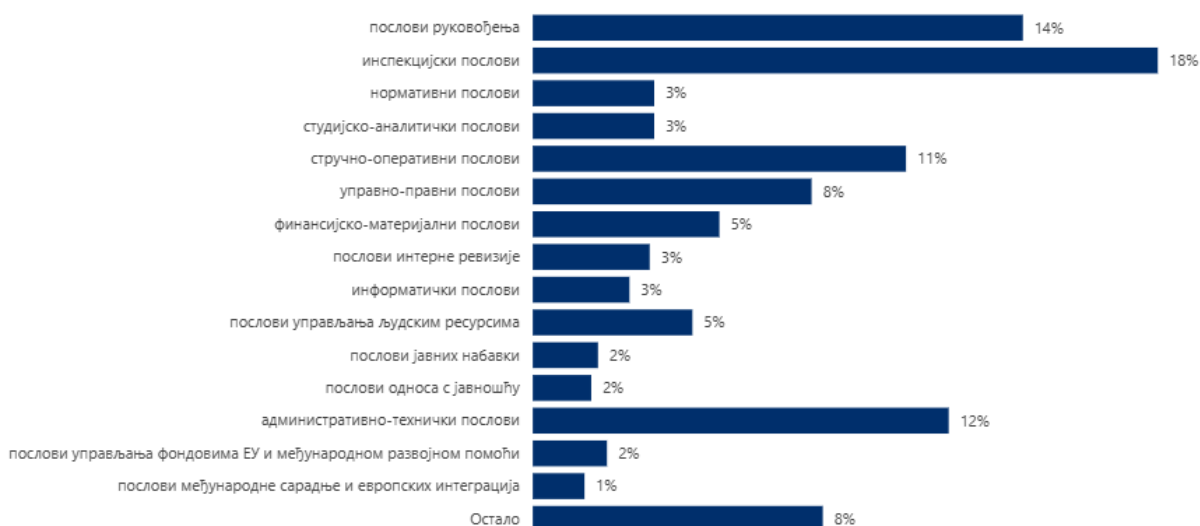
Истраживањем је обухваћено 15.756 службеника и прикупљено 1.990 одговора службеника и руководиоца који су током 2025. године похађали бар једну обуку у организацији НАЈУ. Међутим, на основу контролног питања смо искључили 407 испитаника и још 15 испитаника који су имали стандардну девијацију 0 на свим одговорима тј. руководиоце који су и на свом сету питања, али и на питањима за све запослене имали једноличне одговоре. Добровољачки узорак је на крају 1.568 службеника и структура је слична као у прошлогодишњем истраживању. Мора се нагласити да узорак није строго репрезентативан по свим обележјима (нпр. у популацији полазника доминирају они који су похађали онлајн обуке, док их је у узорку свега 37%, а из класичне учионице и вебинара је већа заступљеност што може инфлаторно утицати на просек ефеката обука које је реализовала НАЈУ). Претходно нас наравно не спречава да откријемо механизме и утицаје у контексту истраживања ефеката обука. Већи проблем можда може бити добровољност попуњавања, која неретко укључује испитанике који су мотивисанији и задовољнији.

Када је у питању ниво јавне управе, 49% испитаника је запослено на централном нивоу, док је њих 39% запослено на локалном нивоу (АП и јединице локалне самоуправе). Преосталих 12% испитаника је запослено у следећим органима: Јавно комунално предузеће, Прекршајни суд, Привредни суд, Школска управа, Центар за образовање...



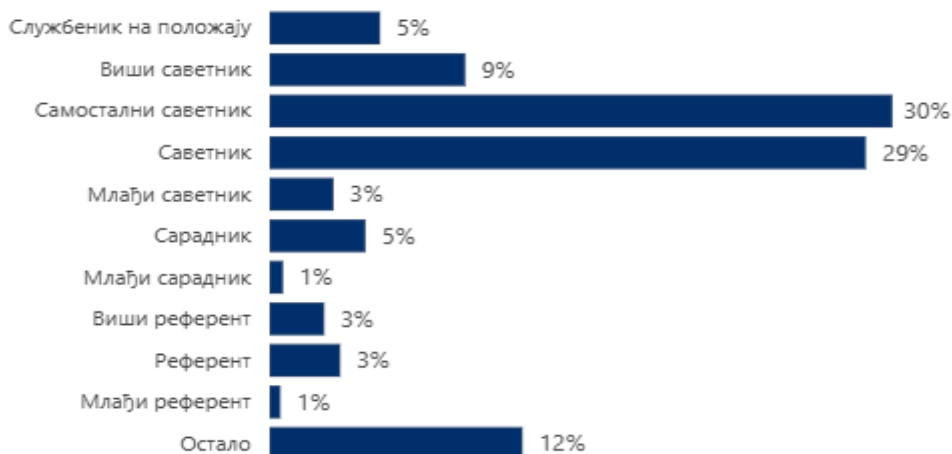
Према области рада, највећи број испитаника (18%) обавља инспекцијске послове, затим следе послови руковођења (14%), административно технички послови (12%), стручно-оперативни (11%), остало (8%), управно-правни (8%), финансијско-материјални послови (5%) и други. У остало спада: пружање правне помоћи, здравствено осигурање, социјална заштита, полицијски послови, запошљавање...

Област рада



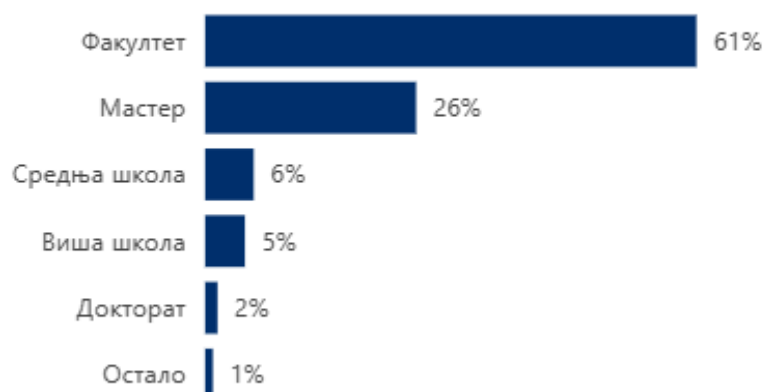
Највећи број испитаника је у звању самосталног саветника (30%), саветника (29%), остало (12%), виши саветник (9%), као и службеника на положају (5%), што представља одличан одзив.

Звање

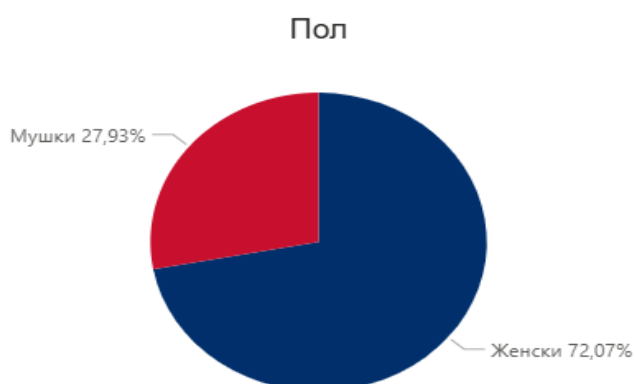


Као што се може видети на основу њиховог звања, већина испитаника има завршен факултет (61%) или мастер (26%), средња школу (6%), виша школа (5%), докторат (2%) и остало (1%).

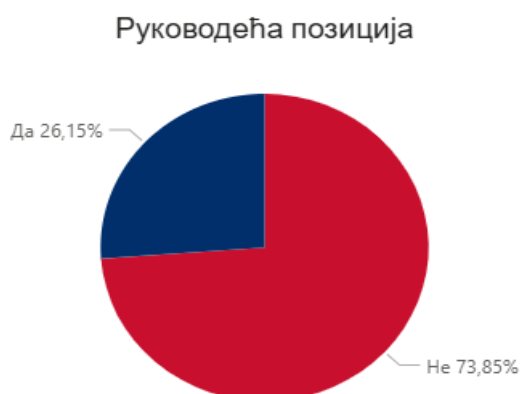
Степен образовања



Када је у питању пол, 1130 испитаника (72,07%) чине жене, а 438 (27,93%) су мушкарци.



Испитаници у просеку имају 48 година. Минималан број година је 23, а максималан 69. Просек година радног стажа износи 15 година, у распону 0-41 година радног стажа. Јавни службеници који обављају послове руковођења ужом унутрашњом јединицом чине 26,15% узорка.



РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

Димензије у истраживању ефеката обука

Општи преглед нам говори да је Релевантност садржаја најбоље оцењена димензија и то просечном оценом **4,0** (боље него прошле године), док је најслабије оцењена Подршка руководиоца **3,0** (ниже него прошле године је просек био 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 оцена**) – стање је слично као и у претходним истраживањима. Значајно је нагласити да су у претходним истраживањима 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 где је свака тврдња из димензије Подршка руководиоца испод просека - најниже је свакако оцењена тврдња *Обуке које сам похађао/ла су позитивно утицале на унапређење моје формалне позиције на послу (2,88)* 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 (40%, за 4% ниже у односу на прошлогодишње истраживање).

Ефекат изражен у %

Димензије	Негативан став (оцена 1-2)	Неутралан став (оцена 3)	Позитиван став (оцена 4-5)
Утицај	16%	24%	61%
Релевантност садржаја	8%	17%	75%
Подршка руководиоца	33%	27%	40%
Одговорност за примену	20%	21%	59%
Иновативност	12%	26%	62%
Ефективност	12%	21%	67%
Ефекат обука - руководиоци	7%	24%	69%

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 (оцена 1-2)	Неутралан став (оцена 3)	Позитиван став (оцена 4-5)	Просечна оцена на скали 1-5
Захваљујући обукама које сам похађао/ла унапредио/ла сам своја знања и вештине.	4%	11%	85%	4,22
Знања и вештине које сам стекао/ла на обукама сам применио/ла и унапредио/ла сам свој свакодневни рад.	6%	18%	76%	4,01
Након похађања обуке, успешније радим у тиму са колегама.	13%	29%	57%	3,62
Обуке које сам похађао/ла су позитивно утицале на промене у мом понашању на радном месту.	12%	26%	63%	3,73
Обуке које сам похађао/ла су позитивно утицале на унапређење моје формалне позиције на послу.	38%	26%	36%	2,88
Обуке које сам похађао/ла су утицале на усвајање позитивних ставова о послу који обављам.	8%	20%	72%	3,96
Похађање обука је позитивно утицало на мој лични развој.	7%	13%	80%	4,13

На основу података може се закључити да велика већина испитаника у потпуности сматра да је захваљујући обукама унапредила своја знања и вештине (85%) **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 (76%) – оба показатеља имају за пар процентних поена веће учешће позитивних ставова у односу на 2024. годину. Велики број испитаника је одговорио да је похађање обука позитивно утицало на лични развој, чак 80%, као и да су утицале на усвајање позитивних ставова о послу које обављају (72%). Генерално, у контексту истраживања ефеката обука **димензија Ефективност**, као најважнији и главни показатељ примене знања и вештина, **задовољила је постављени праг и то са 67%** заступљености позитивног става. Додатно, корелациона анализа потврдила је:

- Постојање статистички значајне, умерено јаке повезаности између **подршке непосредног руководиоца** и степена у којем полазници **примењују стечена знања и вештине** на свом радном месту ($r = 0,40$; $p < 0,001$).
- **Релевантност садржаја обуке** ($r = 0,64$; $p < 0,001$): овај фактор показује снажну повезаност са практичном применом. Што је садржај обуке директније повезан са реалним пословним задацима и потребама службеника, то је вероватноћа његове примене у пракси већа.

Статистичка анализа (ANOVA) потврдила је значајан утицај формата обуке на степен професионалног развоја и примену наученог у пракси ($F = 6,74$; $p < 0,001$). Пре спровођења главне анализе, примењен је Левенов тест (Levene's Test) којим је утврђена хомогеност варијанси (Sig. = 0,221). Овај резултат потврђује да су групе испитаника статистички упоредиве, што омогућава поуздану примену ANOVA теста. На основу прикупљених података и накнадног поређења група (Tukey HSD), изведени су следећи закључци:

- **Интерактивни формати као кључ успеха:** Највиши ниво субјективне ефикасности постиже се у класичној учионици ($M = 3,92$), која се статистички не разликује значајно од виртуелне учионице/вебинара ($M = 3,81$). Ово указује на то да оба формата која омогућавају живу интеракцију са тренером и колегама подједнако успешно подстичу конкретне промене у радном понашању, унапређују тимску сарадњу и олакшавају усвајање нових вештина.
- **Допринос самосталног онлајн учења:** Иако унапред снимљене онлајн обуке бележе солидан ниво ефикасности ($M = 3,68$), њихов допринос личном развоју и непосредном унапређењу свакодневног рада је статистички значајно нижи у поређењу са традиционалном наставом у учионици.

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 **62%**. Највећи број испитаника сматра да су обуке укључивале иновативан садржај из одређене области (67%), као и да су обуке омогућиле да на радном месту примењују нове начине за решавање свакодневних изазова (64%). Такође су истакли да су се обуке заснивале на иновативним тренинг методама (60%) и да су захваљујући обукама осмислили иновативно решење за бар један проблем са којим су се сусрели (56%). **Пад** у учешћу позитивних оцена (4 и 5) у односу на 2024. годину једино је присутан код последње поменуте тврдње (-2%). Важно је нагласити да су најзадовољнији иновативним садржајем који НАЈУ пружа, а да најслабије оцењена тврдња у вези осмишљавања иновативног решења која може зависити од више фактора.

Тврдње	Негативан став (оцена 1-2)	Неутралан став (оцена 3)	Позитиван став (оцена 4-5)	Просечна оцена на скали 1-5
--------	-------------------------------	-----------------------------	-------------------------------	-----------------------------

Захваљујући обукама осмислио/ла сам иновативно решење за бар један проблем са којим сам се сусрео/ла	15%	29%	56%	3,54
Обуке су ми омогућиле да на свом радном месту применим нове начине за решавање свакодневних изазова.	12%	24%	64%	3,71
Обуке су се заснивале на иновативним тренинг методама.	12%	28%	60%	3,66
Обуке су укључивале иновативан садржај из одређене области.	10%	24%	67%	3,79

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 82% испитаника је одговорило да сматра да је одговорно за примену знања стеченог на обукама, док је 57% испитаника одговорило да очекује да ће имплементирати садржај обуке у своје радне задатке. Запослени најчешће не оцењују позитивно жељу руководиоца (38% позитивног става) да знају шта су њихови запослени применили од знања које су стекли на обукама.

Тврдње	Негативан став (оцена 1-2)	Неутралан став (оцена 3)	Позитиван став (оцена 4-5)	Просечна оцена на скали 1-5
Мој руководиоца жели да зна шта сам применио/ла из обуке у свом свакодневном раду.	34%	28%	38%	3,54
Очекује се да ћу имплементирати садржај обуке у своје радне задатке.	19%	24%	57%	3,71
Сматрам да сам одговоран/а за примену знања стеченог на обуци.	6%	12%	82%	3,66

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 (оцена 1-2)	Неутралан став (оцена 3)	Позитиван став (оцена 4-5)	Просечна оцена на скали 1-5
Мој руководилац је разговарао са мном о томе како могу да применим у свом раду знање стечено на обуци.	36%	27%	37%	2,93
Мој руководилац ме подстиче да примењујем нове вештине стечене на обуци.	29%	29%	42%	3,11
Мој руководилац ми је омогућио/ла конкретне задатке или пројекте у којима могу да применим знања стечена на обуци.	34%	28%	38%	2,98
Мој руководилац препознаје и формално награђује кроз оцену мој труд и успехе у примени знања стеченог на обуци.	32%	24%	44%	3,11

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 руководилац је разговарао са мном о томе како могу да применим у свом раду знање стечено на обуци* (63% ставова који нису позитивни), *Мој руководилац ми је омогућио/ла конкретне задатке или пројекте у којима могу да применим знања стечена на обуци* (62% ставова који нису позитивни), а заједно са тврдњама из других димензија које се тичу односа руководиоца према усавршавању запослених и примени знања *Мој руководилац жели да зна шта сам применио/ла из обуке у свом свакодневном раду* (62% ставова који нису позитивни), *Мој руководилац је приметио да боље обављам послове након обуке коју сам похађао/ла* (62% ставова који нису позитивни) су најслабије оцењене тврдње у истраживању ефеката обука. На нивоу димензије је учешће позитивних ставова пало за 4% у односу на 2024. годину.

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 (скала 1-5)



Приметан је значајан раскорак у процени подршке коју руководиоци пружају запосленима у примени знања стеченог на обукама. Запослени ниже просечно оцењују исту (3,03) – пад у односу на прошлу годину од скоро 0,2, али процена руководиоца остаје иста као и претходне године (4,06).

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 **75%** са растом у односу на прошлу годину од **2%**:

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, **81%** полазника је навело да је садржај обуке био у складу са њиховим очекивањима, а **76%** 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 **4,0**.

Тврдње	Негативан став (оцена 1-2)	Неутралан став (оцена 3)	Позитиван став (оцена 4-5)	Просечна оцена на скали 1-5
Обуке на којима сам учествовао/ла у складу су са мојим потребама, тј. радним задацима које обављам.	8%	19%	72%	3,91
Обуке на којима сам учествовао/ла у складу су са формалним захтевима мог радног места.	10%	22%	68%	3,83
Садржај обука на којој сам учествовао/ла у складу је са приоритетима организације у којој радим.	13%	23%	65%	3,72
Садржај обуке био је усклађен са важећим процедурама и прописима.	3%	9%	88%	4,35
Садржај обуке био је усклађен са мојим циљевима професионалног развоја.	8%	16%	76%	3,99
Садржај обуке је био у складу са мојим очекивањима.	5%	14%	81%	4,13

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, а на нивоу истраживања одмах након усклађености садржаја са важећим прописима, показује да би **87% полазника препоручило обуке које су похађали** и својим колегама, што говори о високом нивоу задовољства и препознавању вредности обука.

Додатно, **75%** 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 **68%** 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 **59%** (на прагу је који испуњава постављене критеријуме) полазника је потврдило да су им се продуктивност и перформансе на радном месту повећале 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 (оцена 1-2)	Неутралан став (оцена 3)	Позитиван став (оцена 4-5)	Просечна оцена на скали 1-5
Моја продуктивност/перформансе на радном месту су се повећале након похађања обука.	13%	28%	59%	3,62
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%	20%	68%	3,82
Мој руководиоцац је приметио да боље обављам послове након обуке коју сам похађао/ла.	27%	35%	38%	3,1
Остварио/ла сам нове професионалне контакте на обукама које сам похађао/ла.	28%	27%	44%	3,2
Препоручио/ла бих и другим колегама обуке које сам похађао/ла.	4%	8%	87%	4,35

Тврдње	Негативан став (оцена 1-2)	Неутралан став (оцена 3)	Позитиван став (оцена 4-5)	Просечна оцена на скали 1-5
Унапредио/ла сам рад своје организационе јединице, захваљујући обукама које сам похађао/ла.	15%	31%	54%	3,51
Учешће у обукама ме је мотивисало да се пријавим и на друге обуке из делокруга мог радног места.	9%	17%	75%	4,03

Истраживање је открило умерено јаку позитивну повезаност између **релевантности садржаја обуке и унапређења рада организационих јединица** из којих полазници долазе ($r = 0,59$; $p < 0,001$). Овај податак је од стратешког значаја јер потврђује да пажљиво одабране и циљане теме обука немају ефекат само на индивидуалном нивоу, већ директно доприносе подизању квалитета рада и ефикасности читавих тимова унутар државне управе. Посебно значајан налаз истраживања је умерено снажна повезаност између **активне подршке руководиоца и унапређења рада организационе јединице** ($r = 0,51$; $p < 0,001$).

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 60% руководиоца примећује да њихови запослени препоручују обуке колегама – што и даље задовољава дефинисани праг, за разлику од запослених где њих 87% позитивно оцењује тј. препоручује обуке. Утицај на перформансе обе групе виде слично. Са друге стране, унапређење рада организационе јединице ниже оцењују запослени у односу на руководиоце.

Тврдње	Негативан став (оцена 1-2)	Неутралан став (оцена 3)	Позитиван став (оцена 4-5)	Просечна оцена на скали 1-5
Захваљујући обукама запослени су унапредили рад наше организационе јединице	7%	32%	61%	3,67
Након похађања обука, запослени у организационој јединици којом руководим су мотивисани да се пријаве и на друге НАЈУ обуке из делокруга свог радног места	11%	24%	66%	3,78
Приметио/ла сам да запослени у организационој јединици којом руководим боље обављају послове након обуке коју су похађали	8%	32%	61%	3,64

Приметио/ла сам да запослени у организационој јединици којом руководим често другим колегама препоручују обуке које су похађали	13%	28%	60%	3,68
Продуктивност/перформансе на радном месту запослених у организационој јединици којом руководим, су се повећале након похађања НАЈУ обука	8%	29%	63%	3,65

Подстицај и баријере за примену знања стеченог на обукама

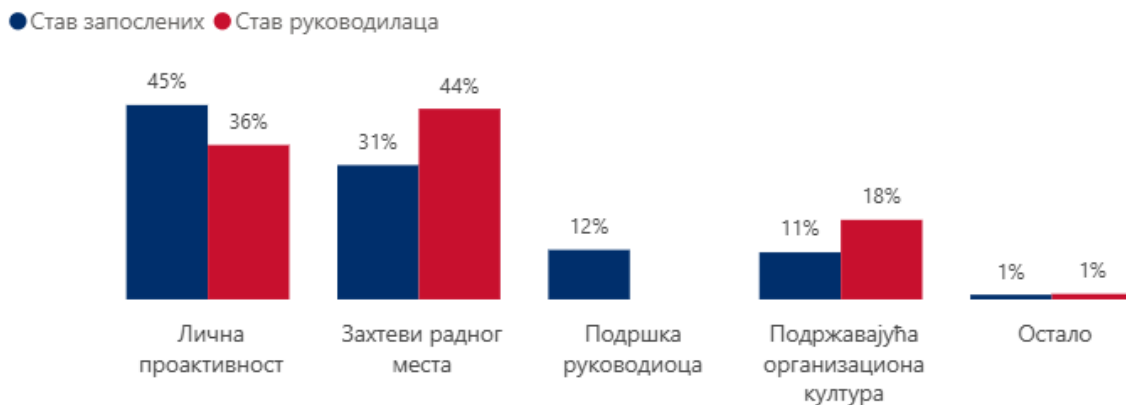
Истраживање је спроведено тако да су на иста питања о подстицајима и баријерама запослени одговарали из два различита угла - службеници и руководиоци. Циљ је био да се сагледају и упореде ставови обе групе у вези са подстицајима и баријерама за примену стеченог знања.

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 (45% запослени) и (36% руководиоци), као и захтеви радног места (44% руководиоци) и (31% запослени), док је подржавајућа организациона култура релевантан фактор код 18% руководиоца и 11% запослених.

Подршку руководиоца као подстицај за примену знања и вештина навело је 12% полазника.

Подстицаји за примену знања код запослених



Што се тиче **препрека за примену знања**, чак 44% запослених је одговорило да их ништа није ограничило, док је на исто то питање одговорило 41% руководиоца.

Као препреке за примену знања и вештина **запослени** најчешће бирају **недостатак времена** (21%) и **захтеви радног места** (19%).

Руководиоци, са друге стране, као препреке запослених у примени знања најчешће наводе **недостатак времена** (21%) и **мотивацију запослених** (21%). Код овог другог избора постоји изражена разлика у односу на испитивану групу од скоро 16 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 12% запослених навело као препреку и изостанак подршке руководиоца.

Препреке за примену знања код запослених



Разлози за похађање обука

Највећи број испитаника као главни разлог за похађање обука навео је **унапређење знања и вештина**, чак њих 36%, док је 17% испитаника навело да им је разлог за похађање обука била **процена сопственог знања**, затим **повећање мотивације за обављање свакодневних радних задатака** (15%) и **остваривање организационих циљева** (14%) - нова категорија у односу на претходна истраживања.

Додатно, 9% испитаника тврди да им је разлог за похађање обука и **умрежавање са колегама и тренерима**, као и **напредовање у организацији њих** 8%. Расподела је слична, сем што се је део одговора прелио са унапређивања знања и вештина на остваривање организационих циљева.



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 су најдоминантнији облици реализације обука били **виртуелна учионица/Вебинар** (36% запослени) и (40% руководиоци) и **унапред снимљена online обука** (36% запослених) и (31% руководиоца).

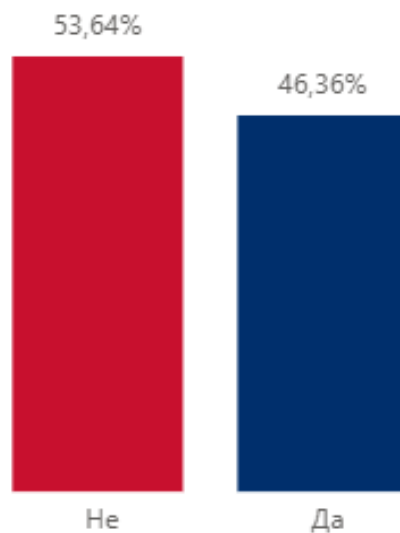


Процес планирања стручног усавршавања запослених

У контексту усвојене измене и допуне Закона о државним службеницима у циљу регулисања обавезности похађања обука у државној управи, у овогодишњем истраживању смо испитали постојање процеса планирања у органима и разговора са руководиоцем у вези похађања обука у 2026. години.

Можемо да видимо на основу графикана испод, да је чак 54% запослених рекло да нису обавили разговор са руководиоцем о обукама које је потребно да похађају у 2026. години. Са друге стране, чак 73% запослених тврди да се врши планирање похађања обука у њиховим органима. Начин на који можемо протумачити овај раскорак јесте да разговор, у односу на формално планирање које може попримити различите облике, потенцијално подразумева већу посвећеност руководиоца планирању обука запосленог, где је резултат разговора план усавршавања који максимално уважава потребе запосленог, захтеве радног места и динамику пословних процеса – што потврђује мању заступљеност.

Разговор запослених са руководиоцем о обукама које је потребно похађати



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. „Распоред радних задатака у току дана ми се побољшао“,
2. „Боља радна атмосфера, руковођење и управљање тимом“,
3. „Обуке су ми помогле да побољшам свој однос са колегама и да побољшам свој тимски рад“,
4. „Знање стечено на обуци из управљања временом применио сам кроз јасније постављање приоритета и циљева у свакодневном раду. На пример, уместо да истовремено радим на више задатака, увео сам систем планирања по недељним приоритетима, што ми је омогућило да ефикасније завршавам задатке у предвиђеним роковима. Такође сам идентификовао и елиминисао „потрошаче времена“, што је значајно унапредило моју продуктивност и организацију рада“,
5. „У делу инспекцијског надзора, примена мера безбедности у смислу правилног спровођења инспекцијских послова“,
6. „Пивот табеле у Екселу су ми помогле да унапредим решења за структуру садржаја података које сам прослеђивао одговорним лицима“...

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

Спроведено истраживање ефеката реализованих обука у 2025. 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 обавезности похађања обука два пута годишње рефлектује опредељење 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 једну од кључних улога у примени знања, то потврђује умерено јака позитивна корелација са индикатором примене стеченог знања, али и у унапређењу рада организационе јединице (утврђена такође умерено јака позитивна корелација). 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 применом знања, али за разлику од Подршке руководиоца – запослени су заправо најзадовољнији 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 2025. 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 2025. 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 [ПМ1.1] 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.[ПМ2.1]
- 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.[ПМ3.1]

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

5) Да ли се у Вашем органу врши планирање похађања обука за запослене?

Да

Не

6) Да ли сте са Вашим запосленима обавили разговор о обукама које је потребно да похађају у 2026. години?

Да

Не

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;
- Остваривање организационих циљева;
- Остало _____ (навести).

11) Који је укупан број обука које сте похађали у организацији Националне академије за јавну управу у току 2025. године? (Молимо унесите број нумерички) .

12) Које облике реализације НАЈУ обука сте похађали у току 2025. 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 учионица;
- Виртуелна учионица;
- Унапред снимљена онлајн обука;
- Комбиновано учење (онлајн обуке уз консултације са тренером)

14) Која је доминантна (најзаступљенија, односно најчесталија) форма реализације НАЈУ обука коју сте похађали у току 2025. године:

- Класична учионица;
- Виртуелна учионица;
- 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, 2025. 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).

- Захваљујући обукама које сам похађао/ла унапредио/ла сам своја знања и вештине.
- Знања и вештине које сам стекао/ла на обукама сам применио/ла и унапредио/ла сам свој свакодневни рад.
- Обуке које сам похађао/ла су утицале на усвајање позитивних ставова о послу који обављам.
- Обуке које сам похађао су позитивно утицале на промене у мом понашању на радном месту.
- Обуке које сам похађао/ла су позитивно утицале на унапређење моје формалне позиције на послу.
- Похађање обука је позитивно утицало на мој лични развој.
- Након похађања обуке, успешније радим у тиму са колегама.[ПМ4.1]
- Моја продуктивност/перформансе на радном месту су се повећале након похађања обука.
- Унапредио/ла сам рад своје организационе јединице, захваљујући обукама које сам похађао/ла.
- Мој руководилац је приметио да боље обављам послове након обуке коју сам похађао.

- 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.
- Препоручио/ла бих и другим колегама обуке које сам похађао/ла.
- Учешће у обукама ме је мотивисало да се пријавим и на друге обуке из делокруга мог радног места.
- Остварио/ла сам нове професионалне контакте на обукама које сам похађао/ла.[ПМ5.1]
- Обуке су се заснивале на иновативним тренинг методама.
- Обуке су укључивале иновативан садржај из одређене области.
- Обуке су ми омогућиле да на свом радном месту применим нове начине за решавање свакодневних изазова.
- Захваљујући обукама осмислио/ла сам иновативно решење за бар један проблем са којим сам се сусрео/ла[ПМ6.1]
- Обуке на којима сам учествовао/ла у складу су са мојим потребама, тј. радним задацима које обављам.
- Обуке на којима сам учествовао/ла у складу су са формалним захтевима мог радног места.
- Садржај обука на којој сам учествовао/ла у складу је са приоритетима организације у којој радим.
- Садржај обуке је био у складу са мојим очекивањима.
- Садржај обуке био је усклађен са мојим циљевима професионалног развоја.
- Садржај обуке био је усклађен са важећим процедурама и прописима[ПМ7.1]
- Ово је контролно питање: молимо Вас, како бисмо потврдили да пратите упутства, одаберите број 2 на скали
- Мој руководилац је разговарао са мном о томе како могу да применим у свом раду знање стечено на обуци.
- 27.Мој руководилац ми је омогућио/ла конкретне задатке или пројекте у којима могу да применим знања стечена на обуци.
- 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.[ПМ8.1]
- 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.[ПМ9.1]

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) Молимо Вас да рангирасте следеће елементе према утицају на Вашу примену знања са обука:

- Релевантност садржаја обука
- Иновативност метода и техника
- Подршка руководиоца
- Квалитет рада реализатора

22) Да ли се у Вашем органу врши планирање похађања обука за запослене?

- Да
- Не

23) Да ли сте са Вашим руководиоцем обавили разговор о обукама које је потребно да похађате у 2026. години?

- Да
- Не