

ISKUSTVA I STAVOVI REALIZATORA O PROCESU AKREDITACIJE, INTERNOM KONKURSU I KVALITETU SARADNJE SA NAJU

Rezultati istraživanja

Autori:

dr Malešev Milana

Mitrović Ksenija

Pekeč Kristina

prof. dr Ranđelović Branislav

dr Čanak Nikola



NACIONALNA AKADEMIJA
ZA JAVNU UPRAVU

SADRŽAJ

1.	UVOD.....	3
2.	METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA	4
2.1.	Opis metodologije	4
2.2.	Prikaz uzorka	5
3.	REZULTATI ANKETE ZA TRENERE I TRENERKINJE NAJU	8
3.1.	Motivacija trenera i trenerkinja za akreditaciju	8
3.2.	Ocena kvaliteta procesa akreditacije i predlozi za unapređenje	11
3.3.	Ocena kvaliteta internog konkursa i predlozi za unapređenje	15
3.4.	Ocena kvaliteta saradnje sa NAJU i predlozi za unapređenje	21
	Ključni rezultati istraživanja - Infografik.....	28
4.	PREPORUKE ZA UNAPREĐENJE PROCESA AKREDITACIJE I INTERNOG KONKURSA I ZA POSPEŠIVANJE SARADNJE	29
5.	PRILOZI	33
5.1.	ANKETA.....	33

Beograd, novembar 2023.

1. UVOD

*Stalna programska komisija NAJU za trening trenera*¹ je na XII sednici održanoj 31. maja 2023. godine donela odluku da započne dva važna projekta - izradu metodološkog pristupa za razvojno praćenje trenera i sprovođenje aktivnosti i izradu metodologije i sprovođenje istraživanja o stavovima trenera NAJU u vezi sa procesom akreditacije i angažovanja trenera.

Zahvaljujući posvećenosti i predanom radu članova Komisije, pred vama se nalaze rezultati realizovane ***Anketa za realizatore NAJU***.

Inicijalna ideja za sprovođenje ankete proistekla je iz prepoznate potrebe za aktiviranjem određenog broja trenera i trenerkinja² iz NAJU *pool*-a koji su neaktivni, odnosno iz želje za razumevanjem razloga zbog kojih je ova kategorija realizatora neaktivna (ne učestvuje na internim konkursima koji su uslov za angažovanje). Od ove početne ideje razvila su se i druga pitanja vođena željom za saznanjem i odgovorima na pitanje: *Šta NAJU može da uradi kako bi unapredila procese akreditacije i internog konkursa, odnosno kako bi generalno unapredila saradnju sa akreditovanim (aktivnim i neaktivnim) realizatorima?*

U tom smislu, ovaj Izveštaj predstavlja pokušaj da se učini prvi korak u sagledavanju i rasvetljavanju veoma kompleksne teme. Struktura izveštaja sačinjena je iz tri glavna dela:

I redstavljanja metodologije istraživanja,

II prikaza rezultata anketiranja i

III predloge za unapređenje procesa akreditacije, internog konkursa i saradnje realizatora sa Akademijom.

¹ Stalne programske komisije su, uz Programski savet, posebna stručna tela predviđena Zakonom o nacionalnoj akademiji. Za više informacija pogledati: [Zakon o nacionalnoj akademiji za javnu upravu](#)

² U ovom Izveštaju termine treneri i realizatori upotrebljavamo kao sinonime. Radi preciznosti, treba znati da se u propisima u oblasti stručnog usavršavanja u javnoj upravi termin realizatori koristi kao širi pojam koji obuhvata predavače, mentore, kouče "i druge realizatore". Detaljnije pogledati u: [Zakon o državnim službenicima](#) i [Zakon o zaposlenima u AP i JLS](#)

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

2.1. Opis metodologije

Za ispitivanje mišljenja trenera o procesu akreditacije, internom konkursu i uopšteno o saradnji sa NAJU, korišćen je upitnik sačinjen iz pitanja otvorenog i zatvorenog tipa i nekoliko petostepenih skala procene Likertovog tipa. Instrumentom je obuhvaćeno devet grupa pitanja:

- 1) pitanja kojima se ispituje *motivacija realizatora za akreditaciju*,
- 2) pitanja kojima se nastoje dobiti podaci o *oceni i mišljenju akreditovanih realizatora u vezi sa procesom akreditacije*,
- 3) pitanja kojima se nastoje dobiti podaci o *oceni i mišljenju akreditovanih realizatora u vezi sa procesom internog konkursa*,
- 4) pitanja kojima se ispituju *razlozi neaktivnosti akreditovanih realizatora*,
- 5) pitanja kojima se ispituje *aktivnost akreditovanih realizatora* (obuhvata pitanja u vezi sa angažovanjem kod NAJU, ali i pitanje kojim se ispituje angažovanje kod drugih organizatora aktivnosti stručnog usavršavanja),
- 6) pitanja kojima se nastoje dobiti podaci o *oceni i mišljenju akreditovanih realizatora o generalnoj saradnji sa NAJU*,
- 7) pitanja kojima se nastoje dobiti podaci o mišljenju akreditovanih realizatora o *podršci koju dobijaju i koju bi želeli da dobijaju od NAJU*,
- 8) pitanja kojima se ispituju preferencije akreditovanih realizatora kada su u pitanju *aktivnosti u oblasti razvoja trenera*,
- 9) pitanja kojima se prikupljaju podaci o određenim posmatranim *karakteristikama uzorka*, a odnose se na oblast rada, godine staža i period tokom kog su akreditovani kod Nacionalne akademije.

Pilotiranje instrumenta realizovano je u julu 2023. godine na prigodnom uzorku od ukupno 20 trenera, od čega je uzorkovano 10 aktivnih i 10 neaktivnih trenera i trenerkinja akreditovanih kod NAJU. U pilotiranju je učešće uzelo ukupno 17 ispitanika, od čega 10 aktivnih i 7 neaktivnih (po ponovljenom pozivu). S obzirom da anketa nije pretrpela izmene nakon faze pilotiranja, ovi odgovori su pridruženi ostalim odgovorima odnosno ušli su u finalni izveštaj.

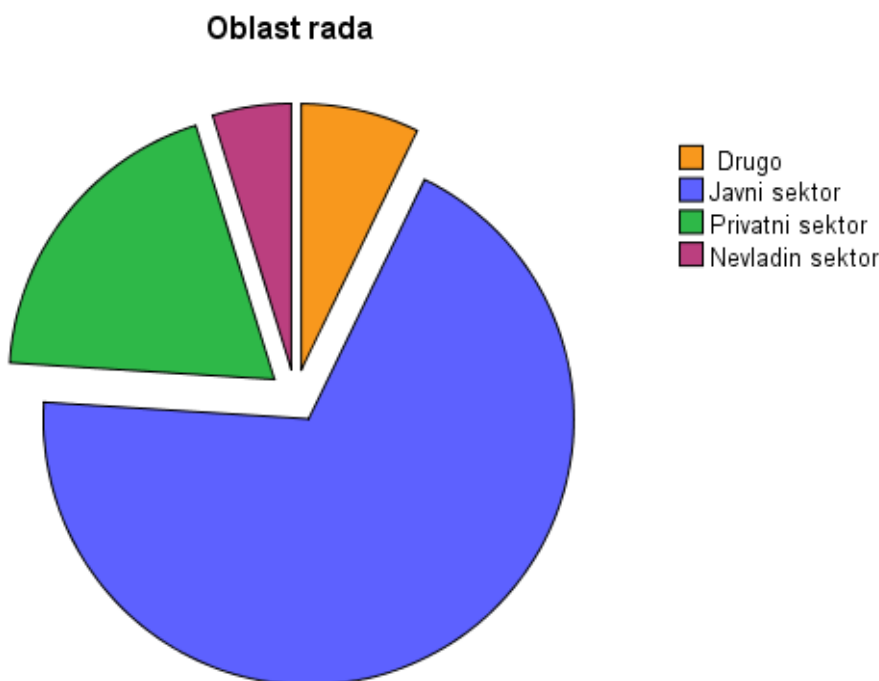
Glavno ispitivanje sprovedeno je tokom septembra i oktobra 2023. godine. Uz saradnju sa Istraživačkim centrom Akademije, anketa je postavljena na platformu za istraživanje *Lime Survey*.

Poziv za učešće u istraživanju upućen je svim akreditovanim realizatorima iz NAJU *pool*-a putem mejla. Analiza i obrada podataka izvršene su pomoću SPSS³ programa.

2.2. Prikaz uzorka

Uzorak istraživanja čini 125⁴ akreditovanih realizatora, odnosno 21 % od ukupno 588 akreditovanih realizatora iz NAJU *pool*-a⁵ (populacija). Upitnikom je obuhvaćeno nekoliko osnovnih pitanja kojima se prikupljaju podaci o određenim *karakteristikama uzorka* za koje se pretpostavlja da bi mogle da budu u vezi sa razlikama u stavovima i mišljenjima realizatora, a odnose se na oblast rada, godine staža i period tokom kog su realizatori akreditovani kod Nacionalne akademije za javnu upravu.

Na pitanje *“U kojoj oblasti rada ste trenutno zaposleni?”* većina ispitanika (69%) se izjasnila da radi u javnom sektoru, zatim u privatnom sektoru (19%), dok najmanji broj ispitanika u našem uzorku čine realizatori zaposleni u nevladinom sektoru (5%). Preostali broj ispitanika se odlučio za kategoriju *“nešto drugo”* (7%), a analizom njihovih odgovora utvrđeno je da su u pitanju penzioneri (2%) i realizatori koji rade u dva ili tri sektora (putem projekata i slično).



³ *Statistical Package for Social Sciences*

⁴ Upitnik je popunilo 192 realizatora (33% od ukupnog broja akreditovanih), ali je nakon prvog pregleda i analize odgovora odlučeno da u dalju obradu podataka uđu samo potpuni upitnici (sva obavezna polja su popunjena).

⁵ Ukupan broj akreditovanih realizatora u momentu kada je realizovano istraživanje.

Za očekivati je da distribucija odgovora ukazuje na veći broj trenera i trenerkinja koji dolaze iz javne uprave, jer oni u najvećoj mjeri poznaju i mogu da realizuju specifične obuke u vezi sa delokrugom rada državnih službenika i službenika zaposlenih u jedinicama lokalne samouprave. Pa ipak, u cilju podizanja kvaliteta stručnog usavršavanja i jačanja konkurentnosti, Nacionalna akademija treba da radi i na daljem privlačenju trenera – stručnjaka koji dolaze iz drugih sektora. U tom smislu nam mogu biti vredni podaci u daljem istraživanju koji se odnose na (ne)postojanje razlika u ocenama i stavovima realizatora s obzirom na njihovu oblast rada.

Od značaja za istraživanje i razumevanje eventualnih razlika u stavovima trenera i trenerkinja, jeste i podatak o tome ***koliko dugo su ispitanici akreditovani kod Nacionalne akademije za javnu upravu.*** Ovaj podatak smo ispitali pitanjem zatvorenog tipa, gde su ispitanici birali jednu od ponuđenih kategorija. Razlog tome je što Akademija posluje 5 godina i zbog toga je period akreditacije ograničen. Rezultati ukazuju na to da je najveći broj naših ispitanika akreditovan od 3 do 5 godina (59%), za tim od 1 do 3 godine (24%) i do godinu dana (7%).

Koliko dugo ste akreditovani kod Nacionalne akademije za javnu upravu?	Frekvencije	Procenti
Ostalo	13	10 %
Do godinu dana	9	7 %
Od 1 do 3 godine	30	24 %
Od 3 do 5 godina	73	59 %
Ukupno	125	100.0

Interesantan je podatak da se 10% ispitanika opredelilo za opciju “ostalo” a kao objašnjenje su navodili da su akreditovani “duže od 5 godina”, “od početka rada Akademije”, “još od MDULS akreditacija, pa od početka rada naju”, “10 godina” i slično – što ukazuje da su svojim odgovorima obuhvatili i period kada su bili angažovani kao realizatori u javnoj upravi i pre osnivanja Akademije. Drugim rečima, ovi ispitanici mogu da se pridruže kategoriji od ispitanika koji su akreditovani od 3 do 5 godina, što znači da zapravo blizu 70% ispitanika u našem uzorku čine treneri i trenerkinje sa višegodišnjim iskustvom u saradnji sa NAJU.

Dužina radnog staža	Frekvencije	Procenti
Do 10 godina	6	5 %
Od 11 do 20 godina	48	38 %
Od 21 do 30 godina	48	38 %
Više od 31 godine	23	19 %
Ukupno	125	100.0

Podaci o ukupnim ***godinama radnog staža ispitanika*** prikupljeni su pitanjem otvorenog tipa i nakon analize je izvršena kategorizacija. Podaci o ukupnoj dužini radnog staža ispitanika ukazuju na to da

najveći broj trenera i trenerkinja koji su obuhvaćeni našim istraživanjem ima više od 10 godina radnog staža, a 1/5 ima više od 30 godina radnog staža.

3. REZULTATI ANKETE ZA TRENERE I TRENERKINJE NAJU

3.1. Motivacija trenera i trenerkinja za akreditaciju

Informacije o motivaciji trenera da se akredituju kod NAJU su prikupljene pomoću pitanja višestrukog izbora. Zadatak ispitanika je bio da se na pitanje “Šta Vam je bila glavna motivacija da se akreditujete kao realizator NAJU” opredele za jedan od navedenih odgovora: novčana nadoknada za trenersko angažovanje, jačanje profesionalne reputacije kroz NAJU akreditaciju, unošenje raznovrsnosti u postojeće radne aktivnosti, lična satisfakcija zbog doprinosa koji pružam širenjem znanja u svojoj oblasti, lični rast i napredovanje u akreditovanoj oblasti ili nešto drugo (molimo Vas navedite šta).



Kao što je prikazano na gornjem grafikonu, rezultati pokazuju da najveći broj ispitanika navodi da im je glavna motivacija da se akredituju kod NAJU bilo jačanje profesionalne reputacije (32 %) i lična satisfakcija zbog doprinosa koji pružaju širenjem znanja u svojoj oblasti (32%). Znatno manje trenera je kao razlog akreditacije navelo lični rast i napredovanje u akreditovanoj oblasti (14%),

dok je nezatni broj naveo da su motivaciju videli u novčanoj nadoknadi (11%) ili unošenju raznovrsnosti u svoje postojeće radne aktivnosti (9%).

Kada je u pitanu opcija “nešto drugo”, svega 6% ispitanika se opredelilo za ovu opciju. Analizom njihovih odgovora uvideli smo da su se za ovu opciju opredelili iz razloga što je njihova motivacija bila višestruko uslovljena, odnosno mogla je da obuhvati dva ili više navedenih odgovora (npr. “I ostali ponuđeni odgovori su bitni”; “Iako uživam u radu sa polaznicima, slobodno možemo reći da su svi ponuđeni odgovori gotovo podjednako zastupljeni.”). Ovde navodimo i nekoliko odgovora koji se razlikuju od ostalih, te ih nije bilo moguće svrstati pod neku od postojećih kategorija:

- *Ja sam se prijavio da bih realizovao jednu obuku koju ja najbolje znam jer nemam poverenja u druge koji bi mogli da drže obuku. Zbog mog svakodnevnog posla je važno da ta obuka bude sprovedena na najvišem mogućem nivou;*
- *Šansa da učim;*
- *Korišćenje dodatnog medija za rasprostranjeniju distribuciju učenja (prevazilaženje teritorijalnog ograničenja);*
- *Skoro dve decenije sam predavač državnim službenicima. To jeste delom lična satisfakcija ali i način da službenici kojima prenosim moja iskustva i sa njima lakše sarađujem na terenu;*
- *Smatram da stručne stvari iz delokruga rada organa državne uprave treba da drže isključivo treneri koji obavljaju te poslove. Svi drugi mogu samo da daju teoretsku osnovu, koja pored toga može da bude i pogrešno interpretirana.*

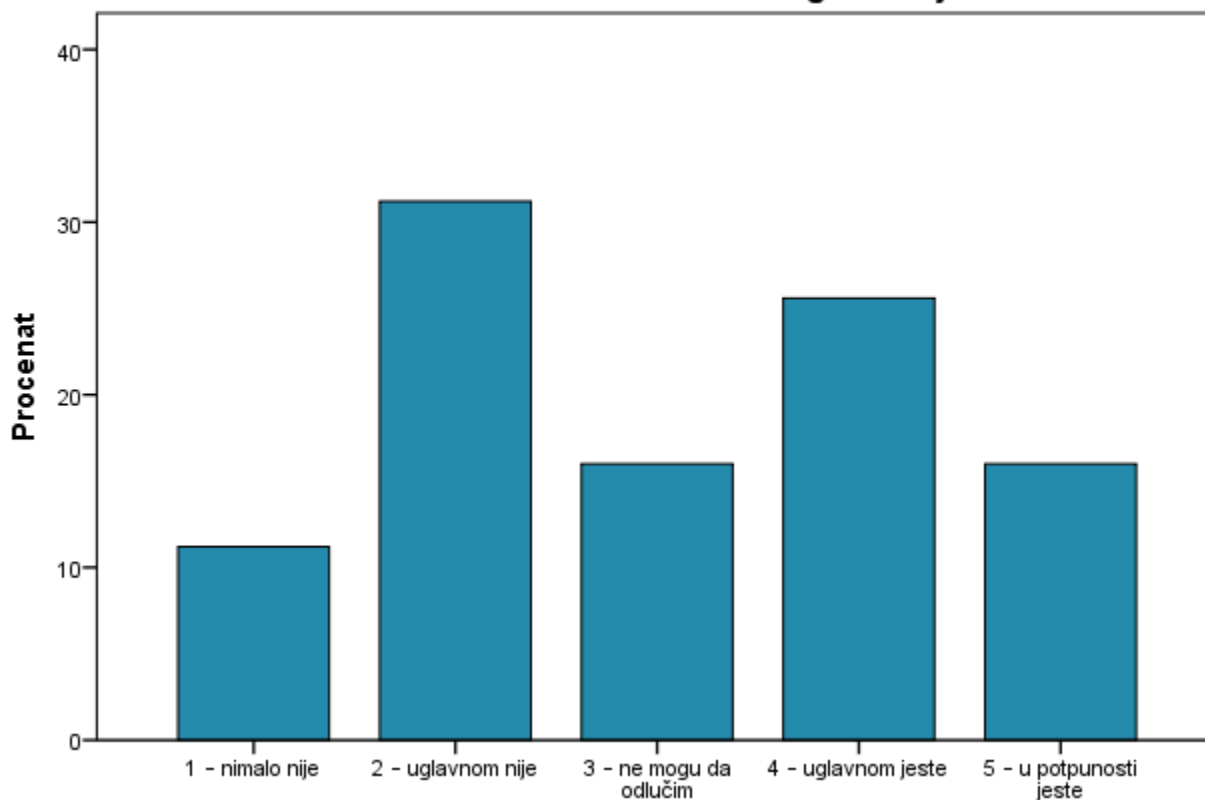
S obzirom da smo prepoznali tendenciju da će se kod trenera preplitati više razloga za akreditaciju, od ispitanika je zatraženo i da na petostepenoj skali Likertovog tipa ocene u kojoj meri je svaki od navedenih aspekata motivišući.

Ocenite u kojoj meri su vam sledeći aspekti angažovanja u NAJU motivišući					
	Novčana nadoknada za trenersko angažovanje	Jačanje profesionalne reputacije kroz NAJU akreditaciju	Unošenje raznovrsnosti u postojeće radne aktivnost	Lična satisfakcija zbog doprinosa koji pružam širenjem znanja u svojoj oblasti	Lični rast i napredovanje u akreditovanoj oblasti
Nimalo nije	11%	2%	2%	2%	2%
Uglavnom nije	31%	4%	12%	4%	6%
Ne mogu da odlučim	16%	8%	6%	2%	7%
Uglavnom jeste	26%	45%	46%	33%	32%

U potpunosti jeste	16%	41%	34%	59%	53%
Ukupno	100%	100%	100%	100%	100%

Rezultati prikazani u tabeli ukazuju na to da su treneri koji su akreditovani kod NAJU u najvećoj meri motivisani faktorima koji nisu ili nisu isključivo u vezi s novcem, već sa ličnim i profesionalnim razvojem i napredovanjem, jačanjem profesionalne reputacije pružanjem doprinosa i širenjem znanja u oblasti. Distribucija odgovora ispitanika ukazuje na to da je motivaciona uloga novca značajna, ali da nije presudna, te da se u velikoj meri prepliće sa drugim navedenim aspektima – koji kod najvećeg dela trenera NAJU predstavljaju značajnije motivatore od novca (na ovo ukazuje prethodni podatak da su ispitanici u najvećoj meri birali neki od drugih aspekata kao “glavni” motivator).

**Ocenite u kojoj meri su Vam sledeći aspekti angažovanja u NAJU motivišući:
Novčana nadoknada za trenersko angažovanje**



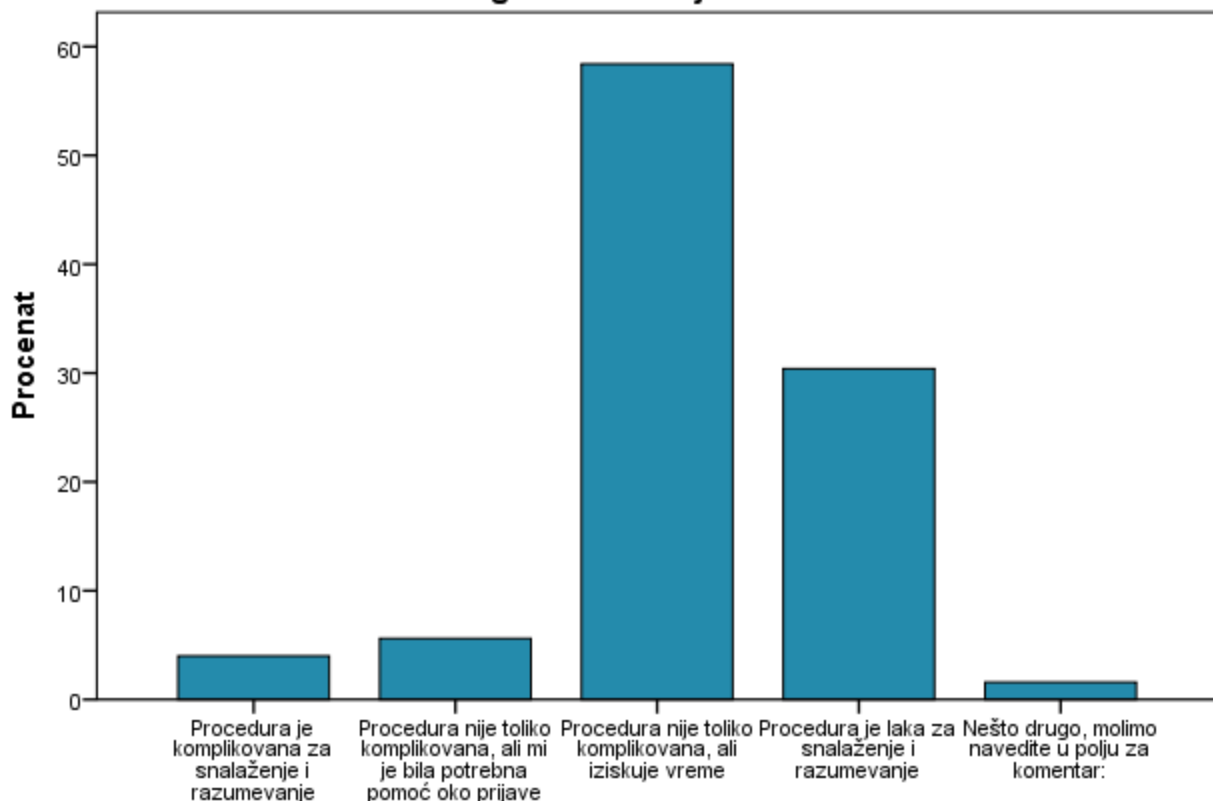
Rezultati pokazuju da je novčana nadoknada faktor oko kog postoji najveća diversifikacija odgovora ispitanika - 11% njih se izjasnilo da novac “nimalo nije” motivišući, 31% da “uglavnom nije”, 16% je neodlučno, zatim za 26% realizatora novac “uglavnom jeste” motivišući, dok 16% ispitanika izjavljuje da je novac “u potpunosti” motivišući kada je u pitanju njihovo angažovanje u NAJU. Interesantno je što, ako na stranu stavimo 16% neodlučnih trenera, imamo podjednak broj realizatora na *levoj* i na *desnoj* strani skale, odnosno onih za koje novčana nadoknada *nimalo ili*

uglavnom nije važna (42%) i onih za koje novac *uglavnom ili u potpunosti* jeste važan aspekt motivacije (42%), kada je u pitanju realizovanje treninga za NAJU.

3.2. Ocena kvaliteta procesa akreditacije i predlozi za unapređenje

Imajući u vidu da su unapređenje procesa akreditacije i internog konkursa NAJU bili glavni razlog za osmišljavanje i sprovođenje istraživanja među trenerima, ova pitanja zauzimaju centralno mesto u analizi podataka do kojih smo došli. Od naših ispitanika smo najpre tražili da ocene proceduru akreditacije⁶ realizatora i drugih sprovodilaca (mentora, koučeva) stručnog usavršavanja NAJU, tako što će se opredeliti za jedan od ponuđenih odgovora: procedura je komplikovana za snalaženje i razumevanje, procedura nije toliko komplikovana, ali mi je bila potrebna pomoć oko prijave, procedura nije toliko komplikovana, ali iziskuje vreme, procedura je laka za snalaženje i razumevanje, nešto drugo (molimo navedite šta).

Kako biste ocenili proceduru akreditacije realizatora i drugih sprovodilaca stručnog usavršavanja NAJU?



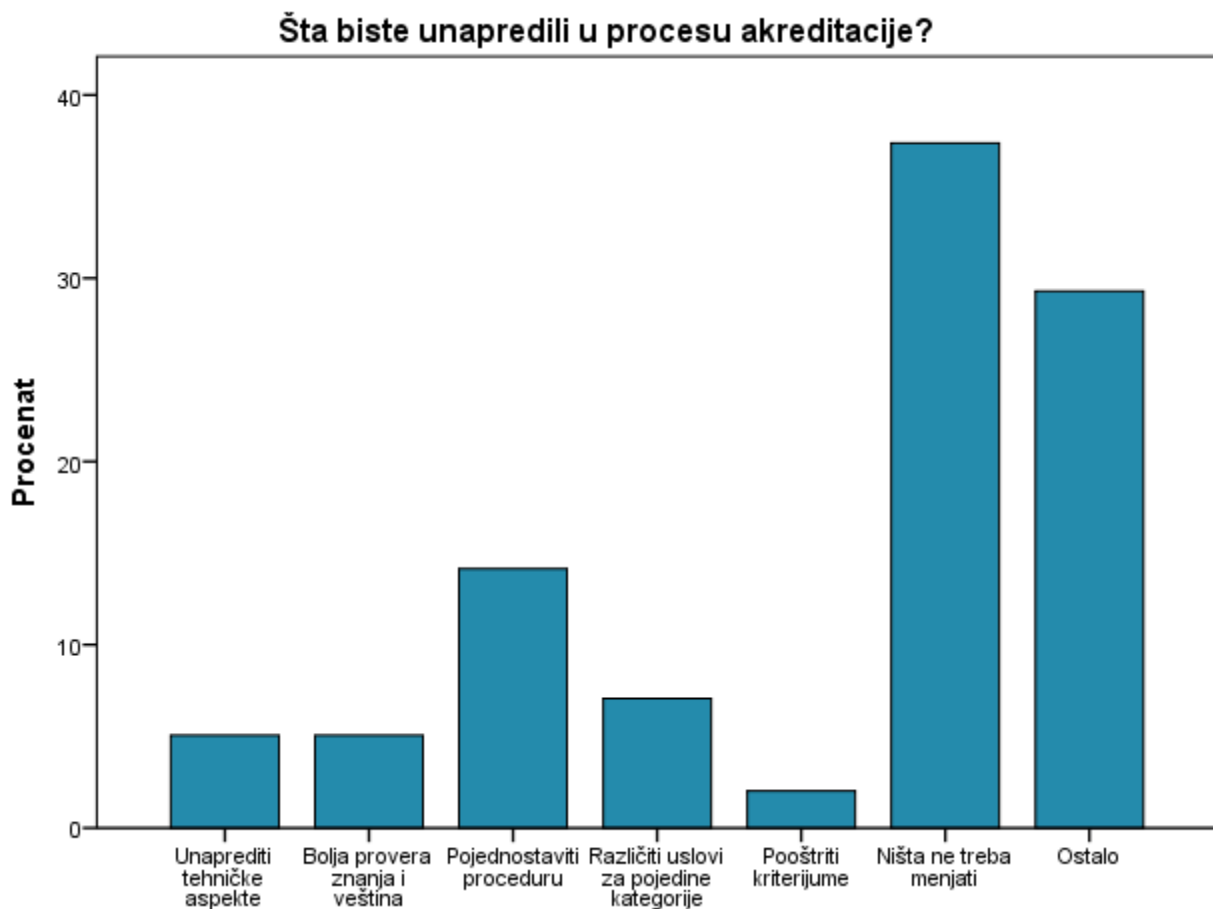
⁶ Za više informacija možete konsultovati NAJU sajt: <https://www.napa.gov.rs/tekst/56/uredba-o-akreditaciji.php>

Pretpostavka od koje smo pošli u istraživanju, na osnovu feedbacka koji dobijamo u svakodnevnom radu sa trenerima, jeste da je procedura akreditacije komplikovana i zahtevna i da to može biti razlog zbog koga će neki treneri preispitivati odluku da li da se akredituju. Međutim, odgovori ispitanika su samo delimično potvrdili ovu hipotezu, s obzirom da je skoro dve trećine ispitanika (58%) odgovorilo da procedura nije toliko komplikovana, ali iziskuje vreme, dok nešto manje od jedne trećine smatra da je procedura laka za snalaženje i razumevanje. Preostali ispitanici su odgovorili da je akreditacija komplikovana (4%) ili da im je bila potrebna pomoć oko prijave (6%), dok je svega 2% odabralo opciju nešto drugo. Interesantno je pogledati neke od komentara ispitanika kada je u pitanju njihova ocena procesa akreditacije:

- *U smislu validnosti i benefita koje proces NAJU akreditacije realizatora donosi, smatram da je neophodno zadržati formalne aspekte u pogledu postupka;*
- *U pripremu obuke se uloži dosta vremena i ukoliko podnosilac prijave ne bude izabran, uzalud je pripremao obuku :))) ;*
- *Ali je i laka za snalaženje i razumevanje;*
- *Iako se realizator akredituje za celu programsku oblast, neophodno je uneti samo 1 obuku, što veoma zbunjuje. Jedan od uslova je obuka trenera, koja nije često dostupna i uglavnom je brzo popunjena;*
- *Procedura je u redu;*
- *Procedura jeste zahtevna i komplikovana, dok je povraćaj od angažovanja u NAJU nikakav;*
- *Procedura je primerena;*
- *Akreditacija nije previše komplikovana ali traži da se često proverava sajt kako bi se saznalo za nove konkurse što u moru obaveza nekada može da se predvidi i propusti rok;*
- *Laka je procedura;*
- *Previše je dokumentacije za pojedinačne obuke koje su srodne. Sve je bilo prihvaćeno ali do realizacije za dosta obuka nije došlo. Jer ili ne budu u planu ili je previše predavača. Tako da nije početno problem što je dosta birokratska i obimna, ali je problem što na kraju ništa ne bude od toga;*
- *Procedura nije adekvatna za državne službenike na položaju;*
- *Traži koncentraciju i vreme;*
- *Potrebno je dobro iščitati uputstvo, a sve nejasnoće dobijam od NAJU;*
- *Nije mi bilo teško da se prijavim;*
- *Bilo je davno pa ne mogu konkretno da se setim, znam samo da mi je ostao u sećanju kao proces koji je zahtevao vreme i čini mi se neku vrstu konsultacija, pomoći.*

Komentari ispitanika u vezi sa ocenom procesa akreditacije upućuju na to da je proces akreditacije jasan, ali da zahteva vreme i pomoć (koju zaposleni u NAJU zaista i pružaju prilikom svakog poziva za akreditaciju). Kako bismo dobili više informacija u vezi s tim na koje načine možemo da ovaj proces učinimo lakšim i efekasnijim za buduće (potencijalne) trenere NAJU, pitali smo naše trenere šta je to što bi oni unapredili u procesu akreditacije. Analizom sadržaja odgovora smo uvideli da sličnost između pojedinih odgovora, te smo izvršili kategorizaciju odgovora radi dalje obrade.

Od 99 ispitanika koji su naveli predloge za unapređenje procesa akreditacije (od ukupno 125 ispitanika), svega 2% je izričito navelo da treba pooštriti kriterijume, njih 5% smatra da treba unaprediti tehničke aspekte, isto toliko ih smatra da treba izvršiti bolju proveru znanja i veština kandidata koji se prijavljuju, različite uslove za pojedine kategorije bi uvelo 7% ispitanika (misli se na državne službenike na položaju i izvršioce, na realizatore koji dolaze iz privatnog sektora u odnosu na one koji dolaze iz državne uprave, realizatori koji su iskusni u odnosu na one na početku karijere i drugo) (6%), 14% smatra da treba pojednostaviti proceduru akreditacije. Pohvalno je što najveći broj realizatora (37%) smatra da ništa ne treba menjati (procedura je odlična ovakva kakva jeste). Skoro 1/3 odgovora (29%) potpada pod kategoriju "ostalo" – odnosno obuhvata odgovore koji se ne mogu svrstati ni pod jednu navedenu kategoriju ili se odnose na predloge u vezi sa internim konkursom ili na predloge koji su već uvaženi – kao što je da se akreditacija ne ponavlja svake godine. Poslednji podatak ukazuje na to da značajan deo naših realizatora ne razume u potpunosti, ili čak ne razlikuje procese akreditacije i internog konkursa, kao i da ne prati novine do kojih je došlo u navedenim procedurama. S obzirom na to da je NAJU već izradila tutorijale za akreditaciju⁷, predlažemo da se isto tako jasnim učini i procedura internog konkursa, kao i da se putem tutorijala, vodiča ili infografika na lako razumljiv način objasne i razgraniče ovi procesi.



⁷ Dostupno na: <https://www.napa.gov.rs/tekst/55/osnovne-informacije.php>

Kako bi bilo jasnije šta je to o čemu su naši treneri i trenerkinje diskutovali, ovde prenosimo neke od njihovih predloga za unapređenje procesa akreditacije datih u originalu:

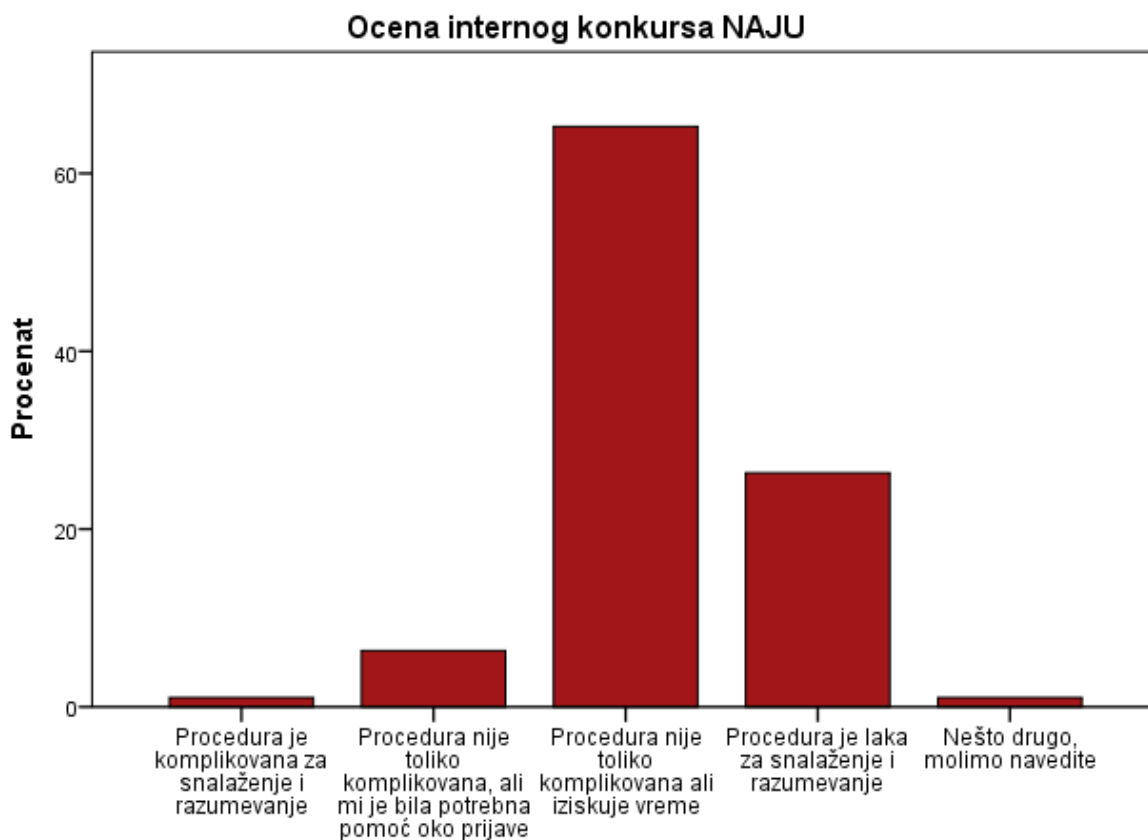
- *Tehničke aspekte u postupku procesa akreditacije, smanjiti broj koraka na portalu e-uprava;*
- *Provera veština kroz demonstraciju obuke;*
- *Po mom mišljenju treba da se napravi razlika između državnih službenika i trenera koje se akredituju na osnovu nekoliko obuka i realizatora koji imaju dugogodišnje konsultantsko iskustvo, brojne održane obuke i izrađene studije, analize priručnike. Stoga ne treba da bude jedini kriterijum za ocenu predloženi sadržaj obuke, jer u predlogu može biti svašta napisano a na samoj obuci uživo realizator ne mora pokazati dovoljno trenerskih veština, iskustva i znanja kako da izvrši transfer svog znanja i iskustva polaznicima obuke odnosno useph održane obuke moe biti sporan (...);*
- *Bolju selekciju ko dolazi iz javnog sektora a ko radi profesionalno kao konsultant. Ne kažem da je uvek bitno ali može da bude jako različito što se tiče pristupa i načina rada;*
- *Sam proces selekcije realizatora, jer nije isto kada se predavanje radi ex katedra i kada se radi uzivo sa grupom polaznika. Veliki broj realizatora nije dovoljno elokventan i nema komunikacione vestine;*
- *Preciznije definisanje oblasti, sada je veoma uopšteno, tako da npr. ekonomista koji je dokazao da je radio i držao treninge u oblasti ličnog razvoja može da radi obuke u ovoj oblasti iako je zapravo nestručan;*
- *Mogućnost da se uvedu specifične teme/područja u odnosu na ponuđeno;*
- *Osmislila bih druge procedure za državne službenike na položaju;*
- *Jednostavniji način apliciranja;*
- *Provera znanja iz oblasti;*
- *Mislim da bi trebalo ostaviti mogućnost prijave i na druge načine (poštom, mejlom i sl.), a ne samo putem E Uprave, budući da tehnički problemi mogu iskomplikovati ili potpuno onemogućiti taj proces;*
- *Davanje više šansi novim trenerima. Možda pravljenje trenerskih parova (stari, mladi) jer stiče utisak da se nema poverenje u mladje/nove trenere;*
- *Sve je dosta transparentno i jasno;*
- *Nije baš najjasnije šta gde treba da se priloži;*
- *Proceduru za snalaženje i razumevanje;*
- *Da se ranije dostavljena dokumentacija ne dostavlja ponovo već da se koriste već dostavljeni podaci i informacije. Ukoliko za to postoji mogućnost, skratiti proceduru;*
- *Vodič za prijavu;*
- *Predvidivost učestalosti poziva za nove trenere;*
- *Povezivao bih akreditacije. Ako sam već "Trener trenera" onda bi trebalo da bez ponovne papirologije, na usmenoj proveru se akreditujem i za "Javni nastup" i slično. Logično je da ako držim treninge imam znanja i iz javnog nastupa, pošto je to uslov za držanje treninga;*
- *Proces je apsolutno perfektno osmišljen i odlično se realizuje tako da je svaka sugestija suvišna.*

3.3. Ocena kvaliteta internog konkursa i predlozi za unapređenje

Interni konkurs je naredno pitanje kome je u anketi posvećena velika pažnja. Članovi Programske komisije za trening trenera su tokom svojih zasedanja uočili da postoji jedan broj neaktivnih trenera. U pitanju su treneri koji su akreditovani kod Nacionalne akademije za javnu upravu, ali koji se ne javljaju na interne konkurse (što je uslov za realizovanje obuka⁸). Nakon diskusije za zaposlenima u Odseku za akreditaciju i u Istraživačkom centru, dogovoreno je da se anketom među trenerima (i drugim realizatorima NAJU) posebna pažnja posveti upravo ovoj temi.

Ovaj deo ankete započeli smo pitanjem "Da li ste se do sada prijavljivali na interni konkurs NAJU?". Od 125 trenera i trenerkinja koji su učestvovali u našem istraživanju, njih 95 (76%) je učestvovalo u prijavi za interni konkurs, dok se njih 30 (24%) nikada nije prijavilo na interni konkurs Akademije.

Trenere i trenerkinje koji su učestvovali u internom konkursu, zamolili smo da *ocene proceduru internog konkursa* odabirom jednog od ponuđenih odgovora (uz mogućnost da u prostoru za komentar dopišu svoja zapažanja). Radi mogućnosti komparacije, za ocenu procedure internog konkursa ponuđeni su isti odgovori kao i prilikom davanja ocene o procesu akreditacije.



⁸ Uz izuzetak angažovanja prema direktnoj pogodbi, što se događa kada se niko od akreditovanih trenera ne prijavi na internom konkursu za određenu temu iz Programa.

Podaci ukazuju na to da se najveći broj (66%) ispitanika izjasnilo da “procedura nije toliko komplikovana, ali iziskuje vreme”, naspram 26% ispitanika koji smatraju da je procedura internog konkursa “laka za snalaženje i razumevanje”. Preostali treneri i trenerkinje su izjavili da procedura internog konkursa “nije toliko komplikovana, ali im je bila potrebna pomoć” (6%), zatim da je “komplikovana za snalaženje i razumevanje” (1%) i “nešto drugo” (1%).

Prikazana distribucija odgovora ispitanika u vezi s ocenom internog konkursa je veoma slična oceni akreditacije, sa malim razlikama. Međutim, kao što će pokazati odgovori ispitanika na pitanja otvorenog tipa, mnogo je više predloga i izazova koji su u vezi s unapređenjem internog konkursa, nego što je to slučaj u vezi s akreditacijom. Podvlačimo da su generalne ocene obe procedure pozitivne, što govori da je Nacionalna akademija postavila dobre temelje za selekciju i razvoj baze trenera, ali isto tako prepoznajemo i prostor za njihovo inoviranje i poboljšanje. Preporuka istraživača jeste da se organizuje nekoliko fokus grupa sa NAJU realizatorima kako bi se dobili potpuniji odgovori, kao i serija okruglih stolova sa stručnjacima iz oblasti treninga trenera i obrazovanja odraslih sa kojima bi Nacionalna akademija razmenila iskustva, preispitala dosadašnju praksu i osmislila moguće pravce daljeg razvoja.

Dakle, imali smo prilike da vidimo kako treneri i trenerkinje koji su se prijavljivali na interni konkurs Nacionalne akademije za javnu upravu ocenjuju ovu proceduru. Međutim, ne možemo da zanemarimo ¼ ispitanika (25%) koji se nisu prijavljivali. S tim u vezi, sledeće pitanje na koje smo ovim istraživanjem pokušali da dobijemo odgovore, jeste koji su razlozi zbog kojih deo trenera i trenerkinja ne učestvuje u prijavi na interni konkurs. Pogledajmo rezultate.

Molimo Vas da navedete razloge zašto niste učestvovali na internom konkursu		
	Frekvencija	Procenti
Nemam više vremena za trenerski posao	3	8%
Novčana nadoknada za angažman nije stimulatívna	8	21%
Nisam video/videla informaciju o internom konkursu NAJU	7	18%
Interni konkurs mi deluje prekomplikovano	9	24%
Nešto drugo	11	29%
Ukupno	38	100%

Kao što vidimo iz priloženog, nije se izdvojio jedan razlog koji bi bio dominantan kada je u pitanju neučestvovanje na internom konkursu, već su gotovo svi razlozi podjednako zastupljeni (sa izuzetkom odgovora „nemam više vremena za trenerski posao“ za koji se opredelilo svega 3 ispitanika). Naime, ispitanici smatraju da interni konkurs deluje suviše komplikovano, da nadoknada za izvođenje treninga nije stimulatívna, da nisu videli informaciju o konkursu i drugi razlozi, među kojima izdvajamo sledeće:

- *Zbog brojnih drugih profesionalnih i konsultantskih obaveza nisam u prilici da odvojim 2 -3 dana za pripremu obuku da bi se nakon toga ispostavilo da je obuka pripala za rad drugom realizatoru;*
- *Treba broj dana prilagoditi opisu posla - uvećati broj dana za pripremu;*
- *Nije bilo internih konkursa iz oblasti za koju sam akreditovana i nije mi stigao ni jedan interni konkurs;*
- *Veliki je posao radi realizacije mozda jedne obuke godišnje. A kad dođe do realizacije stvari se menjaju pa onda ceo taj trud ničemu ne vredi;*
- *Nemam vremena da se prijavljujem, ali se odazivam pozivima da održim treninge;*
- *Nedovoljno obuka obuhvaćeno konkursom a da se odnose za zaposlene u JLS;*
- *Nije bilo konkursa iz oblasti moje uže kompetencije;*
- *Uglavnom sam bio zauzet u tim terminima;*
- *Bila sam previše angažovana na sadašnjem poslu, nedostatak vremena.*

Ovi odgovori ukazuju na postojanje više barijera kada je reč o aktivnosti/nekativnosti trenera, odnosno njihovoj motivisanosti da se prijave na interni konkurs, od kojih na neke Nacionalna akademija ne može da utiče (ovde spada nedostatak vremena trenera usled drugih angažovanja, zauzetost), dok na druge barijere Akademija može da utiče da se smanje ili otklone – ovde govorimo o povećanju broja dana za pripremu obuke⁹ i otklanjanju potencijalnih smetnji u komunikaciji (ovde je odgovornost i na NAJU da zahteva od trenera da dostavljaju ažurirane kontakt podatke, ali i na trenerima koji bi trebalo da sve promene na vreme jave).

Kada je u pitanju (ne)aktivnost trenera, želeli smo da produbimo potragu za odgovorima i s tim ciljem smo ukrstili podatke o prijavi na interni konkurs sa podacima u vezi s tim da li treneri rade u javnoj upravi ili van nje. Kao što smo pretpostavljali, pokazalo se da postoji statistički značajna razlika između ovih varijabli ($\chi^2(15.216)=16.307; p<0,01$).

		Trenutno zaposlenje:			Ukupno
		Javni sektor	Privatni sektor	Nevladin sektor	
Da li ste se do sada prijavljivali na interni konkurs NAJU?	Da	74	12	3	89
	Ne	12	12	3	27
Ukupno		86	24	6	116

Naime, u kategoriji ispitanika koji su se do sada prijavljivali na interni konkurs je znatno veća zastupljenost zaposlenih u javnom sektoru, dok je u kategoriji ispitanika koji nisu učestvovali na internom konkursu podjednak broj zaposlenih u javnom i privatnom sektoru. U uzorku je prisutan mali broj trenera koji dolaze iz nevladinog sektora, ali je njihov broj proporcionalno više zastupljen

⁹ Realizatoru pripada naknada za pripremu samo prve obuke (prezentacije, vežbe i drugi materijal za učesnike), u iznosu polovine novčane naknade koju inače dobije za realizaciju obuke.

među ispitanicima koji *nisu* učestvovali na internom konkursu. Ovaj podatak je za NAJU značajan jer može da prilikom planiranja svojih aktivnosti koje su usmerene na širenje i jačanje *pool*-a trenera (baze) preduzme posebne korake kada su u pitanju treneri koji dolaze iz privatnog i nevladinog sektora. Rezultati našeg istraživanja ukazuju na to da je ova kategorija realizatora kritična kada je u pitanju (ne)aktivnost trenera, a čiji je prvi i osnovni pokazatelj prijava (ili izostanak prijave) na interne konkurse.

		Koliko dugo ste akreditovani kod Nacionalne akademije za javnu upravu?			Ukupno
		Do godinu dana	Od 1 do 3 godine	Od 3 do 5 godina	
Da li ste se do sada prijavljivali na interni konkurs NAJU?	Da	6	25	52	83
	Ne	3	5	21	29
Ukupno		9	30	73	112

Sledeća pretpostavka koju smo želeli da ispitamo jeste da li postoji razlika u (ne)aktivnosti trenera i trenerkinja s obzirom na to koliko dugo su već akreditovani kod Nacionalne akademije. Rezultati ukazuju na to da ove razlike nisu statistički značajne ($\chi^2(4.620)=4.119$; $p>0,05$) i da možemo odbaciti navedenu hipotezu.

Narednim pitanjem u upitniku smo pitali neaktivne trenere i trenerkinje šta bi trebalo da se promeni da bi podneli prijavu na interni konkurs (pitanje otvorenog tipa). Slede odgovori ispitanika¹⁰:

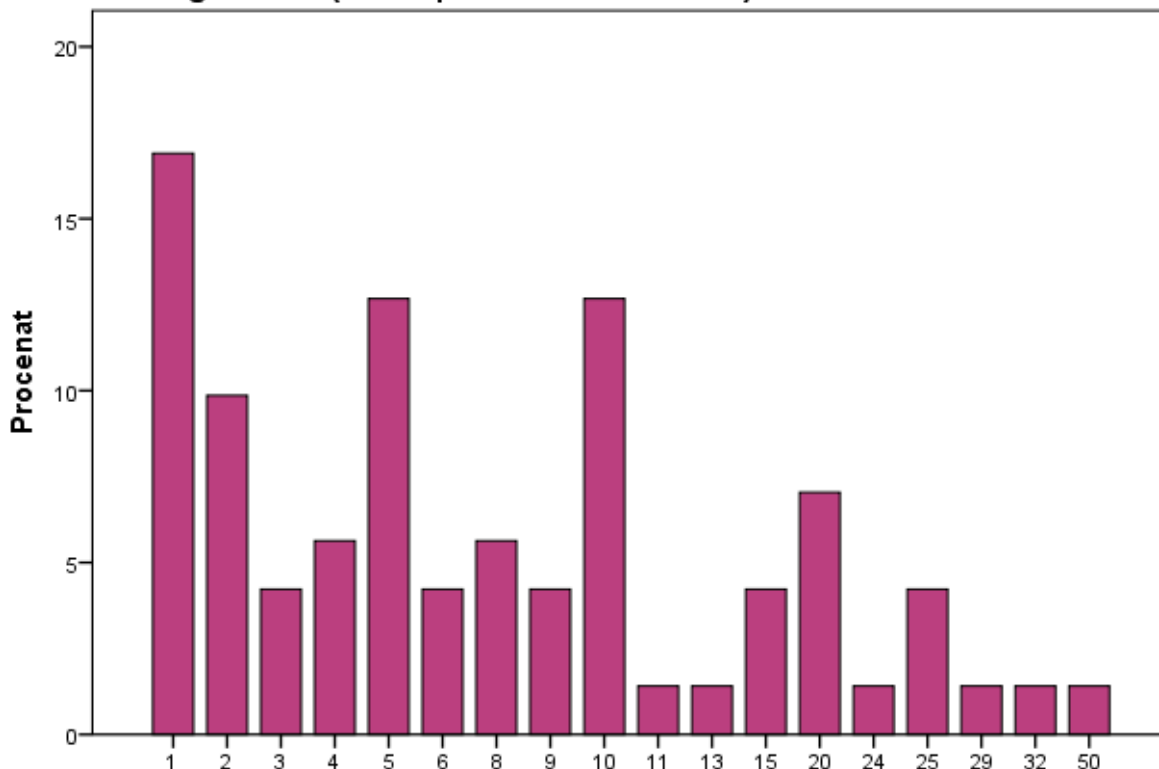
- *Potrebno je rangirati realizatore prema dosadašnjem iskustvu, jer svi realizatori ni po iskustvu ni po znanju ni po trenerskim veštinama ne mogu biti isti. Otvoriti mogućnost za specijalizovane realizatore s dugogodišnjim konsultantskim radom da realizuju obuku po pozivu od strane NAJU, bez obaveze konkurisanja za obuku izradom predloga obuke;*
- *Konkurs je obično opšti, ne znaju se konkretni kriterijumi na osnovu kojih se odabira predavač, a sam konkurs iziskuje dosta vremena za pripremu radnog materijala, agende i same realizacije, a sve to se traži i u samoj prijavi, a novčana naknada nije stimulativna u odnosu na utrošeno vreme (...);*
- *Povećati transparentnost konkursa;*
- *Pre svega novčana nadoknada. Obračun sati potrebnih za pripremu predavanja, prezentacije, pomoćnih alata je potpuno neprimeren (...);*
- *Olakšana procedura sa manje dokumentacije i centralizovano, jasno vođeno uputstvo;*
- *Imam dosta angažovanja van NAJU za obuke koje sprovodim. Nadiknada je mala;*
- *Pa sve bi imalo smisla da se išta od toga što osmisli trener realizuje;*
- *Da se internim konkursom obuhvate obuke koje se odnose na zaposlene u JLS, u većem obimu;*

¹⁰ Izostavljeni su odgovori koji se ponavljaju ili nisu u direktnoj vezi sa internim konkursom.

- *Posao trenera je samo jedan segment posla kojim se bavim. Za pripremu modela obuka je nepходno vreme koje do sada nisam mogla izdvojiti (...);*
- *Veća podrška i konsultacije oko konkursa;*
- *Cena trenerskog dana, da postoji format i teme koje su tražene da se predaju (...), i zasto se iznova trazi agenda i priprema, ukoliko vec postoji i usvojena je.*
- *Pojednostaviti proceduru;*
- *Nadam se sa ću imati više vremena da se posvetim;*
- *Pored jednostavnosti u prijavi, bilo bi dobro i geografski podeliti teren.*

Neprijavlјivanje na interni konkurs nije jedini razlog neaktivnosti. Neaktivnost može da bude i posledica toga što neke od obuka za koje se treneri prijavljuju nisu realizovane od strane NAJU (usled različitih razloga – promene prioriteta, nedovoljnog broja prijavljenih polaznika, nedostatka organizacionih i kadrovskih kapaciteta NAJU¹¹, nepostojanje trenera za određenu temu i drugo) iako bi realizatori možda to želeli. Zbog toga smo pitali naše trenere i trenerkinje da nam kažu: a) koliko puta su bili angažovani (koliko puta su držali obuku) od strane NAJU, za vreme perioda od kada su prvi put akreditovani do trenutka ispitivanja i b) ukoliko nijednom nisu realizovali obuku, koji je razlog tome.

Za vreme perioda od kada ste akreditovani do danas, koliko puta ste bili angažovani (koliko puta ste držali obuku) od strane NAJU?



¹¹ Nacionalna akademija sa 36 popunjenih radnih mesta planira, organizuje i realizuje obuke za zaposlene u javnoj upravi na teritoriji cele Srbije, a o obimu posla govori i podatak da je u 2022. godini 25.678 polaznika pohađalo obuke u organizaciji Nacionalne akademije za javnu upravu.

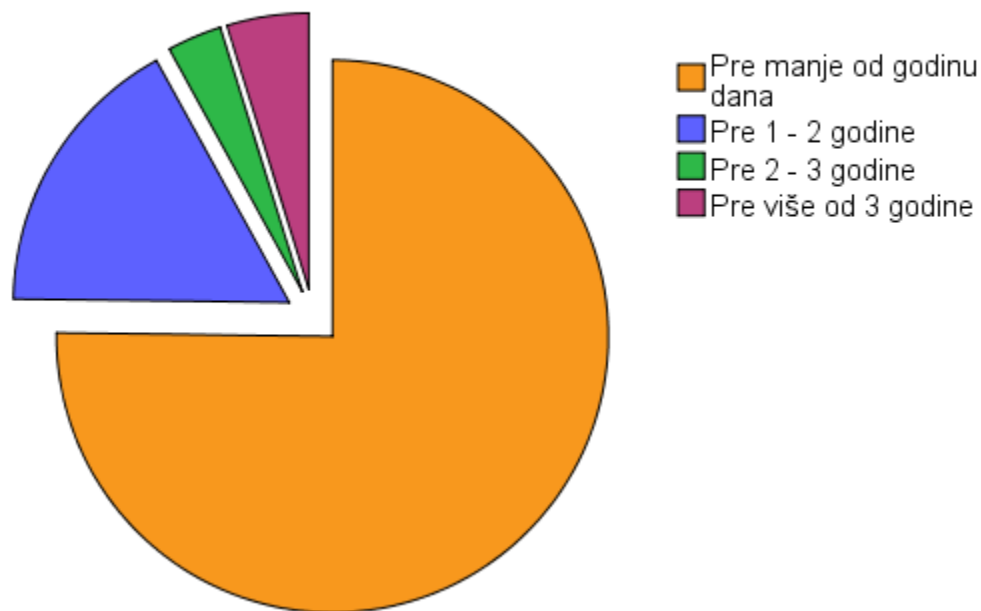
Rezultati pokazuju da je njih 71 (57%), od 125 (100%) koji su ušli u uzorak istraživanja, bilo angažovano od strane NAJU u realizaciji obuka. Dalje, među ispitanicima koji su bili angažovani, najviše onih koji su održali jednu obuku (17%), zatim 5 ili 10 obuka (po 13%). Slede treneri i trenerkinje koji su za NAJU realizovali 15 obuka (4%), 20 obuka (7%) i 25 obuka (4%). S obzirom da je ovaj podatak dobijen na osnovu pitanja otvorenog tipa (ispitanici su sami dopisivali broj održanih obuka), ne čudi što je veći broj ispitanika koncentrisan kod okruglih brojeva – 5, 10, 15, 20, 25.

Dalje, na pitanje na koliko različitih tema su naši treneri i trenerkinje držali obuke za Akademiju, gotovo podjednak broj ispitanika izveštava da je držao obuke na jednu (34%) ili 2 do 3 teme (36%), dok je 20% ispitanika držalo obuke na 4 ili 5 različitih tema i svega 10% na od 6 do 10 različitih tema.

Ispitanici koji *nijednom nisu realizovali obuku za NAJU* su upitani da se opredele za razlog (pitanjem sa ponuđenim odgovorima). Njih 20% (od ukupnog broja ispitanika) je odgovorilo na ovo pitanje. Od ispitanika koji su odgovorili na pitanje, najveći procenat je izvestio da ih „NAJU nije kontaktirala sa predlogom da realizuju obuku“ (13%). Manji broj se opredelio za odgovor „predloženi termin mi nije odgovarao“ (3%) i nešto drugo (3%). U kategoriji odgovora „nešto drugo“ našli su se specifični razlozi, kao što su: potencijalni sukob interesa / etički razlozi, pogrešno akreditovana oblast, promena kontakt podataka i posledica korone kada je bilo onemogućeno držanje obuka.

Anketom smo dobili odgovore o neaktivnosti trenera kada je u pitanju Akademija, ali nas je zanimalo još nešto: da li su ti treneri neaktivni generalno ili su samo neaktivni kod NAJU? Zbog toga smo ih pitali kada su poslednji put održali obuku a da nije u pitanju Nacionalna akademija. Odgovori su nas iznenadili.

Kada ste poslednji put održali obuku, a da nije u pitanju NAJU?

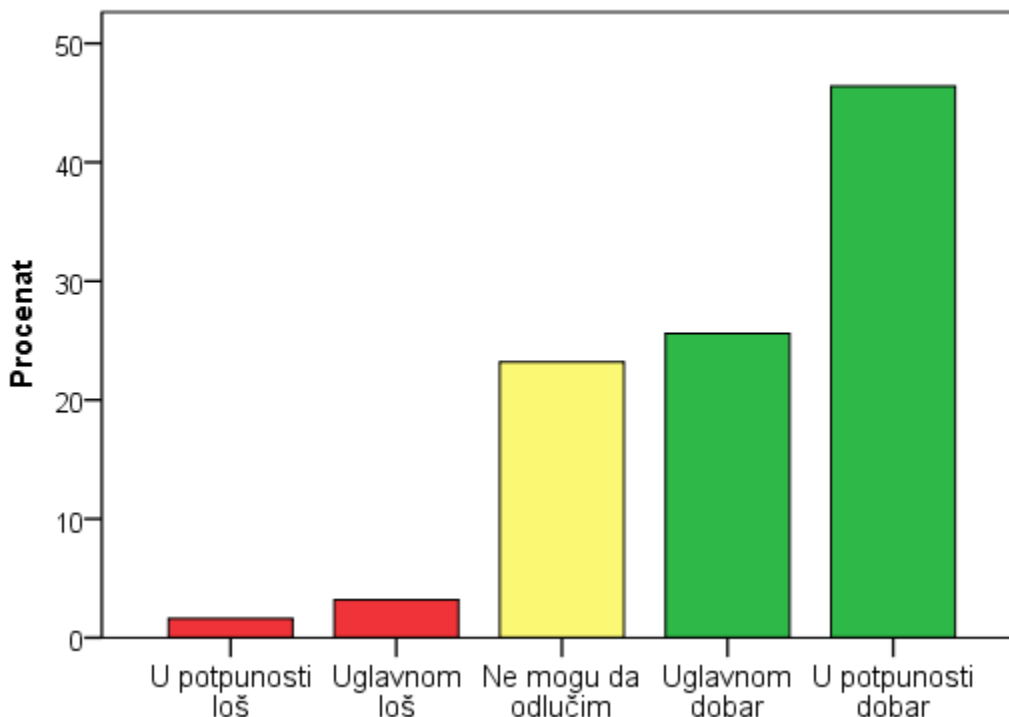


Rezultati pokazuju da su svi akreditovani treneri, koji su učestvovali u našem ispitivanju, bili aktivni u držanju obuka. Od ukupnog broja ispitanika (N=125), čak njih 75% je držalo neku obuku pre manje od godinu dana, 17% je držalo obuku pre 1 do 2 godine, oko 3% pre 2 do 3 godine i oko 5% ispitanika je realizovalo obuku pre više od 3 godine. Drugim rečima, u pitanju su većinom treneri koji realizuju obuke, ali su isti ti treneri, odnosno deo njih, izjavili da nisu održali nijednu obuku za NAJU.

3.4. Ocena kvaliteta saradnje sa NAJU i predlozi za unapređenje

Anketom među akreditovanim realizatorima Nacionalne akademije nastojali smo i da ispitamo mišljenje ispitanika o saradnji sa NAJU, što je urađeno putem nekoliko pitanja (zatvorenog i otvorenog) tipa i nekoliko petostepenih skala Likertovog tipa. Kada je u pitanju generalna ocena kvaliteta koju treneri i trenerkinje dobijaju, ocene su izuzetno pozitivne – od ukupnog broja ispitanika (N=125), njih 90 (72%) se opredelilo za odgovore „uglavnom dobar“ i „u potpunosti dobar“, dok je 6 ispitanika (5%) navelo da je podrška koju dobijaju „uglavnom loša“ ili „u potpunosti loša“. Nije zanemarljiv procenat ispitanika (23%) koji su se izjasnili da su „neodlučni“.

Ocenite generalni kvalitet podrške koju dobijate od NAJU kao akreditovani realizator:



Iako su kvantitativni pokazatelji izuzetno pozitivni, što govori puno o načinu rada Akademije i pristupu stručnom usavršavanju koji se neguje, a podržano je Politikom kvaliteta¹² Akademije, uvek ima prostora za unapređenje. U tom smislu su od neprocenjive važnosti komentari ispitanika koji sadrže kvalitativne pokazatelje i – što je još značajnije – pružaju dublji uvid u stavove trenera i trenerkinja, kao i izazove sa kojima se suočavaju:

- *Kao deo tima NAJU smatram da institucionalna metodološka i organizaciona podrška postoji, ali da je neophodno razvijati kako instrumente i alate za jačanja kapaciteta trenera NAJU, tako i interesorno razvijati kroz proces stručnog usavršavanja i zaposlene u procesu koordinacije programa obuka u oblasti ne samo TOT-a, već i Mentorstva i Ličnog razvoja sa fokusom na jačanje kompetencija u oblasti podrške trenerima;*
- *Odlični koordinatori;*
- *Obuke za realizatore obuka su zanimljive;*
- *Zar mi imamo podršku od NAJU kao akreditovani realizatori?*
- *Kvalitetna komunikacija sa predstavnicima NAJU;*
- *Realizatorima bi dosta olakšalo kad bi im se dostavljao spisak polaznika sa mejl adresama;*
- *Volim da dođem kod vas, hvala na podršci, osmesima, odličnoj atmosferi i energiji;*
- *Veoma sam zadovoljna podrškom koju dobijam od tima NAJU;*
- *Prezadovoljna sam članovima vašeg kolektiva. Osim što su svi vredni i produktivni, ali i fleksibilni, uvek vas dočekaju sa osmehom;*
- *Ne postoji podrška u vezi sa dubinom informacija, sve je na treneru pa kako ko proceni, treba unapred dati informaciju koja je ciljna grupa i koji je njihov nivo znanja, i dati priliku da pokažu to znanje tokom obuke;*
- *Uslovi za rad su odlični. Koordinatori su odlični;*
- *Nije jasna procedura izbora realizatora u NAJU, jer su neki realizatori daleko od kvaliteta koji bi trebalo da poseduju. Ima se utisak da se biraju samo „odabrani“;*
- *Putem maila dobijam informacije, značilo bi mi da čujem iskustva drugih iskusnih trenera;*
- *NAJU obezbeđuje relevantne obuke, a koordinatori obuka sa kojima radim su veoma posvećeni.*
- *Zahvaljujem se celokupnom timu NAJU na izuzetnoj podršci koju imam prilikom svake realizacije obuke, kao i oko svih potrebnih stručnih pitanja.*

Distribucija odgovora je slična i kada je u pitanju ocena realizatora u vezi s dosadašnjom saradnjom sa NAJU – osim što je na ovom pitanju nešto manji broj neodlučnih ispitanika (16%), koji su se sada opredelili za jednu od polarizovanih strana. Rezultati pokazuju da je 6% ispitanika ocenilo saradnju sa NAJU kao u potpunosti ili uglavnom lošu, dok je 78% ispitanika ocenilo kao uglavnom ili u potpunosti dobru saradnju.

Sproveli smo dodatne analize kako bismo utvrdili da li je dobra/loša ocena saradnje sa Akademijom u vezi sa (ne)angažovanjem realizatora. Rezultati ukazuju na to da postoji statistički značajna

¹² Dostupno na: <https://www.napa.gov.rs/tekst/5300/politika-kvaliteta.php>

razlika između ocene saradnje i angažovanja ($\chi^2(29.870)=31.321$; $p<0,01$). Realizatori koji su izvestili da, u periodu od akreditacije pa do trenutka anketiranja, nisu bili angažovani od strane NAJU su lošije ocenili saradnju, dok su realizatori koji su održali najmanje jednu obuku za NAJU davali pozitivnije ocene saradnje.

		Od kada ste akreditovani do danas, da li ste bili angažovani?		Ukupno
		Da	Ne	
Kako biste ocenili Vašu dosadašnju saradnju sa NAJU?	U potpunosti loša	0	2	2
	Uglavnom loša	2	2	4
	Ne mogu da odlučim	2	8	10
	Uglavnom dobra	16	7	23
	U potpunosti dobra	51	5	56
Ukupno		71	24	95

Ovo je još jedna značajna povratna informacija za NAJU koja ima dvostruku informativnu vrednost. S jedne strane, govori nam o tome da treneri i trenerkinje koji su ostvarili dublju saradnju sa NAJU kroz realizaciju obuka smatraju ovo iskustvo pozitivnim, što je svakako pohvalno. S druge strane, imamo realizatore koji su nezadovoljni saradnjom, a jedan od načina za popravljjanje ovog odnosa jeste upravo u njihovom (većem) angažovanju. Ranije smo govorili o tome da su razlozi neaktivnosti višestruki i da mogu biti i u trenerima (npr. nedostatak vremena ili nestimulativna novčana naknada, doživljaj procedure kao komplikovane), ali da razlozi neaktivnosti mogu da proističu i iz postupanja NAJU, odnosno da postoje određeni faktori na koje je moguće da Akademija utiče. U ovom smislu, Akademija može da preispita postojeći plan (pravila) angažovanja trenera kako bi svako dobio mogućnost da realizuje obuku za koju se prijavio i prošao interni konkurs, da svoje procedure učini još transparentnijim, a da mehanizme i događaje koji za cilj imaju podršku trenerima učini dostupnijim i vidljivijim – posebno za inače neaktivne ili manje aktivne trenere.

Pogledajmo šta su naši ispitanici i ispitanice odgovorili na pitanje koju vrstu podrške, kao akreditovani realizatori, očekuju da bi trebalo da dobiju od Nacionalne akademije (izbor iz odgovora):

- *Više angažovanja;*
- *Da budem u toku sa svim novinama u načinu i metodologiji rada;*
- *Više konferencija na aktuelne teme, umreženost realizatora sa korisnicima, polaznicima obuka da bismo mogli da budemo u toku sa temama koje ih tište, ono što je aktuelno, a što bi unapredilo već postojeće obuke i predavanja na određene teme. Dakle više prakse i konkretnih akcija;*
- *Sagledavanje lokalnog nivoa vlasti iz ugla lokala, a ne sa stanovišta Republike;*

- *Proces unapređenja procesa svakako posmatrati u pravcu razvoja komunikativnih i promotivnih aktivnosti NAJU (...), kroz metodološku podršku (...) i samorazvoj kao ključni aspekt svakog trenera u pogledu rasta;*
- *Da organizuje sastanak sa akreditovanim predavačima i da se napravi dogovor oko godišnjeg plana aktivnosti, tema, i uslova (naknade, vreme potrebno za pripremu materijala za predavanje);*
- *Češći susreti, instrukcije kad se uvode promene, feedback od strane zaposlenih u Naju;*
- *Blagovremena obaveštenja o adekvatnim obukama i materijal za dodatno usavršavanje;*
- *Pojašnjenje i vođenje u procesu realizacije vebinara zbog tehničke specifičnosti;*
- *Veće honorare jer su sve ovo autorske obuke; Isplata putnih troškova u novcu, a ne kroz autobusku kartu jer nas to primorava da koristimo isključivo autobus što je vrlo komplikovano i oduzima puno vremena;*
- *Ravnopravnost u raspodeli obuka;*
- *Obuke. One se organizuju, međutim kad ja saznam za obuku uvek je popunjena;*
- *Potrebno je obezbediti da i akreditovani realizatori koji su zaposleni u javnim preduzećima dobiju dane plaćenog odsustva za dane tokom kojih vrše obuku;*
- *Volela bih da dobijem fidbek od NAJU o mom trenerskom radu;*
- *Do sada sam imala samo jedan poziv da realizujem obuku kao akreditovani realizator NAJU, ali se radilo o temi koja je van moje oblasti;*
- *Saradnja oko pristupa obuci u odnosu na učesnike;*
- *Jasne instrukcije o tome šta se od nas očekuje i smernice oko administrativnih obaveza;*
- *Pozivanje u svojstvu trenera na obuke uz uprošćenu proceduru;*
- *Informacije o konkursima za obuke;*
- *Poneki angažman i priliku da se dokažem;*
- *Učešće u izradi onlajn obuka;*
- *Veću nadoknadu;*
- *Konsultacije oko budućih programa i obuka;*
- *Za sada je raspoloživa podrška na zadovoljavajućem nivou, ako je reč o postupku organizacije i realizacije obuke. Predložili bi da Akademija posveti pažnju realizatorima, da prati ocene polaznika, da ih poziva na dane realizatora (na primer po oblastima). Nemamo utisak da smo prepoznati kao važni za Akademiju;*
- *Poziv na seminare da napredujem kao realizator;*
- *Živa reč. Sastanci u mestima stanovanja, odnosno sedištima okruga.*

Na osnovu sprovedene analize sadržaja odgovora u vezi s prethodnim pitanjem, ali i odgovora koje su naši ispitanici dali na naredno pitanje – „Šta je potrebno da biste napredovali kao realizator NAJU?“, iskristalisale su se tri (između više) teme o kojima treneri u najvećoj meri izveštavaju:

- 1) želja za uključivanjem realizatora u proces planiranja tema i aktivnosti koje Akademija realizuje, kroz različite oblike organizovanja i komunikacije;

- 2) veći akcenat na razvoju trenera, koji uključuje praćenje trenera i njihovog rada i pružanje povratne informacije, kao i obuke za usavršavanje trenera¹³;
- 3) realizacija obuka u smislu (frekventnijeg) angažovanja, transparentnosti i podrške u svim fazama – od akreditacije, preko internog konkursa, pa do pripreme i realizacije obuke.

Na ovom mestu je važno istaći da Nacionalna akademija već realizuje većinu, ako ne i sve navedene aktivnosti. U toku 2023. godine Stalna programska komisija za trening trenera (SPK za ToT) je razvila Instrument za razvojno praćenje trenera, čija implementacija je u toku. Iako uključuje procenu rada trenera od strane zaposlenih u NAJU (i članova SPK za ToT), ova procena nije sama sebi cilj, već se koristi kao materijal za davanje povratne informacije treneru i deluje motivišuće na trenera da posvećeno radi na unapređenju sopstvenih trenerskih kompetencija. Nakon identifikovanja jakih strana i mogućnosti za unapređenje, trener samostalno ili uz podršku zaposlenog u NAJU postavlja razvojne ciljeve i zadatke za naredni period. Nakon dogovorene vremenske distance, trener / trenerkinja i zaposleni u NAJU koji je sprovodio razvojno praćenje, u produktivnoj diskusiji analiziraju postignuto i prema potrebi postavljaju nove ciljeve ili revidiraju postojeće.

Očekuje se da će rezultati ove aktivnosti, zajedno uz rezultate ankete za trenere koji su pred vama, značajno uticati na način na koji Nacionalna akademija selektuje, podržava, motiviše i promoviše svoje trenere, čime se značajno utiče na celokupni kvalitet usluga koje Akademija pruža.

Pored navedenog, postoje brojne druge aktivnosti koje NAJU realizuje a koje su namenjene realizatorima – u ulozi trenera ili u ulozi polaznika. O učestalosti prisustva ovim događajima, informacije smo prikupili kroz pitanje višestrukog izbora.

Da li ste bili angažovani u nekoj drugoj formi edukacije u NAJU?		
	Frekvencija	Procenti
Prisustvo obukama za predavače iz programa NAJU	79	63%
Učešće na različitim konferencijama, okruglim stolovima, vebinarima i drugim događajima u organizaciji NAJU	52	42%
Učešće na susretima trenera NAJU	26	21%
Učešće u izradi videa za NAJU infoteku	20	16%
Učešće u izradi online obuke na NAJU LMS platformi	14	11%
Nešto drugo	11	9%

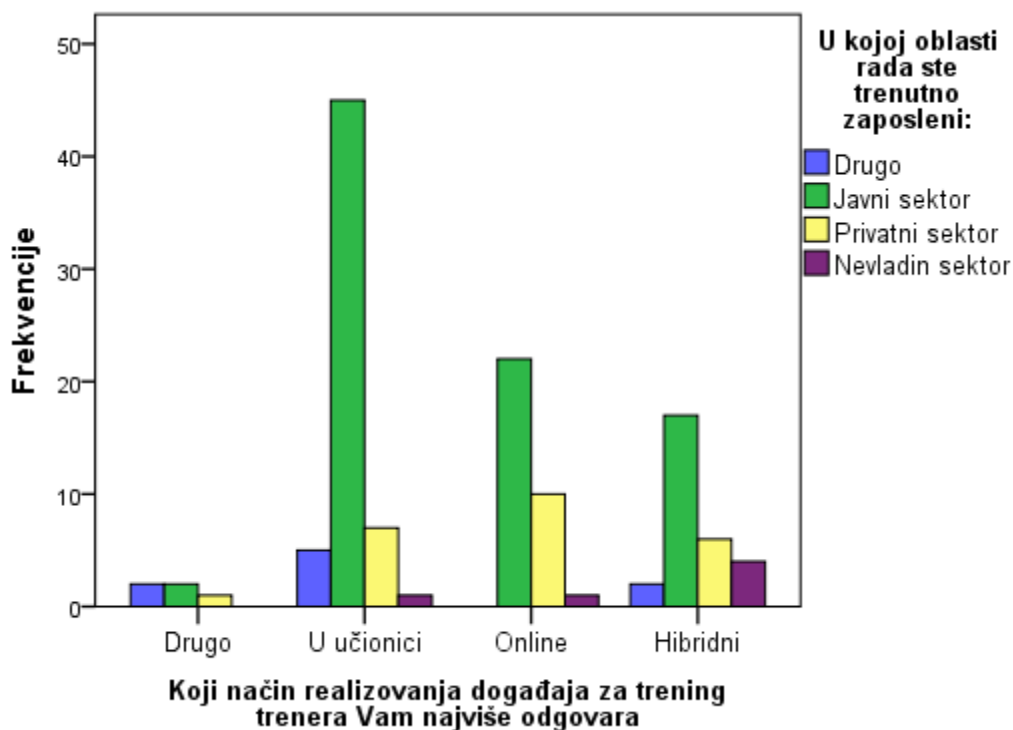
Kao što je prikazano u tabeli, naši ispitanici su u najvećoj meri prisustvovali obukama za trening trenera, zatim različitim konferencijama, okruglim stolovima, vebinarima i susretima trenera

¹³ Obuke za unapređenje trenerskih kompetencija su najčešće pominjane kao odgovor na pitanje otvorenog tipa „Koji vrstu obuka biste voleli da pohađate u narednih 6 meseci?“, zbog čega ove odgovore nismo posebno navodili u izveštaju koji je pred vama.

namenjenim profesionalnom usavršavanju i razvoju trenera NAJU. U manjoj meri, ispitivanjem su obuhvaćeni i realizatori koji su učestvovali u izradi videa za NAJU LMS (*Learning Management System*), odnosno za *self-paced* (samousmerene) obuke i Infoteku. U kategoriji odgovora „nešto drugo“ ispitanici su u najvećem broju izveštavali da nisu učestvovali u drugim (navedenim) formama edukacije u organizaciji Akademije.

Dalje, ispitanici su ocenili visokim ocenama sve predložene događaje za unapređenje znanja i veština i razmenu iskustava trenera: *obuke* iz oblasti treninga trenera (48% ispitanika ih je ocenilo kao *veoma važne*), *konferencije* posvećene trenerima (43% ih je ocenilo kao *važne*) i *radne sastanke* trenera (42% ispitanika je ocenilo radne sastanke kao *važne*).

Zanimalo nas je i koji način realizovanja događaja za unapređenje znanja i veština i razmenu iskustava trenera našim realizatorima najviše odgovara. Interesantan je podatak, mada u skladu sa podacima koje smo dobili analizom odgovora na pitanja otvorenog tipa, da najveći broj naših ispitanika preferira događaje namenjene treningu trenera koji se realizuju uživo *u učionici* (47%). Gotovo je podjednak broj trenera i trenerkinja koji preferiraju *onlajn* (26%) i *hibridne* oblike (23%). U 4% ispitanika koji su obeležili opciju „nešto drugo“ našli su se odgovori poput *svi navedeni oblici, zavisi od mesta održavanja i studijske posete*. Iako je značajan broj ispitanika i ispitanica odabralo neki od „modernih“ oblika realizacije koji podrazumevaju medijsko posredovanje (korišćenje kompjutera, modernih telefona, tableta i sl.), i dalje imamo veliki broj njih koji su se odlučili za učionicu (koja se u savremeno doba smatra „tradicionalnim“ oblikom realizacije) kao prvi izbor.



Kada smo pogledali malo dublje u podatke dobijene istraživanjem, dodatnim analizama smo utvrdili da postoji statistički značajna razlika između preferencija načina realizovanja događaja za unapređenje znanja i veština i razmenu iskustava trenera s jedne strane, i, s druge strane, podacima o tome da li su naši ispitanici zaposleni u javnoj upravi ili van nje ($\chi^2(19.378)=21.901$; $p<0,01$). Među našim trenerima i trenerkinjama, zaposleni u javnoj upravi su skloniji tome da biraju tradicionalniji vid učenja i stručnog usavršavanja u oblasti treninga trenera, odnosno učionicu, dok su realizatori koji dolaze iz privatnog i nevladinog sektora u većoj meri birali onlajn i/ili hibridne oblike realizacije događaja za trenere.

Trenutno nemamo dovoljno podataka u anketi koji bi ovo pojasnili, ali je ovo tema koju bi bilo korisno istražiti nekim narednim istraživanjem na uzorku ne samo trenera, već i drugih polaznika obuka koje Akademija realizuje. Međutim, podsetimo se da rezultati našeg istraživanja ukazuju i na to da je kategorija realizatora koji dolaze iz privatnog i nevladinog sektora kritična kada je u pitanju (ne)aktivnost trenera (a za čiji je pokazatelj uzet izostanak prijave na interni konkurs). U tom smislu možda bismo mogli da kao jedno od predloga za aktivaciju ove grupe trenera i trenerkinja potražimo i u informativno - obrazovnoj ponudi koja u većoj meri uključuje medijski posredovane oblike realizacije. Prema ovoj kategoriji realizatora NAJU bi trebalo da ide sa modernim formama, odnosno sa onlajn i hibridnim događajima.

Ključni rezultati istraživanja

Šta Vam je bila motivacija da se akreditujete?

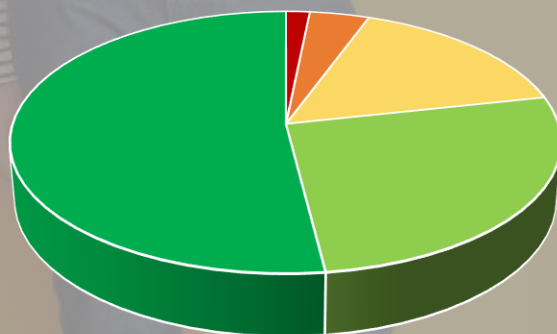


Da li ste se prijavljivali na interni konkurs?



■ DA ■ NE

Kako biste ocenili Vašu dosadašnju saradnju sa NAJU?



- U potpunosti loša
- Uglavnom loša
- Ne mogu da odlučim
- Uglavnom dobra
- U potpunosti dobra

Šta je potrebno da biste još više napredovali u NAJU?

- uključivanje u proces planiranja
- akcenat na razvoju trenera
- češće angažovanje
- transparentnost
- podrška



4. PREPORUKE ZA UNAPREĐENJE PROCESA AKREDITACIJE I INTERNOG KONKURSA I ZA POSPEŠIVANJE SARADNJE

Na osnovu rezultata sprovedenog istraživanja među akreditovanim NAJU realizatorima, kao i na osnovu konsultacija sa zaposlenima u Akademiji, posebno sa zaposlenima u Odseku za akreditaciju, članovi Stalne programske komisije za trening trenera su izdvojili sledeće preporuke za unapređenje procesa akreditacije, internog konkursa i generalno za unapređenje kvaliteta saradnje koju Akademija ima sa svojim trenerima i trenerkinjama:

- Razmotriti mogućnosti da se istraživanje produbi tako što će se organizovati fokus grupe sa realizatorima;
- Povećati još više transparentnost u postupku internog konkursa (prvo izraditi infografik kojim se na jednostavan način objašnjava odnos između akreditacije i internog konkursa i koje su uloge i odgovornosti realizatora, zatim tako što će se učiniti dostupnima način i postupak procene, ocene i rang-liste realizatora i drugo);
- Učiniti transparentnijim pozive za realizovanje obuka uz objašnjenje pravila za izbor;
- Preispitati zahteve za akreditaciju u smislu da li su suviše blagi ili pak suviše zahtevni;
- Preispitati prednosti i mane uvođenja razlika u zahtevima za akreditaciju za različite kategorije realizatora¹⁴;
- Napraviti prostor za uvođenje mladih trenera u rad tako što će se npr. formirati parovi trenera radi „nasleđivanja“ (posebno u oblastima gde je primećen manjak realizatora);
- Iz Odeljenja za akreditaciju bi trebalo poslati mejlove svim akreditovanim realizatorima kako bi potvrdili svoje kontakt podatke, odnosno kako bi bili blagovremeno informisani o svima aktivnostima koje Akademija organizuje a koje su namenjene trenerima;
- Promotivne aktivnosti namenjene privlačenju novih i aktivaciji postojećih trenera treba da budu ciljano planirane i prilagođene određenim kategorijama realizatora;
- Razmotriti mogućnost povećanja broja dana za pripremu prve i/ili naredne obuke;
- Izaći u susret želji realizatora za većim uključivanjem u proces planiranja tema i aktivnosti koje Akademija realizuje, kroz različite oblike organizovanja i komunikacije;

¹⁴ Pod „različitim kategorijama realizatora“ ovde se misli na razlikovanje realizatora s obzirom na različite kriterijume, kao što je podela na državne službenike na položaju i izvršioce, na realizatore koji dolaze iz privatnog sektora u odnosu na one koji dolaze iz državne uprave, zatim na realizatore koji su iskusni u odnosu na one na početku karijere i drugo.

- Veći akcenat staviti na razvojno praćenje i vrednovanje trenera, koje uključuje praćenje trenera i njihovog rada i pružanje povratne informacije;
- Promovisati izuzetnost u radu realizatora (putem virtuelnih bedževa, pohvala, nagrada, promocije na sajtu Akademije i putem društvenih mreža);
- Realizovanje obuka ali i drugih vidova edukacije i razmene iskustva iz oblasti treninga trenera;
- Preispitati način angažovanja trenera i trenerkinja kako bi se svakome omogućilo da realizuje obuku i da se „dokaže“ – kao što su ispitanici navodili;
- Ciljana i personalizovana podrška realizatorima u svim fazama njihovog angažovanja u Akademiji – od akreditacije, preko internog konkursa, pa do pripreme obuke, realizacije i evaluacije;
- Mapirati oblasti u kojima Akademija ima manje realizatora od broja koji je potreban za realizovanje obuka i isplanirati ciljanu kampanju za privlačenje te kategorije ispitanika;
- Razmotriti mogućnost da se pozivi za akreditaciju i interni konkurs, preko kontakt osobe u organima i JLS, proslede rukovodiocima koji bi potom pozvali svoje zaposlene da se na iste prijave;
- Unapređenje kvaliteta akreditacije i internog konkursa treba da bude jedna od glavnih tema kojom će se SPK za ToT baviti u 2024. godini.

* * *

Većina navedenih preporuka mogla bi da se objedini u jednoj – a to je podrška osnivanju **NAJU Trening akademije**, koja bi objedinila sistemske aktivnosti podrške i razvoja NAJU realizatora. Aktivnosti bi bile namenjene sledećih ciljnim grupama: potencijalnim NAJU realizatorima - osobama koje planiraju da postanu akreditovani NAJU realizatori, zatim akreditovanim pasivnim NAJU realizatorima koji žele da aktiviraju svoj status i aktivno sprovode obuke, akreditovanim aktivnim NAJU realizatorima (koji sprovode obuke) kao i, posebno, akreditovanim realizatorima u oblasti Trening trenera i mentorima.

U zavisnosti od ciljne grupe, aktivnosti *NAJU Trening akademije* treba da obuhvate različite vrste (samo)procena (trenerskih kompetencija, stilova učenja i dr), razvojno praćenje, izradu individualnog puta učenja, pohađanje radionica i Obuke predavača, učešće u programima mentorstva, različite promotivne aktivnosti, 24/7 kutak za trenere, formiranje Zajednice praktičara – trenera NAJU, umrežavanje na različitim događajima, nagrađivanje izvrsnosti i rad na zajedničkim

projektima - npr. kreiranje materijala za Infoteku, priprema ili realizacija istraživanja, primena inovacija u oblasti ToT i drugo.

Najbolji treneri u oblasti Obuke realizatora, sa velikim znanjem i praktičnim iskustvom, osnivanjem *NAJU Trening akademije*, bi dobili mogućnost da postanu mentori svojim kolegama koji žele da napreduju u oblasti i koji su prepoznati kao potencijalni „naslednici“, odnosno kao budući treneri u oblasti Obuke predavača. Oslanjajući se na filozofiju i koncept *NAJU Trening akademije*, profesionalni put jednog NAJU trenera mogao bi se prikazati na sledeći način:



Naravno, ovo je idealno projektovana putanja, ali ona može biti i drugačija, može da sadrži različita skretanja, polukružno okretanje, kraće ili duže zadržavanje na pojedinim deonicama. Međutim, ne može se put preći prečicom i to je ono što koncept *NAJU Trening akademije* promovise – jednakost, transparentnost i celoživotno učenje i razvoj. U osnovi ovakvog pristupa je politika Nacionalne akademije koja zagovara uspostavljanje i osiguranje standarda kvaliteta u stručnom usavršavanju

zaposlenih u državnoj upravi i jedinicama lokalne samouprave. Pouzdan sistem kvaliteta obezbeđuje merljive efekte obuke zaposlenih i primenu naučenog na radnom mestu, a u središtu tog sistema su upravo izvrsni treneri.

5. PRILOZI

5.1. ANKETA

Poštovane kolegice i kolege, akreditovane realizatorke i realizatori NAJU,

Pred Vama se nalazi upitnik koji ima za cilj da ispita Vaša iskustva i stavove u vezi sa procesom akreditacije, kao i saradnjom sa NAJU. Rezultati će isključivo biti korišćeni za unapređenje rada NAJU i saradnje sa akreditovanim realizatorkama i realizatorima. Anketa je anonimna, pa Vas molimo da odgovarate iskreno. Za davanje odgovora biće potrebno da izdvojite 15 minuta.

Hvala na saradnji.

1. **Šta Vam je bila glavna motivacija da se akreditujete kao realizator NAJU? (pitanje višestrukog izbora)**
 - a. Novčana nadoknada za trenersko angažovanje
 - b. Jačanje profesionalne reputacije kroz NAJU akreditaciju
 - c. Unošenje raznovrsnosti u postojeće radne aktivnosti
 - d. Lična satisfakcija zbog doprinosa koji pružam širenjem znanja u svojoj oblasti
 - e. Lični rast i napredovanje u akreditovanoj oblasti
 - f. Nešto drugo: _____ .

2. **Kako biste ocenili proceduru akreditacije realizatora I drugih sprovedilaca stručnog usavršavanja NAJU?**
 - a) procedura je komplikovana za snalaženje I razumevanje
 - b) procedura nije toliko komplikovana, ali mi je bila potrebna pomoć oko prijave
 - c) procedura nije toliko komplikovana, ali iziskuje vreme
 - d) procedura je laka za snalaženje I razumevanje
 - e) Nešto drugo: _____ .

Komentar: _____ .

3. **Ocenite u kojoj meri su vam sledeći aspekti angažovanja u NAJU motivišući (1-5 skala za svaki aspekt)**
 - Novčana nadoknada za trenersko angažovanje
1 2 3 4 5
 - Jačanje profesionalne reputacije kroz NAJU akreditaciju
1 2 3 4 5
 - Unošenje raznovrsnosti u postojeće radne aktivnosti
1 2 3 4 5
 - Lična satisfakcija zbog doprinosa koji pružam širenjem znanja u svojoj oblasti
1 2 3 4 5
 - Lični rast i napredovanje u akreditovanoj oblasti
1 2 3 4 5

Komentar: _____ .

4. Šta biste unapredili u procesu akreditacije trenera NAJU? (*pitanje otvorenog tipa*)

5. Da li ste se do sada prijavljivali na interni konkurs NAJU?

- a) Da
- b) Ne

.....
AKO JE odgovor na 4. pitanje DA, ONDA se otvaraju sledeća pitanja:

6. Molimo Vas da ocenite proceduru internog konkursa NAJU:

- a) procedura je komplikovana za snalaženje I razumevanje
- b) procedura nije toliko komplikovana, ali mi je bila potrebna pomoć oko prijave
- c) procedura nije toliko komplikovana ali iziskuje vreme
- d) procedura je laka za snalaženje I razumevanje
- e) Nešto drugo: _____ .

Komentar: _____ .

.....
AKO JE odgovor na 4. pitanje NE, ONDA se otvaraju sledeća pitanja:

7. Molimo Vas da navedete razloge zašto niste učestvovali na internom konkursu?

- a) Nemam više vremena za trenerski posao
- b) Interni konkurs mi deluje prekomplikovano
- c) Novčana nadoknada za angažman nije stimulativna
- d) Nisam video/videla informaciju o internom konkursu NAJU
- e) Nešto drugo: _____ .

8. Šta bi trebalo da se promeni da biste podneli prijavu na interni konkurs? (*pitanje otvorenog tipa*)

.....
Pitanje za SVE:

9. Za vreme perioda od kada ste akreditovani do danas, koliko puta ste bili angažovani (koliko puta ste držali obuku) od strane NAJU:

- a) _____ (dopišite broj)
- b) Nijednom

.....
AKO JE odgovor na 9. pitanje opcija a), ONDA se otvaraju sledeća pitanja:

10. Kada ste poslednji put održali obuku za NAJU?

- a) Pre manje od godinu dana
- b) Pre 1 - 2 godine
- c) Pre 2 - 3 godine
- d) Pre više od 3 godine

11. Na koliko različitih tema ste držali obuke za NAJU (molimo dopišite): _____

.....

AKO JE odgovor na 9. pitanje opcija b), ONDA se otvaraju sledeća pitanja:

12. Ukoliko nijednom niste realizovali obuku u NAJU, molimo vas navedite razlog:

- a) NAJU me nije kontaktirala sa predlogom da realizujem obuku
- b) Predloženi termin realizacije obuke mi nije odgovarao
- c) Obuka je bila zakazana, ali je NAJU otkazao
- d) Nešto drugo (navedite razlog): _____

.....

Pitanje za SVE:

13. Kada ste poslednji put održali obuku, a da nije u pitanju NAJU?

- a) Pre manje od godinu dana
- b) Pre 1 - 2 godine
- c) Pre 2 - 3 godine
- d) Pre više od 3 godine

14. Ocenite generalni kvalitet podrške koju dobijate od NAJU kao akreditovani realizator :

1 2 3 4 5

Komentar: _____

15. Kako biste ocenili Vašu dosadašnju saradnju sa NAJU?

1 2 3 4 5

Komentar: _____

16. Koju vrstu podrške kao akreditovani realizator očekujete da treba da dobijete od NAJU? (pitanje otvorenog tipa)

17. Po Vašem mišljenju, šta je potrebno da biste napredovali kao realizator NAJU? (pitanje otvorenog tipa)

18. Koju vrstu obuka biste voleli da pohađate u narednih šest meseci? (pitanje otvorenog tipa)

19. Da li ste bili angažovani u nekoj drugoj formi edukacije u NAJU?

- a) Prisustvo obukama za predavače iz programa NAJU
- b) Učešće na susretima trenera NAJU
- c) Učešće u izradi online obuke na NAJU LMS platformi
- d) Učešće u izradi videa za NAJU infoteku
- e) Učešće na različitim konferencijama, okruglim stolovima, vebinarima i drugim događajima u organizaciji NAJU
- f) Nešto drugo: _____ .

20. Ocenite predložene događaje za unapređenje znanja i veština i razmenu iskustava trenera:

- Radni sastanci trenera
1 2 3 4 5
- Obuke za trenere
1 2 3 4 5
- Konferencije posvećene trenerima
1 2 3 4 5
- Nešto drugo: _____ .

21. Koji način realizovanja događaja za unapređenje znanja i veština i razmenu iskustava trenera Vam najviše odgovara:

- a) U učionici
- b) Online
- c) Hibridni
- d) Nešto drugo: _____ .

22. U kojoj oblasti rada ste trenutno zaposleni:

- a) javni sektor
- b) privatni sektor
- c) nevladin sektor
- d) drugo: _____

23. Koliko imate ukupno godina radnog staža (dopisati): _____ .

24. Koliko dugo ste akreditovani kod Nacionalne akademije za javnu upravu:

- a) Do godinu dana
- b) Od 1 do 3 godine
- c) Od 3 do 5 godina
- d) Nešto drugo: _____ .