

Broj: 04-30-7-497/26
Sarajevo, mart 2026

OCJENA USPJEŠNOSTI PROGRAMA STRUČNOG USAVRŠAVANJA U 2025.

Sadržaj:

KLJUČNI REZULTATI U 2025. GODINI	2
RAZVOJ I ZNAČAJ IN HOUSE OBUKA	2
◆ NAJBOLJE OCIJENJENI PROGRAMI	4
KLJUČNI NALAZI ROI EVALUACIJE PROGRAMA STRUČNOG USAVRŠAVANJA	5
❖ ZAKLJUČAK	6

U skladu sa članom 10. Uredbe o stručnom usavršavanju u organima državne službe Federacije Bosne i Hercegovine („Službene novine Federacije BiH“, broj: 26/21), Agencija je izvršila procjenu uspješnosti programa stručnog usavršavanja koji su realizovani u 2025. godini.

Izveštaj o evaluaciji programa obuhvata procjenu uspješnosti općih i posebnih programe stručnog usavršavanja, programa za jedinice lokalne samouprave i inhouse programe stručnog usavršavanja. Procjena uspješnosti temelji se na prikupljenim i obrađenim podacima o realizovanim programima, njihovoj relevantnosti i efektima, te transferu naučenog u radnom okruženju.




Ključni rezultati u 2025. godini

U 2025. godini realizovana su **92 programa stručnog usavršavanja od planiranih 114**, što predstavlja **81% realizacije godišnjeg plana**.

Po kategorijama programa:

- Program za jedinice lokalne samouprave: **88% realizacije (30/34)**
- Opći program: **100% realizacije (30/30)**
- Posebni program: **69% realizacije (45/65)**
- Program za rukovodeće državne službenike: **100% realizacije (9/9)**

<i>Program</i>	Planirano	Realizovano	% Planirano- Realizovano
<i>Program za JLS</i>	34	30	88%
<i>Opći program</i>	30	30	100%
<i>Posebni program</i>	65	45	69%
<i>Program za rukovodeće</i>	9	9	100%
<i>Ukupno:</i>	114	92	81%

 Programi	 Realizacija	 Zadovoljstvo
92 realizovana	81% plana	4.9 / 5

Razvoj i značaj in house obuka

Tokom 2025. godine realizovano je 55 in house programa stručnog usavršavanja sa ukupno 1.558 učesnika, što potvrđuje rastući značaj ovog modela obuke.

Distribucija po nivoima vlasti:

Federalni novo:	17 programa	663 učesnika
Kantonalni nivo:	12 programa	315 učesnika
Lokalni nivo:	26 programa	580 učesnika

Ovaj model omogućava ciljano jačanje kapaciteta organa državne službe u skladu sa njihovim specifičnim potrebama.

U 2025. godini evaluacija je provedena za približno 65% realizovanih programa stručnog usavršavanja, primjenom standardiziranog pristupa zasnovanog na kvantitativnim i kvalitativnim metodama procjene. Evaluacija se temeljila na ocjenjivanju ključnih parametara putem skale od 1 do 5 (gdje 1 označava najniži, a 5 najviši nivo ocjene), kao i kroz strukturirane odgovore učesnika i predstavnika Agencije.

Obuhvaćeni su sljedeći elementi procjene:

- kvalitet i relevantnost sadržaja programa,
- ocjena realizatora (od strane učesnika i predstavnika Agencije),
- usklađenost programa sa potrebama i očekivanjima polaznika,
- stepen primjenjivosti stečenih znanja na radnom mjestu,
- nivo zadovoljstva organizacijom i trajanjem programa.

Evaluacija je provedena diferencirano, u skladu sa načinom realizacije programa, kroz zasebnu analizu programa održanih u učionici, online formatu i in house modelu obuka

Online programi





- Prosječna ocjena realizatora (ocjena Agencije): **4,95**
- Prosječna ocjena realizatora (učesnici): **4,87**
- **93% učesnika zadovoljno ili veoma zadovoljno organizacijom**
- **81% učesnika potvrđuje primjenjivost znanja**
- **85% smatra trajanje optimalnim**

Programi u učionici

- Prosječna ocjena realizatora (Agencija): **4,96**

- Prosječna ocjena realizatora (učesnici): **4,89**
- **90% učesnika smatra trajanje optimalnim**

Najveću vrijednost učesnici vide u:

-  razmjeni iskustava
-  diskusija
-  praktična primjena znanja
-  umrežavanje

In house programi

- Prosječna ocjena polaznika: **4,85**

Najbolje ocijenjeni programi

Među najbolje ocijenjenim programima izdvajaju se obuke iz sljedećih oblasti:

- komunikacija i timski rad
- zaštita ličnih podataka
- javne politike i zakonodavni proces
- javne nabavke
- digitalni alati i IT sigurnost
- kancelarijsko poslovanje i administracija
- upravljanje stresom i razvoj rukovodnih vještina
- Posebno su visoko ocijenjeni programi kao što su:
- Komunikacija na radnom mjestu
- Zakon o zaštiti ličnih podataka
- Javne politike i zakonodavni proces
- Javne nabavke
- Sajber sigurnost i zaštita podataka
- Rad u stresnom okruženju

→ Ovi rezultati potvrđuju usmjerenost Agencije na razvoj ključnih kompetencija u skladu sa savremenim zahtjevima javne uprave.

Ključni nalazi ROI evaluacije programa stručnog usavršavanja

Rezultati evaluacije zasnovane na ROI (Return on Investment) metodologiji ¹potvrđuju da programi stručnog usavršavanja koje provodi Agencija za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine imaju direktan i mjerljiv uticaj na unapređenje rada institucija. Utvrđeno je da ulaganja u razvoj kompetencija državnih službenika generišu višestruki povrat, pri čemu neto korist prelazi 530.000 KM, a povrat na ulaganje iznosi 2.336%, odnosno svaka uložena konvertibilna marka generiše više od 24 KM koristi.

Posebno značajan efekat ogleda se u jačanju internih kapaciteta institucija i jedinica lokalne samouprave, koje su, zahvaljujući provedenim obukama, u većoj mjeri osposobljene za samostalnu izradu strateških i planskih dokumenata. Time je ostvareno i direktno smanjenje potrebe za angažmanom eksternih konsultantskih usluga, što dodatno doprinosi racionalnijem i efikasnijem upravljanju javnim sredstvima.

Evaluacija je također pokazala unapređenje operativne efikasnosti, kroz skraćanje vremena potrebnog za izradu i implementaciju razvojnih dokumenata, kao i povećanje kvaliteta planiranja, uključujući jasnije definisane ciljeve, mjerljive indikatore i bolju usklađenost sa strateškim okvirima na višim nivoima vlasti i standardima Evropske unije. Istovremeno, evidentiran je i pozitivan uticaj na razvojni potencijal institucija, uključujući veću uspješnost u pripremi i kandidiranju projekata prema fondovima i donatorskim izvorima finansiranja.

Značajan nalaz odnosi se i na promjenu pristupa radu, gdje obuke doprinose većoj primjeni analitičkih alata, unapređenju međusektorske saradnje i jačanju prakse strateškog i programskog budžetiranja. Na taj način programi stručnog usavršavanja ne utiču samo na individualna znanja i vještine, već i na ukupnu organizacionu efikasnost i kvalitet upravljanja u javnoj upravi.

Važno je naglasiti da je evaluacija provedena uz podršku eksternog eksperta, primjenom međunarodno priznate ROI metodologije, čime je osigurana dodatna objektivnost, metodološka utemeljenost i kredibilitet dobijenih rezultata.

Ukupno posmatrano, nalazi evaluacije potvrđuju da programi stručnog usavršavanja predstavljaju strateški alat za unapređenje efikasnosti, kvaliteta rada i razvojnih

¹ ROI evaluacija provedena je na odabranim programima stručnog usavršavanja realizovanim u okviru projekata podrške jačanju kapaciteta jedinica lokalne samouprave (CARITAS 2025), uključujući obuke iz oblasti strateškog planiranja, upravljanja projektima i primjene metodologija za izradu razvojnih dokumenata. Evaluacija je realizovana u okviru projekta koji se odnosi na unapređenje sistema upravljanja razvojem na lokalnom nivou, uz primjenu međunarodno priznate ROI (Phillips) metodologije i uz podršku eksternog eksperta (mr.sc Elmida Sarić)

kapaciteta institucija, te da ulaganje u razvoj ljudskih resursa ima direktan finansijski i sistemski efekat na funkcionisanje javne uprave u Federaciji Bosne i Hercegovine.



Ovakav pristup predstavlja iskorak ka uspostavljanju sistema upravljanja zasnovanog na učinku i mjerljivim rezultatima u javnoj upravi.

Zaključak

Rezultati evaluacije programa stručnog usavršavanja u 2025. godini potvrđuju da je Agencija za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine uspostavila funkcionalan i kvalitetan sistem razvoja kompetencija državnih službenika, koji odgovara stvarnim potrebama institucija i savremenim zahtjevima javne uprave.

Visok stepen realizacije programa, izuzetne ocjene zadovoljstva učesnika, kao i izražena primjenjivost stečenih znanja u svakodnevnom radu, ukazuju na to da programi stručnog usavršavanja imaju direktan uticaj na unapređenje efikasnosti, kvaliteta rada i organizacione sposobnosti organa državne službe. Posebno se ističe razvoj in house modela obuka, koji omogućava ciljano jačanje kapaciteta institucija u skladu sa njihovim specifičnim potrebama.

Nalazi ROI evaluacije dodatno potvrđuju da ulaganja u stručno usavršavanje predstavljaju investiciju sa mjerljivim finansijskim i razvojnim efektima, uključujući značajno smanjenje troškova, jačanje internih kapaciteta i povećanje uspješnosti u planiranju i realizaciji razvojnih aktivnosti. Time se potvrđuje prelazak sa tradicionalnog pristupa obukama ka modelu zasnovanom na učinku i mjerljivim rezultatima.

Uvođenje naprednih metodologija evaluacije, uključujući ROI pristup uz podršku eksternih eksperata, predstavlja značajan iskorak ka uspostavljanju sistema upravljanja zasnovanog na dokazima i rezultatima, u skladu sa dobrim praksama Evropske unije i principima modernog upravljanja ljudskim resursima u javnoj upravi.

Polazeći od navedenog, Agencija će u narednom periodu nastaviti sa daljim unapređenjem sistema stručnog usavršavanja, s posebnim fokusom: na razvoj digitalnih kompetencija, jačanje in house modela obuka, primjenu inovativnih metoda učenja i sistemsko praćenje efekata obuka, s ciljem kontinuiranog jačanja kapaciteta državne službe i unapređenja kvaliteta javne uprave u Federaciji Bosne i Hercegovine.