

## **Finalni izveštaj**

Projekat

„Procena organizacione i funkcionalne kompatibilnosti centara za socijalni rad i profesionalnih kompetenci zaposlenih u centrima za socijalni rad u pet izabralih lokalnih samouprava“



Republika Srbija



Beograd, 14. jun 2019. godine

*Krovni projekat:* „Osnaživanje centara za socijalni rad na teritoriji Republike Srbije“

*Projekat:* „Procena organizacione i funkcionalne kompatibilnosti centara za socijalni rad i profesionalnih kompetenci zaposlenih u centrima za socijalni rad u pet izabranih lokalnih samouprava“

*Implementacioni partner:* Kancelarija Ujedinjenih nacija za projektne usluge (UNOPS)

*Broj ugovora:* UNOPS-NFY-2018-S-003 (od 22. januara 2019. godine)

*Cilj:* Doprineti kvalitetu pruženih usluga socijalne zaštite i većoj socijalnoj inkluziji socijalno marginalizovanih grupa, kroz procenu organizacione i funkcionalne kompatibilnosti centara za socijalni rad i profesionalnih kompetenci zaposlenih u centrima za socijalni rad u pet izabranih lokalnih samouprava (što uključuje psihološku procenu korišćenjem validnih psiholoških mernih instrumenata i metoda), u kombinaciji sa analizom organizacionih struktura i opterećenja poslom.

*Datum početka projekta:* 22. januar 2019. godine

*Datum završetka projekta:* 14. jun 2019. godine

*Naziv izveštaja:* Finalni izveštaj

*Datum izveštaja:* 14. jun 2019. godine

*Period izveštavanja:* 22. januar 2019. godine - 14. jun 2019. godine

Izrada projekta „Procena organizacione i funkcionalne kompatibilnosti centara za socijalni rad i profesionalnih kompetenci zaposlenih u centrima za socijalni rad u pet izabranih lokalnih samouprava“ omogućena je u okviru projekta „Norveška za vas - Srbija“ i njen sadržaj ne predstavlja nužno stavove Vlade Norveške i Vlade Srbije.

## **Sadržaj**

Uvod.....	3
Podaci o uzorku.....	5
Geografska distribucija izabranih centara za socijalni rad.....	5
Metodologija.....	13
„Velikih pet plus dva“ (VP+2).....	14
„KOG-3“.....	16
Analiza.....	19
1) Organizacija posla u centrima za socijalni rad.....	19
2) Poštovanje pravila i procedura u centrima za socijalni rad.....	31
3) Postavljanje prioriteta u centrima za socijalni rad.....	53
4) Saradnja centara za socijalni rad sa drugim institucijama.....	68
5) Međuljudski odnosi u centrima za socijalni rad.....	77
6) Nivo edukacije u centrima za socijalni rad.....	83
7) Testiranje psihološkim mernim instrumentima.....	106
8) Intervjui u centrima za socijalni rad.....	113
9) Treninzi na radnom mestu.....	114
Rezime.....	129
Prilozi.....	133
Upitnik za rukovodioce i supervizore	
Upitnik za stručne radnike (voditelje slučaja)	

## **Uvod**

Projekat „Osnaživanje centara za socijalni rad na teritoriji Republike Srbije“ započet je u toku 2017. godine, a sredinom 2018. godine, kao rezultat aktivnosti prethodne faze, kreirana je obimna studija u oblasti upravljanja ljudskim i socijalnim resursima u centrima za socijalni rad, i izrađeni su predlozi mera za unapređenje normativnog okvira upravljanja ljudskim i socijalnim resursima u centrima za socijalni rad, kao i projektni predlog unapređenja sistema upravljanja ljudskim resursima u centrima za socijalni rad u skladu sa kriterijumima poziva koje raspisuju organi i programska tela Evropske unije.

Jedna od faza krovnog projekta, koja se izvodi kao zaseban projekat, nosi naziv „Procena organizacione i funkcionalne kompatibilnosti centara za socijalni rad i profesionalnih kompetenci zaposlenih u centrima za socijalni rad u pet izabralih lokalnih samouprava“ i vezana je za reorganizaciju načina rada centara za socijalni rad i profesionalne kompetencije zaposlenih u centrima za socijalni rad na teritoriji Republike Srbije.

Za sprovođenje implementacije ove faze krovnog projekta (kao zasebnog projekta), na osnovu potписанog Memoranduma o saradnji, zadužena je Kancelarija Ujedinjenih nacija za projektne usluge (UNOPS) kroz projekat „Norveška za vas - Srbija“ (koji finansira Ambasada Kraljevine Norveške u Republici Srbiji) koji je usmeren na unapređenje socijalne inkluzije, ekonomsko osnaživanje ranjivih grupa stanovništva, kao i unapređenje kvaliteta života ljudi u slabije razvijenim opštinama kroz razvoj lokalne infrastrukture. Sve projektne aktivnosti sprovedene su u partnerstvu sa Vladom Republike Srbije (primarno sa Ministarstvom za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja Republike Srbije) i u saradnji sa drugim relevantnim institucijama.

Jedan od najvažnijih preduslova za uspešno izvođenje ovog projekta bio je stručan izbor centara za socijalni rad u kojima će biti implementirane planirane projektne aktivnosti. Projektnim zadatkom određeno je da broj centara za socijalni rad u kojima će biti implementirane planirane projektne aktivnosti bude pet, pa je bilo potrebno kreirati što relevantniji uzorak centara za socijalni rad koji bi maksimalno moguće realno prikazao celokupan sistem centara za socijalni rad na teritoriji Republike Srbije.

Takođe, jedan od uslova je da pet izabralih centara za socijalni rad budu iz grupe koju čine 91 jedinica lokalne samouprave koje se nalaze u trećoj i četvrtoj grupi razvijenosti. Treću grupu čini 47 nedovoljno razvijenih jedinica lokalnih samouprava čiji je stepen razvijenosti u rasponu od 60% do 80% republičkog proseka, a četvrtu grupu čini 44 izrazito nedovoljno razvijenih jedinica lokalnih samouprava čiji je stepen razvijenosti ispod 60% republičkog proseka.

<i>treća grupa prema stepenu razvijenosti</i>	<i>četvrta grupa prema stepenu razvijenosti</i>
Alibunar, Bajina Bašta, Batočina, Bač, Bela Crkva, Bogatić, Boljevac, Velika Plana, Veliko Gradište, Vladimirci, Despotovac, Žabalj, Žitište, Ivanjica, Irig, Kladovo, Knić, Kovačica, Kovin, Koceljeva, Kraljevo, Leskovac, Lozница, Lučani, Ljubovija, Mali Idoš, Negotin, Nova Crnja, Novi Bečeј, Novi Pazar, Osečina, Odžaci, Paraćin, Plandište, Prokuplje, Svilajnac, Sečanj, Smederevska Palanka, Sokobanja, Srbobran, Titel, Trstenik, Ćićevac, Čuprija, Ub, Čoka, Šid.	Aleksinac, Babušnica, Bela Balanka, Blace, Bojnik, Bosilegrad, Brus, Bujanovac, Varvarin, Vladičin Han, Vlasotince, Gadjin Han, Golubac, Dimitrovgrad, Doljevac, Žabari, Žagubica, Žitorađa, Knjaževac, Krupanj, Kuršumlija, Kučevo, Lebane, Ljig, Mali Zvornik, Malo Crniće, Medveda, Merošina, Mionica, Nova Varoš, Opovo, Petrovac na Mlavi, Preševo, Priboj, Prijepolje, Ražanj, Raška, Rekovac, Svrlijig, Sjenica, Surdulica, Trgovište, Tutin, Crna Trava.

Pored primarnog kriterijuma (da su osnivači centra za socijalni rad lokalne samouprave koje pripadaju trećoj i četvrtoj grupi razvijenosti) prilikom izbor pet centara za socijalni rad u obzir su uzeti i dodatni kriterijumi koji su omogućili kreiranje maksimalno relevantnog uzorka centara za socijalni rad koji najrealnije moguće prikazuje celokupan sistem centara za socijalni rad na teritoriji Republike Srbije. Najvažniji od ovih **kriterijuma za izbor** su:

- veličina jedinice lokalne samouprave koja je osnivač centra za socijalni rad (kako bi se postigla maksimalna moguća raznolikost uzorka po ovom kriterijumu);
- teritorija koju centar za socijalni rad pokriva (radi postizanja prihvatljive razuđenosti u pogledu geografske lokacije, međusobna udaljenost izabranih centara za socijalni rad morala je biti veća od 50 km);
- demografski i socio-ekonomski podaci za područje nadležnosti centra za socijalni rad (broj korisnika, vrsta usluga koje se primarno pružaju...);
- veličina centra za socijalni rad (kako bi u finalnom uzorku bili podjednako (koliko je to moguće) zastupljeni mali (do 5 zaposlenih), srednje mali (6-15 zaposlenih), srednji (16-25 zaposlenih) i veliki (preko 25 zaposlenih) centri za socijalni rad);
- broj stručnih radnika u okviru centra za socijalni rad koji su predmet ispitivanja;
- spremnost zaposlenih i rukovodstva da aktivno učestvuju u projektu (dobrovoljnost je važan element za implementaciju projektnih aktivnosti).

Da bi se postiglo da uzorak bude maksimalno izbalansiran u pogledu svih aspekata relevantnih za ovaj projekat korišćen je i jedan broj dodatnih kriterijuma (kao što su preferirana podjednaka zastupljenost svih glavnih regiona u Srbiji (Istočna Srbija, Zapadna Srbija, Južna Srbija...), postojanje značajnih razlika na parametrima kvaliteta organizacije rada i motivacije zaposlenih, što je utvrđeno u okviru prethodno sprovedenog istraživanja, itd.), kao i svi dodatno dostupni podaci, dokumenti i studije odobreni ili izdati od strane Ministarstva za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja i drugih relevantnih institucija. Posebna pažnja posvećena je uvidima iz ranije realizovanih projekata koji su vezani za rad centara za socijalni rad na celokupnoj teritoriji Republike Srbije, kao i za rad zaposlenih u tim centrima za socijalni rad.

Kako bi se prevenirala mogućnost osipanja uzorka **formirana je inicijalna lista koja sadrži deset centara za socijalni rad** (opredeljenih po prethodno navedenim kriterijumima), pa je, na osnovu dublje analize i dodatnih kriterijuma, sa te liste **izabrano pet primarnih centara** za socijalni rad u kojima će biti implementirane planirane projektne aktivnosti, dok je preostalih pet centara predstavljalo alternativni izbor („rezervu“ primarno izabranim centrima za socijalni rad). U slučaju da neki od pet inicijalno izabranih centara za socijalni rad nije pokazao spremnost za saradnju i prihvatio učešće u ovom projektu, njegovo mesto bi zauzeo centar koji je predstavljao alternativu („rezervu“) primarno izabranom centru.

primarni izbor	veličina	grupa razvoja	geografski položaj	alternativni izbor	veličina	grupa razvoja
<b>Kovin</b>	srednje mali	3	severno	<b>Kovačica</b>	srednje mali	3
<b>Kučevac</b>	srednje mali	4	istočno	<b>Veliko Gradište</b>	srednje mali	3**
<b>Leskovac</b>	veliki	3	južno	<b>Prokuplje</b>	srednjii*	3
<b>Mali Zvornik</b>	mali	4	zapadno	<b>Krupanj</b>	mali	4
<b>Trstenik</b>	srednji	3	centralno	<b>Paraćin</b>	srednji	3

\*Centar za socijalni rad u Prokuplju je kao centar za socijalni rad srednje veličine bio potencijalna zamena (u uzorku) za centar za socijalni rad u Leskovcu koji je u grupi velikih centara za socijalni rad, zato što, osim u Leskovcu, u južnom delu Srbije nema drugih velikih centara za socijalni rad koji se nalaze u jedinici lokalne samouprave iz treće ili četvrte grupe razvoja.

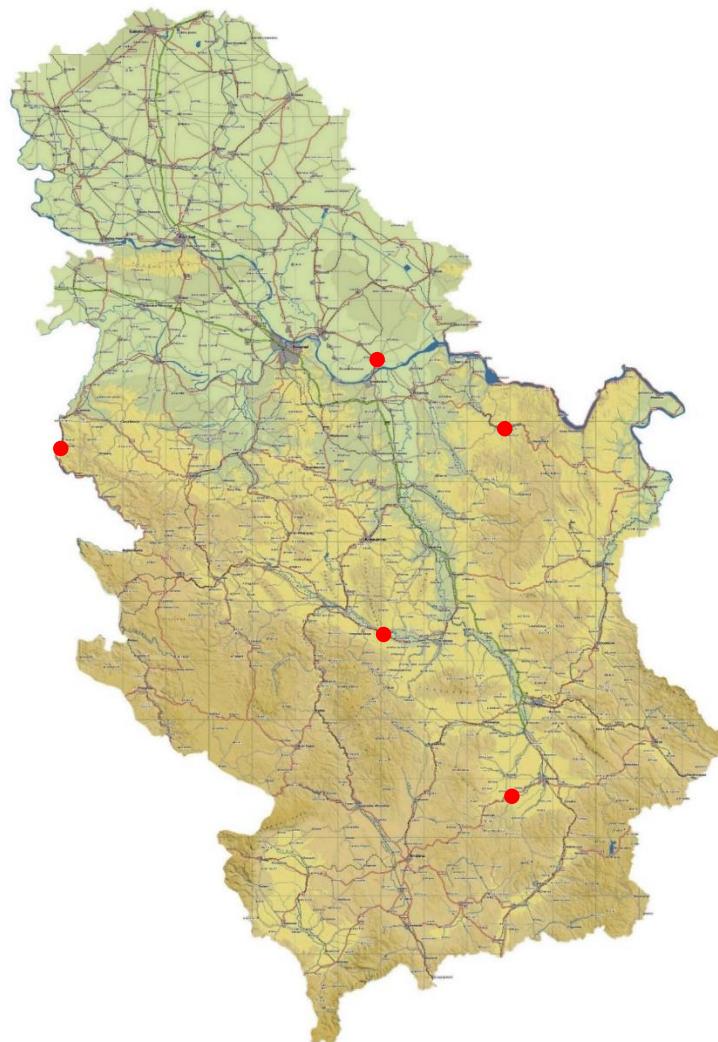
\*\*Centar za socijalni rad Veliko Gradište kao centar za socijalni rad koji se nalazi u jedinici lokalne samouprave iz treće grupe razvoja bio je potencijalna zamena (u uzorku) za centar za socijalni rad Kučevac koji se nalazi u jedinici lokalne samouprave koja je u četvrtoj grupi razvoja, zato što je najsličniji centar za socijalni rad u istočnoj Srbiji (u ovom delu zemlje nije velika razlika između jedinica lokalne samouprave iz treće i iz četvrte grupe razvoja, a velike su sličnosti korisnika usluga ovih centara za socijalni rad).

## Podaci o uzorku

Na osnovu dublje analize i dodatnih kriterijuma, izabrano je **pet centara za socijalni rad** koji su potvrdili svoju zainteresovanost da se u njima implementiraju projektne aktivnosti.

centar za socijalni rad	veličina	grupa razvoja	geografski položaj
Kovin	srednje mali	3	Vojvodina
Kučovo	srednje mali	4	Istočna Srbija
Leskovac	veliki	3	Južna Srbija
Mali Zvornik	mali	4	Zapadna Srbija
Trstenik	srednji	3	Centralna Srbija

## Geografska distribucija izabralih centara za socijalni rad



Uzimajući u obzir projektno ograničenje relativno malim uzorkom, kao i druge projektne zahteve i sve zadatke koje je potrebno izvesti, **postignut je maksimalni nivo teritorijalne zastupljenosti svih delova Republike Srbije**, a da istovremeno uzorak sadrži sve kategorije veličina centara za socijalni rad, kao i da zadovoljava ostale postavljene kriterijume.

Uzorkom su obuhvaćene jedinice lokalne samouprave različitih veličina (od 11.706 do 136.888 stanovnika) i sve veličine centra za socijalni rad, od malog (do 5 zaposlenih), preko srednje malog (od 6 do 15 zaposlenih) i srednjeg (od 16 do 25 zaposlenih), do velikog (preko 25 zaposlenih).

Takođe, uzorak je formiran tako da u njemu postoji veliki raspon kod parametara vezanih za **odnos broja stanovnika po stručnom radniku u centrima za socijalni rad** (od 1.912 do 4.215 stanovnika po stručnom radniku) i vezanih za **odnos broja korisnika socijalne zaštite po stručnom radniku u centrima za socijalni rad** (od samo 243 korisnika do čak 956 korisnika po stručnom radniku), što je u skladu sa rasponom koji figurira na celokupnoj teritoriji Republike Srbije.

<i>CSR u jedinici lokalne samouprave</i>	<i>broj stanovnika u jedinici lok. samouprave</i>	<i>ukupan broj korisnika</i>	<i>broj stručnih radnika u CSR</i>	<i>broj stanovnika po stručnom radniku</i>	<i>broj korisnika po stručnom radniku</i>
Kovin	33.722	7.650	8	4.215	956
Kučево	13.851	3.103	7	1.979	428
Leskovac	136.888	16.852	52	2.632	324
Mali Zvornik	11.706	974	4	2.926	243
Trstenik	15.300	2.871	8	1.912	359

Analizom podataka iz prethodnih projekata i istraživanja obavljenih tokom 2017. i 2018. godine, utvrđeno je da izabrani centri za socijalni rad imaju približno ujednačenu socijalnu strukturu stanovništva, kao i zastupljenost u vrsti i obimu usluga koje pružaju, čime se dodatno pojačava relevantnost uzorka.

U okviru pripreme prikupljeni su **podaci** neophodni za formiranje materijala za direktni rad u izabranim centrima za socijalni rad i to:

- podaci o ukupnom broju rešenih slučajeva u izabranim centrima za socijalni rad u prethodne tri godine;
- podaci o zastupljenosti pojedinih tipova usluga u ukupnom broju rešenih slučajeva u prethodne tri godine;
- podaci iz dodatne analize trenutne sistematizacije radnih mesta (struktura i ideo stručnih, administrativnih i drugih radnika) kako bi svi kasnije formirani instrumenti bili u punoj saglasnosti sa važećom sistematizacijom;
- podaci dobijeni putem upitnika koje popunjavanju rukovodioci i stručni saradnici u izabranim centrima za socijalni rad.

#### *Ukupan broj predmeta u centrima za socijalni rad*

<i>Centar za socijalni rad</i>	<i>2016.</i>	<i>2017.</i>	<i>2018.</i>
Kovin	11.010	11.890	13.786
Kučevо	2.913	3.908	3.983
Leskovac	10.442	13.041	13.367
Mali Zvornik	1.573	1.073	974
Trstenik	2.745	2.871	2.034

Tokom prikupljanja podataka primećeno je da Centar za socijalni rad Kovin i Centar za socijalni rad Kučevо nisu bili u mogućnosti da dostave podatke o učešću pojedinih kategorija usluga u ukupnom broju slučajeva. Ovi centri za socijalni rad nemaju oformljenu bazu podataka, pa je jedini način da se traženi podaci prikupe pojedinačno pregledanje predmeta i ručno popisivanje podataka, što je, s obzirom na opterećenost zaposlenih tekućim poslovima,

veoma teško izvodljivo. Situacija je posebno komplikovana u Centru za socijalni rad Kovin koji je jedan od najopterećenijih centara za socijalni rad u Republici Srbiji (broj korisnika po stručnom radniku je preko 950).

*Učešće pojedinih kategorija usluga u ukupnom broju slučajeva*

<b>CSR Leskovac</b>	<b>2016.</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>
materijalna pomoć	5.118	5.150	6.043
poremećeni porodični odnosi i razvodi	204	220	421
maloletnička delinkvencija	201	196	212
nasilje u porodici	128	295	769
smeštaj u ustanovu	163	193	192
starateljstvo	437	421	488
pomoć u kući i nega drugog lica	849	820	870

<b>CSR Mali Zvornik</b>	<b>2016.</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>
materijalna pomoć	1.455	927	832
poremećeni porodični odnosi i razvodi	70	30	44
maloletnička delinkvencija	25	18	16
nasilje u porodici	12	22	17
smeštaj u ustanovu	24	22	29
starateljstvo	27	27	27
pomoć u kući i nega drugog lica	10	927	832

<b>CSR Trstenik</b>	<b>2016.</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>
materijalna pomoć	1.609	1171	1075
poremećeni porodični odnosi i razvodi	108	91	72
maloletnička delinkvencija	50	55	42
nasilje u porodici	285	151	285
smeštaj u ustanovu	101	110	97
starateljstvo	104	102	104
pomoć u kući i nega drugog lica	339	366	304

*Struktura zaposlenih u centrima za socijalni rad*

<i>Centar za socijalni rad</i>	<i>stručni radnici</i>	<i>stručni saradnici</i>	<i>administrativni radnici</i>
Kovin	8	1	2
Kučево	6	1	1
Leskovac	52	22	5
Mali Zvornik	4	1	1
Trstenik	8	3	2

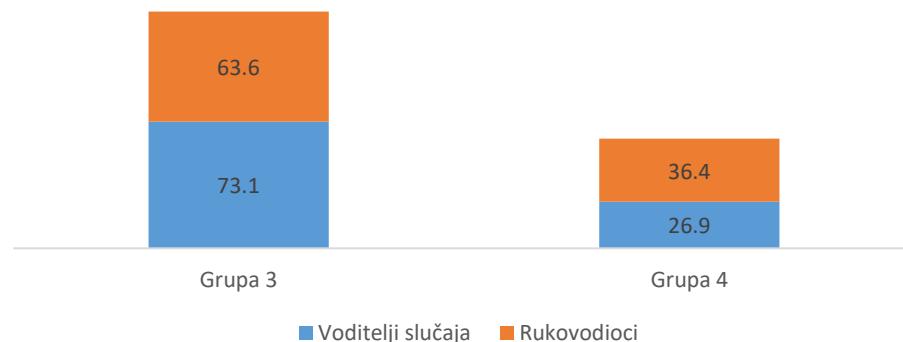
*Polna struktura stručnih radnika u centrima za socijalni rad*

<i>Centar za socijalni rad</i>	<i>ženskog pola</i>	<i>muškog pola</i>	<i>rukovodilac centra</i>
Kovin	3	5	ženskog pola
Kučevо	5	1	ženskog pola
Leskovac	17	35	muškog pola
Mali Zvornik	4	0	ženskog pola
Trstenik	7	1	muškog pola

Podaci iz izabralih centara za socijalni rad pokazuju da uzorak pruža veoma visok nivo diverzifikacije u elementima koji bi trebalo da budu što raznovrsniji kako bi uzorak maksimalno moguće verno predstavio celu Republiku Srbiju i veoma visok nivo ujednačenosti u elementima gde je to neophodno zbog validnosti istraživanja.

Uzorak u istraživanju sačinjavalo je 37 ispitanika iz izabralih pet centra za socijalni rad, oba pola, različite starosne strukture, sa širokim rasponom radnog staža u centru za socijalni rad, kao i sa različitim nivoima hijerarhijskih pozicija na kojima se nalaze i dve grupe poslova koji obavljaju.

### Zastupljenost u odnosu na grupu razvijenosti (%)

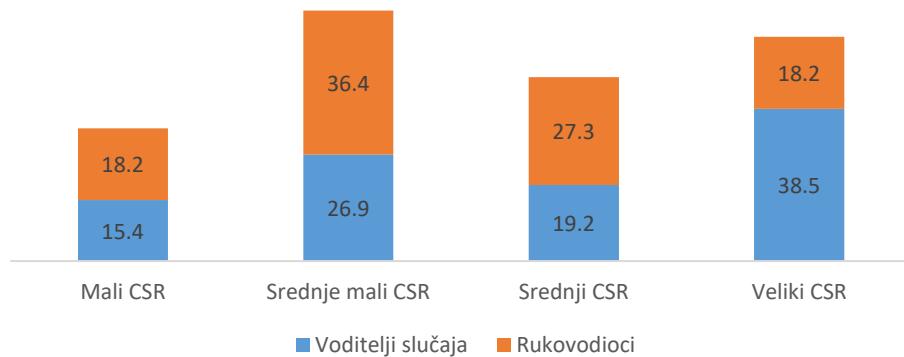


*grafikon U.1: Zastupljenost kategorija zaposlenih u odnosu na grupu razvijenosti jedinice lokalne samouprave u kojoj se CSR nalazi*

Većina voditelja slučaja (73,1%) i rukovodilaca (63,6%) je iz centara za socijalni rad koji se nalaze u jedinicama lokalne samouprave u trećoj grupi razvijenosti, dok nešto više od četvrtine voditelja slučaja i nešto više od trećine rukovodilaca pripada centrima za socijalni rad iz jedinica lokalne samouprave koje su u četvrtoj grupi razvijenosti jedinica lokalne samouprave. (grafikon U.1)

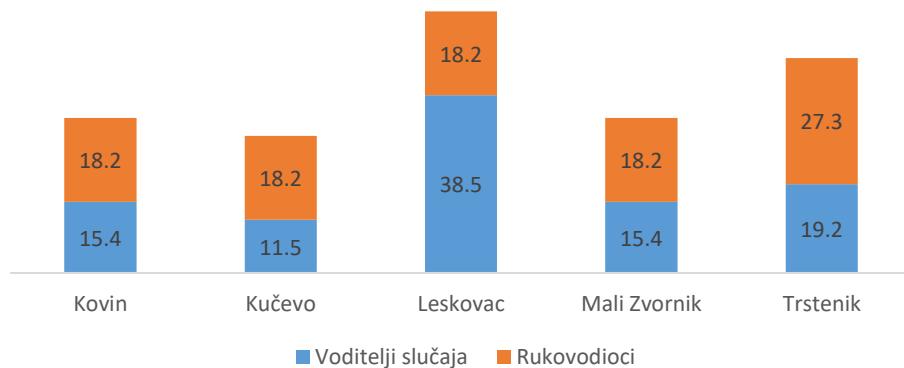
Učešće određenih kategorija zaposlenih u centrima za socijalni rad u istraživanju je veoma ujednačeno: 15,4% voditelja slučaja je iz malih centara za socijalni rad, 26,9% voditelja slučaja je iz srednje malih centara za socijalni rad, iz centara za socijalni rad srednje veličine je 19,2%, dok je iz velikih centara za socijalni rad 38,5%. Kada su u pitanju rukovodioci koji su činili uzorak istraživanja, 18,2% je zaposleno u malim centrima za socijalni rad, 36,4% su iz srednje malih centara za socijalni rad, 27,3% radi u centrima za socijalni rad srednje veličine, a 18,2% u velikim centrima za socijalni rad. (*grafikon U.2*)

### Zastupljenost u odnosu na veličinu centra za socijalni rad (%)



*grafikon U.2: Zastupljenost kategorija zaposlenih u odnosu na veličinu centra za socijalni rad*

### Zastupljenost u odnosu na grad u kojem se nalazi centar za socijalni rad (%)



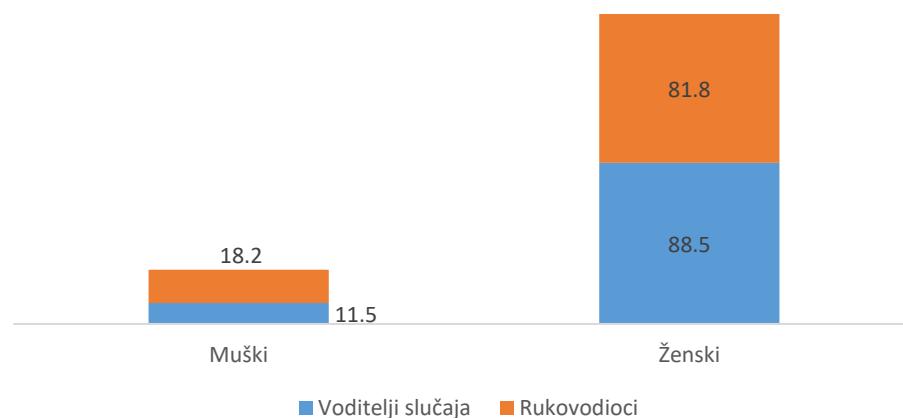
*grafikon U.3: Zastupljenost kategorija zaposlenih u odnosu na grad u kojem se nalazi centar za socijalni rad*

Uvidom u podatke koji se odnose na grad u kojem se centar za socijalni rad nalazi, može se videti da je učešće voditelja slučaja iz različitih gradova dosta ujednačeno u okviru uzorka: od učešća 11,5% koliko je za centar za socijalni rad Kučovo, preko 15,4% za centre za socijalni rad u Kovinu i u Malom Zvorniku, do 19,2% što predstavlja učešće voditelja slučaja iz centra za socijalni rad Trstenik. Jedino je učešće voditelja slučaja iz centra za socijalni rad Leskovac malo veće i iznosi 38,5%. Kada su u pitanju rukovodioci postignuta je još veća ujednačenost u

uzorku, te osim centra za socijalni rad u Trsteniku čiji rukovodioci u nešto većem procentu učestvuju u uzorku (27,3%), rukovodioci centara za socijalni rad su ravnomerno zastupljeni sa po 18,2%. (*grafikon U.3*)

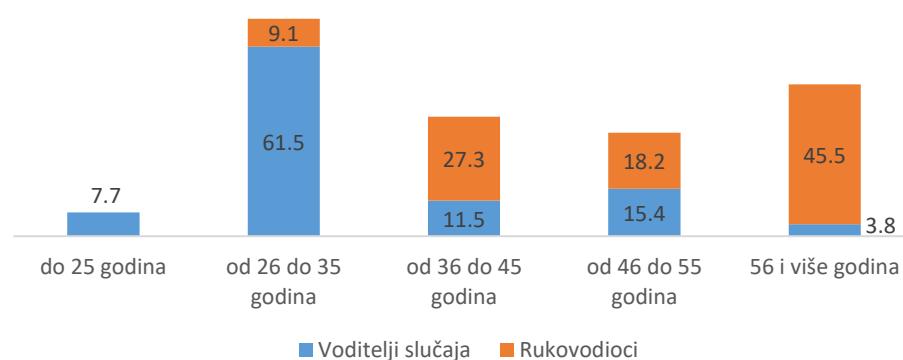
Uzorak ima veliki procenat zastupljenosti ženskog pola, bez obzira na poziciju koju zaposleni imaju u hijerarhijskoj strukturi centra za socijalni rad. I kod voditelja slučaja i kod rukovodilaca ideo osoba ženskog pola je preko 80%, što je u skladu sa činjenicom da je među zaposlenima u sistemu centara za socijalni rad na teritoriji Republike Srbije značajno veće učešće osoba ženskog pola. Daljom analizom podataka može se uočiti da je učešće osoba ženskog pola malo manje kada je u pitanju pozicija rukovodioca, što je opet u skladu sa postojećom favorizacijom (manjeg obima) osoba muškog pola za preuzimanje rukovodilačkih pozicija. (*grafikon U.4*)

Zastupljenost u odnosu na pol ispitanika (%)



*grafikon U.4: Zastupljenost kategorija zaposlenih u odnosu na pol ispitanika*

Zastupljenost u odnosu na starost ispitanika (%)

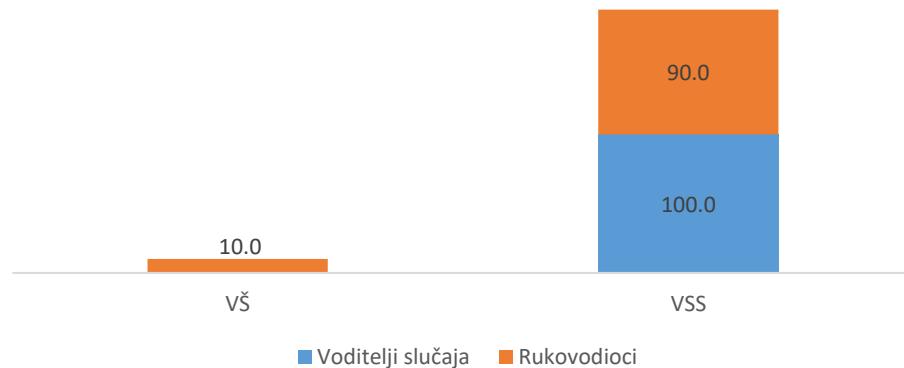


*grafikon U.5: Zastupljenost kategorija zaposlenih u odnosu na starost ispitanika*

Prema starosti voditelja slučaja, najmanje je onih koji pripadaju najstarijoj starosnoj kategoriji - preko 56 godina starosti (3,8%), a najviše je voditelja slučaja starosti između 26 i 35 godina

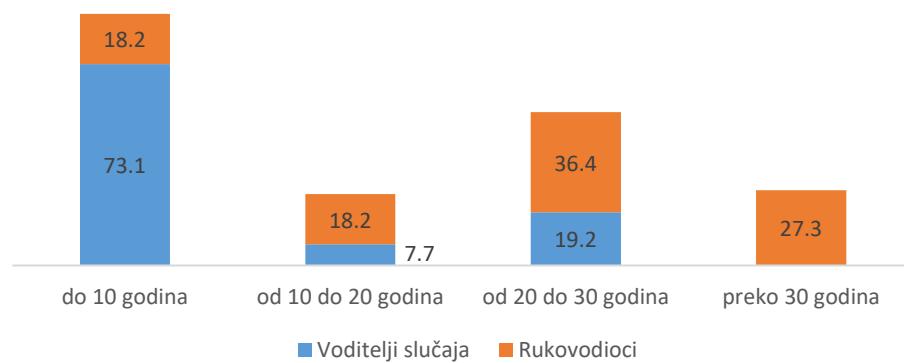
koji čine skoro dve trećine zaposlenih u posmatranim centrima za socijalni rad (61,5%). Ostale starosne kategorije su približno ujednačene, pri čemu voditelja slučaja iz najmlađe starosne kategorije, do 25 godina, ima 7,7%, dok su kategorije između 36 i 45 godina starosti i između 45 i 56 godina starosti veoma bliske po zastupljenosti (11,5% i 15,4%). Ovi podaci su u skladu sa uvidima iz prethodnih istraživanja, a odnose se na tzv. „smenu generacija“, tj. činjenicu da zaposleni u velikom broju centara za socijalni rad odlaze u starosnu penziju, a njihovo mesto preuzimaju mlađi kadrovi. Kada su rukovodioci u pitanju, nijedan rukovodilac iz uzorka istraživanja nema manje od 25 godina starosti, što je potpuno razumljivo jer je za rukovodeću ulogu neophodno značajnije radno iskustvo što osobe iz ove starosne grupe jednostavno nisu mogli da sakupi. Prateći ovu logiku potpuno očekivano je i da je udeo svake starije grupe veći. U uzorku se 9,1% rukovodilaca nalazi u starosnoj grupi između 26 i 35 godina, njih 27,3% ima između 36 i 45 godina starosti, dok 18,2% rukovodilaca ima od 46 do 55 godina. Očekivano najviše (čak 45,5%) rukovodilaca nalazi se u starosnoj grupi od 56 i više godina. (*grafikon U.5*)

Zastupljenost u odnosu na stručnu spremu ispitanika (%)



*grafikon U.6: Zastupljenost kategorija zaposlenih u odnosu na stručnu spremu ispitanika*

Zastupljenost u odnosu na radni staž ispitanika u centru za socijalni rad (%)



*grafikon U.7: Zastupljenost kategorija zaposlenih u odnosu na radni staž ispitanika u centru za socijalni rad*

U centrima za socijalni rad koju su uključeni u uzorak uočen je izuzetno visok nivo stručne spreme. Svi voditelji slučaja koji su činili uzorak istraživanja imaju visoku stručnu spremu, dok samo 10% rukovodilaca ima završenu višu školu, a preostalih 90% rukovodilaca takođe ima visoku stručnu spremu. (*grafikon U.6*)

Kad je u pitanju dužina radnog staža voditelja slučaja u centru za socijalni rad u kojem trenutno radi, uočeno je da čak 73,1% voditelja slučaja ima do 10 godina radnog staža, njih 7,7% ima između 10 i 20 godina radnog staža, dok se u grupi koja ima između 20 i 30 godina radnog staža nalazi 19,2% svih voditelja slučaja koji su činili uzorak istraživanja. U grupi onih sa preko 30 godina radnog staža nema nijednog voditelja, što je u skladu sa prethodno iznetim uvidom o smeni generacija, a što je dodatno potvrđeno činjenicom da skoro 3/4 voditelja slučaja ima do 10 godina radnog staža. Kod rukovodilaca, očekivano, situacija je nešto drugačija. Uzorak je potpuno izbalansiran kod grupe rukovodilaca sa do 10 godina radnog staža i grupe u kojoj su rukovodioci sa između 10 i 20 godina radnog staža - rukovodioci u ove dve grupe zauzimaju po 18,2% u ukupnom uzorku. Od ukupnog broja rukovodilaca, najviše njih (36,4%) su iz grupe onih koji imaju od 20 do 30 godina radnog staža, a nešto više od četvrtine rukovodilaca u uzorku (27,3%) ima preko 30 godina radnog staža. (*grafikon U.7*)

## Metodologija

Projekat „Procena organizacione i funkcionalne kompatibilnosti centara za socijalni rad i profesionalnih kompetenci zaposlenih u centrima za socijalni rad u pet izabranih lokalnih samouprava“ realizovan je korišćenjem **metodologije koja u sebi sadrži sledeće korake:**

- 1) Kreiranje instrumenta za prikupljanje podataka (upitnika);
- 2) Prikupljanje neophodnih podataka od strane zaposlenih u centrima za socijalni rad (putem online upitnika) i obrada prikupljenih podataka;
- 3) Definisanje optimalne baterije psiholoških mernih instrumenata (na osnovu prikupljenih podataka);
- 4) Primena opredeljene baterije psiholoških mernih instrumenata i dodatnih metoda procene (intervjui);
- 5) Sprovođenje treninga na radnom mestu (*on-the-job training*)

Upitnik predstavlja najefikasniji, strukturisan i objektivni instrument za detaljnu analizu organizacionog i proceduralnog funkcionisanja centara za socijalni rad, kao i za definisanje kapaciteta za promenu na nivou potencijala upravljanja ljudskim resursima. U okviru kreiranja instrumenta za prikupljanje podataka uobičcene su i pripremljene **dve forme upitnika:**

- a) Upitnik za stručne radnike (voditelje slučaja)
- b) Upitnik za rukovodioce (direktore) i supervizore

Obe forme upitnika sastoje se od pitanja otvorenog i zatvorenog tipa. Jedna od ključnih razlika između ove dve forme upitnika je u tome što upitnik za rukovodioce sadrži i elemente koji se tiču organizacijskih i tehničkih parametara rada centra za socijalni rad kojim rukovodilac upravlja. Upitnik za rukovodioce i supervizore sadrži 33 pitanja zatvorenog tipa i 6 pitanja otvorenog tipa, dok Upitnik za stručne radnike sadrži 29 pitanja zatvorenog tipa i 5 pitanja otvorenog tipa. (*primerak Upitnika za rukovodice i supervizore i primerak Upitnika za stručne radnike nalaze se u odeljku Prilog*)

Pored socio-demografskih podataka, upitnici sadrže stavke/ajteme (u daljem tekstu: ajtem) kojima se ispituju različiti segmenti funkcionisanja centara za socijalni rad, kao što su organizaciona struktura centra za socijalni rad, funkcionalnost procedura, doslednost u poštovanju procedura i pravilnosti od odstupanja od procedura, sprovođenje redovnih kontrola radnih aktivnosti, organizacija posla, izveštavanje, sistem delegiranja zadataka i preuzimanje odgovornosti, postavljanje prioriteta, opšta radna atmosfera, kvalitet komunikacije i razmene iskustava među stručnim radnicima, međuljudski odnosi, kvalitet saradnje sa drugim institucijama (policijom, sudstvom, zdravstvenim i obrazovnim ustanovama, lokalnom zajednicom...), nivo edukacije stručnih radnika za obavljanje određene vrste poslova...

Oba upitnika su, pre postavljanja online, prošli detaljno testiranje radi potvrđivanja ispunjavanja svih tehničkih zahteva neophodnih za njihovo uspešno popunjavanje online.

Obim popunjavanja upitnika definisan je u odnosu na veličinu centra za socijalni rad i ukupnog broja stručnih radnika u svakom pojedinačnom centru. U svakom centru za socijalni rad Upitnik za rukovodioce i supervizore popunjavali su najviši rukovodilac (direktor) i jedan supervizor, a Upitnik za stručne radnike (voditelje slučaja) popunjavan je na sledeći način:

- u centrima za socijalni rad koji imaju do 5 zaposlenih upitnik su popunjava 2 voditelja slučaja,

- u centrima za socijalni rad koji imaju od 6 do 15 zaposlenih upitnik su popunjava 3 voditelja slučaja,
- u centrima za socijalni rad koji imaju od 16 do 25 zaposlenih upitnik je popunjava 5 voditelja slučaja, i
- u centrima za socijalni rad koji imaju preko 25 zaposlenih upitnik je popunjava 7 voditelja slučaja.

Popunjeno je ukupno 11 upitnika za rukovodioce i supervizore i 26 upitnika za stručne radnike čime je u potpunosti pokriven željeni uzorak.

Podaci prikupljeni popunjavanjem upitnika uneti su u prethodno oformljenu bazu podataka (*Microsoft Access Database*) i obrađeni u softverskom paketu SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*, verzija 25.0), a **za analizu i interpretaciju korišćene su sledeće statističke metode:**

- Deskriptivna statistika: skup metoda kojima se vrši izračunavanje, prikazivanje i opisivanje osnovnih karakteristika statističkih serija, grupisanje i sređivanje statističkih podataka, određivanje osnovnih pokazatelja statističkih serija;
- Koeficijent kontingencije: meri povezanosti između kvalitativnih vrednosti dve varijable (koeficijent kontingencije je mera povezanosti između dve kategoriske varijable bazirane na *Chi Square-u*);
- Dvofaktorska analiza varijanse: ispituje efekat dve nezavisne promenljive na jednu zavisnu promenljivu (u literaturi se često koristi skraćenica ANOVA - *Analysis of variance*);
- Pirsonov koeficijent korelacije: meri jačinu linearne povezanosti između dve ili više varijabli (vrednost se kreće u rasponu od -1 do +1).

Prilikom procene psiholoških kapaciteta zaposlenih u centrima za socijalni rad **primenjena je opredeljena baterija testova** koja sadrži:

- Inventar ličnosti „Velikih pet plus dva“ (VP+2): Inventar VP+2 upotrebljava se za procenu ličnosti u različitim oblastima psihologije, kao što su organizaciona (npr. prilikom procesa profesionalne selekcije), klinička, forenzička itd.
- Baterija testova inteligencije „KOG-3“: Baterija KOG-3 sadrži testove koji omogućavaju procenu efikasnosti funkcionisanja najvažnijih kognitivnih procesora, definisanih kibernetičkim modelom intelektualnih funkcija.

#### **„Velikih pet plus dva“ (VP+2) (Inventar ličnosti)**

*Namena testa:* procena ličnosti

Inventar VP+2 upotrebljava se za procenu ličnosti u različitim oblastima psihologije, kao što su organizaciona (npr. prilikom procesa profesionalne selekcije), klinička, forenzička itd. Instrument nije dijagnostički i na osnovu njega se ne može procenjivati psihopatološki aspekt funkcionisanja, ali može biti koristan za sticanje uvida u bazične osobine koje mogu oblikovati psihopatološke reakcije i načine ponašanja.

Upitnik VP+2 takođe može biti veoma koristan u svim vrstama korelacionih ili eksperimentalnih nacrta koji u osnovi imaju za cilj ispitivanje relacija različitih fenomena i ljudskih reakcija sa osobinama ličnosti.

Upitnik se sastoji od 184 ajtema uz petostepene skale Likertovog tipa za odgovaranje. Ajtemi su raspoređeni u **sedam velikih skala**. Svaka od njih sadrži dve, odnosno tri supskale.

**Skala Neuroticizam** – odnosi se na individualne razlike u stepenu reakcije na potencijalno ugrožavajuće stimuluse, odnosno sklonosti da se doživljavaju negativne emocije. Obuhvata indikatore anksioznosti, osećanja krivice, depresivnog raspoloženja, ogorčenosti, otuđenosti, osećanja manje vrednosti. Ova skala sadrži *tri supskale*:

- *Anksioznost* - osobina ličnosti koja se odnosi na često doživljavanje napetosti, čak i u situacijama koje prosečna osoba procenjuje kao neugrožavajuće; može da ukaže na način reagovanja individue u novim situacijama, na način donošenja odluka i slično.
- *Depresivnost* - upućuje na specifičan pesimističan kognitivni stil, koji može da pokaže kakav stav osoba ima prema budućnosti, da li je zadovoljna svojim postignućem i socijalnim kontaktima, kako procenjuje sebe i svoje osobine, da li ima aktivran ili pasivan pristup realitetu...
- *Negativni afekat* - odnosi se na opšte stanje neprijatnosti, ukazuje na karakteristični kognitivni model reagovanja koji se ispoljava, kako na planu ponašanja, tako i na planu emocionalnog reagovanja.

**Skala Ekstraverzija** - odnosi se na individualne razlike u stepenu reakcije na spoljašnje okruženje (od visoke reaktivnosti karakteristične za introverte do niske reaktivnosti karakteristične za ekstraverte). Ova skala sadrži *tri supskale*:

- *Srdačnost* - dimenzija koja ukazuje na pozitivan stav prema ljudima i aktivne napore koje osoba ulaže kako bi ostvarila harmonične interpersonalne odnose.
- *Pozitivni afekat* - dimenzija koja obuhvata indikatore optimizma, životnog elana i pozitivnog raspoloženja.
- *Društvenost* - bihevioralni aspekt ekstraverzije koji podrazumeva lako uspostavljanje interpersonalnih kontakata, mogućnost komunikacije sa velikim brojem ljudi, veliki broj poznanstava i slično.

**Skala Savesnost** – dimenzija individualnih razlika koja se odnosi na stav prema obavezama (od preterane aktivnosti i posvećenosti obavezama, karakteristične za radoholičare, do izrazite neaktivnosti, svojstvene inertnim, pasivnim i lenjim ljudima). Ukazuje na razlike prema stepenu u kom je osoba spremna da žrtvuje trenutnu lagodnost i uloži napor zarad ostvarenja dugoročnih ciljeva). Ova skala sadrži *tri supskale*:

- *Samodisciplina* - obuhvata pretežno indikatore stava prema nametnutim obavezama; indirektno je povezana sa konvencionalnom moralnošću.
- *Istrajnost* - podrazumeva ambiciju da se sopstvenim zalaganjem postignu visoki ciljevi (upornost, snažna volja, organizovanost, izdržljivost); aspekt savesnosti koji je najjasnije povezan sa ambicijom i visokim nivoom aspiracije.
- *Promišljenost* - sklonost ka uvažavanju pravila ponašanja i promišljenost prilikom donošenja odluka (odnosi se kako na postignuće i efikasnost, tako i na generalne strategije u svim aspektima funkcionisanja).

**Skala Agresivnost** – dimenzija koja podrazumeva individualne razlike u učestalosti i intenzitetu agresivnih impulsa, kao i razlike u kontroli i intenzitetu same agresivne reakcije. Sadrži *tri supskale*:

- *Bes* - dimenzija koja se odnosi na emocionalnu predispoziciju za agresivno reagovanje i lošu kontrolu agresivnih impulsa.
- *Nepopustljivost* - odnosi se na izraženost težnje ka održavanju harmoničnih odnosa sa drugim ljudima; sa jedne strane okuplja indikatore popustljivosti (sklonost ka izbegavanju konflikata, izbegavanje neprijatnih situacija i slično), a sa druge strane indikatore

nepopustljivosti (sklonost ka upuštanju u konflikte, nepopustljivom zalaganju za sopstvene ciljeve, hostilnoj težnji da se drugoj osobi nanese šteta i slično).

- *Teška narav* - odnosi se na tendenciju da se dominira u većini interpersonalnih odnosa na nametljiv i arogantan način (pričekivanje sebe u svetu snage i dominacije).

**Skala Otvorenost prema iskustvu** – osobina koja obuhvata intelektualnu radoznalost, širok krug interesovanja i otvorenost za promene (težnja ka napretku i usavršavanju). Sadrži *dve supskale*:

- *Intelekt* - tendencija da se kreira podsticajno okruženje u kome će se zadovoljiti potreba za intelektualnom stimulacijom (aktivna potraga za informacijama koje su predmet interesovanja, koju prati radoznalost i težnja ka intelektualnom napretku); ova dimenzija je obično povezana sa postojanjem visokih standarda i u drugim oblastima života i visokim očekivanjima u odnosu na sopstvenu intelektualnu efikasnost.
- *Traženje novina* - obuhvata indikatore potrebe za doživljavanjem novih iskustava i spremnosti za isprobavanje novih stvari; u osnovi je kognitivna i emocionalna predispozicija za lako prihvatanje promena i snalaženje u novim situacijama.

**Skala Negativna valenca** – odnosi se na stav osobe prema sopstvenim osobinama koje se prema konvencionalnom shvatanju smatraju negativnim ili nepoželjnim. Pored negativne samoevaluacije, obuhvata i spremnost da se sebi pripše uloga opasne osobe koje drugi imaju razloga da se plaše. Sadrži *dve supskale*:

- *Manipulativnost* - odnosi se na procenu sebe kao vešte osobe koja uspeva da ostvari ciljeve nametljivošću, spletkarenjem ili iskorišćavanjem drugih ljudi; etička komponenta ponašanja ili stavova je dominantna u ovoj dimenziji, te bi joj alternativni naziv bio amoralnost.
- *Negativna slika o sebi* - odnosi se na intenzivnu svest o vlastitim nepoželjnim osobinama i nedostatku pozitivnih osobina.

**Skala Pozitivna valenca** – skala samoevaluacije, vrednovanje vlastitih osobina, sadrži markere ekstremno pozitivne samoevaluacije koja se graniči sa narcizmom. Sadrži *dve supskale*:

- *Superiornost* - dimenzija koja obuhvata indikatore potrebe za potenciranjem vlastite važnosti koju često mogu pratiti ideje veličine i narcističke tendencije.
- *Pozitivna slika o sebi* - deo samoevaluacije koji se odnosi na poštovanje vlastitih osobina i podrazumeva svest o sopstvenim vrednostima (jedan od osnovnih preduslova za postavljanje visokih ciljeva i napretka).

Upitnik Velikih pet plus dva može se primenjivati kada je ispitanik odrasla, normalno mentalno razvijena, pismena osoba, bez neuroloških organskih oštećenja, i kada nije akutno psihotičan. Kada su u pitanju osobe sa posebnim potrebama koje usled svog hendikepa ne mogu samostalno da pristupe ispitivanju, ono može da se odvija uz pomoć ispitivača koji, po potrebi, može čitati stavke ispitaniku ili zaokruživati odgovore koje ispitanik daje.

### „KOG-3“ (Baterija testova inteligencije)

*Namena testa:* ispitivanje intelektualnih sposobnosti

Baterija testova inteligencije KOG-3 sadrži testove koji omogućavaju procenu efikasnosti funkcionisanja najvažnijih kognitivnih procesora, definisanih kibernetičkim modelom intelektualnih funkcija. Ovaj model inteligenciju definiše kao efikasnost sistema za procesiranje informacija u situacijama kada je potrebno efikasno i tačno rešenje zadataka.

Funkcionisanje ovog sistema odvija se kroz sedam funkcionalnih jedinica (receptorski sistem, procesor za dekodiranje, struktuiranje i pretraživanje ulaznih informacija - perceptivne sposobnosti, kratkotrajno pamćenje, dugotrajno pamćenje, procesor za serijalnu analizu informacija - verbalne, odnosno simboličke sposobnosti, procesor za paralelnu analizu informacija - sposobnosti rezonovanja, spacializacije, edukacione sposobnosti, centralni procesor - generalna kognitivna sposobnost).

Baterija testova KOG-3 namenjena je ispitivanju intelektualnih funkcija odraslih normalnih ispitanika i za utvrđivanje poremećaja u intelektualnom funkcionisanju ili pojedinim aspektima intelektualnog funkcionisanja kod ispitanika sa psihičkim aberacijama.

Baterija testova KOG-3 sadrži *tri subtesta* koja mere:

- efikasnost funkcionisanja perceptivnih funkcija (perceptivnu analizu, struktuiranje i identifikaciju),
- sposobnost verbalnog razumevanja, i
- sposobnost vizuelne spacializacije.

Svi korišćeni psihološki merni instrumenti poseduju adekvatne standarde validnosti, diskriminativnosti i objektivnosti na populaciji u Republici Srbiji, akreditovani su od strane Instituta za psihologiju i korišćeni su isključivo u skladu sa Zakonom o uslovima za obavljanje psihološke delatnosti.

Rezultati primenjene baterije testova primarno pružaju detaljne podatke o ličnim predispozicijama stručnih radnika centara za socijalni rad, ali, za potrebe standardizacije psiholoških profila zaposlenih po datim radnim mestima u okviru važeće sistematizacije centara za socijalni rad, ovi podaci predstavljaju inicijalni parametar za procenu prilikom budućih prijema kadrova.

Pored testiranja psihološkim mernim instrumentima obavljeni su i **intervjui sa stručnim radnicima** kao deo finalne procene psiholoških kapaciteta. Polustrukturisani intervju (prethodno zadate grupe pitanja i načini njihovog kodiranja u kasnijim fazama analize podataka radi postizanja objektivnosti u odnosu na ispitivače) služi kao dopuna i provera autentičnosti prethodnih materijala, sa posebnim akcentom na utvrđivanje kapaciteta adaptacije ispitanika u odnosu na realnost. Ispitanici su kroz razgovor odgovarali na prethodno pripremljena pitanja i iznosili svoje mišljenje o motivaciji za obavljanje posla, vrednovanju rada centra za socijalni rad van i unutar sistema socijalne zaštite, mogućnosti za unapređenje profesionalnih veština...

Ukupan uzorak u segmentu psihološke procene iznosio je 20 ispitanika, što predstavlja relevantan uzorak za ovo istraživanje.

U okviru **treninga na radnom mestu** (*on-the-job training*) u svakom centru za socijalni rad obavljene su po dve dvodnevne posete (prvi i drugi trening na radnom mestu) eksperata iz domena metodologije procene koji su potpuno upoznati sa dotadašnjim aktivnostima i koji su bili uključeni u sve prethodne faze projekta i aktivno učestvovali u izradi plana treninga na radnom mestu i osmišljavanju intervencija u funkciji unapređenja performansi rada.

Prvi trening na radnom mestu u sebi je sadržao sledeće komponente:

- opservacija rada dva voditelja slučaja (svakog dana po jedan);
- rešavanje radnog zadatka zasnovanog na metodologiji procene;

- popunjavanje Skale zadovoljstva poslom i Skale afektiviteta vezane za posao.

Drugi trening na radnom mestu, u pojedinačnom trajanju od dva dana, koncipiran je na osnovu uvida dobijenih instrumentom za prikupljanje podataka, analizom rezultata psihološkog testiranja, kao i obradom rezultata Skale zadovoljstva poslom i Skale afektiviteta vezane za posao. Tokom treninga eksperti su, osim na rad voditelja slučaja, bili usmereni i na svakodnevne situacije koje izazivaju kako pozitivne tako i negativne emocije i vezi posla koji obavljaju. Kroz razgovor i dublju analizu svih aspekata posla, ekspert je, zajedno sa stručnim radnicima, sastavio listu predloga koji bi, po njihovom mišljenju, doveli do poboljšanja organizacione i funkcionalne delatnosti centara za socijalni rad.

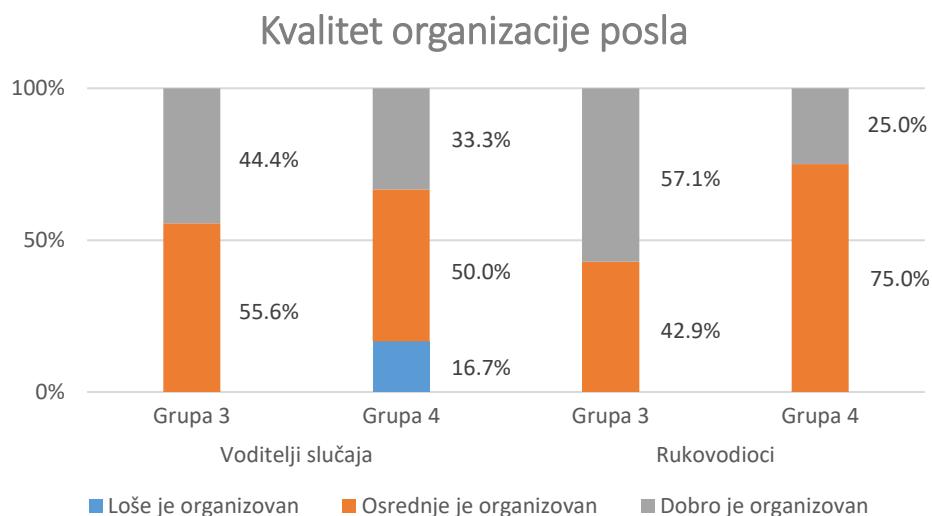
## Analiza

### 1) Organizacija posla u centrima za socijalni rad

Tokom prethodnih istraživanja podaci vezani za organizaciju posla pokazali su da je posao u centrima za socijalni rad osrednje organizovan. Radi dobijanja konkretnijih podataka na ovu temu, ovog puta je osim samog kvaliteta organizacije posla u centrima fokus stavljen i na sledeće oblasti:

- podnošenje izveštaja o radu;
- delegiranje radnih zadataka;
- unutrašnja organizacija centra za socijalni rad;
- razumevanje pojedinačnih zadataka i odgovornosti.

Posebna pažnja usmerena je na sličnosti i razlike u procenama rukovodilaca i stručnih radnika po navedenim pitanjima, kao i uticaj veličine centra za socijalni rad i pripadnosti centara za socijalni rad određenoj grupi razvijenosti jedinica lokalne samouprave na te procene.



*grafikon 1.1: Kvalitet organizacije posla u odnosu na grupu razvijenosti jedinice lokalne samouprave u kojoj se CSR nalazi*

Kada je u pitanju procena kvaliteta organizovanosti posla blaga većina voditelja slučaja (55,6%) iz centara za socijalni rad iz treće grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave smatra da je njihov posao osrednje organizovan, dok preostalih 44,4% smatra da je organizacija posla dobra. S druge strane, polovina voditelja slučaja (50%) iz centara za socijalni rad iz četvrte grupe razvijenosti smatra da je posao osrednje organizovan, trećina (33%) smatra da je posao dobro organizovan, a skoro petina njih (17%) vidi posao kao loše organizovan.

Nešto manje od polovine (43%) rukovodilaca iz treće grupe razvijenosti misli da je posao osrednje organizovan, dok ostali (57%) smatraju da je posao dobro organizovan. Tri četvrtine rukovodilaca iz centara za socijalni rad četvrte grupe razvijenosti smatra da je organizacija posla osrednja, dok jedna četvrtina njih (25%) misli da je organizacija posla dobra. (*grafikon 1.1*)

Nešto manje od polovine (43%) rukovodilaca iz treće grupe razvijenosti misli da je posao osrednje organizovan, dok ostali (57%) smatraju da je posao dobro organizovan. Tri četvrtine rukovodilaca iz centara za socijalni rad četvrte grupe razvijenosti smatra da je organizacija posla osrednja, dok jedna četvrtina njih (25%) misli da je organizacija posla dobra. (*grafikon 1.1*)

		vrednost	značajnost
Rukovodilac	Koeficijent kontingencije	0.297	0.303
	Broj validnih slučajeva	11	
Voditelj slučaja	Koeficijent kontingencije	0.341	0.206
	Broj validnih slučajeva	24	
<i>ukupno</i>	<i>Koeficijent kontingencije</i>	<i>0.286</i>	<i>0.210</i>
	<i>Broj validnih slučajeva</i>	<i>35</i>	

*tabela 1.1: Koeficijent kontingencije između pozicija, grupa razvijenosti i kvaliteta organizacije posla*

Iako navedeni podaci ne beleže statistički značajne razlike, može se primetiti da rukovodioci centara za socijalni rad iz četvrte grupe razvijenosti u većoj meri smatraju da je posao osrednje organizovan, nego što je to slučaj kod voditelja slučaja iz ovih centara. Takođe, voditelji slučaja u centarima za socijalni rad iz četvrte grupe razvijenosti u izvesnoj meri doživljavaju posao kao loše organizovan za razliku od svojih rukovodilaca koji posao isključivo vide ili kao dobro ili kao osrednje organizovan. (*tabela 1.1*)

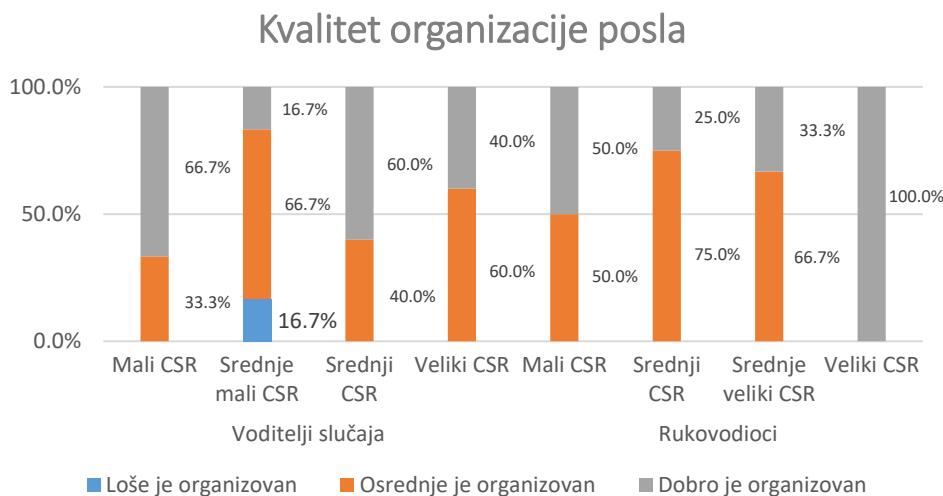
Može se reći da se ove razlike postavljaju kroz različite referentne okvire koje imaju ispitanici jedne i druge grupe: dok voditelji slučaja podrazumevaju organizaciju posla kroz procesuiranje rada sa korisnicima usluga (obim, postavljanje prioriteta, podela zaduženja, vreme rada...), rukovodioci u svom polju posmatranja imaju „širu sliku“, te na ove ajteme odgovaraju uzimajući u obzir i obaveze prema resornom Ministarstvu, lokalnoj zajednici, saradnji sa drugim referentnim ustanovama i slično.

Takođe, uočljiva je i visoka kritičnost rukovodećeg kadra u odnosu na svoja zaduženja (objektivnost posmatranja), ali i niska spremnost za „njansiranje“ načina rada. Pretpostavka je da kod rukovodilaca postoji prostor za nadogradnju svojih veština rukovođenja, što bi doprinelo i da samoevaluacija bude sveobuhvatnija, a samim tim bi i njihove odluke bile optimalno zasićene takvim profesionalnim saznanjima.

Voditelji slučaja u malim, srednjim i velikim centrima za socijalni rad posao procenjuju kao osrednje i dobro organizovan, dok nešto manje od petine voditelja slučaja srednje malih centara za socijalni rad (17%) smatra posao loše organizovanim. Takođe, rukovodioci smatraju da je posao uglavnom osrednje ili dobro organizovan, a izuzetak su rukovodioci velikih centara za socijalni rad za koje je posao isključivo dobro organizovan. (*grafikon 1.2*)

Evidentno je da se u situaciji organizacije rada u velikim centrima za socijalni rad, gde rukovodioci raspolažu sa većim brojem kadrova različitog strukovnog profila (neophodnih za punu realizaciju posla i optimalnu kompetentnost saradnika) ocene ispostavljaju kao više, nego u manjim centrima za socijalni rad u kojima ne postoji dovoljno prostora za strukovnu

raspodelu poslova, te samim tim ni za adekvatno reagovanje u situacijama odsustvovanja kadrova (zbog bolesti ili odmora).



grafikon 1.2: Kvalitet organizacije posla u odnosu na veličinu centra za socijalni rad

		vrednost	značajnost
Rukovodilac	Koeficijent kontingencije	0.479	0.352
	Broj validnih slučajeva	11	
Voditelj slučaja	Koeficijent kontingencije	0.429	0.491
	Broj validnih slučajeva	24	
ukupno	<i>Koeficijent kontingencije</i>	0.354	0.542
	<i>Broj validnih slučajeva</i>	35	

tabela 1.2: Koeficijent kontingencije između pozicija, veličine centra za socijalni rad i kvaliteta organizacije posla

Nema statistički značajnih razlika, ali postoji izvesna razlika u percepciji kvaliteta organizovanosti posla između rukovodioca i voditelja slučajeva iz velikih centara za socijalni rad s obzirom da, za razliku od rukovodilaca, skoro polovina (40%) voditelja slučaja u ovim centrima posao ipak vidi i kao osrednje organizovan. Takođe razlike, iako ne značajne, postoje i u procenama voditelja slučaja iz centara za socijalni rad srednje veličine. Oni, u većoj meri, posao u centru doživljavaju kao dobro organizovan u odnosu na rukovodeoce ovih centara za koje je posao u najvećem procentu osrednje organizovan. (tabela 1.2)

Prepostavka je da su u osnovi ove razlike, i u ovom slučaju, pre svega različiti referentni okviri u kojima ispitanici procenjuju kvalitet organizacije posla - rukovodioci poseduju „širu sliku“ i imaju više uvida u aspekte posla koji trpe na račun dobre organizacije posla saradnika i efikasnog rada sa korisnicima usluga.

Voditelji slučaja, bez obzira na grad u kom se nalazi centar za socijalni rad, svoj posao uglavnom vide kao osrednje ili dobro organizovan. Izuzetak su voditelji slučaja u centru za

socijalni rad Kučovo od kojih trećina (33%) smatra da je posao loše, odnosno osrednje organizovan (67%).

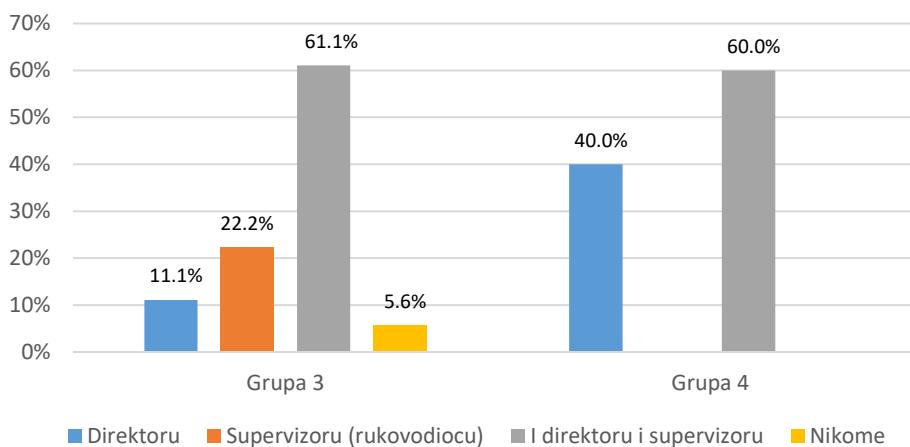


grafikon 1.3: Kvalitet organizacije posla u odnosu na grad u kojem se nalazi centar za socijalni rad

Kada su u pitanju rukovodioci, najveći broj njih bez obzira na grad u kojem se njihov centar za socijalni rad nalazi, posao vidi kao dobro i osrednje organizovan, a izuzetak su rukovodioci u centru za socijalni rad Leskovac za koje je posao apsolutno dobro organizovan. (grafikon 1.3)

Na ovom mestu se postavlja pitanje kriterijuma objektivnosti ocene rukovodilaca, a samim tim i potreba za uvođenjem standarda kriterijuma ocene organizacije posla (zajedno sa drugim parametrima evaluacije rada rukovodilaca) i edukacije rukovodilaca i na polju optimizacije rada sistema u odnosu na njegov kapacitet (broj kadrova koji su na raspolaganju, njihovi stručni profili u odnosu na obim posla i opterećenost sistema).

### Podnošenje izveštaja o radu



grafikon 1.4: Podnošenje izveštaja o radu u odnosu na grupu razvijenosti jedinice lokalne samouprave u kojoj se CSR nalazi

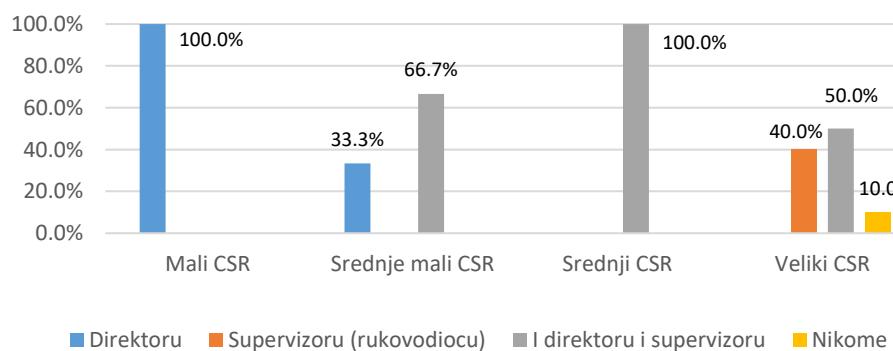
U centrima za socijalni rad iz treće grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave, u najvećem procentu, izveštaj o radu se podnosi i direktoru i supervizoru, dok se u najmanjem procentu podnosi samo direktoru ili se izveštaj uopšte ne podnosi. U centrima za socijalni rad iz četvrte grupe razvijenosti je slična situacija, s obzirom da se izveštaj o radu u najvećem procentu podnosi i direktoru i supervizoru, odnosno samo direktoru, pa je pretpostavka da u ovim centrima ne postoji osoba koja obavlja samo posao supervizora. (*grafikon 1.4*)

	vrednost	značajnost
Koeficijent kontingencije	0.353	0.352
Broj validnih slučajeva	23	

*tabela 1.3: Koeficijent kontingencije između podnošenja izveštaja o radu i grupe razvijenosti jedinice lokalne samouprave u kojoj se CSR nalazi*

Na osnovu svih pokazatelja može se reći da u centrima za socijalni rad postoji relativno dobro organizovan proces praćenja učinka saradnika od strane rukovodilaca i supervizora - i na nivou statusa referata i na nivou kvaliteta njihove realizacije. (*tabela 1.3*)

### Podnošenje izveštaja o radu



*grafikon 1.5: Podnošenje izveštaja o radu u odnosu na veličinu centra za socijalni rad*

	vrednost	značajnost
Koeficijent kontingencije	0.687	0.015
Broj validnih slučajeva	23	

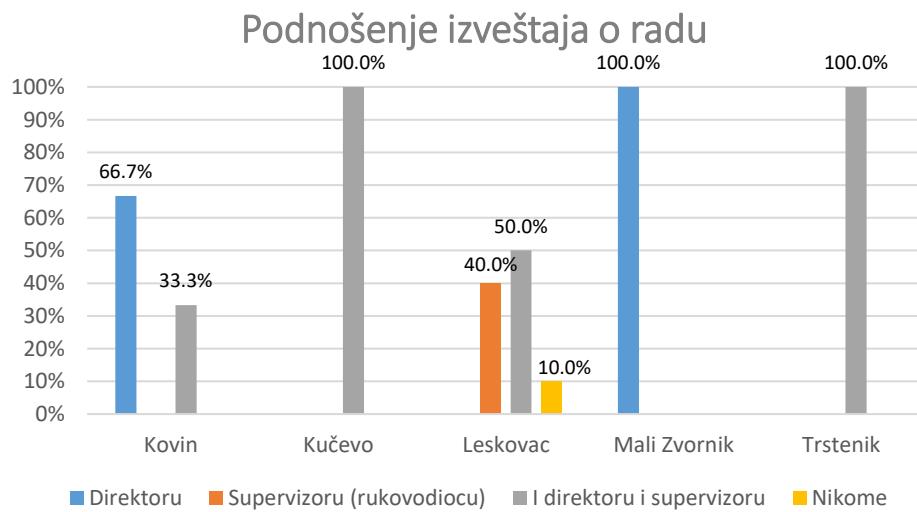
*tabela 1.4: Koeficijent kontingencije između podnošenja izveštaja o radu i veličine centra za socijalni rad*

Značajna razlika uočena je kod odnosa podataka o podnošenju izveštaja o radu i veličine centara za socijalni rad. (*tabela 1.4*)

Dok se u velikim centrima za socijalni rad izveštaj podnosi samo supervizoru ili direktoru i supervizoru, u malim centrima za socijalni rad izveštaj o radu podnosi se samo direktorima. U srednje malim i srednjim centrima za socijalni rad izveštaj se podnosi uglavnom direktoru i

supervizoru, dok se u srednjim centrima za socijalni rad, u određenom procentu, izveštaj podnosi samo direktoru. (*grafikon 1.5*)

Ova razlika se dobija iz objektivnog stanja zastupljenosti supervizora u radu manjih centara. U nekim slučajevima, iako postoji u nomenklaturi rada, obim posla i nemogućnost raspodele slučajeva na optimalan broj saradnika čini da se u direktnom radu sa korisnicima usluga uključuju svi, te se svi izveštaji predaju samo direktoru.

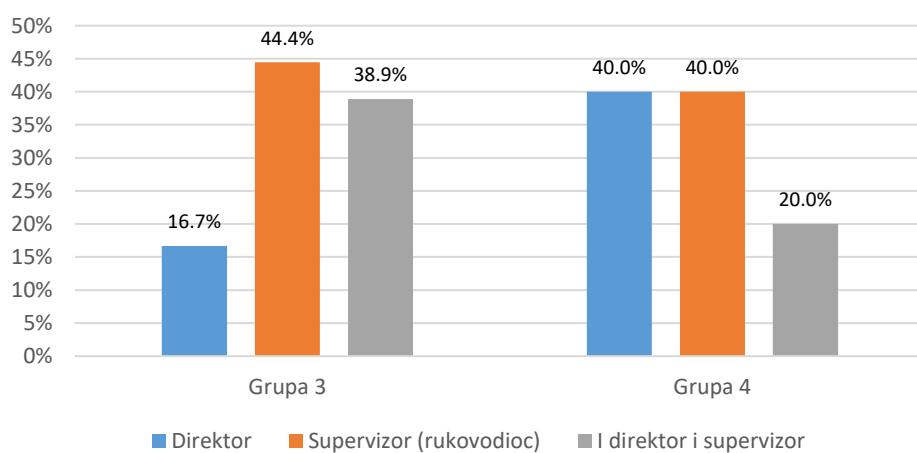


*grafikon 1.6: Podnošenje izveštaja o radu u odnosu na grad u kojem se nalazi centar za socijalni rad*

U svim centrima za socijalni rad, bez obzira na grad u kojem se određeni centar za socijalni rad nalazi, izveštaj o radu se najčešće podnosi i direktoru i supervizoru. (*grafikon 1.6*)

Ovaj nalaz usklađen je sa već pomenutim nalazom da se efikasnost rada saradnika prati i na nivou učinka, ali i kvaliteta obavljenog posla.

### Delegiranje radnih zadataka



*grafikon 1.7: Delegiranje radnih zadataka u odnosu na grupu razvijenosti jedinice lokalne samouprave u kojoj se CSR nalazi*

U centrima za socijalni rad iz treće grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave zaposleni svoje radne zadatke najčešće dobijaju od supervizora (45%) i, u nešto manjem procentu, od direktora i supervizora (skoro 40%), odnosno samo direktora (skoro 17%). Zaposleni u centrima za socijalni rad četvrte grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave u podjednakom procentu zadatke dobijaju samo od direktora i samo od supervizora (40%), a u manjem procentu i od direktora i supervizora (20%). (grafikon 1.7)

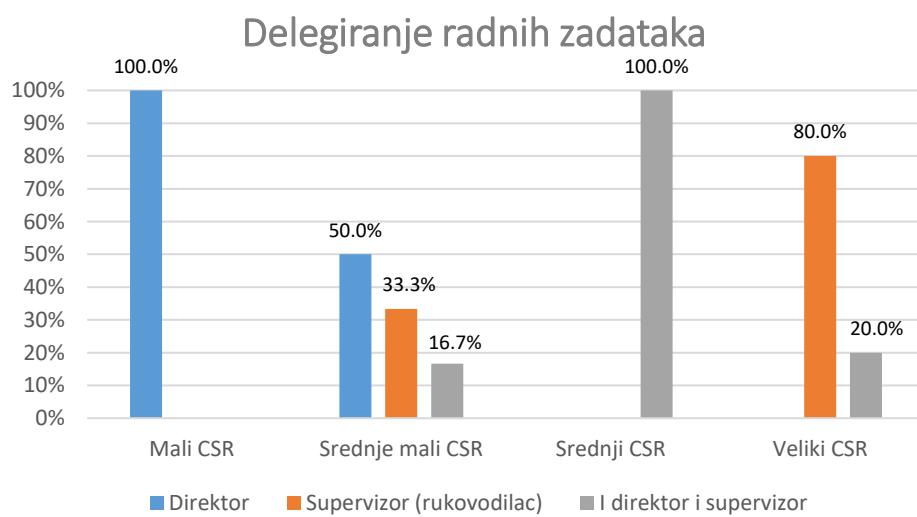
Može se reći da je u trećoj grupi razvijenosti bolja organizacija delegiranja posla, nego što je to slučaj u četvrtoj grupi. Posebno je indikovan podatak da se u četvrtoj grupi razvijenosti u čak 20% slučajeva zadaci delegiraju i od strane rukovodioca i od strane supervizora, čime sistem rasipa vreme koje ima na raspolaganju za rad, a informacije koje se dobijaju delegiranjem mogu da budu kompromitovane različitim brifom rukovodilaca i supervizora, i time se može umanjiti ukupna efikasnost rada centra za socijalni rad.

	vrednost	značajnost
Koeficijent kontingencije	0.239	0.497
Broj validnih slučajeva	23	

tabela 1.5: Koeficijent kontingencije između delegiranja radnih zadataka i grupe razvijenosti jedinice lokalne samouprave u kojoj se CSR nalazi

U skladu sa prethodno navedenim je i to da se, iako nema značajnih razlika, uočava da u centrima za socijalni rad iz četvrte grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave delegiranje u mnogo većem procentu ide od direktora, nego što je to slučaj u centrima za socijalni rad iz treće grupe razvijenosti gde supervizori imaju mnogo veću ulogu u delegiranju nego direktori. (tabela 1.5)

Preporuka je da se u posebno formulisane seminare veština rukovođenja uvrste i rukovodioci i supervizori, gde je jedan od akcenata i način delegiranja zadataka i potencijalni ometajući faktori u ovom aspektu rada.



grafikon 1.8: Delegiranje radnih zadataka u odnosu na veličinu centra za socijalni rad

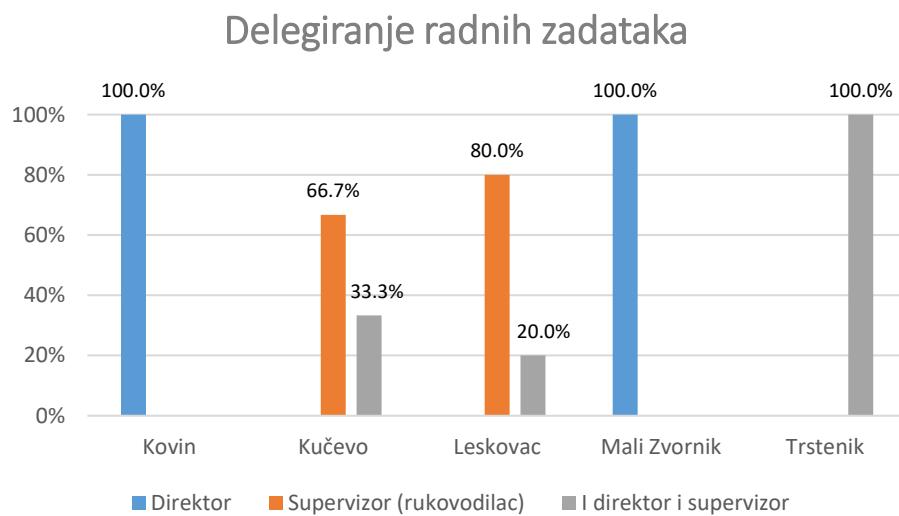
Kod centara za socijalni rad koji su različitih veličina uočene su značajne razlike vezane za delegiranje poslova. (*tabela 1.6*)

U malim centrima za socijalni rad delegiranje radnih zadataka obavlja isključivo direktor, a u srednje malim, srednjim i velikim centrima taj posao je podeljen između direktora, neposrednog rukovodioca i supervizora, s tim da u velikim centrima za socijalni rad to čini uglavnom supervizor. (*grafikon 1.8*)

	vrednost	značajnost
Koeficijent kontingencije	0.724	0.000
Broj validnih slučajeva	23	

*tabela 1.6: Koeficijent kontingencije između delegiranja radnih zadataka i veličine centra za socijalni rad*

Ovaj nalaz ponovo ističe relativno dobar sistem delegiranja u velikim centrima, dok je potreba za stimulisanjem svrshishodnijih načina delegiranja izražena u srednjim i manjim centrima.



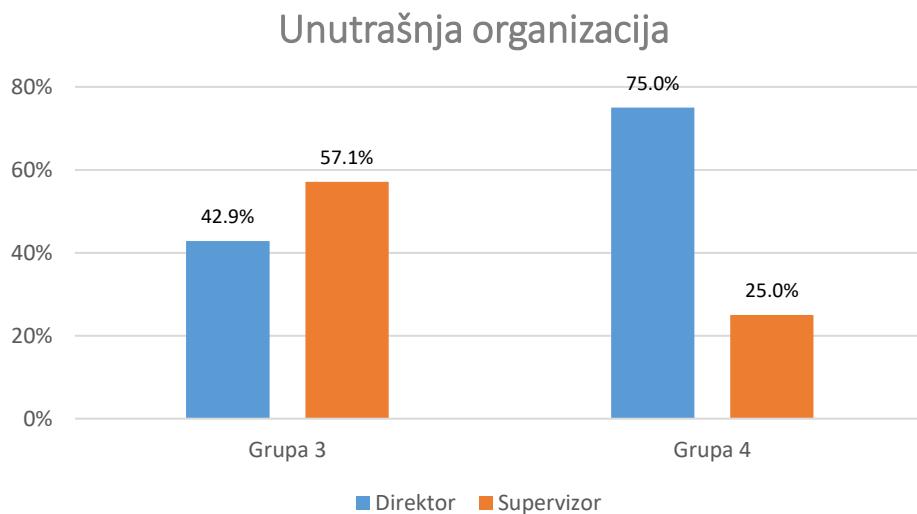
*grafikon 1.9: Delegiranje radnih zadataka u odnosu na grad u kojem se nalazi centar za socijalni rad*

Dobijeni rezultati ukazuju da u centrima za socijalni rad Kovin i Mali Zvornik radne zadatke delegira samo direktor, u centru za socijalni rad Trstenik samo direktor i supervizor, dok se u centrima za socijalni rad Kučovo i Leskovac poslovi delegiraju ili u spremi direktora i supervizora ili samo od strane supervizora. Može se reći da je uloga supervizora u samostalnom delegiranju u centrima za socijalni rad Kučovo i Leskovac značajnija nego u ostalim centrima za socijalni rad koji su činili uzorak istraživanja. (*grafikon 1.9*)

Takođe, i na nivou pojedinačnih centara može se videti da postoji povremeno „dupliciranje“ sistema delegiranja poslova, što može stvoriti šum u komunikaciji i uticati na kvalitet i rokove obavljenog posla.

Sledeći grafikon, koji se odnosi na strukturu unutrašnje organizacije u odnosu na grupe razvijenosti centra, očekivano pokazuje da u centrima za socijalni rad iz treće grupe

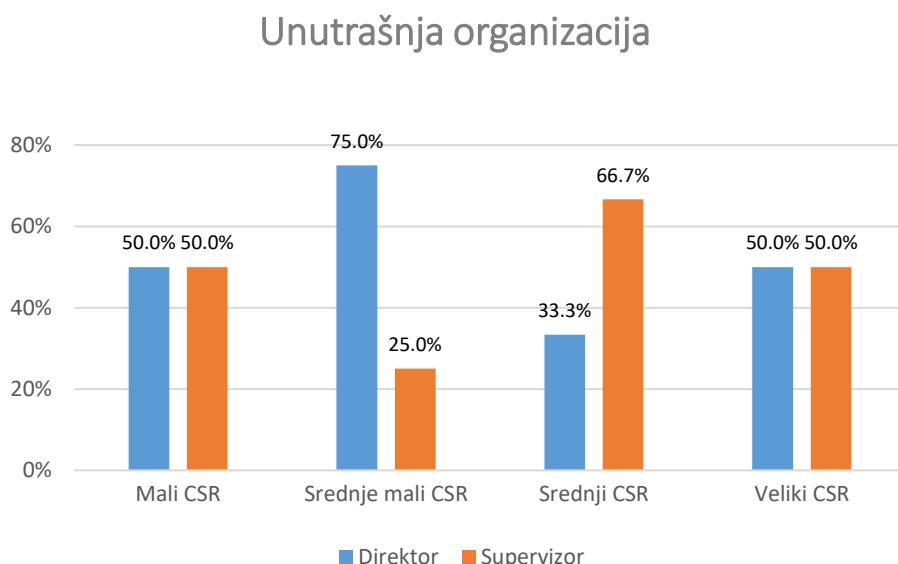
razvijenosti ukupno ima više supervizora nego direktora, što jeste u skladu sa optimalnom organizacijom poslova. (grafikon 1.10 i tabela 1.7)



grafikon 1.10: Unutrašnja organizacija u odnosu na grupu razvijenosti jedinice lokalne samouprave u kojoj se CSR nalazi

	vrednost	značajnost
Koeficijent kontingencije	0.297	0.303
Broj validnih slučajeva	11	

tabela 1.7: Koeficijent kontingencije između unutrašnje organizacije i grupe razvijenosti jedinice lokalne samouprave u kojoj se CSR nalazi



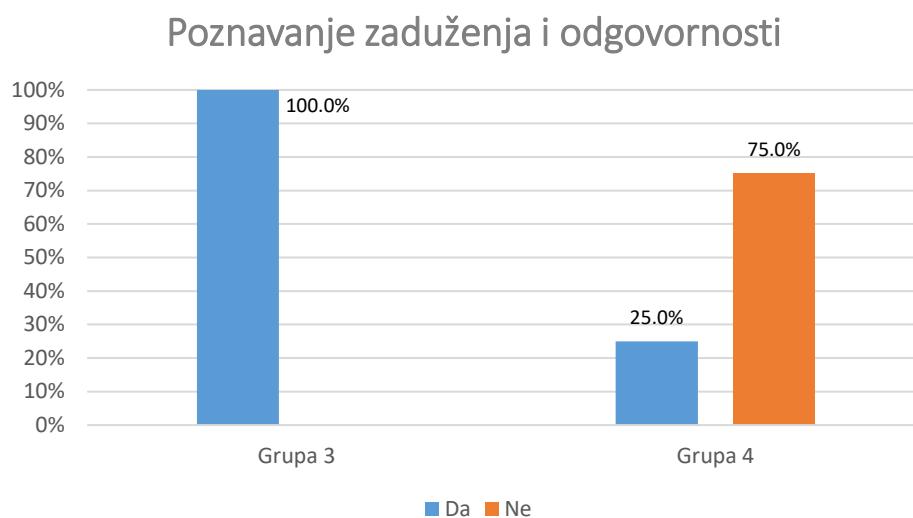
grafikon 1.11: Unutrašnja organizacija u odnosu na veličinu centra za socijalni rad

U saglasnosti sa ranije prikazanim podacima je i nalaz da je u srednje malim centrima za socijalni rad veće procentualno učešće direktora nego supervizora, dok u centrima za socijalni rad srednje veličine ima više supervizora nego direktora. (*grafikon 1.11 i tabela 1.8*)

	vrednost	značajnost
Koeficijent kontingencije	0.320	0.740
Broj validnih slučajeva	11	

*tabela 1.8: Koeficijent kontingencije između unutrašnje organizacije i veličine centra za socijalni rad*

Nalaz ukazuje na činjenicu da se od centara za socijalni rad srednje veličine ka manjim centrima za socijalni rad smanjuje i zastupljenost supervizora, što značajno menja načine organizacije posla i sistem raspodele zaduženja. Preporuka je da se kroz naknadne module obuke rukovodilaca i supervizora iz veština rukovođenja opredelite zasebno dve grupe: rukovodioci i supervizori iz velikih i srednjih centara u jednoj i rukovodioci i supervizori iz srednje malih i malih centara u drugoj grupi.



*grafikon 1.12: Poznavanje zaduženja i odgovornosti u odnosu na grupu razvijenosti jedinice lokalne samouprave u kojoj se CSR nalazi*

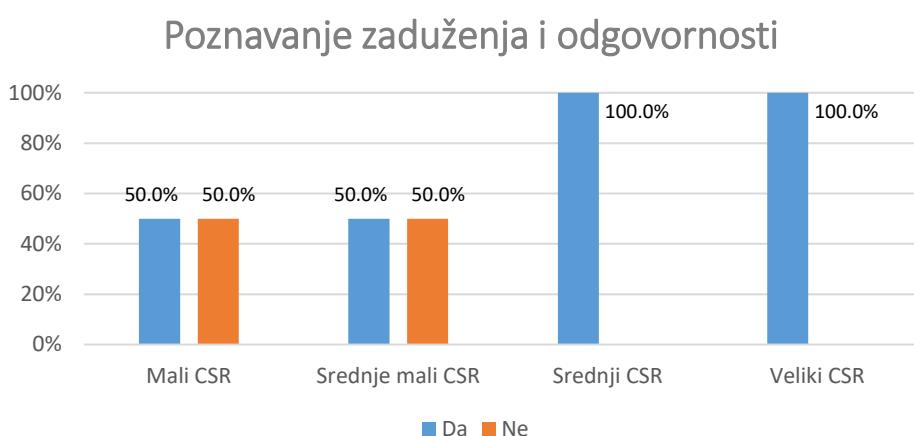
	vrednost	značajnost
Koeficijent kontingencije	0.629	0.007
Broj validnih slučajeva	11	

*tabela 1.9: Koeficijent kontingencije između poznavanje zaduženja i odgovornosti i grupe razvijenosti jedinice lokalne samouprave u kojoj se CSR nalazi*

Kada je u pitanju poznavanje zaduženja i odgovornosti zaposlenih uočava se značajna razlika između centara za socijalni rad iz treće grupe razvijenosti i centara za socijalni rad iz četvrte grupe razvijenosti. (*tabela 1.9*)

U centrima za socijalni rad koji pripadaju trećoj grupi razvijenosti zaposleni smatraju da je posao organizovan tako da su pojedinačna zaduženja i odgovornosti svima jasni, dok zaposleni iz centara za socijalni rad koji pripadaju četvrtoj grupi razvijenosti smatraju, u najvećem procentu (80%) da je posao organizovan tako da se ne znaju pojedinačna zaduženja i odgovornosti. (*grafikon 1.12*)

Ovaj nalaz je posebno upadljiv sa stanovišta funkcionalne organizacije poslova, gde je jedan od prioriteta jasan sistem preuzimanja zadataka, pa shodno tome i odgovornosti koje pripadaju svakom zaposlenom u radu. Naknadne edukacije rukovodilaca i supervizora, ali i pisani (elektronski i štampani materijali) sa instrukcijama transparentne organizacije poslova mogu značajno unaprediti ove pokazatelje u pravcu ne samo veće efikasnosti rada, već i pojačavanja motivacionih kapaciteta zaposlenih (u situacijama nejasne raspodele odgovornosti deprivirana je i motivacija zaposlenih, s obzirom da nema jasne gratifikacije ličnog učinka).



*grafikon 1.13: Poznavanje zaduženja i odgovornosti u odnosu na veličinu centra za socijalni rad*

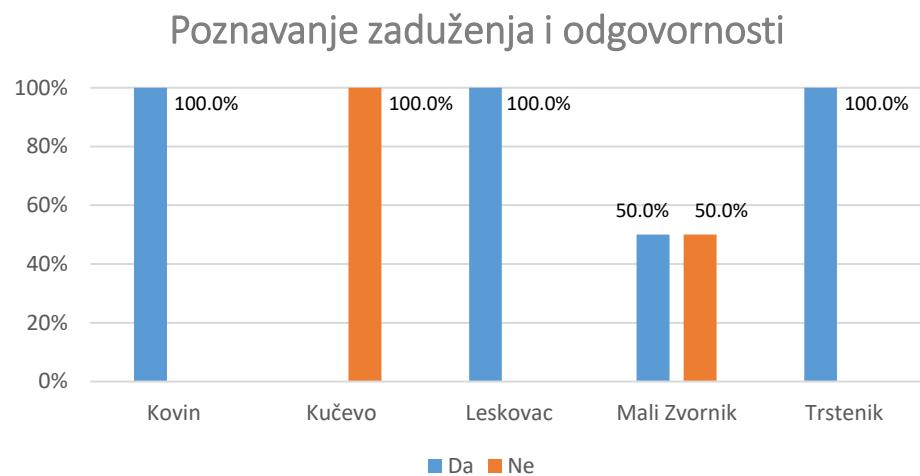
U malim i srednjim centrima za socijalni rad mišljenja po pitanju procene poznavanja zaduženja i odgovornosti su podeljena. Polovina ispitivanih zaposlenih smatra da je posao organizovan tako da svako zna svoja zaduženja i odgovornosti, dok druga polovina smatra da to nije slučaj. U srednjim i velikim centrima za socijalni rad rezultat pokazuje da je svima jasno što su pojedinačna zaduženja i odgovornosti u centru. (*grafikon 1.13 i tabela 1.10*)

	vrednost	značajnost
Koeficijent kontingencije	0.488	0.329
Broj validnih slučajeva	11	

*tabela 1.10: Koeficijent kontingencije između poznavanje zaduženja i odgovornosti i veličine centra za socijalni rad*

Dobijeni nalaz ponovo ukazuje na razliku koja postoji u organizaciji poslova u malim i srednjim centrima za socijalni rad naspram srednjih i velikih centara za socijalni rad, što dodatno definiše potrebu da se svi materijali vezani za upravljanje poslom (edukacije, štampani materijali, online sadržaji...) podele na dve ranije opisane grupe (formirane prema veličini centara za socijalni rad) i svojim sadržajem prilagode za ove dve grupe.

Kada se posmatraju mišljenja zaposlenih u odnosu na gradove u kojima se centri za socijalni rad nalaze, mišljenja su podeljena. Dok u centrima za socijalni rad u Kovinu, Leskovcu i Trsteniku postoji samo mišljenje da je posao organizovan na način da su svima jasna njihova zaduženja i odgovornosti (100% odgovora), u centru za socijalni rad Kučevu svi odgovori na ovo pitanje su da je organizacija posla takva da nije jasno šta su pojedinačna zaduženja i odgovornosti (100% odgovora). U centru za socijalni rad Mali Zvornik mišljenja su podeljena tako da jedna polovina zaposlenih smatra da su svima jasna njihova zaduženja i odgovornosti u radu, dok druga polovina ima potpuno suprotno mišljenje. (grafikon 1.14)



*grafikon 1.14: Poznavanje zaduženja i odgovornosti u odnosu na grad u kojem se nalazi centar za socijalni rad*

Ovaj nalaz posebno je značajan za poslednju fazu rada i metodologiju treninga na radnom mestu (*on-the-job trainings*) tako da je akcenat intervencija u centrima za socijalni rad u Kučevu i u Malom Zvorniku bio na aspektu vezanom za organizaciju posla.

Rezultati ukazuju da voditelji slučaja, u proseku, misle da je njihov posao osrednje organizovan, dok se mišljenje rukovodilaca razlikuje. Rukovodioci, u većini slučajeva, smatraju da je posao dobro organizovan. Razlika u mišljenju, pre svega, može da bude posledica pozicije iz koje se posmatra organizacija posla. Kontinuirana opterećenost poslom i veliki broj slučajeva, za stručne radnike mogu biti posledica loše organizacije posla, dok rukovodioci, u odnosu na funkciju koju obavljaju, mogu imati detaljniji uvid u određene segmente organizacionog sistema sa kojima stručni radnici nisu do kraja upoznati.

### Zaključak i preporuka

Dobijeni podaci ukazuju da u zavisnosti od unutrašnje organizacije centra za socijalni rad zavisi kome stručni radnici podnose izveštaje o radu. Ovako postavljena organizacija poslova u centrima za socijalni rad uslovljena je Pravilnikom o organizaciji, normativima i standardima rada centra za socijalni rad po kojem se unutrašnja organizacija utvrđuje prema složenosti, prirodi i međusobnoj povezanosti poslova u centru i to na sledeći način:

- u centru sa manje od deset zaposlenih stručnih radnika posao je organizovan u okviru jedne unutrašnje jedinice;
- u centru sa više od deset stručnih radnika postoje:

- Služba za zaštitu dece i mladih;
- Služba za zaštitu odraslih i starih;

- Služba za pravne poslove;
- Služba za finansijsko-administrativne i tehničke poslove.

Rezultati dobijeni upitnikom su u skladu sa ovako propisanom organizacijom centra. U malim centrima izveštaji o radu podnose se samo direktoru, dok se u srednje malim, srednjim i velikim centrima izveštaji podnose supervizoru, neposrednom rukovodiocu ili direktoru.

Slična je situacija i kada je delegiranje radnih zadataka u pitanju. U malim centrima se zadaci delegiraju samo od strane direktora, što je uslovljeno unutrašnjom organizacijom, ali i time da često u malim centrima supervizor i dalje obavlja poslove voditelja slučaja, te nije u mogućnosti da obavlja poslove supervizora predviđene Pravilnikom. U ostalim centrima situacija je drugačija. Dok je u srednje malim i srednjim centrima delegiranje radnih zadataka podeljeno na neposredne rukovode, supervizore i direktore, u velikim centrima poslove delegiranja radnih zadataka obavljaju samo neposredni rukovodioci i supervizori.

U pogledu poznавanja zaduženja i odgovornosti, stiče se utisak da u malim centrima stručnim radnicima nije potpuno jasno koja su njihova zaduženja i odgovornosti, dok je u većim centrima situacija nešto bolja. Ovakvi rezultati mogu biti posledica nedostatka stručnih radnika, što dovodi do toga da supervizori često rade i poslove voditelja slučaja, a ima primera gde to čine i direktori. Kada su stvari postavljene tako da „svi rade sve“ može doći do gubljenja jasne slike o tome ko šta radi i koja su čija zaduženja i odgovornosti.

S druge strane, unutrašnja organizaciona struktura većih centara je složenija i kao takva omogućava jasnije određivanje pojedinačnih zadužanja i odgovornosti. Iako se mišljenja rukovodilaca i stručnih radnika u pogledu organizacije posla razlikuju, stiče se utisak da obe grupe ispitanika misle da postoji prostor za unapređenje organizacije posla, što bi umnogome olakšalo funkcionisanje centra za socijalni rad na dnevnom nivou. Takođe, bolja organizacija posla donekle bi rasteretila stručne radnike, te bi benefiti uvedenih promena bili višestruki.

Uopšteno gledano, podaci govore u prilog potrebe formulisanja modela efikasnog rukovođenja, sa standardima rada u dve grupe centara: malim i srednje malim sa jedne strane, i velikim i srednjim sa druge. Ovaj model bi trebalo da sadrži oblasti funkcionalnog delegiranja poslova sa stanovišta opredeljenja poslova ka saradnicima čija je stručna ekspertiza indikovana pojedinačnim zadacima, ka transparentnom sistemu davanja informacija i ka jasnoj podeli odgovornosti naspram delegiranih zaduženja, kao i optimalnom rukovođenju vremenom i sistemu evaluacije rada (i kroz obim učinka zaposlenih, ali i ocene kvaliteta rada).

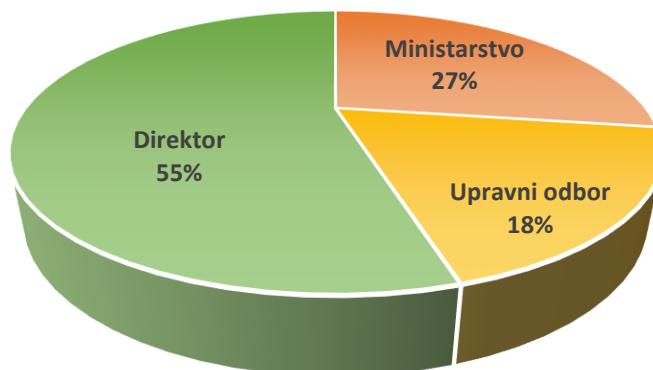
## 2) Poštovanje pravila i procedura u centrima za socijalni rad

Kroz prethodne analize sprovedene od strane Ministarstva za rad, zapošljavanje i boračka pitanja predmet istraživanja procedura ticao se, između ostalog, i analize učestalosti odstupanja od pravila i procedura kako bi posao bio završen, gde su dobijeni rezultati ukazali saglasnost u proceni rukovodilaca i stručnih radnika. Dobijeni rezultati pokazuju da se povremeno odstupa od pravila i propisa, i to pod pritiskom količine zadataka i rokova. Manevar u situacijama vremenskog pritiska deprivira poštovanje procedura, kako bi se uštedelo na vremenu i odgovorilo zahtevima. Ovaj nalaz je nadalje tražio preispitivanje efikasnosti procedura za obavljanje posla - u kojoj meri odgovaraju realnom stanju poslova u centrima i koliko su prilagođene ukupnim zahtevima posla zaposlenih, što je bio predmet ove analize.

U prethodnoj analizi efikasnosti organizacije posla u centrima za socijalni rad ispitana je i kvalitet postupaka i procedura popunjavanja upražnjenih radnih mesta u centrima za socijalni rad. Ovom analizom iz 2018. godine utvrđeno je da je za poslednjih 5 godina, po saznanjima rukovodilaca, prijem kadrova bio realizovan u jednoj petini centara. Pored slabe informisanosti rukovodilaca o procedurama konkursa uopšte, evidentno je i da se ova procedura usaglašava unutar centara, te da rukovodioci ne poseduju standard rada na ovom polju. Podaci su ukazali da je neophodno definisati prijemnu proceduru novih kadrova, a kroz elaborat su definisani operacionlani i terminski parametri ove procedure.

U produbljivanju razumevanja načina poštovanja pravila i procedura u centrima, prva oblast ispitivanja ticala se redovnosti kontrole aktivnosti. Direktori i supervizori navode da se u njihovim centrima u potpunosti sprovodi kontrola njihovog rada. Njihov rad kontroliše nadležno Ministarstvo (27%) i Upravni odbor (18%), a rad supervizora, pored navedenih, kontrolišu i direktori centara (55%). (*grafikon 2.1*)

Kontrola rada direktora i supervizora



*grafikon 2.1: Kontrola rada direktora i supervizora*

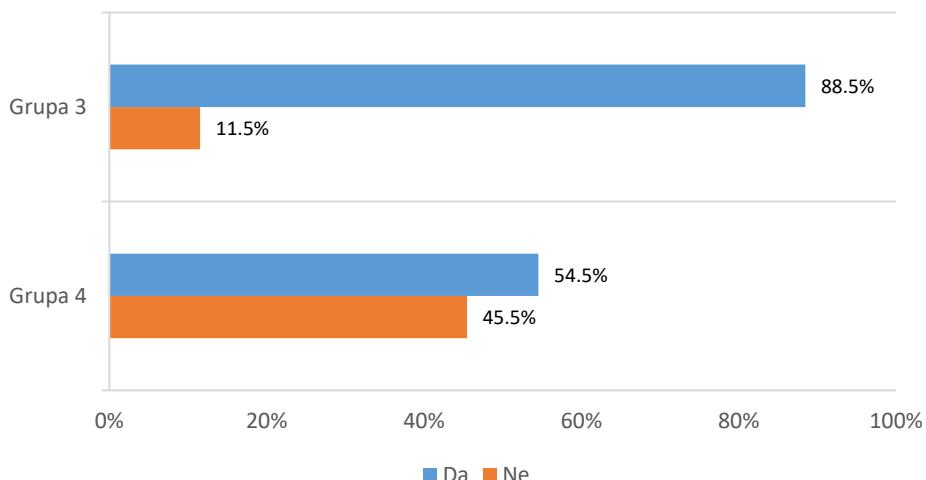
Prema inicijalnim podacima može se reći da je procedura kontrole rada rukovodećeg kadra u skladu sa postojećim procedurama, te da je potpuna shodno obavezama i odgovornostima koje rukovodeći kadar preuzima.

	vrednost	značajnost
Koeficijent kontingencije	0.352	0.022
Broj validnih slučajeva	37	

*tabela 2.1: Koeficijent kontingencije između redovne kontrole aktivnosti i grupe razvijenosti jedinice lokalne samouprave u kojoj se CSR nalazi*

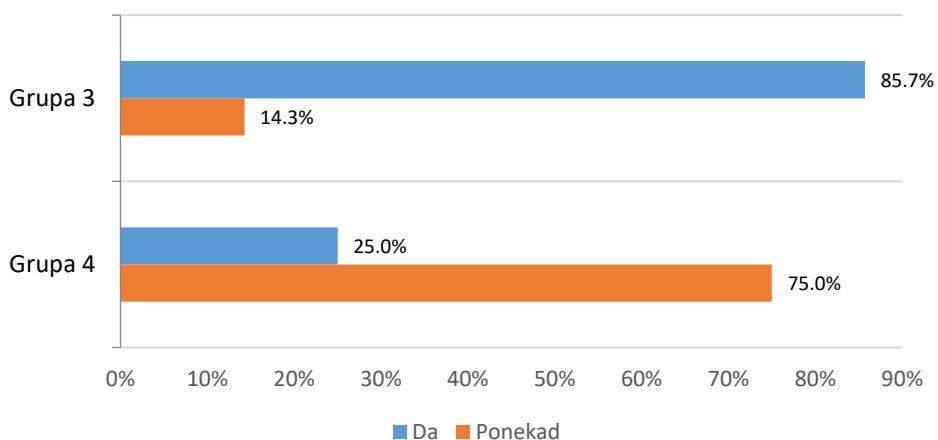
Može se konstatovati da postoji značajna razlika u redovnoj kontroli aktivnosti između centara koji pripadaju trećoj grupi i onih koji pripadaju četvrtoj grupi razvijenosti jedinica lokalne samouprave u kojoj se centri za socijalni rad nalaze. U centrima iz treće grupe razvijenosti redovna kontrola radnih aktivnosti prisutna je u mnogo većoj meri nego što je to slučaj kod centara koji pripadaju četvrtoj grupi razvijenosti. (*tabela 2.1 i grafikon 2.2*)

### Redovna kontrola aktivnosti



grafikon 2.2: Redovna kontrola aktivnosti u odnosu na grupu razvijenosti jedinice lokalne samouprave u kojoj se CSR nalazi

### Kontrola rada stručnih radnika od strane rukovodioca



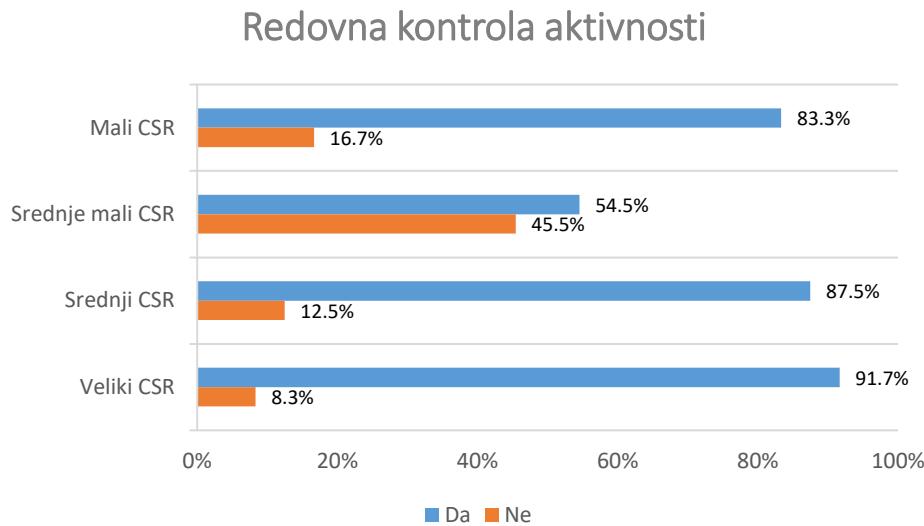
grafikon 2.3: Kontrola rada stručnih radnika od strane rukovodioca u odnosu na grupu razvijenosti jedinice lokalne samouprave u kojoj se CSR nalazi

	vrednost	značajnost
Koeficijent kontingencije	0.519	0.044
Broj validnih slučajeva	11	

tabela 2.2: Koeficijent kontingencije između kontrole rada stručnih radnika od strane rukovodioca i grupe razvijenosti jedinice lokalne samouprave u kojoj se CSR nalazi

Na osnovu prikupljenih podataka može se videti da postoji značajna razlika u kontroli rada stručnih radnika od strane rukovodioca između centara iz treće i centara iz četvrte grupe razvijenosti. U centrima za socijalni rad iz treće grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave

u znatno većoj meri rukovodioци kontrolisu rad stručnih radnika nego što je to slučaj u centrima za socijalni rad iz četvrte grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave gde praktično nema stalne kontrole rada stručnih radnika - odnosno ona postoji, ali je uglavnom povremena. (grafikon 2.3 i tabela 2.2)



grafikon 2.4: Redovna kontrola aktivnosti u odnosu na veličinu centra za socijalni rad

Na osnovu grafikona može se videti da redovna kontrola aktivnosti u svim centrima za socijalni rad bez obzira na njihovu veličinu uglavnom postoji, jedino što se u srednje malim centrima ona nešto ređe sprovodi, ali razlika nije značajna. (grafikon 2.4 i tabela 2.3)

	vrednost	značajnost
Koeficijent kontingencije	0.357	0.144
Broj validnih slučajeva	37	

tabela 2.3: Koeficijent kontingencije između redovne kontrole aktivnosti i veličine centra za socijalni rad

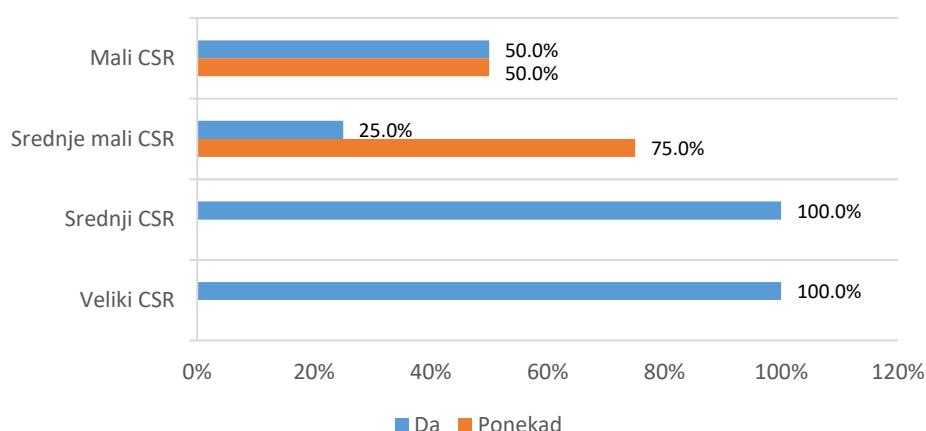
Nalaz ukazuje da je stepen razvijenosti potrebe za kontrolom, a samim tim i analizom kvaliteta rada i usluge koju pružaju centri za socijalni rad u ukupnom uzorku visoka, te da predstavlja sastavni deo posla većine rukovodilaca. Kroz dalju analizu podataka prema ovom upitniku može se videti i preciznija struktura stepena doslednosti u sprovođenju kontrole rada, te da i manji centri za socijalni rad u većoj meri odstupaju od redovne kontrole nego što to čine veliki ili srednji centri.

Pogledom na grafikon može se uočiti se da u velikim i srednjim centrima za socijalni rad postoji stalna kontrola rada stručnih radnika od strane njihovih rukovodilaca, dok je u srednje malim i malim centrima za socijalni rad ova kontrola uglavnom samo povremena. Na osnovu ovoga može se reći da, iako nema značajnih razlika, u srednje malim centrima za socijalni rad rukovodioци najređe kontrolisu rad stručnih radnika. (grafikon 2.5 i tabela 2.4)

Nedovoljno razvijena organizaciona struktura u srednje malim i malim centrima za socijalni rad, a shodno tome i sporna mogućnost jasne podele tipa poslova koje saradnici obavljaju

(posebno u periodima preopterećenosti poslom) traži od rukovodilaca da balansiraju između obima realizovanih poslova i rokova i preciznosti izveštaja koje bi saradnici trebalo da dostave. Čini se da rukovodioci lakše prave kompromis sa delom rada koji se odnosi na analizu postignuća zaposlenih pojedinačno, a na račun ukupnog obima realizovanih poslova ka krajnjim korisnicima. Usmerenost ka postignuću je u ovom slučaju preferirana, ali ne i jedina važna oblast rukovođenja, za koju je potrebno dati sistemsku podršku i razviti nove organizacione veštine rukovodilaca.

### Kontrola rada stručnih radnika od strane rukovodioca



*grafikon 2.5: Kontrola rada stručnih radnika od strane rukovodioca u odnosu na veličinu centra za socijalni rad*

	vrednost	značajnost
Koeficijent kontingencije	0.581	0.133
Broj validnih slučajeva	11	

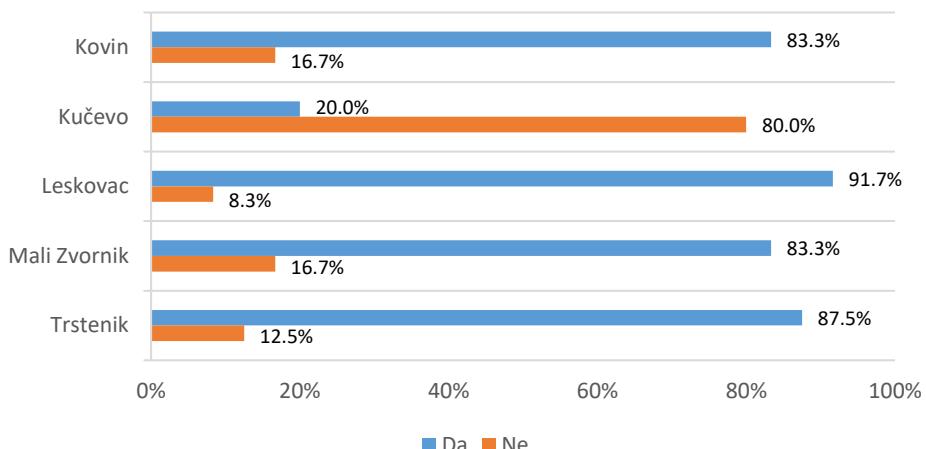
*tabela 2.4: Koeficijent kontingencije između kontrole rada stručnih radnika od strane rukovodioca i veličine centra za socijalni rad*

Iz dobijenih rezultata može se videti da je u svim centrima za socijalni rad prisutna redovna kontrola aktivnosti u gotovo podjednakoj meri, jedini izuzetak je centar za socijalni rad Kučevu gde ova kontrola često nije prisutna. (*grafikon 2.6*)

Detaljnijom analizom rezultata dobijenih upitnikom mogu se videti diskretnije razlike među pojedinim centrima. Ipak, u celosti gledano, može se reći da je na nivou ukupnog uzorka stepen redovne kontrole na relativno visokom nivou.

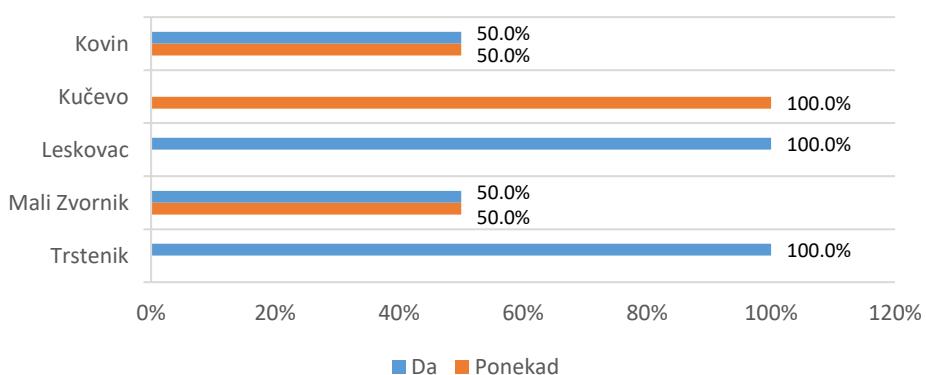
U centrima za socijalni rad u Trsteniku i Leskovcu kontrola rada stručnih radnika od strane njihovih rukovodilaca najredovnija, dok se u centrima za socijalni rad u Malom Zvorniku i Kovinu ova kontrola podjednako procenjuje i kao stalna i kao povremena, te je u ovim centrima ukupno gledano kontrola manje prisutna. Izuzetak je centar za socijalni rad u Kučevu gde rukovodioci samo povremeno kontrolišu rad stručnih radnika, odnosno nema stalne kontrole. (*grafikon 2.7*)

### Redovna kontrola aktivnosti



grafikon 2.6: Redovna kontrola aktivnosti u odnosu na grad u kojem se nalazi centar za socijalni rad

### Kontrola rada stručnih radnika od strane rukovodioca



grafikon 2.7: Kontrola rada stručnih radnika od strane rukovodioca u odnosu na grad u kojem se nalazi centar za socijalni rad

Kao ključni parametar u opredeljenju stepena kontrole rada saradnika ponavlja se veličina centra, s tim što se ovi podaci mogu razmatrati i kao uticaj ličnog stila rukovođenja u određenim centrima.

Jedan od ključnih preduslova za razvoj bilo kog sistema je i konstantna kontrola kvaliteta rada. Aktivnosti sa posebnim akcentom na redovnu kontrolu aktivnosti od strane nadležnih tela, kroz pružanje podrške rukovodiocima na planu sticanja novih i potrebnih veština i znanja (principi funkcionalne i situacione organizacije timova, upravljanje vremenom, tehnike povratne informacije...), mogu u nekoj meri pomoći da se i ovaj vid rada bolje organizuje.

### Učestalost odstupanja od pravila i procedura

Iz prikupljenih podataka može se videti da, između centara koji pripadaju trećoj i četvrtoj grupi razvijenosti jedinica lokalne samouprave u kojoj se centri za socijalni rad nalaze, postoje

značajne razlike u učestalosti odstupanja od pravila i procedura kako bi posao bio završen. U centrima iz obe grupe ovo odstupanje je uglavnom retko do povremeno, s tim da je u centrima iz treće grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave odstupanje od pravila i procedura ređe nego u centrima iz četvrte grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave. (*tabele 2.5 i 2.6*)

	<i>broj</i>	<i>AS</i>	<i>standardna devijacija</i>	<i>standardna greška</i>	<i>donja granica</i>	<i>gornja granica</i>	<i>minimum</i>	<i>maksimum</i>
Grupa 3	26	1.69	0.471	0.092	1.50	1.88	1	2
Grupa 4	11	2.09	0.701	0.211	1.62	2.56	1	3
<i>ukupno</i>	37	1.81	0.569	0.094	1.62	2.00	1	3

*tabela 2.5: Deskriptivna statistika - Koliko često stručni radnici u svom radu odstupaju od pravila i procedura kako bi posao bio završen?*

	<i>Suma kvadrata</i>	<i>df</i>	<i>AS<sup>2</sup></i>	<i>F</i>	<i>značajnost</i>
Između grupa	1.228	1	1.228	4.114	0.050
Unutar grupe	10.448	35	0.299		
<i>ukupno</i>	11.676	36			

*tabela 2.6: Analiza varijanse - Koliko često stručni radnici u svom radu odstupaju od pravila i procedura kako bi posao bio završen?*

Nalaz može ukazivati na dominantnu opterećenost poslom centara iz četvrte grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave u odnosu na centre iz treće grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave, te da se u njihovom slučaju, pod pritiskom obaveza, češće „obilaze“ pravila i procedure.

Na osnovu podataka iz tabele može se konstatovati da uglavnom svi centri za socijalni rad, bez obzira na veličinu, procenjuju da retko odstupaju od pravila i procedura u svom radu kako bi posao bio završen. (*tabela 2.7*)

	<i>broj</i>	<i>srednja vrednost</i>	<i>standardna devijacija</i>	<i>standardna greška</i>	<i>donja granica</i>	<i>gornja granica</i>	<i>minimum</i>	<i>maksimum</i>
Mali CSR	6	2.33	0.516	0.211	1.79	2.88	2	3
Srednje mali CSR	11	1.91	0.539	0.163	1.55	2.27	1	3
Srednji CSR	8	1.38	0.518	0.183	0.94	1.81	1	2
Veliki CSR	12	1.75	0.452	0.131	1.46	2.04	1	2
<i>ukupno</i>	37	1.81	0.569	0.094	1.62	2.00	1	3

*tabela 2.7: Deskriptivna statistika - Koliko često stručni radnici u svom radu odstupaju od pravila i procedura kako bi posao bio završen?*

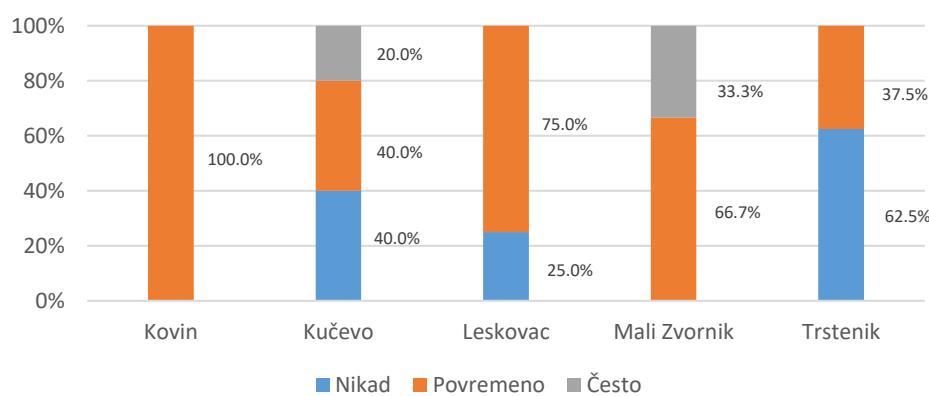
Centri za socijalni rad srednje veličine daleko ređe odstupaju od pravila i procedura kako bi posao bio završen nego što to čine mali centri za socijalni rad. Takođe se može videti da zapravo, globalno gledano, centri za socijalni rad koji pripadaju velikim i srednjim centrima ređe odstupaju od pravila i procedura nego što je to slučaj sa manjim centrima. (*tabela 2.8*)

	Suma kvadrata	df	AS <sup>2</sup>	F	značajnost
Između grupa	3.308	3	1.103	4.349	0.011
Unutar grupe	8.367	33	0.254		
<i>ukupno</i>	11.676	36			

tabela 2.8: Analiza varijanse - Koliko često stručni radnici u svom radu odstupaju od pravila i procedura kako bi posao bio završen?

Poštovanje pravila i procedura, generalno gledano, je evidentno imperativ u radu sistema socijalne zaštite, s tim što ih je u centrima sa razvijenijom organizacionom struktukrom lakše primeniti do neke mere dosledno u svim situacijama.

### Učestalost odstupanja od pravila i procedura u radu stručnih radnika



grafikon 2.8: Učestalost odstupanja od pravila i procedura u radu stručnih radnika

Uvidom u prethodni grafikon može se izvesti generalni zaključak da u svim centrima stručni radnici, u najvećem broju slučajeva, povremeno odstupaju od pravila i procedura u radu, izuzev u centru za socijalni rad u Trsteniku gde se ovo odstupanje, u odnosu na ostale centre, vrši dosta ređe. Takođe, može se videti da se u centru Kovin pravila i procedure u radu poštuju samo povremeno. (grafikon 2.8)

U sledećoj grupi pitanja analizirani su razlozi za odstupanje od pravila i procedura stručnih radnika u radu u odnosu na različite parametre nezavisnih varijabli:

- nivo razvijenosti jedinice lokalne samouprave u kojoj se centar za socijalni rad nalazi;
- veličina centra za socijalni rad;
- grad u kojem se centar za socijalni rad nalazi.

### Razlozi za odstupanje od pravila i procedura u odnosu na nivo razvijenosti jedinice lokalne samouprave

Prvo je analizirana razlika između razloga u centrima za socijalni rad u odnosu na grupu razvijenosti jedinice lokalne samouprave u kojoj se centar za socijalni rad nalazi.

	broj	srednja vrednost	standardna devijacija	standardna greška	donja granica	gornja granica	minimum	maksimum
Grupa 3	19	1.79	0.419	0.096	1.59	1.99	1	2
Grupa 4	8	1.88	0.641	0.227	1.34	2.41	1	3
ukupno	27	1.81	0.483	0.093	1.62	2.01	1	3

tabela 2.9: Deskriptivna statistika - Razlog odstupanja:  
Postojeće procedure i pravila nisu dovoljno jasni

	Suma kvadrata	df	AS <sup>2</sup>	F	značajnost
Između grupa	0.041	1	0.041	0.171	0.683
Unutar grupe	6.033	25	0.241		
ukupno	6.074	26			

tabela 2.10: Analiza varijanse - Razlog odstupanja:  
Postojeće procedure i pravila nisu dovoljno jasni

Može se uočiti da između centara koji pripadaju trećoj i četvrtoj grupi razvijenosti jedinica lokalne samouprave nema značajnih razlika u odstupanju od pravila i procedura kada je u pitanju razlog da postojeća pravila i procedure nisu dovoljno jasni. Ipak, može se reći da obe grupe procenjuju da iz ovog razloga uglavnom retko do povremeno odstupaju od pravila i procedura u radu. (tabele 2.9 i 2.10)

Na osnovu ovog rezultata može se reći da stepen jasnoće procedure ne zavisi od njihove primene u centrima za socijalni rad koji pripadaju jedinicama lokalne samouprave različitog nivoa razvijenosti, te da ih je donekle potrebno dodatno specifikovati prema sugestijama onih koji te procedure sprovode.

	broj	srednja vrednost	standardna devijacija	standardna greška	donja granica	gornja granica	minimum	maksimum
Grupa 3	19	1.58	0.607	0.139	1.29	1.87	1	3
Grupa 4	8	2.00	0.535	0.189	1.55	2.45	1	3
ukupno	27	1.70	0.609	0.117	1.46	1.94	1	3

tabela 2.11: Deskriptivna statistika - Razlog odstupanja:  
Procedure i pravila se podrazumevaju, ali nisu formalizovani

	Suma kvadrata	df	AS <sup>2</sup>	F	značajnost
Između grupa	0.998	1	0.998	2.891	0.102
Unutar grupe	8.632	25	0.345		
ukupno	9.630	26			

tabela 2.12: Analiza varijanse - Razlog odstupanja:  
Procedure i pravila se podrazumevaju, ali nisu formalizovani

Kada je u pitanju odstupanje od pravila i procedura u radu iz razloga što se pravila i procedure podrazumevaju, ali nisu formalizovani, između centara za socijalni rad koji pripadaju trećoj i četvrtoj grupi razvijenosti jedinica lokalne samouprave nema značajnih razlika. Obe grupe centara za socijalni rad, uglavnom smatraju da je odstupanje usled nedovoljno formalizovanih pravila i procedura retko do povremeno. (*tabele 2.11 i 2.12*)

Prema mišljenju ispitanika jasno je da su pravila i procedure značajno sveobuhvatni, te da ne ostavljaju prostor manje formalnim manevrima u realizaciji aktivnosti, niti oblasti u kojima nisu specifikovane do mere da izostavljaju neki važan segment rada koji bi se kasnije podrazumevao u upravljanju zadacima.

	<i>broj</i>	<i>srednja vrednost</i>	<i>standardna devijacija</i>	<i>standardna greška</i>	<i>donja granica</i>	<i>gornja granica</i>	<i>minimum</i>	<i>maksimum</i>
Grupa 3	19	1.32	0.478	0.110	1.09	1.55	1	2
Grupa 4	8	1.75	0.707	0.250	1.16	2.34	1	3
<i>ukupno</i>	27	1.44	0.577	0.111	1.22	1.67	1	3

*tabela 2.13: Deskriptivna statistika - Razlog odstupanja:  
Nema kontrole pridržavanja pravila i procedura u radu*

	<i>Suma kvadrata</i>	<i>df</i>	<i>AS<sup>2</sup></i>	<i>F</i>	<i>značajnost</i>
Između grupe	1.061	1	1.061	3.489	0.074
Unutar grupe	7.605	25	0.304		
<i>ukupno</i>	8.667	26			

*tabela 2.14: Analiza varijanse - Razlog odstupanja:  
Nema kontrole pridržavanja pravila i procedura u radu*

Kod odstupanja od pravila i procedura u radu usled nedostatka kontrole pridržavanja pravila i procedura u radu, između centara za socijalni rad koji pripadaju jedinicama lokalne samouprave trećeg i četvrtog nivoa razvijenosti nema značajnih razlika. Obe grupe centara za socijalni rad smatraju da je odstupanje od pravila i procedura, iz razloga nepostojanja ove kontrole, retko. (*tabele 2.13 i 2.14*)

Iz dosadašnjih rezultata jasno je da je u velikoj većini slučajeva uspostavljen sistem ponašanja po procedurama, kao i kontrola procesa poštovanja procedura, što znači da u završnoj liniji postoji jasan i definisan sistem preuzimanja određenih vidova odgovornosti u odnosu na korisnike usluge centara. Na taj način sistem socijalne zaštite na najbolji mogući način poštuje i zakonske okvire, zahteve organizacije, ali i potrebe svojih korisnika.

Između centara za socijalni rad koji pripadaju jedinicama lokalne samouprave trećeg i četvrtog nivoa razvijenosti, vezano za odstupanje od pravila i procedura u radu zbog nepostojanja sankcija za njihovo poštovanje, nema značajnih razlika. Obe grupe centara za socijalni rad procenjuju da je retko odstupanje od pravila i procedura iz ovog razloga. (*tabele 2.15 i 2.16*)

Na ovom mestu može se reći da je poštovanje pravila i procedura postalo do te mere sastavni deo organizacione strukture celog sistema, te da je njegova korist višestruka - i na nivou

ponašanja zaposlenih i na nivou pojedinačnih centara, kao i na globalnom nivou. Izostanak sankcija kao mere za promenu nepoželjnih ponašanja u domenu poštovanja procedura, te nepostojanje njenog uticaja na ponašanje zaposlenih, govore u prilog percepcije visoke korisnosti ovih akata.

	<i>broj</i>	<i>srednja vrednost</i>	<i>standardna devijacija</i>	<i>standardna greška</i>	<i>donja granica</i>	<i>gornja granica</i>	<i>minimum</i>	<i>maksimum</i>
Grupa 3	19	1.37	0.684	0.157	1.04	1.70	1	3
Grupa 4	8	1.50	0.756	0.267	0.87	2.13	1	3
<i>ukupno</i>	27	1.41	0.694	0.134	1.13	1.68	1	3

*tabela 2.15: Deskriptivna statistika - Razlog odstupanja:  
Ne postoje sankcije za nepoštovanje pravila i procedura*

	<i>Suma kvadrata</i>	<i>df</i>	<i>AS<sup>2</sup></i>	<i>F</i>	<i>značajnost</i>
Između grupa	0.097	1	0.097	0.196	0.662
Unutar grupe	12.421	25	0.497		
<i>ukupno</i>	12.519	26			

*tabela 2.16: Analiza varijanse - Razlog odstupanja:  
Ne postoje sankcije za nepoštovanje pravila i procedura*

Nema značajnih razlika između centara za socijalni rad koji pripadaju jedinicama lokalne samouprave trećeg i četvrtog nivoa razvijenosti, vezano za odstupanju od pravila i procedura u radu zbog toga što su postojeća pravila i procedure zastareli i nisu primenljivi u praksi. U obe grupe centara za socijalni rad se procenjuje da je odstupanje zbog zastarelih i praktično neprimenljivih pravila i procedura, retko do povremeno. (*tabele 2.17 i 2.18*)

	<i>broj</i>	<i>srednja vrednost</i>	<i>standardna devijacija</i>	<i>standardna greška</i>	<i>donja granica</i>	<i>gornja granica</i>	<i>minimum</i>	<i>maksimum</i>
Grupa 3	19	1.68	0.582	0.134	1.40	1.96	1	3
Grupa 4	8	1.88	0.835	0.295	1.18	2.57	1	3
<i>ukupno</i>	27	1.74	0.656	0.126	1.48	2.00	1	3

*tabela 2.17: Deskriptivna statistika - Razlog odstupanja:  
Postojeća pravila i procedure su zastareli i nisu primenljivi u praksi*

	<i>Suma kvadrata</i>	<i>df</i>	<i>AS<sup>2</sup></i>	<i>F</i>	<i>značajnost</i>
Između grupa	0.205	1	0.205	0.467	0.501
Unutar grupe	10.980	25	0.439		
<i>ukupno</i>	11.185	26			

*tabela 2.18: Analiza varijanse - Razlog odstupanja:  
Postojeća pravila i procedure su zastareli i nisu primenljivi u praksi*

Nalaz ukazuje da su procedure usklađene sa savremenim tokovima rada u centrima, ali i potrebama saradnje sa drugim referentnim institucijama i ustanovama, te da su i na taj način prilagođeni radu u sredinama različitog stepena razvijenosti.

	<i>broj</i>	<i>srednja vrednost</i>	<i>standardna devijacija</i>	<i>standardna greška</i>	<i>donja granica</i>	<i>gornja granica</i>	<i>minimum</i>	<i>maksimum</i>
Grupa 3	19	2.00	0.577	0.132	1.72	2.28	1	3
Grupa 4	8	2.50	0.756	0.267	1.87	3.13	1	3
<i>ukupno</i>	27	2.15	0.662	0.127	1.89	2.41	1	3

tabela 2.19: Deskriptivna statistika - Razlog odstupanja:  
Pravila i procedure su previše kruti i nefleksibilni

	<i>Suma kvadrata</i>	<i>df</i>	<i>AS<sup>2</sup></i>	<i>F</i>	<i>značajnost</i>
Između grupa	1.407	1	1.407	3.519	0.072
Unutar grupe	10.000	25	0.400		
<i>ukupno</i>	11.407	26			

tabela 2.20: Analiza varijanse - Razlog odstupanja:  
Pravila i procedure su previše kruti i nefleksibilni

Ni kod odstupanja od pravila i procedura u radu usled toga što su pravila i procedure previše kruti i nefleksibilni nema značajnih razlika između centara za socijalni rad koji pripadaju jedinicama lokalne samouprave trećeg i četvrtog nivoa razvijenosti. Može se videti da obe grupe centara procenjuju da se odstupanje zbog krutosti i nefleksibilnosti postojećih pravila i procedura dešava povremeno do često. (tabele 2.19 i 2.20)

Iako su formalne procedure ocenjene kao savremene, sveobuhvatne i pre svega korisne, ispitanici iz centara za socijalni rad koji pripadaju jedinicama lokalne samouprave iz obe grupe razvijenosti kroz ovaj nalaz, bez razlike, daju podatak da su procedure nedovoljno fleksibilne. Ovo može, u nekoj meri, u određenom broju slučajeva kompromitovati primenu ovih procedura. Ipak, kako procedure same po svojoj formalizovanoj prirodi teže da postave jasan sistem aktivnosti u radu centara za socijalni rad, one u doživljaju onih koji ih primenjuju do neke mere uvek ostaju „krute“.

	<i>broj</i>	<i>srednja vrednost</i>	<i>standardna devijacija</i>	<i>standardna greška</i>	<i>donja granica</i>	<i>gornja granica</i>	<i>minimum</i>	<i>maksimum</i>
Grupa 3	19	1.68	0.671	0.154	1.36	2.01	1	3
Grupa 4	8	1.50	0.535	0.189	1.05	1.95	1	2
<i>ukupno</i>	27	1.63	0.629	0.121	1.38	1.88	1	3

tabela 2.21: Deskriptivna statistika - Razlog odstupanja:  
Nedovoljno poznavanje pravila i procedura

Kod odstupanja od pravila i procedura u radu zbog nedovoljnog poznavanja istih, takođe se pokazalo da nema značajnih razlika između centara za socijalni rad koji pripadaju jedinicama

lokalne samouprave iz treće i četvrte grupe razvijenosti. U obe grupe centara procenjuje se da je odstupanje usled nedovoljnog poznavanja postojećih pravila i procedura retko do povremeno. (*tabele 2.21 i 2.22*)

	<i>Suma kvadrata</i>	<i>df</i>	<i>AS<sup>2</sup></i>	<i>F</i>	<i>značajnost</i>
Između grupa	0.191	1	0.191	0.473	0.498
Unutar grupe	10.105	25	0.404		
<i>ukupno</i>	10.296	26			

*tabela 2.22: Analiza varijanse - Razlog odstupanja:  
Nedovoljno poznavanje pravila i procedura*

Zaposleni su prepoznali visoku korisnost procedura u radu rukovodilaca i stručnih radnika (zbog čega je korisnost procedura i ocenjena visoko od strane zaposlenih), što ih je očigledno motivisalo i da savladaju sve procedure, kao i da ih se pridržavaju u svakodnevnom radu. Iz tog razloga se u svim centrima za socijalni rad, bez obzira na nivo razvijenosti jedinica lokalne samouprave u kojima se nalaze, ne pokazuje međusobna razlika u ovom segmentu rada.

Kroz sledeću grupu nalaza cilj je bio da se utvrditi da li kod poštovanja radnih pravila i procedura stručnih radnika postoji razlika u odnosu na veličinu centra za socijalni rad u kojem ti stručni radnici obavljaju svoj posao.

### **Razlozi za odstupanje od pravila i procedura u odnosu na veličinu centra za socijalni rad**

	<i>broj</i>	<i>srednja vrednost</i>	<i>standardna devijacija</i>	<i>standardna greška</i>	<i>donja granica</i>	<i>gornja granica</i>	<i>minimum</i>	<i>maksimum</i>
Mali CSR	5	2.00	0.707	0.316	1.12	2.88	1	3
Srednje mali CSR	8	1.88	0.354	0.125	1.58	2.17	1	2
Srednji CSR	5	1.60	0.548	0.245	0.92	2.28	1	2
Veliki CSR	9	1.78	0.441	0.147	1.44	2.12	1	2
<i>ukupno</i>	27	1.81	0.483	0.093	1.62	2.01	1	3

*tabela 2.23: Deskriptivna statistika - Razlog odstupanja:  
Postojeće procedure i pravila nisu dovoljno jasni*

	<i>Suma kvadrata</i>	<i>df</i>	<i>AS<sup>2</sup></i>	<i>F</i>	<i>značajnost</i>
Između grupa	0.444	3	0.148	0.604	0.619
Unutar grupe	5.631	23	0.245		
<i>ukupno</i>	6.074	26			

*tabela 2.24: Analiza varijanse - Razlog odstupanja:  
Postojeće procedure i pravila nisu dovoljno jasni*

Značajnih razlika u odstupanju od pravila i procedura u radu zbog njihove nejasnoće nema u odnosu na veličinu centra za socijalni rad. Svi centri za socijalni rad, bez obzira na veličinu,

smatraju da je odstupanje od pravila i procedura zbog toga što pravila i procedure nisu dovoljno jasni, retko do povremeno. (tabele 2.23 i 2.24)

I ovaj nalaz potvrđuje da su postojeća pravila i procedure u najvećoj meri precizne i jasne, te da ih organizaciono gledano mogu primenjivati centri za socijalni rad različite veličine.

	<i>broj</i>	<i>srednja vrednost</i>	<i>standardna devijacija</i>	<i>standardna greška</i>	<i>donja granica</i>	<i>gornja granica</i>	<i>minimum</i>	<i>maksimum</i>
Mali CSR	5	2.00	0.707	0.316	1.12	2.88	1	3
Srednje mali CSR	8	1.75	0.463	0.164	1.36	2.14	1	2
Srednji CSR	5	1.40	0.548	0.245	0.72	2.08	1	2
Veliki CSR	9	1.67	0.707	0.236	1.12	2.21	1	3
<i>ukupno</i>	27	1.70	0.609	0.117	1.46	1.94	1	3

*tabela 2.25: Deskriptivna statistika - Razlog odstupanja:  
Procedure i pravila se podrazumevaju, ali nisu formalizovani*

	<i>Suma kvadrata</i>	<i>df</i>	<i>AS<sup>2</sup></i>	<i>F</i>	<i>značajnost</i>
Između grupe	0.930	3	0.310	0.819	0.497
Unutar grupe	8.700	23	0.378		
<i>ukupno</i>	9.63	26			

*tabela 2.26: Analiza varijanse - Razlog odstupanja:  
Procedure i pravila se podrazumevaju, ali nisu formalizovani*

Iz prethodne dve tabele može se videti da, u odnosu na veličinu centra za socijalni rad, nema značajnih razlika u odstupanju od pravila i procedura u radu zbog toga što procedure i pravila nisu (dovoljno) formalizovani. Svi centri za socijalni rad, bez obzira na veličinu, smatraju da retko do povremeno odstupaju od pravila i procedura usled ovog razloga. (tabele 2.25 i 2.26)

Ovim se potvrđuje prethodni nalaz da su formalno postavljene procedure dovoljno sveobuhvatne, te da ih mogu primenjivati svi centri za socijalni rad bez obzira na broj kadrova koji realizuju posao.

	<i>broj</i>	<i>srednja vrednost</i>	<i>standardna devijacija</i>	<i>standardna greška</i>	<i>donja granica</i>	<i>gornja granica</i>	<i>minimum</i>	<i>maksimum</i>
Mali CSR	5	1.80	0.447	0.200	1.24	2.36	1	2
Srednje mali CSR	8	1.50	0.756	0.267	0.87	2.13	1	3
Srednji CSR	5	1.40	0.548	0.245	0.72	2.08	1	2
Veliki CSR	9	1.22	0.441	0.147	0.88	1.56	1	2
<i>ukupno</i>	27	1.44	0.577	0.111	1.22	1.67	1	3

*tabela 2.27: Deskriptivna statistika - Razlog odstupanja:  
Nema kontrole pridržavanja pravila i procedura u radu*

Kroz ove tabele i prikaze može se uočiti da je i stepen poštovanja procedura u odnosu na kontrolisanje poštovanja procedura i nepostojanje sankcija za njihovo nesprovođenje, nezavisan i od veličine centra za socijalni rad, te da je u najvećem broju slučajeva poštovanje procedura uključeno u svakodnevni rad stručnih radnika. (*tabele 2.27 i 2.28*)

	<i>Suma kvadrata</i>	<i>df</i>	<i>AS<sup>2</sup></i>	<i>F</i>	<i>značajnost</i>
Između grupa	1.111	3	0.370	1.127	0.359
Unutar grupe	7.556	23	0.329		
<i>ukupno</i>	8.667	26			

*tabela 2.28: Analiza varijanse - Razlog odstupanja:  
Nema kontrole pridržavanja pravila i procedura u radu*

Iz podataka u prethodne dve tabele moguće je zaključiti da nema značajnih razlika u odstupanju od pravila i procedura u radu zbog nepostojanja kontrole, u odnosu na veličinu centara za socijalni rad. Svi centri zajedno, bez obzira na njihovu veličinu, procenjuju da retko odstupaju od pravila i procedura u radu zbog nedostatka kontrole.

	<i>broj</i>	<i>srednja vrednost</i>	<i>standardna devijacija</i>	<i>standardna greška</i>	<i>donja granica</i>	<i>gornja granica</i>	<i>minimum</i>	<i>maksimum</i>
Mali CSR	5	1.40	0.548	0.245	0.72	2.08	1	2
Srednje mali CSR	8	1.38	0.744	0.263	0.75	2.00	1	3
Srednji CSR	5	1.40	0.548	0.245	0.72	2.08	1	2
Veliki CSR	9	1.44	0.882	0.294	0.77	2.12	1	3
<i>ukupno</i>	27	1.41	0.694	0.134	1.13	1.68	1	3

*tabela 2.29: Deskriptivna statistika - Razlog odstupanja:  
Ne postoji sankcije za nepoštovanje pravila i procedura*

Značajnih razlika nema ni u odstupanju od pravila i procedura u radu zbog nepostojanja sankcija, bez obzira na veličinu centra za socijalni rad. Bez obzira na veličinu, svi centri procenjuju da se zbog nepostojanja kontrole retko odstupa od pravila i procedura u radu. (*tabele 2.29 i 2.30*)

	<i>Suma kvadrata</i>	<i>df</i>	<i>AS<sup>2</sup></i>	<i>F</i>	<i>značajnost</i>
Između grupa	0.021	3	0.007	0.013	0.998
Unutar grupe	12.497	23	0.543		
<i>ukupno</i>	12.519	26			

*tabela 2.30: Analiza varijanse - Razlog odstupanja:  
Ne postoji sankcije za nepoštovanje pravila i procedura*

Kod odstupanja od pravila i procedura u radu zbog zastarelosti i neprimenljivosti u praksi nema značajnih razlika između centara za socijalni rad. Iako se međusobno razlikuju po veličini, svi

centri za socijalni rad ocenjuju da zbog ovog razloga retko do povremeno odstupaju od pravila i procedura u radu. (tabele 2.31 i 2.32)

	<i>broj</i>	<i>srednja vrednost</i>	<i>standardna devijacija</i>	<i>standardna greška</i>	<i>donja granica</i>	<i>gornja granica</i>	<i>minimum</i>	<i>maksimum</i>
Mali CSR	5	1.60	0.548	0.245	0.92	2.28	1	2
Srednje mali CSR	8	2.13	0.835	0.295	1.43	2.82	1	3
Srednji CSR	5	1.40	0.548	0.245	0.72	2.08	1	2
Veliki CSR	9	1.67	0.500	0.167	1.28	2.05	1	2
<i>ukupno</i>	27	1.74	0.656	0.126	1.48	2.00	1	3

*tabela 2.31: Deskriptivna statistika - Razlog odstupanja:  
Postojeća pravila i procedure su zastareli i nisu primenljivi u praksi*

	<i>Suma kvadrata</i>	<i>df</i>	<i>AS<sup>2</sup></i>	<i>F</i>	<i>značajnost</i>
Između grupa	1.910	3	0.637	1.579	0.222
Unutar grupe	9.275	23	0.403		
<i>ukupno</i>	11.185	26			

*tabela 2.32: Analiza varijanse - Razlog odstupanja:  
Postojeća pravila i procedure su zastareli i nisu primenljivi u praksi*

Ovaj nalaz dodaje na validnosti prethodnoj tvrdnji da su postojeća pravila i procedure u najvećem broju slučajeva savremene, te primenljive u centrima različitih veličina.

	<i>broj</i>	<i>srednja vrednost</i>	<i>standardna devijacija</i>	<i>standardna greška</i>	<i>donja granica</i>	<i>gornja granica</i>	<i>minimum</i>	<i>maksimum</i>
Mali CSR	5	2.60	0.894	0.400	1.49	3.71	1	3
Srednje mali CSR	8	2.13	0.641	0.227	1.59	2.66	1	3
Srednji CSR	5	1.60	0.548	0.245	0.92	2.28	1	2
Veliki CSR	9	2.22	0.441	0.147	1.88	2.56	2	3
<i>ukupno</i>	27	2.15	0.662	0.127	1.89	2.41	1	3

*tabela 2.33: Deskriptivna statistika - Razlog odstupanja:  
Pravila i procedure su previše kruti i nefleksibilni*

	<i>Suma kvadrata</i>	<i>df</i>	<i>AS<sup>2</sup></i>	<i>F</i>	<i>značajnost</i>
Između grupa	2.577	3	0.859	2.237	0.111
Unutar grupe	8.831	23	0.384		
<i>ukupno</i>	11.407	26			

*tabela 2.34: Analiza varijanse - Razlog odstupanja:  
Pravila i procedure su previše kruti i nefleksibilni*

Iz prezentovanih podataka može se videti da, u odnosu na veličinu centra za socijalni rad, ne postoje značajne razlike u odstupanju od pravila i procedura u radu iz razloga što su pravila i procedure previše kruti i nefleksibilni. U svim centrima za socijalni rad bez obzira na njihovu veličinu smatraju da povremeno do često odstupaju od pravila i procedura u radu zbog toga što su pravila i procedure previše kruti i nefleksibilni. (*tabele 2.33 i 2.34*)

Bez obzira koliko je razvijena organizaciona struktura centra za socijalni rad stručni radnici smatraju da bi procedure, do neke mere, mogle da se dalje razvijaju u pravcu veće fleksibilnosti, čime bi se verovatno moglo ciljano voditi određen broj slučajeva koji iz nekog razloga nisu do kraja „uklopljeni“ u postojeće procedure.

	<i>broj</i>	<i>srednja vrednost</i>	<i>standardna devijacija</i>	<i>standardna greška</i>	<i>donja granica</i>	<i>gornja granica</i>	<i>minimum</i>	<i>maksimum</i>
Mali CSR	5	1.40	0.548	0.245	0.72	2.08	1	2
Srednje mali CSR	8	2.00	0.756	0.267	1.37	2.63	1	3
Srednji CSR	5	1.20	0.447	0.200	0.64	1.76	1	2
Veliki CSR	9	1.67	0.500	0.167	1.28	2.05	1	2
<i>ukupno</i>	27	1.63	0.629	0.121	1.38	1.88	1	3

*tabela 2.35: Deskriptivna statistika - Razlog odstupanja:  
Nedovoljno poznavanje pravila i procedura*

	<i>Suma kvadrata</i>	<i>df</i>	<i>AS<sup>2</sup></i>	<i>F</i>	<i>značajnost</i>
Između grupa	2.296	3	0.765	2.201	0.115
Unutar grupe	8.000	23	0.348		
<i>ukupno</i>	10.296	26			

*tabela 2.36: Analiza varijanse - Razlog odstupanja:  
Nedovoljno poznavanje pravila i procedura*

Uvidom u prethodne dve tabele može se videti da, u odnosu na veličinu centra za socijalni rad, ne postoje značajne razlike u odstupanju od pravila i procedura u radu koje nastaje zbog nedovoljnog poznavanja postojećih pravila i procedura. U svim centrima za socijalni rad, bez obzira na njihovu veličinu, se retko do povremeno odstupa od procedura i pravila zbog toga što zaposleni nisu dovoljno upoznati sa njima. (*tabele 2.35 i 2.36*)

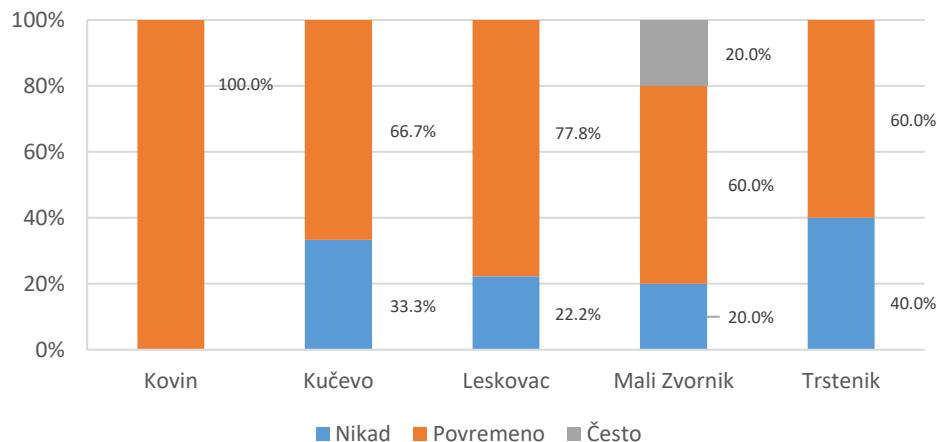
Značaj procedura je nezavisан i od veličine centra, što ponovo pokazuje da je poznavanje pravila i procedura od strane zaposlenih relativno dobro, bez obzira na organizacioni nivo centra za socijalni rad.

### **Razlozi za odstupanje od pravila i procedura u odnosu na grad u kojem se centar za socijalni rad nalazi**

Sledeći nalazi detaljnije razmatraju eventualne razlike između razloga za odstupanje od pravila i procedura u centrima koji se nalaze u različitim gradovima (u pet izabranih jedinica lokalne samouprave). Ovi nalazi imaju posebnu korist za sledeću fazu rada na projektu (treninzi na radnom mestu - *on-the-job trainings*), gde se akcenat implementacije korektivnih mera u

različitim centrima za socijalni rad pomera na neophodne oblasti, u zavisnosti od procenjenog stanja u datom centru za socijalni rad.

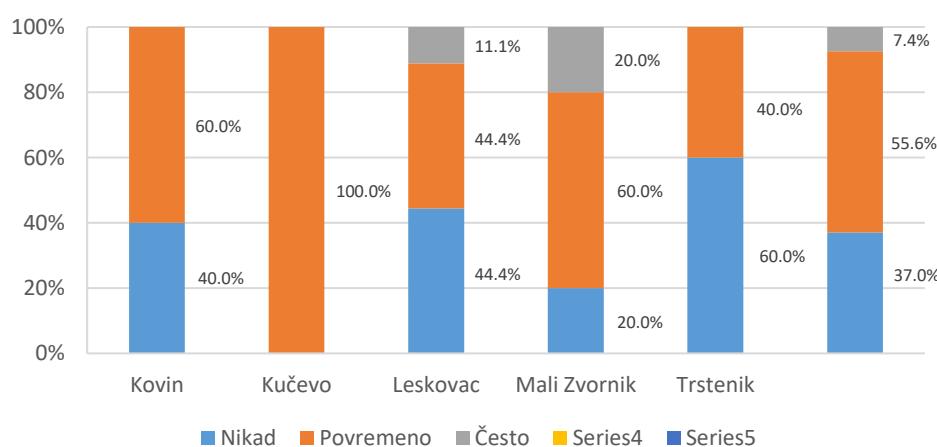
### Razlog odstupanja: Postojeće procedure i pravila nisu dovoljno jasni



grafikon 2.9: Razlog odstupanja:  
Postojeće procedure i pravila nisu dovoljno jasni

U gotovo svim centrima za socijalni rad razlog odstupanja od procedura i pravila u radu zato što postojeće procedure i pravila nisu dovoljno jasni je uglavnom povremeno prisutan. Ovo povremeno odstupanje zbog nejasnoća procedura i pravila je najzastupljenije u centru za socijalni rad u Kovinu, dok je u centru za socijalni rad u Trsteniku ono prisutno u nešto manjoj meri nego u ostalim centrima za socijalni rad. U centru za socijalni rad Mali Zvornik nejasnoća procedura i pravila u radu se u malom procentu navodi i kao čest razlog zbog kojeg zaposleni odstupaju od pravila i procedura. (grafikon 2.9)

### Razlog odstupanja: Procedure i pravila se podrazumevaju, ali nisu formalizovani



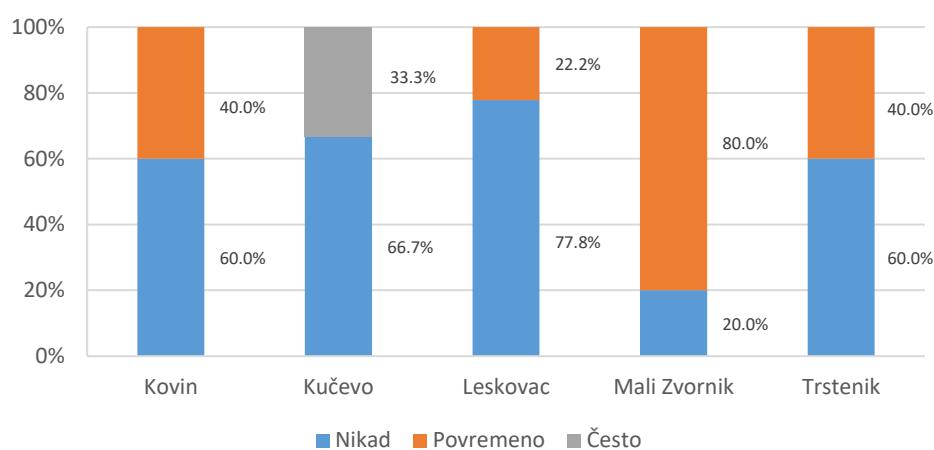
grafikon 2.10: Razlog odstupanja:  
Procedure i pravila se podrazumevaju, ali nisu formalizovani

Na osnovu ovog nalaza potrebno je posebno obratiti pažnju i dodatno edukovati stručne radnike, naročito iz centara za socijalni rad u Kovinu i Malom Zvorniku (najveći stepen kumulativnosti u odgovorima „povremeno“ i „često“), što se može sprovesti i kroz online ili email platforme (postavljanje pitanja od strane saradnika i pojašnjavanjem manje jasnih segmenata procedura, kao i formiranjem baze najčešće postavljenih pitanja (FAQ), čiji odgovori tako mogu uvek biti na raspolaganju svim stručnim radnicima).

Odstupanje od pravila i procedura u radu zato što one nisu dovoljno formalizovane kao povremen razlog navodi se u svim centrima za socijalni rad, a ovo je nešto izraženije u centru za socijalni rad u Malom Zvorniku. S druge strane, zaposleni u centru za socijalni rad u Trsteniku nedovoljnu formalizaciju pravila i procedura u manjem procentu navode kao razlog za odstupanje nego što je to slučaj sa ostalim centrima za socijalni rad. (*grafikon 2.10*)

Dodatno se može istaći da je u centrima za socijalni rad u Kučevu i Malom Zvorniku nešto manje formalno zasićena ukupna radna atmosfera, te je, u određenom broju slučajeva, i niveliacija odgovora izražena u pravcu zamene formalnih pravila manje formalizovanim obrascima rada.

### Razlog odstupanja: Nema kontrole pridržavanja pravila i procedura u radu



*grafikon 2.11: Razlog odstupanja:  
Nema kontrole pridržavanja pravila i procedura u radu*

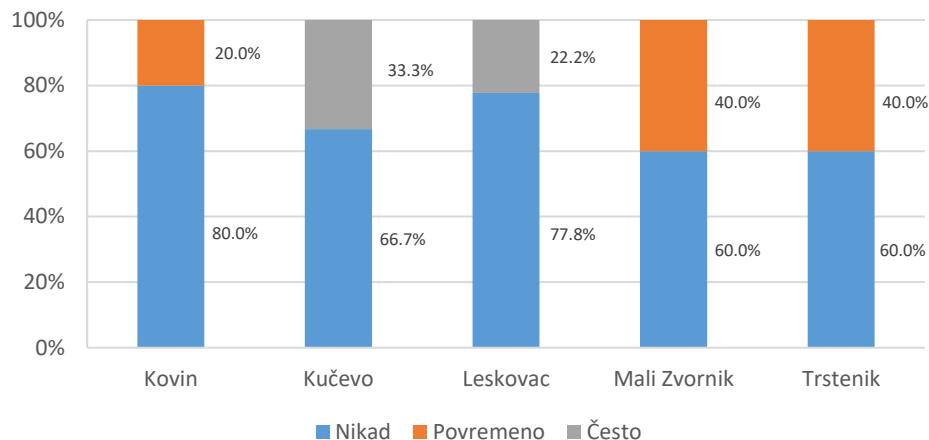
Uočava se da zaposleni u centrima za socijalni rad u Kovinu, Kučevu, Leskovcu i Trsteniku vrlo retko odstupaju od pravila i procedura u radu zbog nepostojanja kontrole odstupanja, dok se u centru za socijalni rad u Malom Zvorniku ovo u velikoj meri procenjuje kao nešto što se ipak povremeno dešava. Takođe, u centru za socijalni rad u Kučevu nepostojanje kontrole se u određenoj meri navodi kao čest razlog za odstupanje od pravila i procedura. (*grafikon 2.11*)

Centar za socijalni rad u Malom Zvorniku praktično ponavlja prethodni rezultat - da je kod njih izražena manje formalna atmosfera, te se tako i stepen kontrole procedura vidi kao češće odsutan u odnosu na druge centre za socijalni rad.

Grafikon pokazuje da se nepostojanje sankcija za kršenje pravila i procedura u svim centrima za socijalni rad navodi kao nešto što nije čest razlog za odstupanje od procedura i pravila u

radu. Dodatno, u centrima za socijalni rad u Kučevu i Leskovcu nepostojanje sankcija se istovremeno vidi i kao čest razlog za nepoštovanje pravila i procedura. (grafikon 2.12)

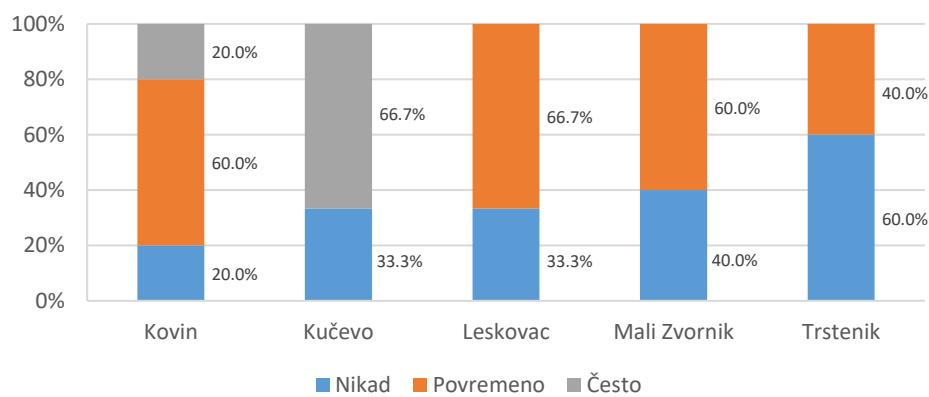
### Razlog odstupanja: Ne postoje sankcije za nepoštovanje pravila i procedura



grafikon 2.12: Razlog odstupanja:  
Ne postoje sankcije za nepoštovanje pravila i procedura

Na osnovu ovog nalaza može se reći da bi se ukupan nivo pridržavanja pravila i procedura u određenoj meri mogao povećati kroz eventualno uvođenje destimulativnih mera za slučaj njihovog nepoštovanja.

### Razlog odstupanja: Postojeća pravila i procedure su zastareli i nisu primenljivi u praksi

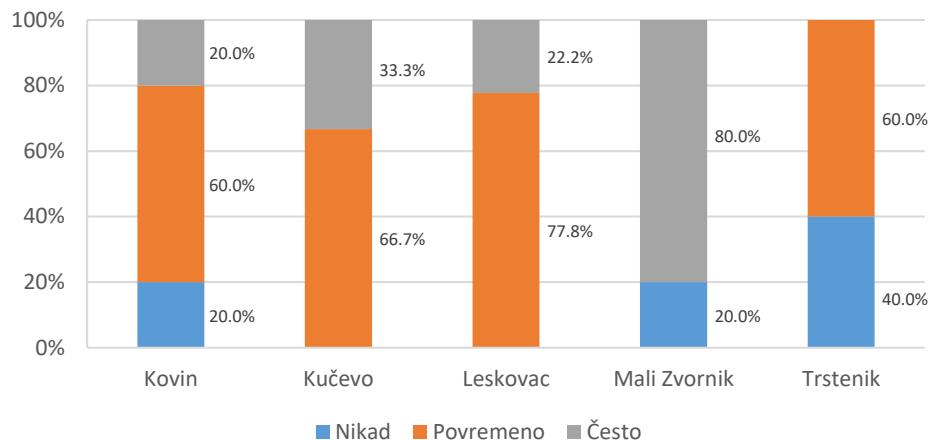


grafikon 2.13: Razlog odstupanja:  
Postojeća pravila i procedure su zastareli i nisu primenljivi u praksi

Zastarelost i neprimenljivost postojećih pravila i procedura kao razlog za odstupanje u najvećoj meri je u svim centrima za socijalni rad prisutan povremeno. Izuzetak je centar za socijalni rad u Kučevu gde zaposleni, u nešto većoj meri, procenjuju da se odstupanje od pravila i procedura

u radu vrši često zato što su postojeća pravila i procedure zastareli i nisu primenljivi u praksi. (grafikon 2.13)

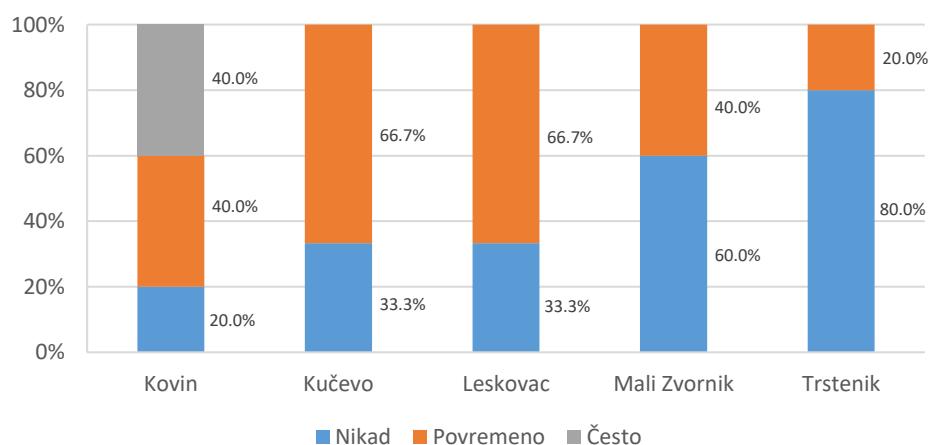
### Razlog odstupanja: Pravila i procedure su previše kruti i nefleksibilni



grafikon 2.14: Razlog odstupanja:  
Pravila i procedure su previše kruti i nefleksibilni

Grafikon pokazuje da zaposleni u svim centrima za socijalni rad, izuzev centra za socijalni rad u Malom Zvorniku, uglavnom smatraju da povremeno odstupaju od pravila i procedura iz razloga što su previše krute i nefleksibilne, dok se u centru za socijalni rad u Malom Zvorniku ovo navodi kao vrlo čest razlog za odstupanje od pravila i procedura. (grafikon 2.14)

### Razlog odstupanja: Nedovoljno poznavanje i pravila i procedura



grafikon 2.15: Razlog odstupanja:  
Nedovoljno poznavanje pravila i procedura

Na osnovu svih prethodnih analiza koje tiču podataka dobijenih iz pojedinačnih centara može se reći da je doživljaj jasnoće i fleksibilnosti procedura visoko zasićen ličnim kapacitetima i iskustvom saradnika, te je potrebno otvoriti mogućnost direktnog kontakta sa njima kako bi

saradnici mogli da postave pitanja u slučaju da im procedure nisu dovoljno jasne ili da ne prepoznaju adekvatan način njihove primene u određenom broju slučajeva. Ta baza najčešće postavljenih pitanja i odgovora (FAQ) istovremeno može postati i najvredniji resurs za dalje unapređenje procedura rada.

Na osnovu poslednjeg grafikona može se konstatovati da je nedovoljno poznavanje pravila i procedura u centru za socijalni rad u Kovinu mnogo učestalije kao razlog za odstupanje od pravila i procedura nego što je to slučaj u ostalim centrima za socijalni rad u kojima se ovo ili ne smatra razlogom za odstupanje ili samo povremeno dovodi do odstupanja. Takođe, može se videti da su zaposleni u centru za socijalni rad u Trsteniku najbolje upoznati sa pravilima i procedurama, jer nedovoljno poznavanje pravila i procedura gotovo da ne prepoznaju kao razlog za odstupanje. (*grafikon 2.15*)

### Zaključak i preporuka

Rezultati ukazuju da je u ukupnom uzorku stepen razvijenosti potrebe za kontrolom rada, kao i stepen poštovanja procedura od strane zaposlenih (a samim tim i stepen analize kvaliteta rada i usluga koju centri za socijalni rad pružaju) visok, te da to predstavlja sastavni deo posla većine rukovodilaca. U malim centrima za socijalni rad i centrima srednje veličine nedovoljno je razvijena organizaciona struktura, pa je shodno tome sporna i mogućnost jasne podele tipa poslova koje saradnici obavljaju (posebno u periodima preopterećenosti poslom). Ovo od rukovodilaca traži da balansiraju između obima realizovanih poslova i rokova, i preciznosti izveštaja koje bi saradnici trebalo da dostave. Nedoslednost i povremenost kontrole rada stručnih radnika zabeležena je značajnije u centrima za socijalni rad iz četvrte grupe razvijenosti jedinice lokalne samouprave u odnosu na centre za socijalni rad iz treće grupe razvijenosti.

Poštovanje pravila i procedura očigledno je, generalno gledano, imperativ u radu sistema socijalne zaštite, s tim što ih je u centrima za socijalni rad sa razvijenijom organizacionom strukturom donekle lakše primeniti dosledno u svim situacijama. Stručni radnici navode da su pravila i procedure značajno sveobuhvatni i savremeni, te da ne ostavljaju previše prostora manje formalnim manevrima u realizaciji aktivnosti.

U velikoj većini slučajeva, u centrima za socijalni rad je uspostavljen sistem ponašanja po procedurama, kao i kontrola procesa poštovanja procedura, što znači da postoji jasan i definisan sistem preuzimanja adekvatne odgovornosti u odnosu na korisnike usluge centara. Na ovaj način sistem socijalne zaštite potpuno poštuje i zakonske okvire, zahteve organizacije, ali i potrebe svojih korisnika. Poštovanje pravila i procedura postalo je do te mere sastavni deo organizacione strukture celog sistema, te da je njegova korist višestruka.

Iako su postojeća pravila i procedure u najvećoj meri precizne i jasne, može se, na osnovu prikazanih rezultata, reći da se stepen jasnoće procedura mora izdvojiti kao jedan od aspekata koje je potrebno dodatno unaprediti. Procedure je, prema nalazima ovog istraživanja, potrebno unaprediti i u pravcu nešto veće fleksibilnosti.

Kako bi se unapredila preciznost i fleksibilnost procedura, preporuka je da se stručnim radnicima omogući online sistem postavljanja pitanja u vezi sa pojašnjnjima manje jasnih ili nedovoljno fleksibilnih elemenata procedura, te bi se na taj način vremenom formirala baza najčešće postavljenih pitanja (FAQ) čiji odgovori će u svakom trenutku biti na raspolaganju

svim stručnim radnicima. Ova baza najčešće postavljenih pitanja i odgovora bila bi jedan od ključnih alata za dalje unapređenje procedura rada.

Rezultati ukazuju i da bi se ukupan nivo pridržavanja pravila i procedura u određenoj meri unapredio kroz uvođenje destimulativnih mera za slučaj njihovog nepoštovanja.

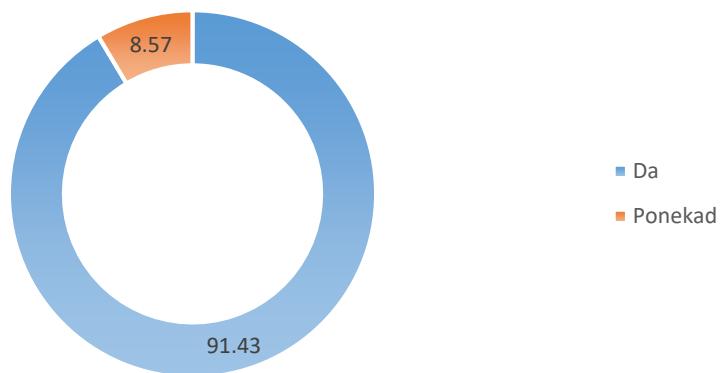
### 3) Postavljanje prioriteta u centrima za socijalni rad

U ranijim istraživanjima utvrđeno je da većina zaposlenih u centrima za socijalni rad smatra da bi trebalo da postoje propisana pravila i procedure za postavljanje prioriteta u radu. Takođe, mišljenja su da, iako postoje, procedure nije uvek moguće ispoštovati.

Shodno ranije dobijenim rezultatima, a radi dublje analize ovog segmenta rada centara za socijalni rad, u okviru istraživanja su, pored neophodnosti postavljanja prioriteta, analizirani i sledeći elementi:

- postojanje/odsustvo prioriteta;
- postavljanje prioriteta u odnosu na pojedinačne kategorije korisnika;
- postavljanje prioriteta u odnosu na obim posla;
- postavljanje prioriteta u odnosu na propisane radne procedure;
- optimalno vreme za rad sa prioritetnim slučajevima;
- procena važnosti postavljanja prioriteta u odnosu na pojedinačne kategoriju korisnika.

Postojanje prioriteta u radu sa klijentima



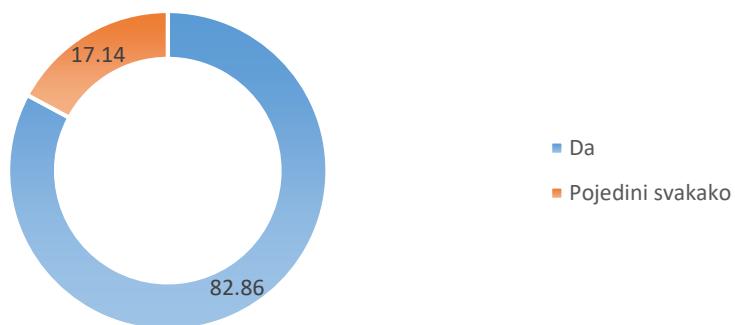
grafikon 3.1: Postojanje prioriteta u radu sa klijentima

Zaposleni u centrima za socijalni rad (voditelji slučaja, supervizori i rukovodioci) koji su činili uzorak istraživanja skoro su apsolutno saglasni da prilikom vršenja svakodnevnih poslovnih aktivnosti postavljaju prioritete u radu sa klijentima (91,43%), dok mali procenat njih (9%) smatra da samo ponekad postavljaju prioritete tokom radnih aktivnosti. (grafikon 3.1)

Ovaj nalaz je izuzetno značajan sa stanovišta prirode posla koju saradnici obavljaju, te važnosti postavljanja prioriteta u slučajevima hitnosti i procene ugroženosti korisnika usluga. Iako postoji dobra ocena postavljanja prioriteta, za sada se ne može sa sigurnošću reći koliko je ona i adekvatna i koliko na račun prioritetnih „trpe“ oni korisnici usluga koji nisu u ovoj grupi

(koliko vremenskog i organizacionog „proklizavanja“ postoji u opredeljenju manje prioritetnih slučajeva u odnosu na prioritetne).

### Neophodnost postojanja prioriteta u radu sa klijentima



*grafikon 3.2: Neophodnost postojanja prioriteta u radu sa klijentima*

Veliki procenat zaposlenih (oko 83%) smatra da je neophodno da određeni broj slučajeva bude prioritet u radu, dok oko 17% njih smatra da bi samo pojedine slučajeve trebalo postaviti kao prioritete. (*grafikon 3.2*)

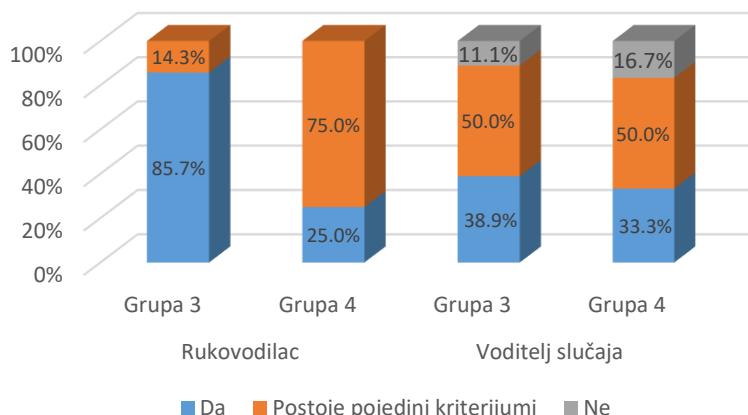
Ovde već imamo naznake kvaliteta u ocenjivanju prioritetnosti slučajeva. Mišljenje ispitanika je da u sistemu postavljanja prioriteta nisu zastupljeni svi potencijalno indikovani slučajevi, dok prethodna analiza kadrovske strukture i opterećenosti (posebno malih) centara za socijalni rad i načina organizacije posla u njima ukazuje da ne postoji dovoljno kapaciteta da se obrade svi opredeljeni prioriteti.

		vrednost	značajnost
Rukovodilac	Koeficijent kontingencije	0.519	0.044
	Broj validnih slučajeva	11	
Voditelj slučaja	Koeficijent kontingencije	0.078	0.929
	Broj validnih slučajeva	24	
<i>ukupno</i>	<i>Koeficijent kontingencije</i>	0.197	0.493
	<i>Broj validnih slučajeva</i>	35	

*tabela 3.1: Koeficijent kontingencije između postojanja propisa ili internog dogovora o tome šta su prioritetni slučajevi, pozicija i grupa razvijenosti JLS*

U prikupljenim podacima uočene su značajne razlike između ocena rukovodilaca i ocena voditelja slučaja, vezano za mišljenje o tome da li postoje propisi ili interni dogовори о начину за postavljanje prioritetnih slučajeva u radu. Rukovodioci centara za socijalni rad iz treće grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave, u većoj meri, smatraju da postoji propisano pravilo ili interni dogovor o tome šta su prioritetni slučajevi. S druge strane, rukovodioci centara za socijalni rad iz četvrte grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave uglavnom smatraju da postoje samo pojedini kriterijumi za postavljanje prioriteta u radu.

### Postojanje propisa ili internog dogovora šta su prioritetni slučajevi



*grafikon 3.3: Postojanje propisa ili internog dogovora o tome šta su prioritetni slučajevi*

Voditelji slučaja centara za socijalni rad, iz obe grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave, neujednačenog su mišljenja oko pitanja postojanja pravila za postavljanje prioriteta u radu. Polovina voditelja slučaja smatra da postoje utvrđena pravila, trećina njih misli da postoje samo pojedini kriterijumi, a gotovo petina voditelja slučaja misli da oni uopšte ne postoje. (*grafikon 3.3 i tabela 3.1*)

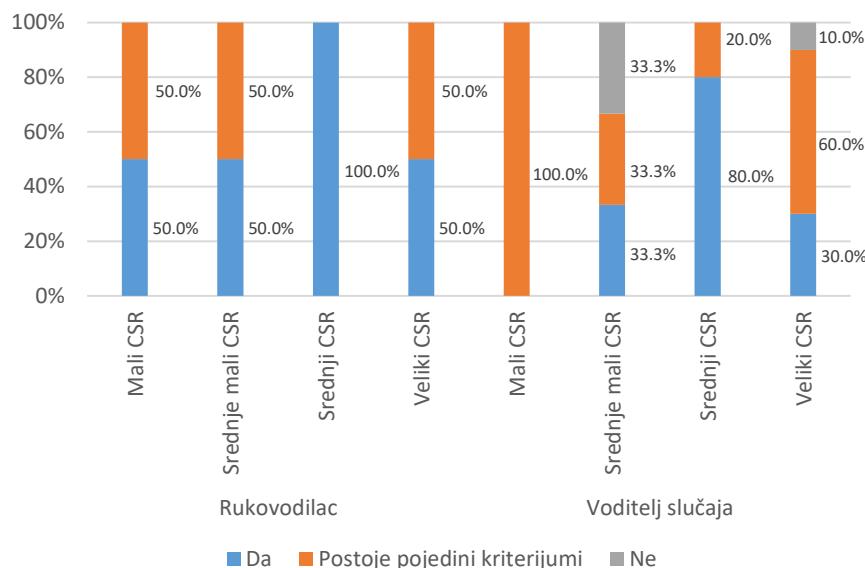
Definisanje detaljnijih i jasnijih kriterijuma opredeljenja prioriteta u radu potrebna je centrima iz obe grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave kako bi se prevenirala mogućnost nedovoljno efikasnog postavljanja prioriteta i time potencijalno kompromitovao kvalitet usluge centara.

		vrednost	značajnost
Rukovodilac	Koeficijent kontingencije	0.420	0.502
	Broj validnih slučajeva	11	
Voditelj slučaja	Koeficijent kontingencije	0.538	0.134
	Broj validnih slučajeva	24	
ukupno	Koeficijent kontingencije	0.482	0.102
	Broj validnih slučajeva	35	

*tabela 3.2: Koeficijent kontingencije između postojanja propisa ili internog dogovora o tome šta su prioritetni slučajevi, pozicija i veličine CSR*

Voditelji slučaja u malim centrima za socijalni rad mišljenja su da postoje samo pojedini kriterijumi za procenu prioritetnih slučajeva, za razliku od rukovodilaca koji, u većem procentu od voditelja slučaja, smatraju da postoje propisano pravilo ili interni dogovor oko postavljanja prioriteta u radu. Situacija je nešto drugačija u srednje malim centrima za socijalni rad. Dok rukovodioci smatraju da postoje propisana pravila ili interni dogовори oko načina postavljanja prioriteta, voditelji slučaja mišljenja su da takva pravila ne postoje. (*grafikon 3.4*)

### Postojanje propisa ili internog dogovora šta su prioritetni slučajevi



*grafikon 3.4: Postojanje propisa ili internog dogovora o tome šta su prioritetni slučajevi*

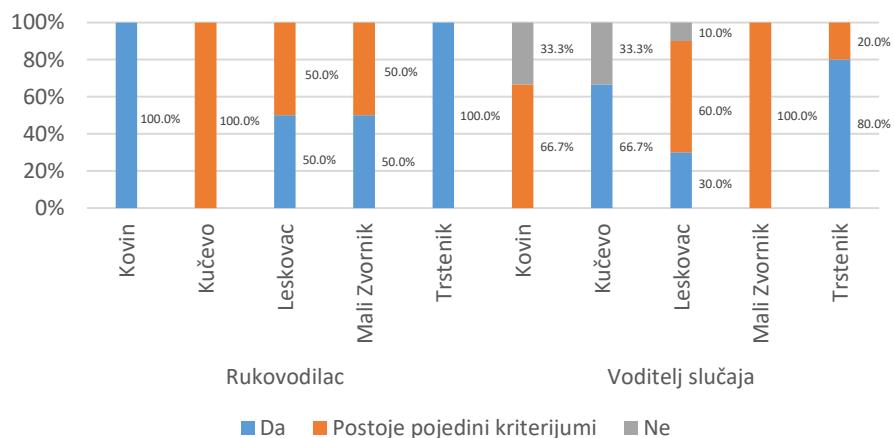
U oba slučaja postoji nedovoljna konzistentnost u mišljenju (a time i u postavljanju prioriteta) između rukovodilaca i stručnih radnika, što nije rešeno dovoljno detaljnim i dostupnim kriterijumima ocene. (tabela 3.2)

Mišljenja povodom postavljanja prioriteta su uglavnom usaglašena u srednjim i velikim centrima za socijalni rad. Saglasni su oko toga da postoje propisana ili interno dogovorena pravila oko postavljanja prioriteta u radu.

Ovakvi rezultati mogu biti posledica organizacione strukture u centrima za socijalni rad. U malim i srednje malim centrima, usled nedostatka postojanja službi, kao i usled manjka kadrova, može doći do konfuzije i pogrešnog tumačenja pravila i procedura kada je u pitanju postavljanje prioriteta u radu. Nasuprot njima, srednji i veliki centri, shodno svojoj organizacionoj strukturi, imaju više prostora za postupanje po pravilima i procedurama, pa samim tim i za poštovanje istih.

Svi rukovodioci centra za socijalni rad u Kovinu misle da postoji propisano ili interno dogovorenopravilo prilikom postupanja sa prioritetnim slučajevima. Za razliku od njih, voditelja slučaja ovog centra za socijalni rad uglavnom smatraju da postoje samo pojedini kriterijumi (oko 67%), odnosno da ne postoje propisana ili interno dogovorena pravila oko prioriteta u radu (oko 30%). Takođe, svi rukovodioci centra za socijalni rad u Kućevu procenjuju da postoje samo pojedini kriterijumi, za razliku od voditelja slučaja u ovom centru za socijalni rad koji su podeljeni tako da većina (67%) smatra da postoji propisano ili interno dogovorenopravilo oko postavljanja prioriteta u radu, a njih oko 33% da tako nešto ne postoji uopšte. U centru za socijalni rad u Malom Zvorniku rukovodioci, u polovini slučajeva, smatraju da postoji, a u drugoj polovini da ne postoji propisano ili interno dogovorenopravilo o postavljanju prioriteta u radu. Voditelji slučaja ovog centra za socijalni rad usaglašeni su u mišljenju da postoje samo pojedini kriterijumi. (grafikon 3.5)

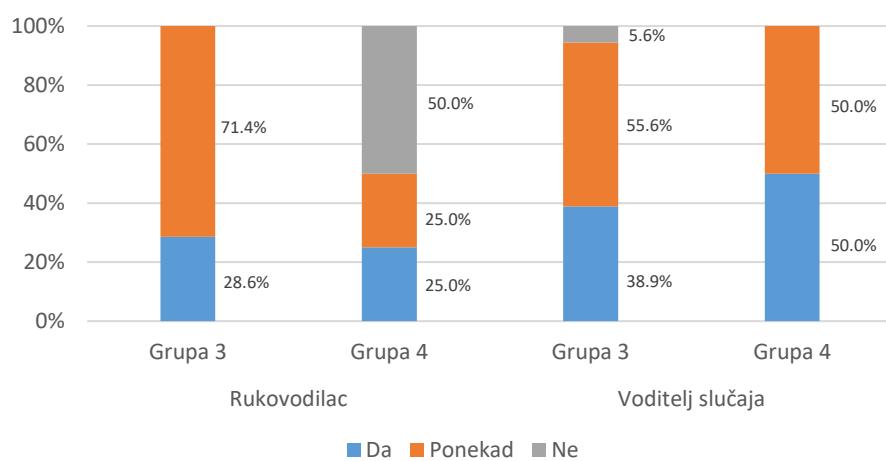
### Postojanje propisa ili internog dogovora šta su prioritetni slučajevi



grafikon 3.5: Postojanje propisa ili internog dogovora o tome šta su prioritetni slučajevi

Nejasna situacija u pogledu određivanja procedura posebno je evidentna u malim centrima, gde po ovim nalazima ne postoji dovoljno objektivnih podataka za uspostavljanje kriterijuma, a doživljaj ispitanika ide iz ličnog polja - ocene dovoljnosti postojećih informacija, profesionalnog iskustva i pretpostavljenih konstrukata rada, tj. kako bi posao, po toj osobi, trebalo da izgleda.

### Izvodljivost postavljanja prioriteta



grafikon 3.6: Izvodljivost postavljanja prioriteta

Najusaglašenije procene, u pogledu (ne)postojanja propisa ili internog dogovora za određivanje prioritetnih slučajeva, su u centrima za socijalni rad u Leskovcu i Trsteniku, što se može povezati sa organizacionom strukturom koja postoji u centrima za socijalni rad srednje i velike krupnoće.

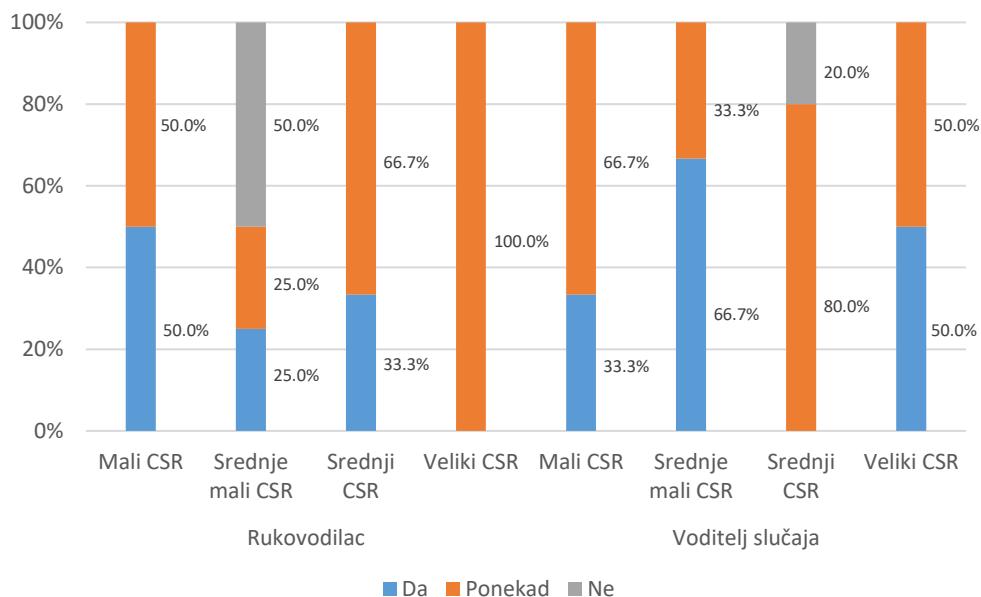
Kada je u pitanju pripadnost centara za socijalni rad određenoj grupi razvijenosti jedinica lokalne samouprave može se zaključiti da nema značajnih razlika u pogledu postavljanja prioriteta u odnosu na obim posla koji imaju voditelji slučaja. Iako značajnih razlika nema,

evidentno je da polovina rukovodilaca centara iz četvrte grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave smatra da nije izvodljivo postavljanje prioriteta u radu s obzirom na obim posla koji imaju voditelji slučaja. Ipak, voditelji slučaja ovih centara za socijalni rad misle da je postavljanje prioriteta ponekad moguće. Rukovodioci i voditelji slučaja centara za socijalni rad iz treće grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave uglavnom smatraju da je bez obzira na obim posla ponekad izvodljivo postavljanje prioriteta u radu stručnih radnika. (*grafikon 3.6 i tabela 3.3*)

		vrednost	značajnost
Rukovodilac	Koeficijent kontingencije	0.540	0.104
	Broj validnih slučajeva	11	
Voditelj slučaja	Koeficijent kontingencije	0.142	0.782
	Broj validnih slučajeva	24	
ukupno	Koeficijent kontingencije	0.267	0.260
	Broj validnih slučajeva	35	

tabela 3.3: Koeficijent kontingencije između izvodljivosti postavljanja prioriteta, pozicija i grupa razvijenosti JLS

### Izvodljivost postavljanja prioriteta



grafikon 3.7: Izvodljivost postavljanja prioriteta

Opterećenost obimom posla, s jedne strane, jeste najčešće pominjan razlog za nepostavljanje prioriteta, dok sa druge strane organizacione teorije postavljanje prioriteta u situacijama deprivacije vremena za obavljanje posla usled povećanog obima aktivnosti ističu kao posebno značajno. Zato je za ukupno funkcionisanje centara za socijalni rad i kvalitet usluge koji pružaju, od najveće važnosti definisati i urediti sveobuhvate kriterijume i mere u opredeljenju i sprovođenju prioriteta, i to u centrima različitih veličina, iz obe grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave.

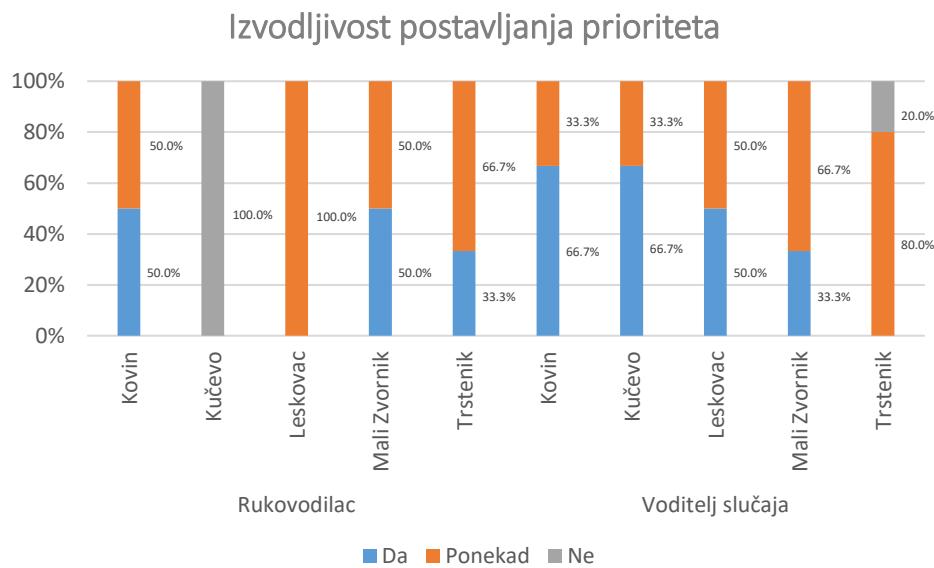
		vrednost	značajnost
Rukovodilac	Koeficijent kontingencije	0.593	0.428
	Broj validnih slučajeva	11	
Voditelj slučaja	Koeficijent kontingencije	0.505	0.223
	Broj validnih slučajeva	24	
ukupno	Koeficijent kontingencije	0.402	0.346
	Broj validnih slučajeva	35	

tabela 3.4: Koeficijent kontingencije između izvodljivosti postavljanja prioriteta, pozicija i grupe razvijenosti JLS

Polovina rukovodilaca centara za socijalni rad srednje male veličine smatra da nije izvodljivo postavljanje prioriteta s obzirom na obim posla voditelja slučaja. Za razliku od njih, voditelji slučaja, u ovim centrima za socijalni rad uglavnom smatraju da je ovo izvodljivo.

Takođe, voditelji slučaja iz centara za socijalni rad srednje veličine u određenom procentu (20%) smatraju da, zbog njihovog obima posla, nije izvodljivo postaviti prioritete, odnosno da je to moguće samo ponekad (80%). Za razliku od njih, rukovodioci ovih centara za socijalni rad misle da je postavljanje prioriteta u radu uglavnom izvodljivo.

Rukovodioci velikih centara za socijalni rad su saglasni da je zbog obima posla voditelja slučaja moguće samo ponekad postaviti prioritete u radu, a sa njima se uglavnom slažu i voditelji slučaja iz ovih centara za socijalni rad za koje je često izvodljivo raditi po prioritetima bez obzira na obim posla. (grafikon 3.7 i tabela 3.4)



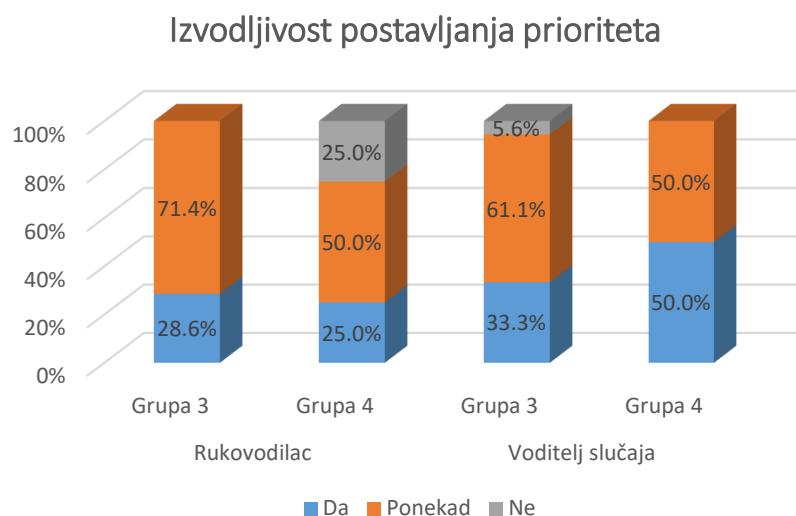
grafikon 3.8: Izvodljivost postavljanja prioriteta

Na ovom mestu očigledna je neusaglašenost mišljenja rukovodilaca i stručnih radnika u pogledu mogućnosti postavljanja prioriteta u radu, i to u oba smera shodno veličini centra za socijalni rad. Postavljanje prioriteta trebalo bi da bude nezavisno od količine posla (čak i pojačano u situacijama preopterećenosti), što se u ovom slučaju boji ličnim doživljajem i stavom ispitanika i ostavlja prostor za uvođenje standardnih mera potreba definisanja prioriteta

u radu - kroz materijale vezane za ovu tematiku i edukativni rad sa rukovodiocima, supervizorima i voditeljima slučaja.

Rukovodioci i stručni radnici u centrima za socijalni rad u Kovinu i Malom Zvorniku uglavnom smatraju da je uvek ili ponekad izvodljivo postavljanje prioriteta u radu stručnih radnika, i to bez obzira na obim posla. Rukovodioci centra za socijalni rad u Kućevu saglasni su u mišljenju da nije moguće postaviti prioritete u radu stručnih radnika s obzirom na obim posla, dok stručni radnici ovog centra za socijalni rad imaju drugačije mišljenje. Oni, uglavnom, misle da je, u odnosu na obim posla, moguće postaviti prioritete.

U centru za socijalni rad u Leskovcu rukovodioci procenjuju da je, zbog velikog obima posla, postavljanje prioriteta u radu stručnih radnika izvodljivo samo ponekad, dok stručni radnici smatraju da je to moguće gotovo uvek. U centru za socijalni rad u Trsteniku voditelji slučaja, za razliku od rukovodilaca, u izvesnom procentu (20%) smatraju da zbog obima posla nije moguće postaviti prioritete. Prethodno navedene interpretacije oslikavaju se i na nivou ocene pojedinačnih centara, gde postoji nesklad u mogućnostima opredeljenja prioriteta u odnosu na obim posla na liniji rukovodioci - stručni radnici. (*grafikon 3.8*)



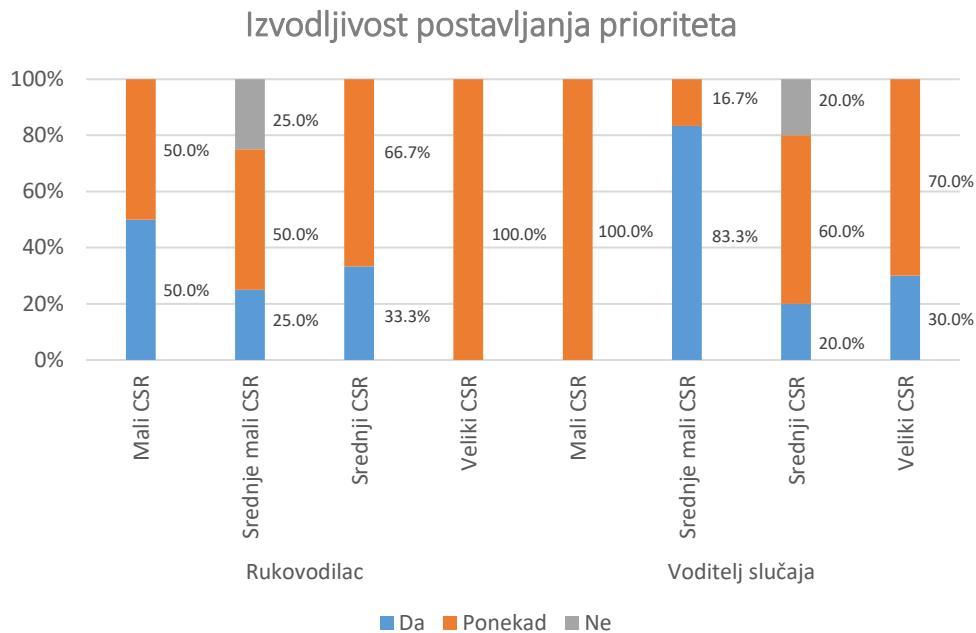
*grafikon 3.9: Izvodljivost postavljanja prioriteta*

		vrednost	značajnost
Rukovodilac	Koeficijent kontingencije	0.388	0.378
	Broj validnih slučajeva	11	
Voditelj slučaja	Koeficijent kontingencije	0.175	0.683
	Broj validnih slučajeva	24	
ukupno	Koeficijent kontingencije	0.151	0.665
	Broj validnih slučajeva	35	

*tabela 3.5: Koeficijent kontingencije između izvodljivosti postavljanja prioriteta, radnih procedura, pozicija i grupa razvijenosti JLS*

Samo određeni procenat (25%) rukovodilaca centara za socijalni rad iz četvrte grupe razvijenosti lokalne samouprave u kojoj se centar za socijalni rad nalazi, smatra da nije moguće

postavljati prioritete zbog propisanih radnih procedura. Voditelji slučaja ovih centara za socijalni rad smatraju da je postavljanje prioriteta u odnosu na radne procedure uglavnom izvodljivo. (*grafikon 3.9 i tabela 3.5*)



*grafikon 3.10: Izvodljivost postavljanja prioriteta*

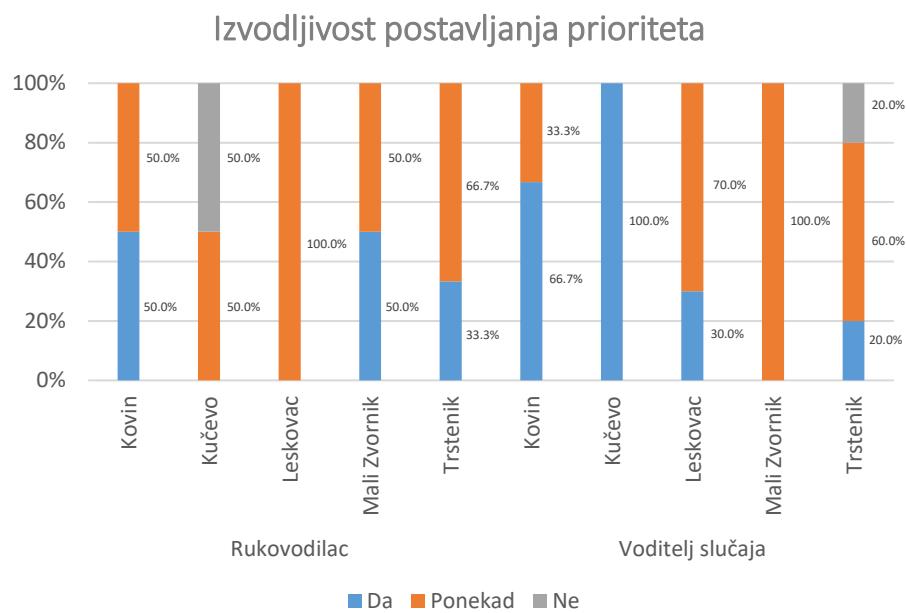
		vrednost	značajnost
Rukovodilac	Koeficijent kontingencije	0.481	0.768
	Broj validnih slučajeva	11	
Voditelj slučaja	Koeficijent kontingencije	0.573	0.068
	Broj validnih slučajeva	24	
ukupno	Koeficijent kontingencije	0.407	0.325
	Broj validnih slučajeva	35	

*tabela 3.6: Koeficijent kontingencije između izvodljivosti postavljanja prioriteta, radnih procedura, pozicija i veličine centra za socijalni rad*

Na osnovu dobijenih podataka može se videti da voditelji slučaja malih centara za socijalni rad u većoj meri navode da je postavljanje prioriteta, u odnosu na radne procedure, izvodljivo samo ponekad. Rukovodioci, s druge strane, smatraju da je postavljanje prioriteta u odnosu na radne procedure, uglavnom moguće.

Takođe, voditelji slučaja iz srednje malih centara za socijalni rad, u znatno većoj meri (83,7%) smatraju da je postavljanje prioriteta, s obzirom na radne procedure, moguće dok je mišljenje rukovodilaca nešto drugačije. Rukovodioci centara za socijalni rad srednje male veličine, u manjem procentu (25%), smatraju da postavljanje prioriteta, u odnosu na radne procedure, nije moguće. Većina njih (75%) misle da je to uvek, odnosno ponekad, moguće. U srednjim i velikim centrima za socijalni rad i rukovodioci i voditelji slučaja uglavnom smatraju da je postavljanje prioriteta, s obzirom na radne procedure, ponekad moguće. (*grafikon 3.10 i tabela 3.6*)

Dobijeni rezultati pokazuju da postojeće procedure u značajnoj meri dozvoljavaju postavljanje prioriteta u radu, s tim da rukovodioci nešto slabije ocenjuju ovaj prostor u odnosu na saradnike. U svim slučajevima je prisutna apsolutno nepotpuna kompatibilnost procedura i prostora za odvajanje prioriteta, što je delimično i očekivan nalaz - što je procedura strožije definisana, ostavlja manje prostora za „iskakanje“ po sistemu trenutnih prioriteta, te je potrebno uspostaviti balans ove dve organizacione funkcije: zadovoljiti poštovanje procedura rada, uz mogućnost povremenog odstupanja (ponovo po novoj proceduri prioriteta), tako da prethodno započeti radni zadaci najmanje moguće trpe.



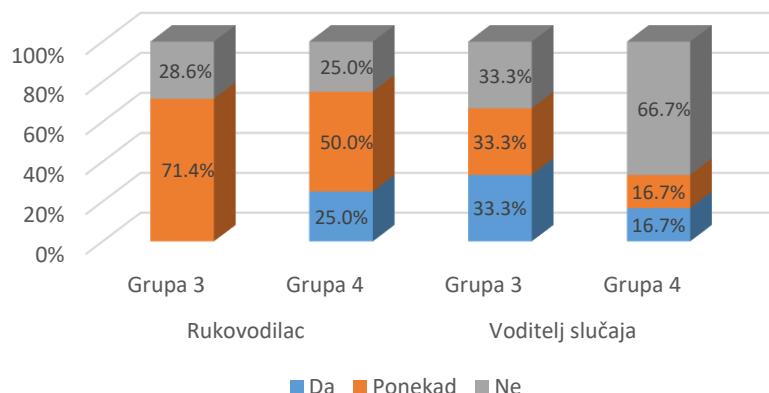
grafikon 3.11: Izvodljivost postavljanja prioriteta

U centru za socijalni rad u Kučevu između rukovodilaca i voditelja slučaja postoji razlika u oceni izvodljivosti postavljanja prioriteta u radu u odnosu na propisane radne procedure. Dok su rukovodioci podeljeni između stavova da je ovo neizvodljivo, odnosno da je ponekad izvodljivo, voditelji slučaja u ovom centru smatraju da je potpuno moguće postavljanje prioriteta bez obzira na propisane radne procedure (100%). Takođe, u centru za socijalni rad u Trsteniku, manji broj voditelja slučaja (20%) smatra da nije izvodljivo postavljanje prioriteta u radu u odnosu na propisane radne procedure, dok više od polovine rukovodilaca ovog centra za socijalni rad (60,7%) smatra da je postavljanje prioriteta izvodljivo ponekad. (grafikon 3.11)

I ovde je prisutna situacija da se postavljanje prioriteta u odnosu na procedure doživljava po ličnom utisku (neslaganje u oba smera rukovodioci - saradnici), te da se kriterijumi za definisanje prioriteta nisu dovoljno precizno i standardizovano usaglasili na nivou celog sistema socijalne zaštite.

Dobijeni podaci, interpretirani na grafikonu, ukazuju na to da rukovodioci centara za socijalni rad iz treće grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave u većoj meri nego voditelji slučaja iz ovih centara smatraju da prioritetni slučajevi ponekad dobijaju dovoljno vremena za rad. Takođe, voditelji slučaja centara za socijalni rad iz četvrte grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave više nego rukovodioci smatraju da prioritetni slučajevi ne dobijaju dovoljno vremena za rad. (grafikon 3.12 i tabela 3.7)

### Optimalno vreme za rad na prioritetnim slučajevima

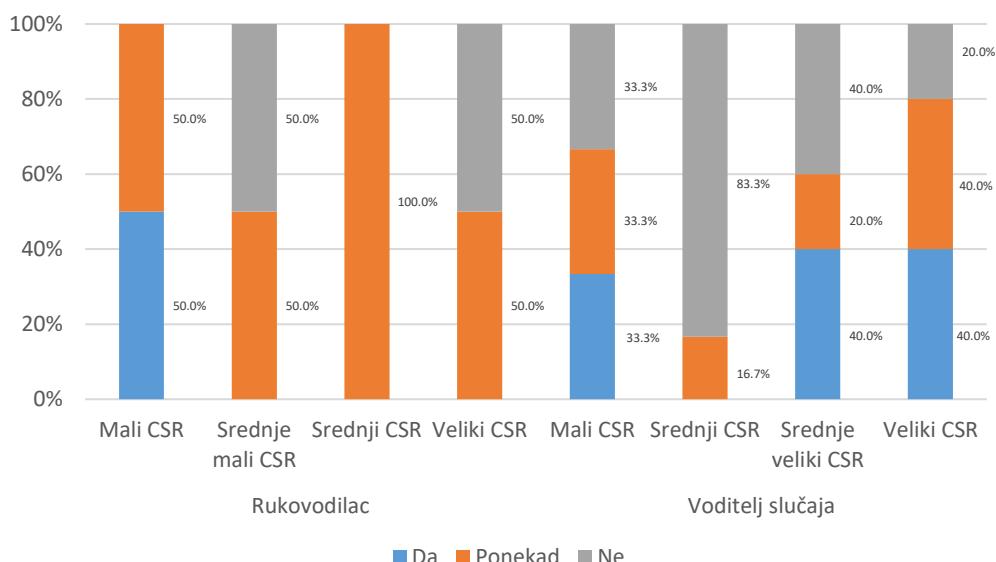


grafikon 3.12: Optimalno vreme za rad na prioritetnim slučajevima

		vrednost	značajnost
Rukovodilac	Koeficijent kontingencije	0.388	0.378
	Broj validnih slučajeva	11	
Voditelj slučaja	Koeficijent kontingencije	0.281	0.358
	Broj validnih slučajeva	24	
ukupno	Koeficijent kontingencije	0.169	0.600
	Broj validnih slučajeva	35	

tabela 3.7: Koeficijent kontingencije između postojanja optimalnog vremena za rad na prioritetnim slučajevima, pozicija i grupa razvijenosti JLS

### Optimalno vreme za rad na prioritetnim slučajevima



grafikon 3.13: Optimalno vreme za rad na prioritetnim slučajevima

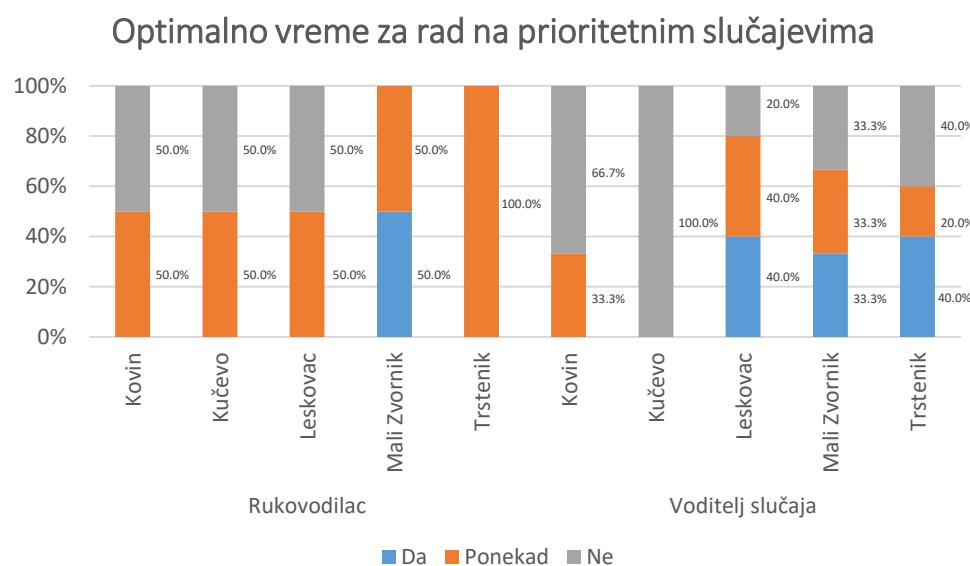
		vrednost	značajnost
Rukovodilac	Koeficijent kontingencije	0.645	0.249
	Broj validnih slučajeva	11	
Voditelj slučaja	Koeficijent kontingencije	0.474	0.327
	Broj validnih slučajeva	24	
ukupno	Koeficijent kontingencije	0.433	0.233
	Broj validnih slučajeva	35	

tabela 3.8: Koeficijent kontingencije između postojanja optimalnog vremena za rad na prioritetnim slučajevima, pozicija i veličine centra za socijalni rad

Bez obzira na neusklađenosti u proceni obima dovoljnosti postavljanja prioriteta u radu, jasno je da u obe grupe razvijenosti postoji tendencija (i od strane rukovodilaca i od strane saradnika) da se prioritetnim slučajevima ostavi više prostora u ukupnoj organizaciji posla i postavljenim procedurama rada.

Voditelji slučaja srednje malih centara za socijalni rad, u većoj meri, smatraju da prioritetni slučajevi ne dobijaju dovoljno vremena u radu nego rukovodioci ovih centara. Rukovodioci iz centara za socijalni rad srednje veličine navode da prioriteti slučajevi ponekad dobijaju dovoljno vremena za rad, dok skoro polovina voditelja slučaja ovih centara za socijalni rad smatra da prioritetni slučajevi ne dobijaju dovoljno vremena.

U velikim centrima za socijalni rad rukovodioci su podeljeni u mišljenjima tako da polovina smatra da prioriteti slučajevi ponekad dobijaju dovoljno vremena, a druga polovina, pak, da ne dobijaju dovoljno vremena. Voditelji slučaja ovih centara za socijalni rad smatraju da se prioritetnim slučajevima, uglavnom, posvećuje dovoljno vremena. (grafikon 3.13 i tabela 3.8)



grafikon 3.14: Optimalno vreme za rad na prioritetnim slučajevima

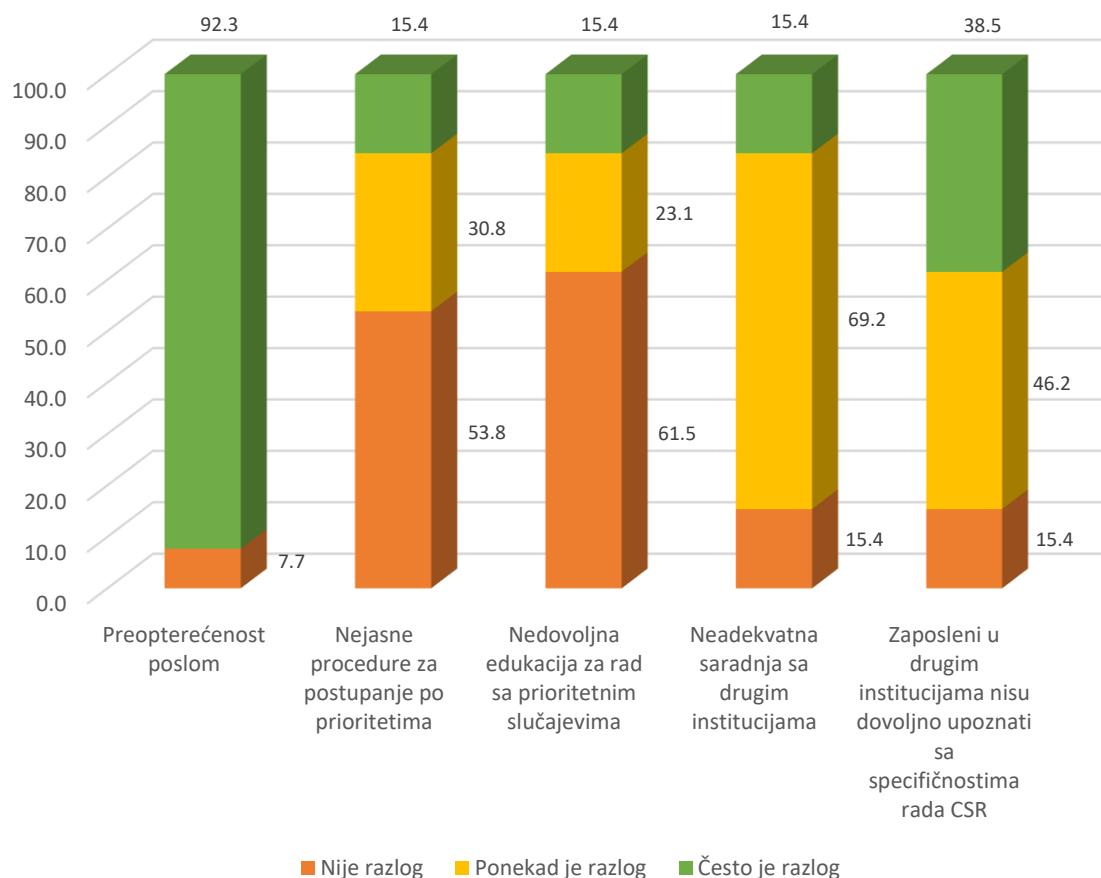
Prepostavka je da se radi o različitim doživljajima u nejasnom definisanju prioriteta, tj. nedovoljno preciznim kriterijumima za njihovo prepoznavanje i obradu - voditelji slučaja imaju

niže kriterijume od rukovodilaca (jasnije vide prioritete u ukupnom obimu slučajeva), što ih navodi na stav da se prioritetnim slučajevima ne posvećuje dovoljno vremena u radu.

Rukovodioci i voditelji slučaja centra za socijalni rad u Kovinu u većini (66,7%) su saglasni da se prioritetnim slučajevima ne posvećuje dovoljno vremena u radu. Slično je i u centru za socijalni rad Kučovo gde svi voditelji slučaja (100%) smatraju da prioriteti ne dobijaju dovoljno vremena za rad. S njima se, uglavnom, slažu i rukovodioci koji smatraju da prioritetni slučajevi ne dobijaju dovoljno vremena za rad, odnosno da ga dobijaju ponekad. U centru za socijalni rad u Leskovcu voditelji slučaja u većoj meri (40%) nego rukovodioci smatraju da ipak ima dovoljno vremena za rad sa prioritetnim slučajevima, odnosno da ponekad dobijaju dovoljno vremena. Rukovodioci ovog centra mišljenja su da se prioritetnim slučajevima ponekad (50%) ili nikada (50%) posvećuje dovoljno vremena. Rukovodioci i voditelji slučaja centra za socijalni rad u Malom Zvorniku, u najvećoj meri, procenjuju da prioritetni slučajevi dobijaju dovoljno vremena za rad, dok su u centru za socijalni rad u Trsteniku voditelji slučaja podeljeni. Polovina voditelji slučaja smatra da ima dovoljno vremena za rad sa prioritetnim slučajevima, a druga polovina se ne slaže. Rukovodioci ovog centra za socijalni rad mišljenja su da se prioritetnim slučajevima posvećuje dovoljno vremena. (grafikon 3.14)

### Razlozi zbog kojih prioritetni slučajevi ne dobijaju dovoljno vremena

Razlozi zbog kojih prioritetni slučajevi ne dobijaju dovoljno vremena



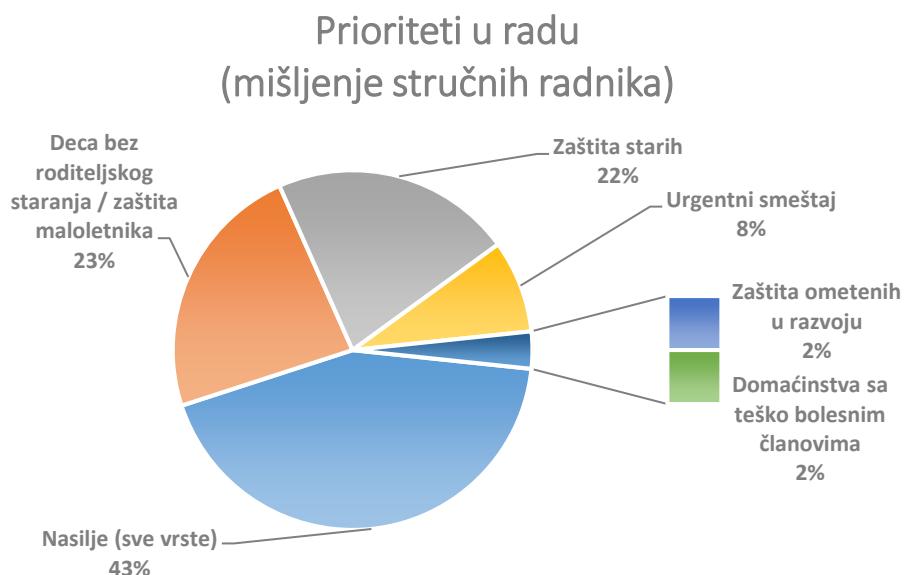
grafikon 3.15: Razlozi zbog kojih prioritetni slučajevi ne dobijaju dovoljno vremena

Ovaj nalaz daje širu sliku uzroka (ne)postupanja po prioritetima i naglašava važnost usaglašenosti ovih slučajeva sa procedurama u drugim institucijama na koje se ovi slučajevi odnose.

Posmatrajući najčešće razloge zbog kojih prioritetnim slučajevima nije posvećeno dovoljno vremena kao dominantan se izdvojila opterećenost poslom (92.3%). Prethodno je navedeno da je u situacijama povećanog obima posla imperativ jasnije postavljanje prioriteta, te se „interna kampanja“ sa edukativnim sadržajima ove oblasti može pozitivno odraziti na ovaj nalaz. Na drugom mestu je nepoznavanje specifičnosti rada centara za socijalni rad sa strane zaposlenih u drugim institucijama. Upravo ovaj razlog može dovesti do neadekvatne saradnje centara za socijalni rad sa drugim institucijama.

Nejasne procedure i nedovoljna edukacija za postupanje sa prioritetnim slučajevima uglavnom nisu ili su samo ponekad uzrok za manjak opredeljenog vremena za prioritetne slučajeve, već ukupna usaglašenost rada svih ustanova koje inkliniraju predmetu rada. Od ukupnog broja rukovodilaca skoro petina (18,2%) je kao dodatan razlog zbog kog prioritetni slučajevi ne dobijaju dovoljno vremena za rad navela nedostatak stručnih radnika, što je u direktnoj vezi sa dominantnim mišljenjem da je prepterećenost poslom glavni razlog da se prioritetnim slučajevima ne posvećuje dovoljno vremena. (grafikon 3.15)

### Prioriteti u radu

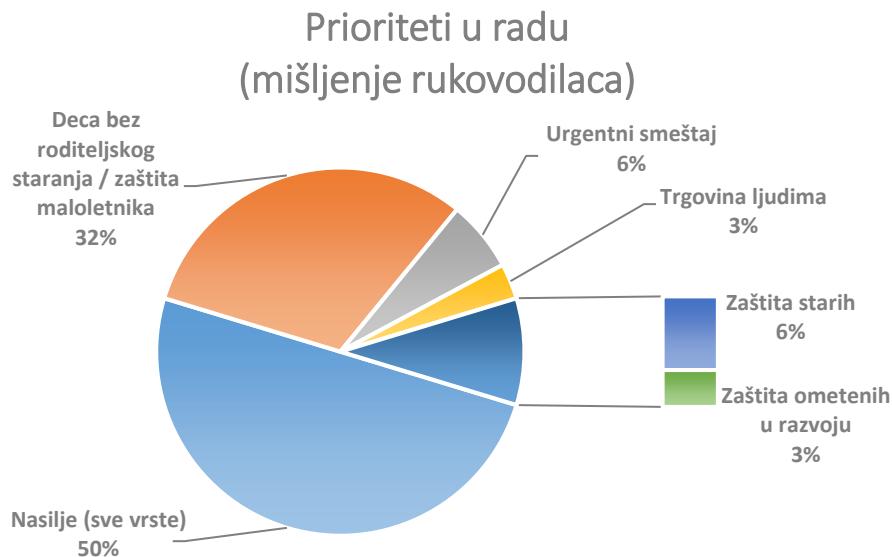


grafikon 3.16: Prioriteti u radu prema mišljenju stručnih radnika

Analizom mišljenja stručnih radnika, u pogledu kategorija usluga kojima bi trebalo dati prioritet u radu, dobijeni podaci pokazuju da se ističu svi oblici nasilja (43%), zaštita dece bez roditeljskog staranja i/ili zaštita maloletnika (23%) i zaštita odraslih i starih (22%). Nešto manji procenat stručnih radnika (8%) navodi urgentan smeštaj kao prioritet. (grafikon 3.16)

U opredeljivanju prioriteta jasna je dimenzija procene hitnosti naspram potencijala ugroženosti korisnika usluga centra, te se ovaj rang prioriteta čini kao opravдан. S druge strane, vrednovanje prioriteta u kategoriji zaštite ometenih u razvoju i domaćinstva sa teško obolelim članovima imaju svega po 2% u ukupnom volumenu odgovora, te se može reći da (a s obzirom na prethodno uočeno nedovoljno precizno postojanje kriterijuma za definisanje prioriteta), lista

prioriteta praktično prepozna dominantno prve tri kategorije, a da se ostale prepozna veoma retko.



grafikon 3.17: Prioriteti u radu prema mišljenju rukovodilaca

Dobijeni podaci ukazuju na konzistentnost, tj. govore da se mišljenje rukovodilaca gotovo ne razlikuje od mišljenja stručnih radnika kada je reč o kategorijama korisnika i postavljanja prioriteta u radu. I oni u najvećem procentu ističu sve oblike nasilja (50%) i zaštitu dece bez roditeljskog staranja (32%).

Razlika je uočljiva kada je u pitanju zaštita odraslih i starih. Dok nešto više od petine stručnih radnika (22%) smatra kategoriju zaštite odraslih i starih lica prioritetom, kod rukovodilaca je taj procenat vidno niži (6%). Rukovodioci i voditelji slučaja uglavnom dele mišljenje kada je u pitanju procena prioriteta u radu, s tom razlikom što voditelji slučaja u većoj meri vide zaštitu starih kao prioritet nego što je to slučaj kod rukovodilaca. (*grafikon 3.17*)

Rad centara za socijalni rad organizovan je prema Pravilniku o organizaciji, normativima i standardima centra za socijalni rad koji reguliše i segment određivanja i stepen prioriteta postupanja. Ipak, iz svega navedenog, stiče se utisak da zaposleni nisu dovoljno upoznati sa propisanim procedurama i pravilima, odnosno da nisu u mogućnosti da postupaju po njima. Uzroci za ovakvu situaciju mogli bi biti opterećenost poslom i nedostatak kadrova što dovodi do toga da ispitanici smatraju da nije moguće postavljati prioritete u svakom propisanom slučaju.

### Zaključak i preporuka

Podaci ukazuju na to da rukovodioci smatraju da voditelji slučaja, uglavnom, nisu u mogućnosti da postavljaju prioritete u radu zbog obima posla i u odnosu na radne procedure. Voditelji slučaja mišljenja su da je to moguće bez obzira na obim posla i radne procedure. Ova razlika u mišljenju ukazuje na to da saradnici vide više prostora u radu rukovodilaca na planu postavljanja prioriteta, što dodatno osnažuje potrebu za dodatnom edukacijom rukovodećih kadrova na planu organizacije posla u funkciji snažnijeg prepoznavanja i rada po prioritetnim slučajevima, uz poštovanje procedura i u skladu sa raspoloživim kadrovskim kapacitetima.

#### 4) Saradnja centara za socijalni rad sa drugim institucijama

Podaci dobijeni u prethodnim istraživanjima pokazali su da je saradnja sa drugim institucijama neophodna, ali da zaposleni u centrima za socijalni rad nisu u potpunosti zadovoljni tom saradnjom, odnosno da je ocenjuju kao osrednju.

Analiza i rezultati prethodno obavljenog istraživanja poslužili su kao osnov za dublju analizu saradnje centara za socijalni rad sa drugim institucijama. Pored već prepoznatog nivoa kvaliteta saradnje sa drugim institucijama fokus ovog istraživanja stavljen je i na sledeće elemente:

- ocena saradnje sa drugim institucijama;
- neophodnost pomoći i saradnje sa drugim institucijama;
- saradnja i pomoć od drugih institucija;
- institucije sa kojima je saradnja neophodna.

#### Ocena saradnje sa drugim institucijama

Zaposleni u centrima za socijalni rad (voditelji slučaja i rukovodioci) saradnju sa drugim institucijama, uglavnom, ocenjuju kao osrednju ka dobroj. (*tabele 4.1 i 4.2*)

	<i>broj</i>	<i>srednja vrednost</i>	<i>standardna devijacija</i>	<i>standardna greška</i>	<i>donja granica</i>	<i>gornja granica</i>	<i>minimum</i>	<i>maksimum</i>
Rukovodilac	11	2.18	0.405	0.122	1.91	2.45	2	3
Voditelj slučaja	24	2.29	0.550	0.112	2.06	2.52	1	3
<i>ukupno</i>	35	2.26	0.505	0.085	2.08	2.43	1	3

*tabela 4.1: Deskriptivna statistika - Kako biste ocenili saradnju sa drugim institucijama?*

	<i>Suma kvadrata</i>	<i>df</i>	<i>AS<sup>2</sup></i>	<i>F</i>	<i>značajnost</i>
Između grupa	0.091	1	0.091	0.349	0.558
Unutar grupe	8.595	33	0.260		
<i>ukupno</i>	8.686	34			

*tabela 4.2: Analiza varijanse - Kako biste ocenili saradnju sa drugim institucijama?*

	<i>broj</i>	<i>srednja vrednost</i>	<i>standardna devijacija</i>	<i>standardna greška</i>	<i>donja granica</i>	<i>gornja granica</i>	<i>minimum</i>	<i>maksimum</i>
Grupa 3	25	2.28	0.542	0.108	2.06	2.50	1	3
Grupa 4	10	2.20	0.422	0.133	1.90	2.50	2	3
<i>ukupno</i>	35	2.26	0.505	0.085	2.08	2.43	1	3

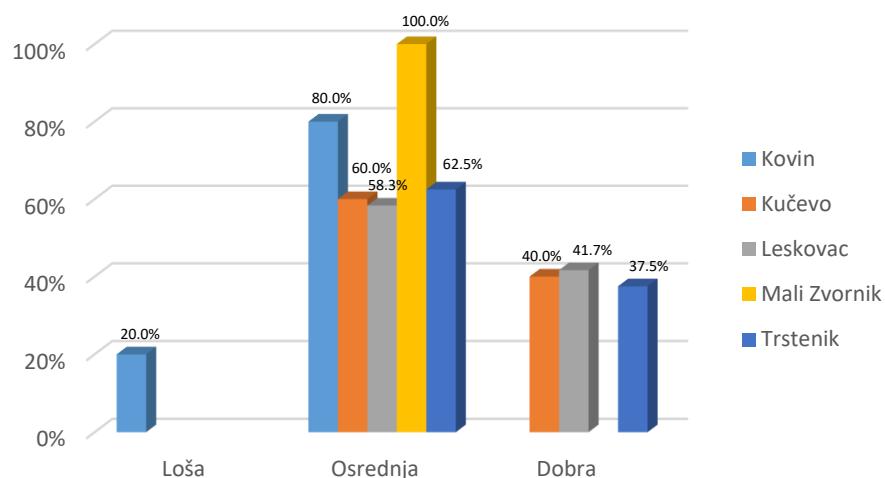
*tabela 4.3: Deskriptivna statistika - Kako biste ocenili saradnju sa drugim institucijama?*

	Suma kvadrata	df	AS <sup>2</sup>	F	značajnost
Između grupa	0.046	1	0.046	0.175	0.679
Unutar grupe	8.640	33	0.262		
<i>ukupno</i>	8.686	34			

tabela 4.4: Analiza varijanse - Kako biste ocenili saradnju sa drugim institucijama?

Kada je u pitanju ocena saradnje sa drugim institucijama razlike nema ni u odnosu na grupu razvijenosti kojoj centri za socijalni rad pripadaju. Zaposleni centara za socijalni rad, iz obe grupe razvijenosti, smatraju da je saradnja sa drugim institucijama, u proseku, osrednja i nagnje ka dobroj. (tabele 4.3 i 4.4)

### Ocena saradnje sa drugim institucijama



grafikon 4.1: Ocena saradnje sa drugim institucijama

Kao što je već uočeno, svi centri za socijalni rad saradnju sa drugim institucijama procenjuju kao osrednju i dobru. Određen procenat zaposlenih u centru za socijalni rad u Kovinu (20%) saradnju sa drugim institucijama vide kao lošu. Za razliku od njih, zaposleni centra za socijalni rad u Malom Zvorniku, saradnju vide kao osrednju, dok su najbolje ocene saradnje u centrima za socijalni rad u Kučevu, Leskovcu i Trsteniku. Zaposleni ovih centara za socijalni rad mišljenja su da je saradnja sa drugim institucijama dobra. Očigledno je da su ove ocene delimično zavisne i od kvaliteta organizacije rada referentnih ustanova na lokalnom nivou, te postoje i razlike među pojedinim opštinama. (grafikon 4.1)

### Neophodnost pomoći i saradnje sa drugim institucijama

Voditelji slučaja i rukovodioci centara za socijalni rad saglasni su po pitanju neophodnosti saradnje sa drugim institucijama - i jedni i drugi smatraju da je saradnja sa drugim institucijama neophodna. (tabele 4.5 i 4.6)

Ovakav rezultat nije iznenađujuć s obzirom da su centri za socijalni rad, po prirodi posla, upućeni na saradnju sa drugim institucijama u okviru i van sistema socijalne zaštite. Ali time ova oblast, i njeno globalno uređenje, dobija na važnosti u funkciji ukupne efikasnosti rada centara.

	<i>broj</i>	<i>srednja vrednost</i>	<i>standardna devijacija</i>	<i>standardna greška</i>	<i>donja granica</i>	<i>gornja granica</i>	<i>minimum</i>	<i>maksimum</i>
Rukovodilac	11	2.73	0.467	0.141	2.41	3.04	2	3
Voditelj slučaja	24	2.88	0.338	0.069	2.73	3.02	2	3
<i>ukupno</i>	35	2.83	0.382	0.065	2.70	2.96	2	3

tabela 4.5: Deskriptivna statistika - Koliko Vam je neophodna pomoć i saradnja drugih institucija?

	<i>Suma kvadrata</i>	<i>df</i>	<i>AS<sup>2</sup></i>	<i>F</i>	<i>značajnost</i>
Između grupa	0.165	1	0.165	1.130	0.295
Unutar grupe	4.807	33	0.146		
<i>ukupno</i>	4.971	34			

tabela 4.6: Analiza varijanse - Koliko Vam je neophodna pomoć i saradnja drugih institucija?

	<i>broj</i>	<i>srednja vrednost</i>	<i>standardna devijacija</i>	<i>standardna greška</i>	<i>donja granica</i>	<i>gornja granica</i>	<i>minimum</i>	<i>maksimum</i>
Grupa 3	25	2.84	0.374	0.075	2.69	2.99	2	3
Grupa 4	10	2.80	0.422	0.133	2.50	3.10	2	3
<i>ukupno</i>	35	2.83	0.382	0.065	2.70	2.96	2	3

tabela 4.7: Deskriptivna statistika - Koliko Vam je neophodna pomoć i saradnja drugih institucija?

	<i>Suma kvadrata</i>	<i>df</i>	<i>AS<sup>2</sup></i>	<i>F</i>	<i>značajnost</i>
Između grupa	0.011	1	0.011	0.076	0.784
Unutar grupe	4.960	33	0.150		
<i>ukupno</i>	4.971	34			

tabela 4.8: Analiza varijanse - Koliko Vam je neophodna pomoć i saradnja drugih institucija?

Kada se posmatraju grupe razvijenosti jedinica lokalnih samouprava u kojima se nalaze centri za socijalni rad mišljenja su usaglašena. Zaposleni centara za socijalni rad iz treće grupe razvijenosti jedinica lokalnih samouprava, kao i zaposleni centara za socijalni rad iz četvrte

grupe razvijenosti jedinica lokalnih samouprava, smatraju da je saradnja sa drugim institucijama neophodna. (tabele 4.7 i 4.8.)

Ovaj podatak govori u prilog tezi da je funkcionalnost saradnje primarno bazirana na usklađenosti i kompatibilnosti procedura različitih organizacija, te njihovom jasnom podelom odgovornosti u pogledu kako rada, tako i vremena potrebnog za realizaciju poslova, a ne na stepenu razvijenosti jedinica lokalnih samouprava i njihov materijalni status.

	<i>broj</i>	<i>srednja vrednost</i>	<i>standardna devijacija</i>	<i>standardna greška</i>	<i>donja granica</i>	<i>gornja granica</i>	<i>minimum</i>	<i>maksimum</i>
Mali CSR	5	2.60	0.548	0.245	1.92	3.28	2	3
Srednje mali CSR	10	3.00	0.000	0.000	3.00	3.00	3	3
Srednji CSR	8	2.50	0.535	0.189	2.05	2.95	2	3
Veliki CSR	12	3.00	0.000	0.000	3.00	3.00	3	3
<i>ukupno</i>	35	2.83	0.382	0.065	2.70	2.96	2	3

tabela 4.9: Deskriptivna statistika - Koliko Vam je neophodna pomoć i saradnja drugih institucija?

	<i>Suma kvadrata</i>	<i>df</i>	<i>AS<sup>2</sup></i>	<i>F</i>	<i>značajnost</i>
Između grupe	1.771	3	0.590	5.720	0.003
Unutar grupe	3.200	31	0.103		
<i>ukupno</i>	4.971	34			

tabela 4.10: Analiza varijanse - Koliko Vam je neophodna pomoć i saradnja drugih institucija?

Na osnovu dobijenih podataka, može se uočiti značajna razlika u proceni neophodnosti saradnje sa drugim institucijama u odnosu na veličinu centra za socijalni rad. Voditelji slučaja i rukovodioci u velikim i srednje malim centrima za socijalni rad u većoj meri ovu saradnju vide kao neophodnu, nego njihove kolege iz malih i srednjih centara za socijalni rad. Može se zaključiti da je prisutna tendencija opadanja kvaliteta saradnje sa drugim institucijama kada je u pitanju veličina centra za socijalni rad. Što je centar za socijalni rad veći, saradnja sa drugim institucijama je, čini se, lošije procenjena. (tabele 4.9 i 4.10)

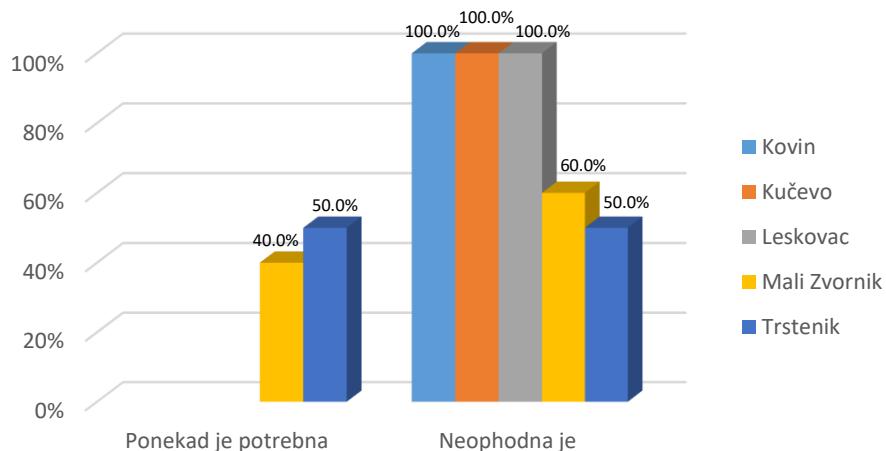
Ovo se može povezati sa složenošću organizacije većih centara za socijalni rad u kojima može doći do usporenog protoka i razmene informacija. S druge strane, manji centri za socijalni rad se nalaze u malim mestima gde lični kontakti i poznanstva mogu biti od pomoći kada je saradnja sa drugim institucijama urgentna i neophodna.

Voditelji slučaja i rukovodioci centara za socijalni rad u Kovinu, Kučevu i Leskovcu saglasni su u mišljenju da je saradnja sa drugim institucijama neophodna. S druge strane, zaposlenima centara za socijalni rad u Malom Zvorniku i Trsteniku mišljenja su podeljena između toga da je saradnja neophodna i ponekad potrebna. (grafikon 4.2)

Iako jasnih procedura ima, čini se da je saradnja sa drugim institucijama povremeno doživljena kao stvar ličnog izbora na dimenzije „mora“ i „bilo bi dobro“. Prepostavka je da se na mestima

otežane saradnje sa drugim institucijama značaj i neophodnost njihovog rada umanjuje u doživljaju ispitanika.

### Neophodnost pomoći i saradnje sa drugim institucijama



grafikon 4.2: Neophodnost pomoći i saradnje sa drugim institucijama

### Saradnja i pomoć od drugih institucija

	broj	srednja vrednost	standardna devijacija	standardna greška	donja granica	gornja granica	minimum	maksimum
Rukovodilac	11	2.09	0.302	0.091	1.89	2.29	2	3
Voditelj slučaja	24	2.42	0.504	0.103	2.20	2.63	2	3
ukupno	35	2.31	0.471	0.080	2.15	2.48	2	3

tabela 4.11: Deskriptivna statistika - Da li dobijate potrebnu pomoć i saradnju od drugih institucija?

Rukovodioci i voditelji slučaja svih centara za socijalni rad, uglavnom, smatraju da povremeno do često dobijaju pomoći i saradnju od drugih institucija. Ipak, voditelji slučaja u nešto većoj meri navode da češće dobijaju pomoć i saradnju nego rukovodioci (nema značajnih razlika, ali su vrednosti granične). (tabele 4.11 i 4.12)

	Suma kvadrata	df	AS <sup>2</sup>	F	značajnost
Između grupa	0.800	1	0.800	3.918	0.056
Unutar grupe	6.742	33	0.204		
ukupno	7.543	34			

tabela 4.12: Analiza varijanse - Da li dobijate potrebnu pomoć i saradnju od drugih institucija?

Pitanje ličnih kontakata, potečlih od stručnih radnika, daje u njihovoj oceni bolje rezultate nego institucionalizovano obraćanje rukovodilaca, te ostavlja prostor za rad na optimizaciji ove saradnje.

	<i>broj</i>	<i>srednja vrednost</i>	<i>standardna devijacija</i>	<i>standardna greška</i>	<i>donja granica</i>	<i>gornja granica</i>	<i>minimum</i>	<i>maksimum</i>
Grupa 3	25	2.36	0.490	0.098	2.16	2.56	2	3
Grupa 4	10	2.20	0.422	0.133	1.90	2.50	2	3
<i>ukupno</i>	35	2.31	0.471	0.080	2.15	2.48	2	3

*tabela 4.13: Deskriptivna statistika - Da li dobijate potrebnu pomoć i saradnju od drugih institucija?*

	<i>Suma kvadrata</i>	<i>df</i>	<i>AS<sup>2</sup></i>	<i>F</i>	<i>značajnost</i>
Između grupa	0.183	1	0.183	0.820	0.372
Unutar grupe	7.360	33	0.223		
<i>ukupno</i>	7.543	34			

*tabela 4.14: Analiza varijanse - Da li dobijate potrebnu pomoć i saradnju od drugih institucija?*

Zaposleni centara za socijalni rad iz treće grupe razvijenosti jedinica lokalnih samouprava, kao i zaposleni centara za socijalni rad iz četvrte grupe razvijenosti jedinica lokalnih samouprava, uglavnom, procenjuju da povremeno do često dobijaju pomoć i saradnju od drugih institucija, što ponavlja nalaz da otvorenost za saradnju ide primarno iz postavke organizacije različitih ustanova, te da je nezavisna od stepena razvijenosti jedinice lokalne samouprave na kojoj se rad organzuje. (*tabele 4.13 i 4.14*)

Zaposleni svih centara za socijalni rad slažu se u mišljenju da saradnja sa drugim institucijama varira od kategorije povremeno do kategorije često. (*tabele 4.15 i 4.16*)

	<i>broj</i>	<i>srednja vrednost</i>	<i>standardna devijacija</i>	<i>standardna greška</i>	<i>donja granica</i>	<i>gornja granica</i>	<i>minimum</i>	<i>maksimum</i>
Mali CSR	5	2.00	0.000	0.000	2.00	2.00	2	2
Srednje mali CSR	10	2.20	0.422	0.133	1.90	2.50	2	3
Srednji CSR	8	2.25	0.463	0.164	1.86	2.64	2	3
Veliki CSR	12	2.58	0.515	0.149	2.26	2.91	2	3
<i>ukupno</i>	35	2.31	0.471	0.080	2.15	2.48	2	3

*tabela 4.15: Deskriptivna statistika - Da li dobijate potrebnu pomoć i saradnju od drugih institucija?*

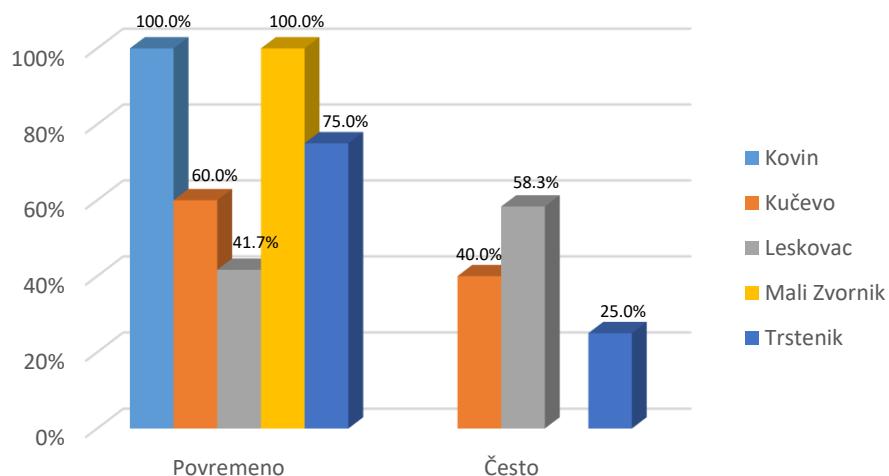
Na osnovu prikazanih podataka, vezano za jedinicu lokalne samouprave u kojoj se centri za socijalni rad nalaze, može se uočiti da zaposleni svih centara smatraju da pomoć i saradnju od drugih institucija dobijaju povremeno. Zaposleni centara za socijalni rad u Kućevu, Leskovcu i Trsteniku ovu pomoć i saradnju procenjuju kao češću nego zaposleni iz centara za socijalni

rad u Kovinu i Malom Zvorniku koji saradnju sa drugim institucijama vide kao povremenu. (grafikon 4.3)

	Suma kvadrata	df	AS <sup>2</sup>	F	značajnost
Između grupa	1.526	3	0.509	2.621	0.068
Unutar grupe	6.017	31	0.194		
<i>ukupno</i>	7.543	34			

tabela 4.16: Analiza varijanse - Da li dobijate potrebnu pomoć i saradnju od drugih institucija?

### Saradnja i pomoć od drugih institucija



grafikon 4.3: Saradnja i pomoć od drugih institucija

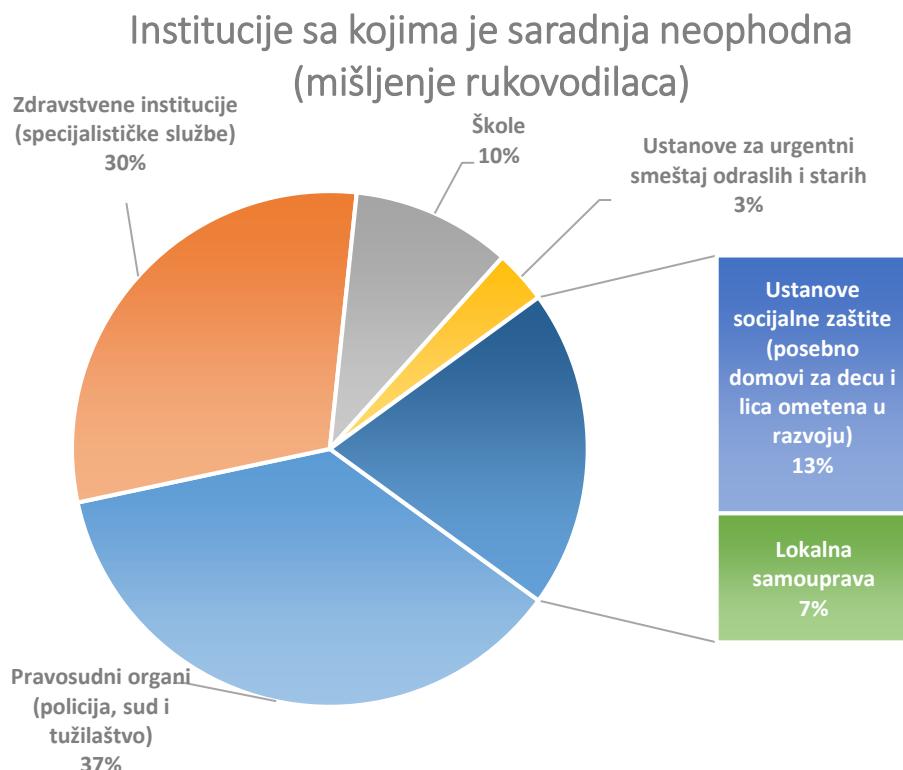
Da bi se ova oblast značajnije unapredila bilo bi potrebno na lokalnom nivou, primarno u Kovinu i Malom Zvorniku, pozvati ustanove od značaja na efikasniju i pravovremenu saradnju sa centrima za socijalni rad.

### Institucije sa kojima je saradnja neophodna

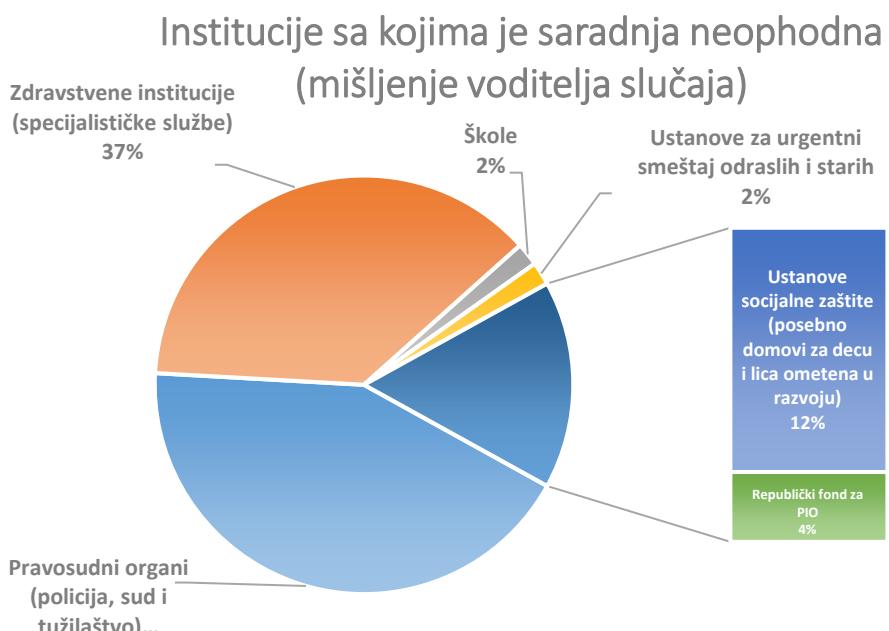
S obzirom da su centri za socijalni rad, po prirodi svog posla, upućeni na saradnju sa drugim institucijama, jedan od fokusa ovog istraživanja bio je i na tome da se utvrdi koje su to institucije sa kojima je saradnja neophodna. Rukovodioci centara za socijalni rad smatraju da su to, pre svega, pravosudni organi - policija, sud i tužilaštvo (37%), kao i zdravstvene institucije (30%). U nešto manjem procentu ocenjuju da su to su škole (10%), ustanove socijalne zaštite (13%) i lokalna samouprava (7%). Kako je najveći broj slučajeva centara za socijalni rad iz domena porodično pravne zaštite (procena vršenja roditeljskog prava i poveravanje deteta iz bračne i vanbračne zajednice, mere zaštite od nasilja u porodici, smeštaj korisnika u ustanovu, starateljstvo...) saradnja sa pravosudnim organima i zdravstvenim institucijama logično se nameće kao najvažnija. (grafikon 4.4)

Mišljenje stručnih radnika po pitanju institucija sa kojima je saradnja neophodna uglavnom je usaglašeno sa mišljenjem rukovodilaca. I kod stručnih radnika na prvom mestu je saradnja sa

pravosudnim organima (43%), a odmah iza toga saradnja sa zdravstvenim ustanovama (37%). Kod stručnih radnika pojavljuje se i Republički fond za penzijsko i invalidsko osiguranje (PIO) kao institucija sa kojom je saradnja neophodna. (grafikon 4.5)



grafikon 4.4: Institucije sa kojima je saradnja neophodna prema mišljenju rukovodilaca

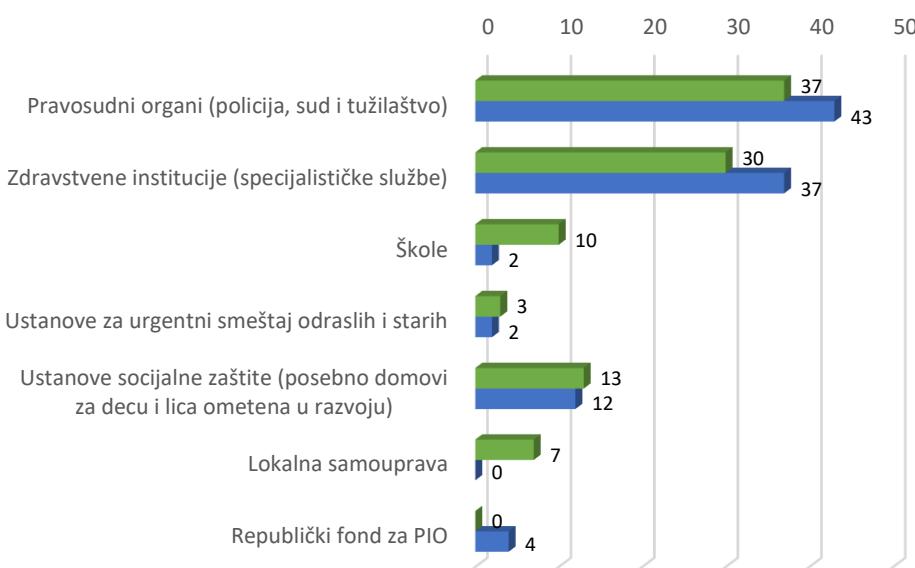


grafikon 4.5: Institucije sa kojima je saradnja neophodna prema mišljenju voditelja slučaja

Ovaj podatak nije iznenađujući s obzirom da je centar za socijalni rad istovremeno i organ starateljstva. Voditelji slučaja, koji se bave zaštitom odraslih i starih, upućeni su na saradnju sa Republičkim fondom za penzijsko i invalidsko osiguranje radi ostvarivanja prava iz penzijskog i invalidskog osiguranja lica koja se nalaze pod starateljstvom centra za socijalni rad.

Poređenjem mišljenja rukovodilaca i stručnih radnika uočava se usaglašenost kada su u pitanju institucije sa kojima je neophodna saradnja. I voditelji slučaja i rukovodioci, u skoro podjednakom procentu, ističu pravosudne organe, zdravstvene institucije i ustanove socijalne zaštite kao najznačajnije. Rukovodioci u nešto većem procentu smatraju neophodnom saradnju sa školama i lokalnom samoupravom nego što je to kod voditelja slučaja koji veći značaj pridaju Republičkom fondu za penzijsko i invalidsko osiguranje. (grafikon 4.6)

**Institucije sa kojima je saradnja neophodna  
(poređenje između rukovodilaca i voditelja slučaja)**



*grafikon 4.6: Institucije sa kojima je saradnja neophodna  
poređenje mišljenja rukovodilaca i mišljenja voditelja slučaja*

### Zaključak i preporuka

Na osnovu dobijenih podataka, može se zaključiti da je saradnja sa drugim institucijama neophodna, ali da još uvek nije na zadovoljavajućem nivou. S obzirom da ne postoji centralizovana baza podataka korisnika usluga socijalne zaštite, kao i da Zakon o socijalnim kartama još uvek nije usvojen, jedan od načina za poboljšanje saradnje upravo može biti formiranje centralne baze podataka. Na taj način protok informacija među različitim sistemima bi bio olakšan, a tako bi se poboljšao i kvalitet saradnje centara za socijalni rad sa drugim institucijama.

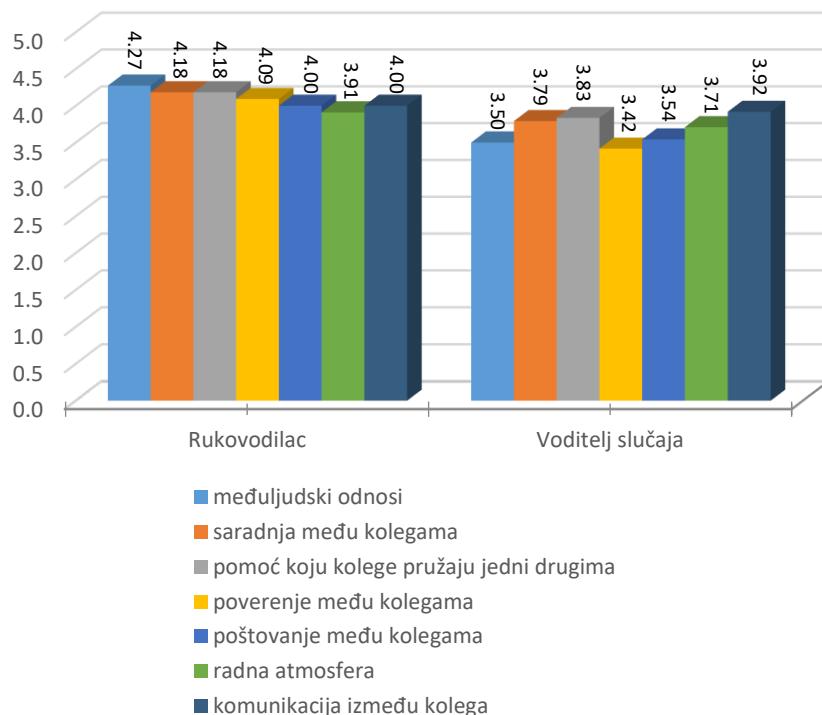
Protokoli o saradnji centara za socijalni rad sa različitim institucijama donekle bi mogli da doprinesu poboljšanju saradnje, naročito kada je u pitanju saradnja sa zdravstvenim institucijama koja se, prema podacima sa terene, pokazala kao dosta sporna.

## 5) Međuljudski odnosi u centrima za socijalni rad

Kao osnovni elementi analize međuljudskih odnosa u centrima za socijalni rad definisani su podaci vezani za sledeće komponente:

- međuljudski odnosi;
- saradnja među kolegama;
- pomoć koje kolege pružaju jedni drugima;
- poverenje među kolegama;
- poštovanje među kolegama;
- radna atmosfera;
- komunikacija između kolega.

**Međuljudski odnosi i njegove komponente**



*grafikon 5.1: Međuljudski odnosi i njegove komponente  
u odnosu na poziciju*

Rukovodioci i voditelji slučaja sve aspekte posla koji se odnose na međuljudske odnose u centrima za socijalni rad u proseku visoko ocenjuju, što upućuje na to da su zadovoljni kako samim međuljudskim odnosima, tako i saradnjom i pružanjem pomoći između kolega, poštovanjem i poverenjem koje među njima postoji, ali i radnom atmosferom u kolektivu. (*grafikon 5.1 i tabela 5.1*)

Ipak, kada je u pitanju ocena međuljudskih odnosa u centrima za socijalni rad uočena je značajna razlika između rukovodilaca i stručnih radnika. Rukovodioci više vrednuju aspekte koji se odnose na kvalitet međuljudskih odnosa u centrima za socijalni rad nego što je to slučaj kod voditelja slučaja.

		Suma kvadrata	df	AS <sup>2</sup>	F	značajnost
Međuljudski odnosi	Između grupa	4.504	1	4.504	4.348	0.045
	Unutar grupe	34.182	33	1.036		
	<i>ukupno</i>	38.686	34			
Saradnja među kolegama	Između grupa	1.148	1	1.148	1.128	0.296
	Unutar grupe	33.595	33	1.018		
	<i>ukupno</i>	34.743	34			
Pomoć koju kolege pružaju jedni drugima	Između grupa	0.916	1	0.916	0.917	0.345
	Unutar grupe	32.970	33	0.999		
	<i>ukupno</i>	33.886	34			
Poverenje među kolegama	Između grupa	3.429	1	3.429	2.647	0.113
	Unutar grupe	42.742	33	1.295		
	<i>ukupno</i>	46.171	34			
Poštovanje među kolegama	Između grupa	1.585	1	1.585	1.540	0.223
	Unutar grupe	33.958	33	1.029		
	<i>ukupno</i>	35.543	34			
Radna atmosfera	Između grupa	0.304	1	0.304	0.296	0.590
	Unutar grupe	33.867	33	1.026		
	<i>ukupno</i>	34.171	34			
Komunikacija između kolega	Između grupa	0.052	1	0.052	0.058	0.811
	Unutar grupe	29.833	33	0.904		
	<i>ukupno</i>	29.886	34			

tabela 5.1: Analiza varijanse - Ocena međuljudskih odnosa (pozicija)

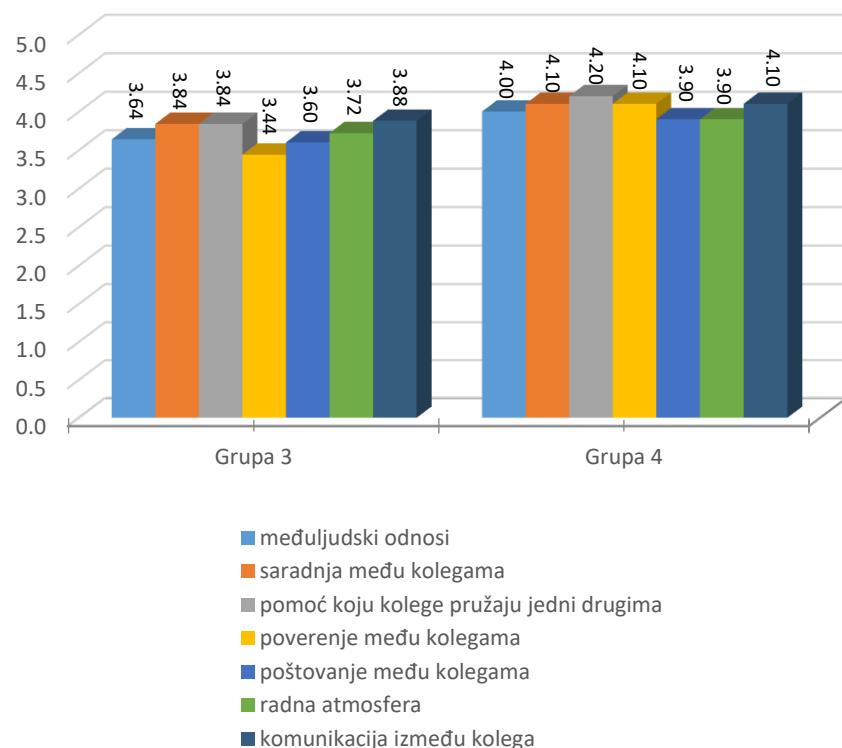
Nalaz govori u prilog situaciji u kojoj zaposleni ocenjuju ovaj aspekt rada sa pozicije ličnih kontakata (koji su zasićeni i dnevim (ne)razumevanjima i (ne)slaganjima), dok rukovodiovi pretpostavljaju kvalitet ovih odnosa iz ideje zajedničkog cilja i ukupne atmosfere za rad. Diskrepanca između ova dva viđenja tako je stvar doživljaja iz ugla posmatranja, gde su oba legitimna i psihološki aspektovana za rad.

Kada su u pitanju različiti aspekti međuljudskih odnosa u centrima za socijalni rad u odnosu na grupu razvijenosti jedinice lokalne samouprave kojoj centar za socijalni rad pripada, može se konstatovati da zaposleni u centrima za socijalni rad iz četvrte grupe razvijenosti jedinice lokalne samouprave u nešto većoj meri vrednuju međuljudske odnose i njegove komponente nego zaposleni u centrima za socijalni rad treće grupe razvijenosti jedinice lokalne samouprave. (grafikon 5.2 i tabela 5.2)

Kako je klima međuljudskih odnosa u timu izuzetno složen konstrukt koji prepostavlja i elemente ličnog psihološkog sklopa zaposlenih (tipologije ličnosti, motivacije za rad, profesionalne ambicioznosti i kompetitivnosti naspram kooperativnosti), ali i načina

organizacije i prirode posla, može se reći da su u proseku sve komponente međuljudskih odnosa visoko ocenjene, te da se radi o timovima koji bazično mogu da iznesu potrebne promene i imaju dovoljno otvorenosti za novine.

### Međuljudski odnosi i njegove komponente



grafikon 5.2: Međuljudski odnosi i njegove komponente u odnosu na grupu razvijenosti jedinice lokalne samouprave u kojoj se CSR nalazi

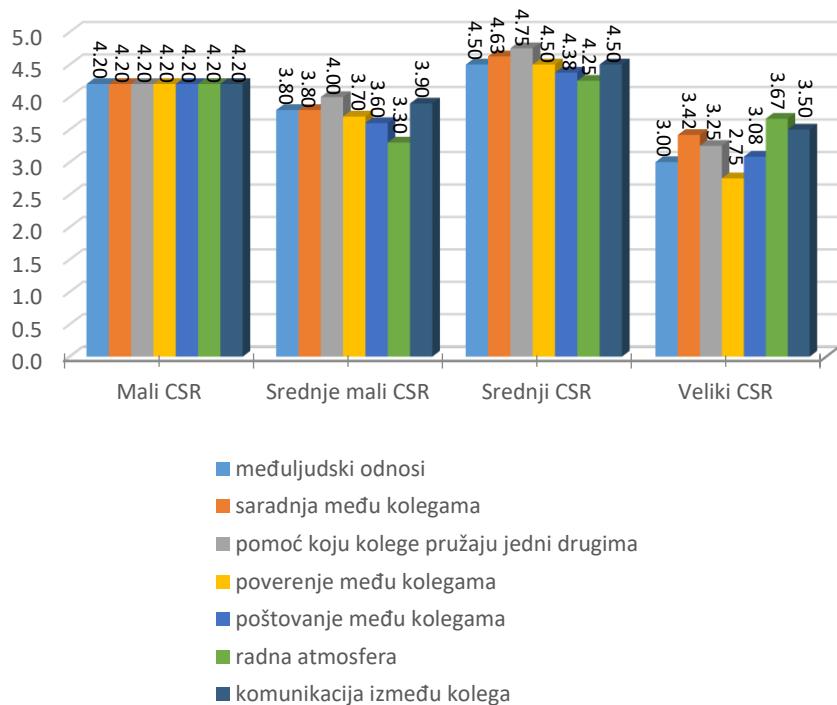
		Suma kvadrata	df	AS <sup>2</sup>	F	značajnost
Međuljudski odnosi	Između grupa	0.926	1	0.926	0.809	0.375
	Unutar grupe	37.760	33	1.144		
	ukupno	38.686	34			
Saradnja među kolegama	Između grupa	0.483	1	0.483	0.465	0.500
	Unutar grupe	34.260	33	1.038		
	ukupno	34.743	34			
Pomoć koju kolege pružaju jedni drugima	Između grupa	0.926	1	0.926	0.927	0.343
	Unutar grupe	32.960	33	0.999		
	ukupno	33.886	34			
Poverenje među kolegama	Između grupa	3.111	1	3.111	2.385	0.132
	Unutar grupe	43.060	33	1.305		
	ukupno	46.171	34			

Poštovanje među kolegama	Između grupa	0.643	1	0.643	0.608	0.441
	Unutar grupe	34.900	33	1.058		
	<i>ukupno</i>	35.543	34			
Radna atmosfera	Između grupa	0.231	1	0.231	0.225	0.638
	Unutar grupe	33.940	33	1.028		
	<i>ukupno</i>	34.171	34			
Komunikacija između kolega	Između grupa	0.346	1	0.346	0.386	0.539
	Unutar grupe	29.540	33	0.895		
	<i>ukupno</i>	29.886	34			

tabela 5.2: Analiza varijanse - Ocena međuljudskih odnosa  
(grupa razvijenosti jedinice lokalne samouprave)

U odnosu na veličinu centra za socijalni rad uočene su značajne razlike u proceni međuljudskih odnosa, saradnje među kolegama i pomoći koju dobijaju od kolega, kao i poverenju i poštovanju između kolega.

### Međuljudski odnosi i njegove komponente



grafikon 5.3: Međuljudski odnosi i njegove komponente u odnosu na veličinu centra za socijalni rad

Zaposleni u centrima za socijalni rad srednje veličine, u nešto većoj meri vrednuju sve komponente međuljudskih odnosa nego zaposleni u velikom centru za socijalni rad. U malim i srednje malim centrima za socijalni rad ocene svih komponenti međuljudskih odnosa su

visoke i skoro ujednačene što ukazuje da svi aspekti podjednako doprinose dobrom i kompaktnim međuljudskim odnosima u ovim centrima za socijalni rad. (grafikon 5.3)

Korelacija između veličine centra za socijalni rad i ocene važnosti pojedinih parametara ocene međuljudskih odnosa je očekivana s obzirom da sa manjim brojem ljudi postoji manja mogućnost „zamene“ odnosa koji nisu zadovoljavajući za kontakte koji su adekvatniji.

Dobra klima, posebno u malim i srednje malim centrima za socijalni rad, od najvećeg je značaja za funkcionisanje centra za socijalni rad, te je sa ovog stanovišta moguće reći da je izuzetno dobro razvijena. (tabela 5.3)

		Suma kvadrata	df	AS <sup>2</sup>	F	značajnost
Međuljudski odnosi	Između grupa	12.286	3	4.095	4.809	0.007
	Unutar grupe	26.4	31	0.852		
	ukupno	38.686	34			
Saradnja među kolegama	Između grupa	7.551	3	2.517	2.87	0.052
	Unutar grupe	27.192	31	0.877		
	ukupno	34.743	34			
Pomoć koju kolege pružaju jedni drugima	Između grupa	11.336	3	3.779	5.194	0.005
	Unutar grupe	22.55	31	0.727		
	ukupno	33.886	34			
Poverenje među kolegama	Između grupa	17.021	3	5.674	6.034	0.002
	Unutar grupe	29.15	31	0.94		
	ukupno	46.171	34			
Poštovanje među kolegama	Između grupa	9.551	3	3.184	3.797	0.02
	Unutar grupe	25.992	31	0.838		
	ukupno	35.543	34			
Radna atmosfera	Između grupa	5.105	3	1.702	1.815	0.165
	Unutar grupe	29.067	31	0.938		
	ukupno	34.171	34			
Komunikacija između kolega	Između grupa	5.186	3	1.729	2.169	0.112
	Unutar grupe	24.7	31	0.797		
	ukupno	29.886	34			

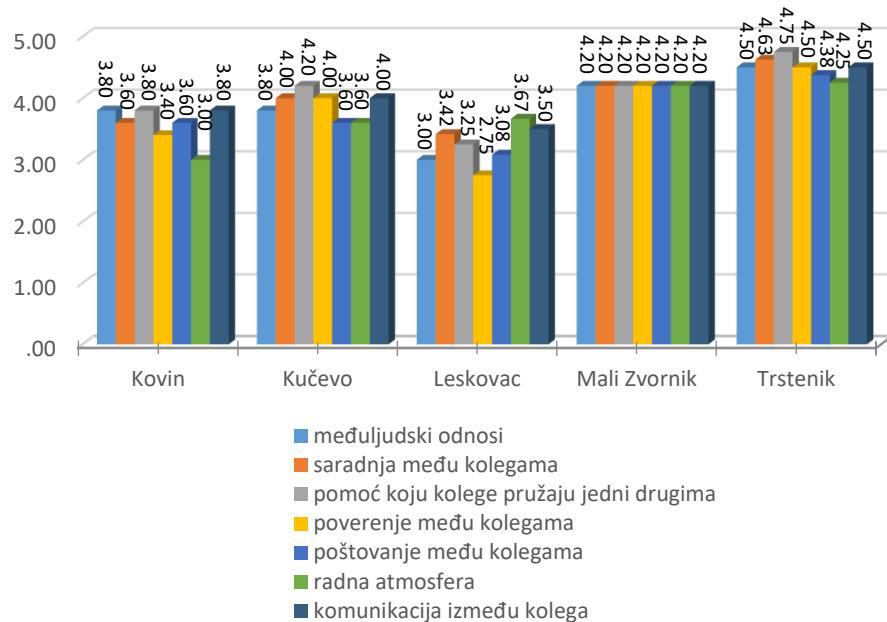
tabela 5.3: Analiza varijanse - Ocena međuljudskih odnosa  
(veličina centra za socijalni rad)

Iako podaci dobijeni ovim istraživanjem pokazuju visok stepen ujednačenosti i visok nivo zadovoljstva međuljudskim odnosima u svim centrima za socijalni rad, može se primetiti da su zaposleni u centru za socijalni rad u Trsteniku, kao i zaposleni u centru za socijalni rad u Malom Zvorniku najviše zadovoljni svim navedenim aspektima međuljudskih odnosa.

Kada se ovaj nalaz dovede u vezu sa prethodno navedenom slabijom ocenom za organizaciju posla i podelu odgovornosti u centrima za socijalni rad u Kučevu i u Malom Zvorniku može se zaključiti da se u manjim centrima za socijalni rad lakše kreira manje formalna atmosfera.

Lični ustupci i kolegijalnost prenebregavaju nedovoljno jasnu organizacionu podelu u centrima za socijalni rad koji su deo uzorka ovog istraživanja, što dodatno daje na važnosti međuljudskim odnosima u posmatranim centrima za socijalni rad. Nešto niži nivo zadovoljstva međusobnim odnosima je među zaposlenima u centru za socijalni rad u Leskovcu, ali je i tamo nivo zadovoljstva međusobnim odnosima visoko uspostavljen. (*grafikon 5.4*)

### Međuljudski odnosi i njegove komponente



*grafikon 5.4: Međuljudski odnosi i njegove komponente u odnosu na grad u kojem se nalazi centar za socijalni rad*

### Zaključak i preporuka

Stiče se utisak da su zaposleni u centrima za socijalni rad veoma zadovoljni međusobnim odnosima i visoko ih vrednuju. S obzirom da su različiti aspekti međuljudskih odnosa visoko vrednovani od strane zaposlenih i vrlo homogeni (čak i najniže ocene su na nivou srednjih ocena), može se reći da se u njihovoј osnovi nalazi jedan faktor, odnosno zajednički imenitelj, koji ih povezuje i doprinosi da svi centri za socijalni rad budu prilično kompaktni i homogeni kada su međuljudski odnosi u pitanju.

Dobri međuljudski odnosi su izuzetno važan faktor za povećanje zadovoljstva poslom i, bez obzira na postojeće okolnosti (opterećenost poslom, nedostatak kadrova, neadekvatni uslovi rada...), doprinese povećanju motivacije za obavljanje posla. U skladu sa tim, dobre međuljudske odnose je potrebno negovati i reagovati u slučaju njihovog narušavanja.

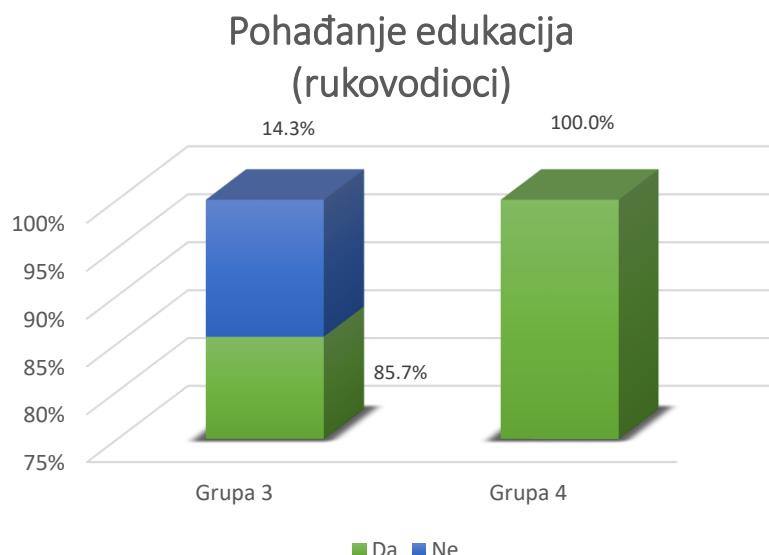
## 6) Nivo edukacije u centrima za socijalni rad

Na osnovu rezultata prethodnih istraživanja sprovedenih u centrima za socijalni rad indikovana je potreba za sprovođenjem specifičnih edukacija, namenjenih stručnim radnicima i rukovodiocima. Utvrđeno je da se i rukovodioci slažu da je za povećanje radne efikasnosti i uspešnosti u obavljanju posla neophodno stručno usavršavanje, kao i dodatno edukovanje za svaku kategoriju usluga koje pružaju u centru. Takođe, utvrđeno je i slaganje po pitanju očuvanja mentalnog zdravlja zaposlenih, te u skladu sa tim i potreba za edukacijama iz ove oblasti, pre svega na planu usavršavanja veština prevladavanja stresa i izgradnje adekvatnih mehanizama odbrane.

U skladu sa prethodno navedenim, u ovom istraživanju fokus je stavljen na utvrđivanje oblasti, odnosno kategorije usluga koje se pružaju u centrima za socijalni rad, u kojima su do sada zaposleni imali manje ili više prilika da se edukuju. Cilj ove faze istraživanja bio je da se na osnovu dobijenih podataka daju preporuke za formiranje programa edukacija koji bi dalje doprineo unapređenju rada zaposlenih u centrima za socijalni rad.

Prvo pitanje u ovom delu upitnika odnosilo se na dosadašnje edukacije, kako bi se utvrdilo koliko su zaposleni u centrima do sada bili angažovani na polju usavršavanja svojih kompetenci i da li se na tom planu međusobno razlikuju zaposleni u centrima za socijalni rad iz dve različite grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave, kao i zaposleni u centrima za socijalni rad različitih veličina.

### Pohađanje edukacija

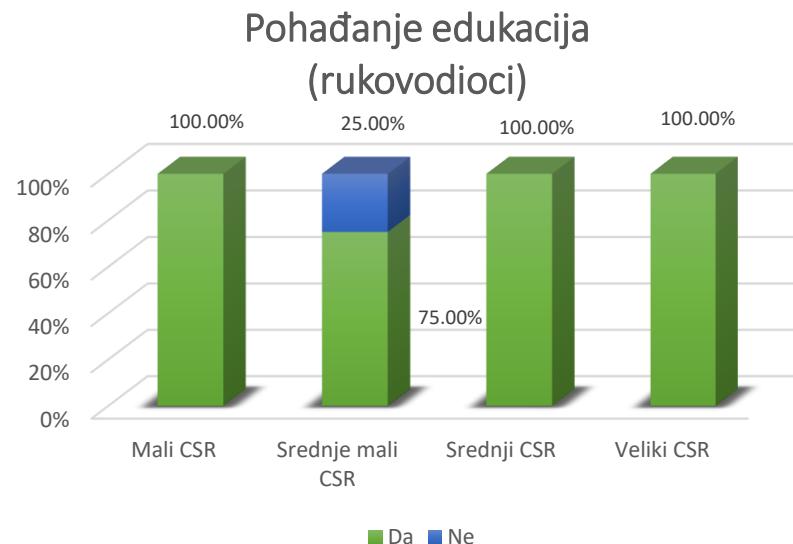


grafikon 6.1: Pohađanje edukacija (rukovodioci) u odnosu na grupu razvijenosti jedinice lokalne samouprave u kojoj se CSR nalazi

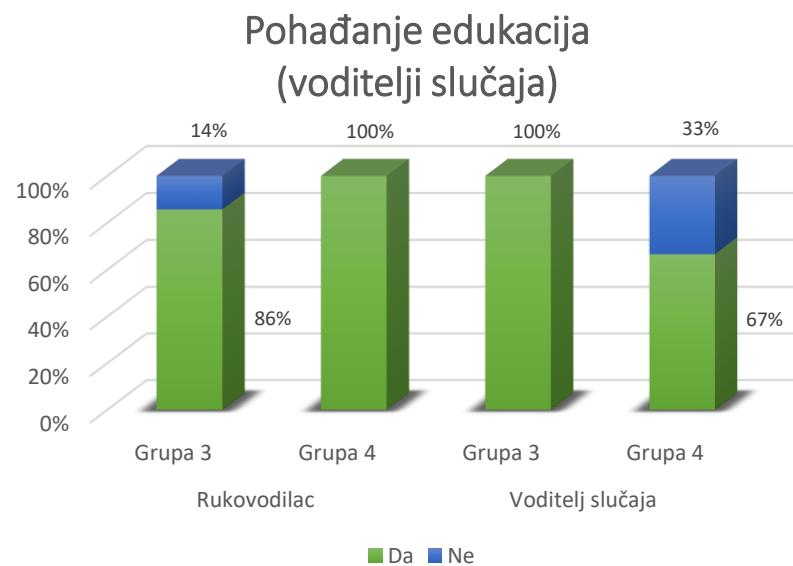
Iz prikazanih podataka može se videti da svi rukovodioci centara iz četvrte grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave jednoglasno navode da su do sada pohađali stručne edukacije, dok u centrima iz treće grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave oko 86% rukovodilaca navodi da je do sada pohađalo neke edukacije, a oko 14% njih do sada nisu bili u prilici da pohađaju neku od edukacija. (grafikon 6.1)

Ovaj nalaz ukazuje na to da je velika većina rukovodilaca iz obe grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave do sada imala priliku da prođe neki od edukativnih seminara koji se ticao njihove oblasti rada.

Rukovodioci malih, srednjih i velikih centara izjašnavaju se da su do sada bili u prilici da pohađaju neku edukaciju. Izuzetak je 25% rukovodilaca iz centara srednje male veličine koji navode da do sada nisu bili u prilici da pohađaju neku od edukacija na poslu. (grafikon 6.2)



grafikon 6.2: Pohađanje edukacija (rukovodioci) u odnosu na veličinu centra za socijalni rad



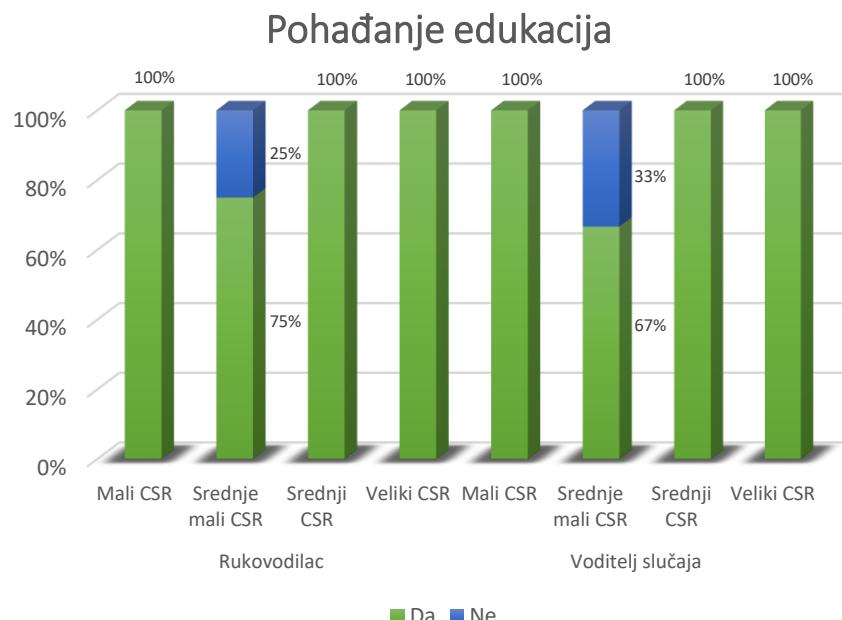
grafikon 6.3: Pohađanje edukacija (voditelji slučaja) u odnosu na poziciju i grupu razvijenosti jedinice lokalne samouprave u kojoj se CSR nalazi

Može se zaključiti da sprovođenje edukativnih seminara nije odgovaralo punom obimu i/ili se odigravalo u kontinuiranim vremenskim intervalima, tako da nisu svi rukovodioci imali priliku da prisustvuju nekoj od edukacija.

Na grafikonu se može videti da, kada su u pitanju centri iz treće grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave, od svih ispitanih rukovodilaca i stručnih radnika, samo 14% rukovodilaca navodi da zaposleni nisu do sada pohađali edukaciju. Kada su u pitanju centri iz četvrte grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave, svi rukovodioci navode da su zaposleni do sada pohađali edukacije, dok su odgovori stručnih radnika iz ovih centara za socijalni rad nešto drugačiji, te jedna trećina njih (33%) navodi da do sada nisu prisustvovali nijednoj edukaciji. (grafikon 6.3)

U cilju optimalnog upravljanja kadrovima, usklađenim sa njihovim profesionalnim kompetencama, preporuka je da se formira baza podataka o kadrovima koja bi, između ostalog, sadržala i spisak svih edukacija koje je saradnik imao prilike da pohađa (u okviru ili van posla), te da se na osnovu tog dokumenta planira dalji razvoj njihovih karijera i stručno usavršavanje.

Rukovodioci malih, srednjih i velikih centara za socijalni rad jednoglasni su u mišljenju da su pohađali neku od edukacija. Izuzetak čine rukovodioci srednje malih centara za socijalni rad gde četvrtina njih (25%) navodi da nisu pohađali nijednu edukaciju. Takođe, svi voditelji slučaja, izuzev trećine (33%) iz srednje malih centara za socijalni rad su saglasni da su, do sada, pohađali barem jednu edukaciju. (grafikon 6.4)



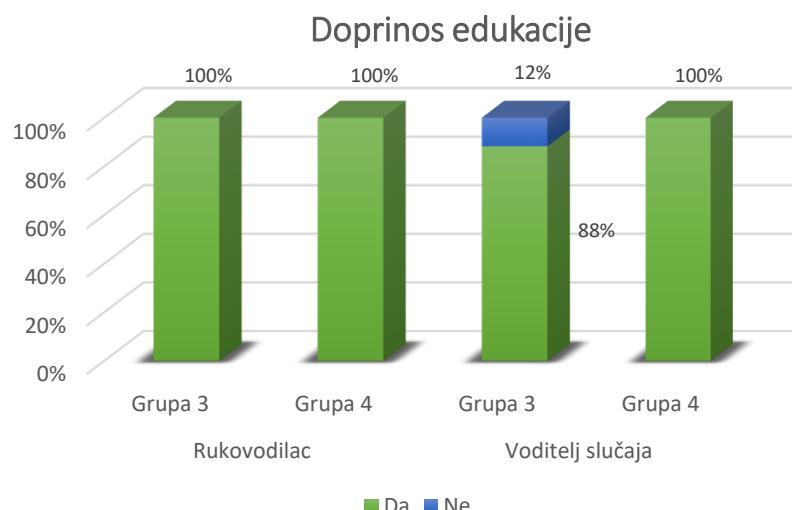
grafikon 6.4: Pohađanje edukacija u odnosu na na veličinu centra za socijalni rad

Generalno visok procenat zaposlenih koji su pohađali stručne edukacije govori u prilog tome da centar za socijalni rad predstavlja sistem koji je snažno usmeren ka stručnosti i unapređenju kompetenci svojih zaposlenih, ali da je svakako potrebno formirati bazu podataka koja bi u sebi sadržala spisak tema edukacija koje su zaposleni završili unutar sistema socijalne zaštite, kao i van sistema, ukoliko se sadržaj edukacije ostvarene van sistema socijalne zaštite odnosi na prirodu posla u centrima za socijalni rad.

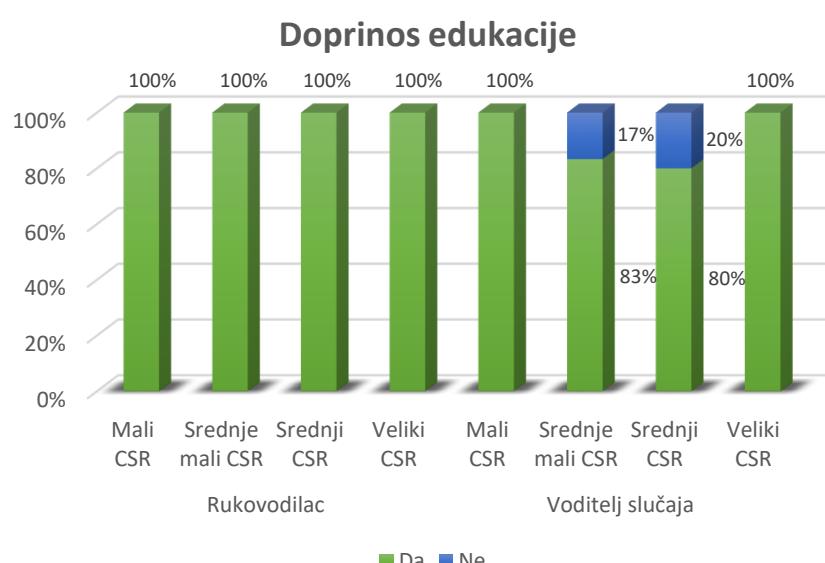
## Doprinos edukacije

Na narednom grafikonu prikazano je mišljenje rukovodilaca i voditelja slučaja u odnosu na grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave kojima centri za socijalni rad pripadaju, a u vezi doprinosa edukacija uspešnijem obavljanju posla.

Svi rukovodioci i voditelji slučaja u centrima za socijalni rad iz četvrte grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave slažu se da bi dodatna edukacija doprinela da uspešnije obavljaju svoj posao. Kada su u pitanju centri za socijalni rad iz treće grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave, svi rukovodioci i većina stručnih radnika (88%) takođe smatra da bi dodatna edukacija doprinela da uspešnije obavljaju svoj posao. (grafikon 6.5)



grafikon 6.5: Doprinos edukacije  
uspešnijem obavljanju posla



grafikon 6.6: Doprinos edukacije  
uspešnijem obavljanju posla

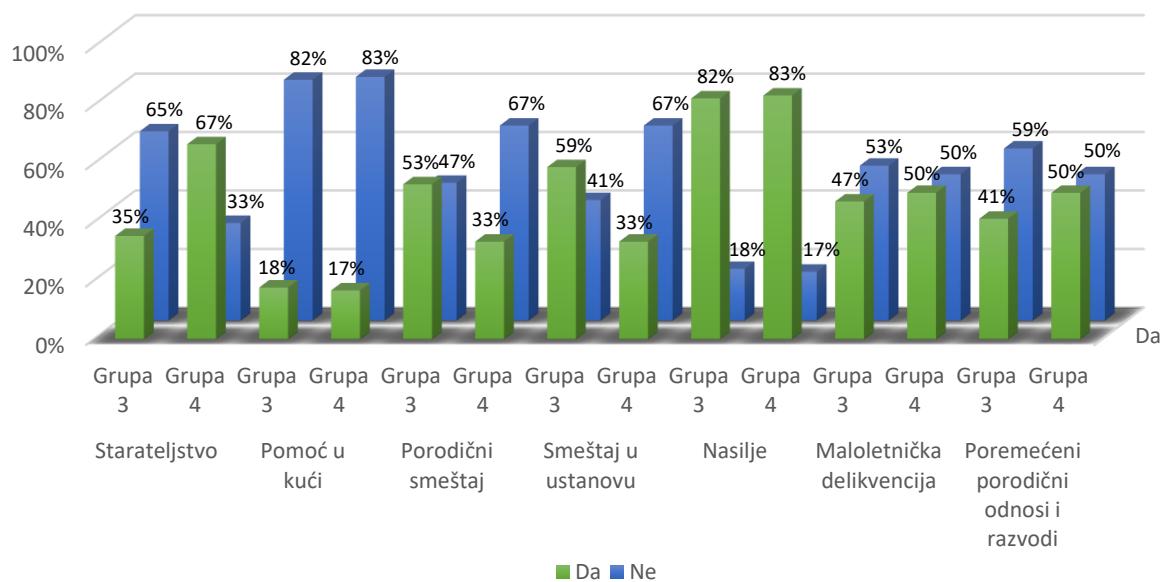
S obzirom na to da samo 12% stručnih radnika iz treće grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave smatra da dodatna edukacija ne bi doprinela uspešnijem obavljanju posla, može se zaključiti da je spremnost na učenje i potreba za dodatnim edukacijama veoma izražena, bez obzira na nivo razvijenosti jedinica lokalne samouprave u kojima centri za socijalni rad deluju i da, generalno gledano, postoji otvorenost ka sticanju novih znanja i veština od strane zaposlenih u centrima za socijalni rad.

Rukovodioci centara za socijalni rad, bez obzira na veličinu centra, smatraju da bi dodatna edukacija doprinela da uspešnije obavljaju svoj posao. Slična je situacija i sa voditeljima slučaja gde samo oko petina njih (20%) iz srednje malih i srednjih centara za socijalni rad smatra da edukacije ne bi doprinele uspešnijem obavljanju posla. (*grafikon 6.6*)

S obzirom na to da dobijeni podaci, bez obzira na veličinu centra, ukazuju na veoma mali procenat zaposlenih koji smatraju da im dodatne edukacije nisu potrebne, može se reći da kod zaposlenih u centrima za socijalni rad postoji potreba i doživljaj važnosti edukacije, kao i otvorenost ka dodatnom sticanju znanja i unapređenja kompetenci.

### Dosadašnje edukacije

Dosadašnje edukacije



*grafikon 6.7: Dosadašnje edukacije*

Na osnovu prikupljenih i obrađenih podataka može se uočiti da su voditelji slučaja u centrima za socijalni rad iz treće grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave do sada u najvećoj meri pohađali edukacije iz oblasti nasilja, u nešto manjoj meri iz oblasti porodičnog smeštaja, smeštaja u ustanovu, maloletničke delinkvencije i poremećenih porodičnih odnosa i razvoda, a u najmanjoj meri iz starateljstva i pomoći u kući. Kada su u pitanju procene stručnih radnika iz centara za socijalni rad četvrte grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave, oni navode da su najviše edukacija do sada pohađali iz oblasti nasilja i starateljstva, u nešto manjoj meri

iz maloletničke delinkvencije i poremećenih porodičnih odnosa i razvod, a u najmanjoj meri iz porodičnog smeštaja, smeštaja u ustanovu i pomoći u kući. (*grafikon 6.7*)

Takođe, dodatno se može videti da su voditelji slučaja iz centara za socijalni rad četvrte grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave u većoj meri pohađali edukacije iz oblasti starateljstva (67%) nego voditelji slučaja iz centara za socijalni rad treće grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave (35%). Sa druge strane, voditelji slučaja iz centara za socijalni rad treće grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave su se u nešto većem procentu izjasnili da su pohađali edukacije iz porodičnog smeštaja (53%) i edukacije smeštaja u ustanovu (59%) nego voditelji slučaja iz centara za socijalni rad četvrte grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave (33% za obe edukacije).

I jedni i drugi su do sada najmanje edukacija prošli iz oblasti pomoći u kući. Uzimajući u obzir podatak da je najmanji broj ispitanih iz centara za socijalni rad obe grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave prošao obuku koje se tiče pomoći u kući, postoji mogućnost da je ovaj rezultat povezan sa činjenicom da uslugu pomoći u kući uobičajeno finansira lokalna samouprava i da je u planu da se u nekom narednom periodu ova usluga u potpunosti izmesti iz centara za socijalni rad.

Iz priloženih podataka može se zaključiti i da je zastupljenost obuka značajno usklađena sa složenošću oblasti na koje se odnosi, kao i na potrebnu urgentnost reagovanja stručnih radnika (npr. u slučaju nasilja). S druge strane, a s obzirom na sve veći broj razvoda i ekstremno složene dinamike poremećenih porodičnih odnosa, čini se da edukacije koje se tiču poremećenih porodičnih odnosa i razvoda nisu dovoljno zastupljene.

Takođe, uočeno je da bi u centrima za socijalni rad koji pripadaju četvrtoj grupi razvijenosti jedinica lokalne samouprave trebalo intenzivirati organizaciju obuka koje se tiču smeštaja u ustanovu, maloletničke delinkvencije i poremećenih porodičnih odnosa i razvoda. Kada su u pitanju poslednje dve vrste usluga, od koristi bi mogle da budu edukacije iz oblasti medijacije, rada sa teškim ljudima (funkcionalni obrasci komunikacije sa kategorijama korisnika usluga koji bazično, iz specifičnosti svog psihološkog funkcionisanja ili pod pritiskom situacionih okolnosti, nemaju potreban kapacitet za saradljivost, i to u pravcu iznalaženja konstruktivnih rešenja za problema zbog kojih se javljaju), upravljanje konfliktima, porodična psihoterapija i slične.

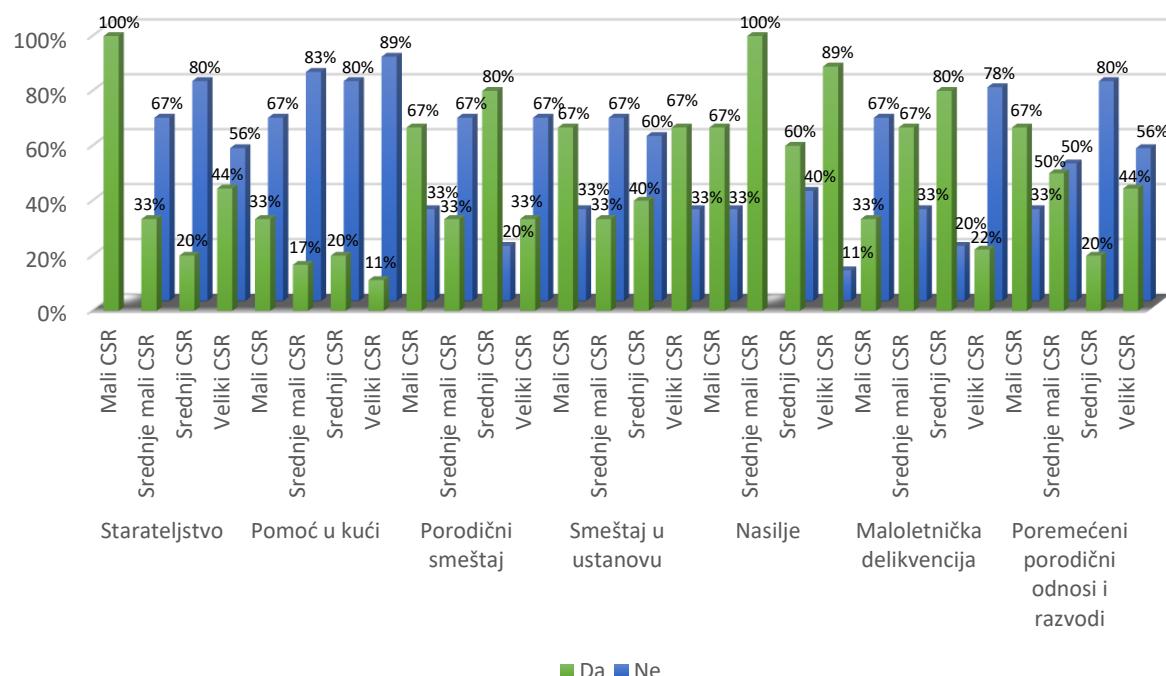
Kako bi sistem mogao da odgovori ovako zahtevnom cilju, preporuka je da se formiraju strukovni centri, specijalizovani za pojedine oblasti rada (tj. za usluge korisnicima centara za socijalni rad) koji će moći da pruže stručnu pomoći voditeljima slučaja i supervizorima, ali i da organizuju potrebne obuke iz date oblasti za zaposlene u centrima za socijalni rad.

Zanimljivi su i podaci o pohađanim obukama u odnosu na veličinu centra za socijalni rad. Voditelji slučaja iz malih centara za socijalni rad su do sada najviše edukacija pohađali iz oblasti starateljstva, porodičnog smeštaja, smeštaja u ustanovu, nasilja i poremećenih porodičnih odnosa i razvoda, a najmanje iz pomoći u kući i maloletničke delinkvencije. (*grafikon 6.8*)

Voditelji slučaja iz srednje malih centara za socijalni rad su najveći broj edukacija imali na temu nasilja, maloletničke delinkvencije i poremećenih porodičnih odnosa i razvoda, a najmanje iz pomoći u kući. Kada su u pitanju voditelji slučaja iz centara za socijalni rad srednje veličine, oni navode da su do sada najviše edukacija imali iz porodičnog smeštaja, maloletničke

delinkvencije i nasilja, a najmanje iz starateljstva, pomoći u kući i poremećenih porodičnih odnosa i razvoda. U velikim centrima za socijalni rad voditelji slučaja navode da su najviše edukacija prošli iz nasilja i smeštaja u ustanovu, a najmanje iz pomoći u kući, porodičnog smeštaja i maloletničke delinkvencije.

## Dosadašnje edukacije



*grafikon 6.8: Dosadašnje edukacije*

Na osnovu ovih rezultata moguće je zaključiti da je u malim centrima za socijalni rad potrebno organizovati obuke iz oblasti maloletničke delinkvencije, u centrima za socijalni rad srednje veličine edukacije iz oblasti starateljstva i poremećenih porodičnih odnosa i razvoda, dok je u velikim centrima za socijalni rad neophodno pojačati edukacije iz oblasti porodičnog smeštaja i maloletničke delinkvencije. Ovaj podatak je potrebno posebno proveriti na uzorku većem od pet centara za socijalni rad koji su zastupljeni u ovom istraživanju, ali i ovi podaci ukazuju da u pogledu specifične obučenosti kadrova postoji „nazubljen profil“, te da je potrebno prvo popisati edukacije koje su zaposleni već prošli, uskladiti kompetence sa centrima za socijalni rad (u pogledu njihove veličine i stepena razvoja), te na osnovu toga definisati novi plan obuka u narednom periodu, i to tako da svaki centar za socijalni rad ima barem jednog stručnog radnika koji je obučen specifičnostima rada u određenoj oblasti pružanja usluga centara za socijalni rad.

## Trenutno stručno znanje

Postoji značajna razlika između centara za socijalni rad različitih grupa razvijenosti jedinica lokalne samouprave u pogledu procene rukovodilaca o tome koliko trenutnog stručnog znanja iz oblasti starateljstva imaju voditelji slučaja. Naime, rukovodioci centara za socijalni rad iz četvrte grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave smatraju da voditelji slučaja trenutno

imaju više stručnog znanja iz ove oblasti, nego što rukovodioci centara za socijalni rad iz treće grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave misle za svoje stručne radnike. Takođe, značajna razlika je prisutna i u proceni trenutnog stručnog znanja iz oblasti nasilja između stručnih radnika u centrima za socijalni rad različitih grupa razvijenosti jedinica lokalne samouprave, te voditelji slučaja u centrima za socijalni rad iz treće grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave procenjuju da imaju više stručnog znanja iz ove oblasti nego što to smatraju voditelji slučaja u centrima za socijalni rad iz četvrte grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave. (tabele 6.1 i 6.2)

		srednja vrednost	standardna devijacija	broj
Rukovodilac	Grupa 3	3.57	0.976	7
	Grupa 4	4.25	0.500	4
	ukupno	3.82	0.874	11
Voditelj slučaja	Grupa 3	3.82	0.883	17
	Grupa 4	2.67	1.033	6
	ukupno	3.52	1.039	23
ukupno	Grupa 3	3.75	0.897	24
	Grupa 4	3.30	1.160	10
	ukupno	3.62	0.985	34

tabela 6.1: Deskriptivna statistika - Trenutno stručno znanje:  
Starateljstvo

	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Korigovani model	7.761 <sup>a</sup>	3	2.587	3.198	0.037
Presek	331.242	1	331.242	409.476	0.000
Pozicija	2.866	1	2.866	3.543	0.070
GN	0.370	1	0.370	0.457	0.504
Pozicija * GN	5.448	1	5.448	6.735	0.014
Greška	24.268	30	0.809		
ukupno	477.000	34			
korigovani total	32.029	33			

a. R Squared = .242 (Adjusted R Squared = .167)

tabela 6.2: Analiza varijanse - Trenutno stručno znanje:  
Starateljstvo

Kada je u pitanju usluga pomoći u kući, rukovodioci centara za socijalni rad iz četvrte grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave trenutno znanje stručnih radnika u svom centru za socijalni rad ocenjuju nešto bolje nego rukovodioci centara iz treće grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave (ova razlika nije značajna, ona je na samoj granici značajnosti). (tabele 6.3 i 6.4)

Prepostavka je da je u centrima za socijalni rad iz četvrte grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave prisutan veći broj slučajeva za pomoć u kući, te su zaposleni u ovim centrima imali i više prilike da rade i usavršavaju ovu oblast.

		srednja vrednost	standardna devijacija	broj
Rukovodilac	Grupa 3	2.43	1.397	7
	Grupa 4	4.50	1.000	4
	ukupno	3.18	1.601	11
Voditelj slučaja	Grupa 3	2.59	1.543	17
	Grupa 4	2.33	1.751	6
	ukupno	2.52	1.563	23
ukupno	Grupa 3	2.54	1.474	24
	Grupa 4	3.20	1.814	10
	ukupno	2.74	1.582	34

tabela 6.3: Deskriptivna statistika - Trenutno stručno znanje:  
Pomoć u kući

	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Korigovani model	14.452 <sup>a</sup>	3	4.817	2.120	0.119
Presek	227.099	1	227.099	99.948	0.000
Pozicija	6.514	1	6.514	2.867	0.101
GN	5.336	1	5.336	2.349	0.136
Pozicija * GN	8.752	1	8.752	3.852	0.059
Greška	68.165	30	2.272		
ukupno	337.000	34			
korigovani total	82.618	33			

a. R Squared = .175 (Adjusted R Squared = .092)

tabela 6.4: Analiza varijanse - Trenutno stručno znanje:  
Pomoć u kući

Uočeno je da postoji značajna razlika između rukovodilaca i stručnih radnika u proceni koliko trenutnog znanja u oblasti porodičnog smeštaja imaju. Rukovodioci, generalno gledano, procenjuju da trenutno imaju više znanja iz ove oblasti nego što to procenjuju sami voditelji slučaja.

Ovaj rezultat može se nadovezati na prethodno dobijene podatke u vezi sa realizovanim edukacijama iz ove oblasti. Naime, pokazalo se da su zaposleni u centrima za socijalni rad obe grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave manje edukovani kada je u pitanju porodični smeštaj (centri za socijalni rad iz treće grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave oko 50% zaposlenih, centri za socijalni rad iz četvrte grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave oko 20%). (tabele 6.5 i 6.6)

		srednja vrednost	standardna devijacija	broj
Rukovodilac	Grupa 3	4.00	1.291	7
	Grupa 4	4.50	1.000	4
	ukupno	4.18	1.168	11
Voditelj slučaja	Grupa 3	3.65	1.539	17
	Grupa 4	2.50	1.378	6
	ukupno	3.35	1.555	23
ukupno	Grupa 3	3.75	1.452	24
	Grupa 4	3.30	1.567	10
	ukupno	3.62	1.477	34

tabela 6.5: Deskriptivna statistika - Trenutno stručno znanje:  
Porodični smeštaj

	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Korigovani model	11.647 <sup>a</sup>	3	3.882	1.929	0.146
Presek	346.951	1	346.951	172.377	0.000
Pozicija	8.953	1	8.953	4.448	0.043
GN	0.677	1	0.677	0.336	0.566
Pozicija * GN	4.387	1	4.387	2.180	0.150
Greška	60.382	30	2.013		
ukupno	517.000	34			
korigovani total	72.029	33			

a. R Squared = .162 (Adjusted R Squared = .078)

tabela 6.6: Analiza varijanse - Trenutno stručno znanje:  
Porodični smeštaj

Razlog tome može biti upravo to što rukovodioci smatraju da voditelji slučaja imaju već dovoljno znanja i da ih nije potrebno dodatno edukovati za pružanje ove usluge. Ipak, nalaz govori u prilog potrebi organizacije za ovim tipom edukacije, pošto je evidentna nesigurnost u poznavanje oblasti od strane onih koji se svakodnevno time bave.

Rukovodioci, generalno gledano, bez obzira na grupu razvijenosti jedinica lokalne samouprave kojoj centri za socijalni rad pripadaju, procenjuju da voditelji slučaja trenutno imaju više znanja iz ove oblasti nego što to sami voditelji slučaja procenjuju. S druge strane postoje značajne razlike između stručnih radnika, s obzirom na to kojoj grupi razvijenosti jedinica lokalne samouprave centri za socijalni rad pripadaju. Voditelji slučaja u centrima za socijalni rad iz treće grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave procenjuju da imaju više stručnog znanja iz oblasti smeštaja u ustanovu, nego voditelji slučaja u centrima iz četvrte grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave. (tabele 6.7 i 6.8)

		srednja vrednost	standardna devijacija	broj
Rukovodilac	Grupa 3	4.43	0.787	7
	Grupa 4	4.75	0.500	4
	ukupno	4.55	0.688	11
Voditelj slučaja	Grupa 3	4.24	1.033	17
	Grupa 4	2.67	1.633	6
	ukupno	3.83	1.37	23
ukupno	Grupa 3	4.29	0.955	24
	Grupa 4	3.50	1.650	10
	ukupno	4.06	1.229	34

tabela 6.7: Deskriptivna statistika - Trenutno stručno znanje:  
Smeštaj u ustanovu

	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Korigovani model	15.026 <sup>a</sup>	3	5.009	4.311	0.012
Presek	418.185	1	418.185	359.920	0.000
Pozicija	8.382	1	8.382	7.214	0.012
GN	2.516	1	2.516	2.165	0.152
Pozicija * GN	5.777	1	5.777	4.972	0.033
Greška	34.856	30	1.162		
ukupno	610.000	34			
korigovani total	49.882	33			

a. R Squared = .301 (Adjusted R Squared = .231)

tabela 6.8: Analiza varijanse - Trenutno stručno znanje:  
Smeštaj u ustanovu

I u ovom slučaju imamo izraženu nesigurnost stručnih radnika u pogledu znanja koju, sa svoje strane, rukovodioci ne prepostavljaju. Ovaj podatak, s jedne strane može govoriti u prilog tome da se voditelji slučaja dobro „snalaze“ u situacijama u kojima nešto ne znaju (dobra atmosfera u centrima za socijalni rad i otvorenost kolega za pružanje pomoći sigurno je od velikog značaja u ovom pogledu), a s druge strane govori i o tome da nerado „priznaju“ rukovodiocima da nekom od oblasti ne vladaju u dovoljnoj meri.

Zaposleni u centrima za socijalni rad iz treće grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave smatraju da su edukovaniji za oblast nasilja nego zaposleni u centrima za socijalni rad iz četvrte grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave.

Kako su voditelji slučaja iz obe grupe podjednako edukovani u oblasti nasilja (oko 70%), postavlja se pitanje standarda kvaliteta obuka koje su prošli. Voditelji slučaja centara za socijalni rad iz treće grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave misle da imaju više znanja

nego njihove kolege iz centara za socijalni rad iz četvrte grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave. (tabele 6.9 i 6.10)

		srednja vrednost	standardna devijacija	broj
Rukovodilac	Grupa 3	4.00	0.816	7
	Grupa 4	3.50	0.577	4
	ukupno	3.82	0.751	11
Voditelj slučaja	Grupa 3	3.76	1.091	17
	Grupa 4	2.50	1.378	6
	ukupno	3.43	1.273	23
ukupno	Grupa 3	3.83	1.007	24
	Grupa 4	2.90	1.197	10
	ukupno	3.56	1.133	34

tabela 6.9: Deskriptivna statistika - Trenutno stručno znanje:  
Nasilje

	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Korigovani model	8.824 <sup>a</sup>	3	2.941	2.629	0.068
Presek	306.409	1	306.409	273.915	0.000
Pozicija	2.468	1	2.468	2.206	0.148
GN	5.036	1	5.036	4.502	0.042
Pozicija * GN	0.946	1	0.946	0.845	0.365
Greška	33.559	30	1.119		
ukupno	473.000	34			
korigovani total	42.382	33			

a. R Squared = .208 (Adjusted R Squared = .129)

tabela 6.10: Analiza varijanse - Trenutno stručno znanje:  
Nasilje

Ovaj nalaz dodatno osnažuje potrebu formiranja specijalizovanih tela za određene oblasti rada koje bi, po utvrđenoj metodologiji, pružale i stručnu pomoć i obuku zaposlenima u centrima za socijalni rad.

Svi zaposleni, bez obzira na poziciju i grupu razvijenosti jedinica lokalne samouprave kojoj pripada centar za socijalni rad, uglavnom vide stručno znanje stručnih radnika iz ove oblasti kao osrednje.

Ovi rezultati su u skladu sa prethodno dobijenim podacima - da je u centrima za socijalni rad koji pripadaju obema grupama razvijenosti jedinica lokalne samouprave samo polovina zaposlenih dodatno edukovana u ovoj oblasti. (tabele 6.11 i 6.12)

		srednja vrednost	standardna devijacija	broj
Rukovodilac	Grupa 3	3.29	1.113	7
	Grupa 4	3.75	0.500	4
	ukupno	3.45	0.934	11
Voditelj slučaja	Grupa 3	2.82	1.286	17
	Grupa 4	2.83	1.169	6
	ukupno	2.83	1.23	23
ukupno	Grupa 3	2.96	1.233	24
	Grupa 4	3.20	1.033	10
	ukupno	3.03	1.167	34

tabela 6.11: Deskriptivna statistika - Trenutno stručno znanje:  
Maloletnička delinkvencija

	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Korigovani model	3.488 <sup>a</sup>	3	1.163	0.841	0.482
Presek	260.536	1	260.536	188.418	0.000
Pozicija	3.075	1	3.075	2.224	0.146
GN	0.363	1	0.363	0.263	0.612
Pozicija * GN	0.334	1	0.334	0.242	0.627
Greška	41.482	30	1.383		
ukupno	357.000	34			
korigovani total	44.971	33			

a. R Squared = .078 (Adjusted R Squared = -.015)

tabela 6.12: Analiza varijanse - Trenutno stručno znanje:  
Maloletnička delinkvencija

Slični podaci dobijeni su i kada je u pitanju trenutno znanje iz oblasti poremećenih porodičnih odnosa i razvoda. Svi zaposleni, bez obzira na poziciju i grupu razvijenosti razvijenosti jedinica lokalne samouprave u kojima posluje centar za socijalni rad, procenjuju da je stručno znanje stručnih radnika iz oblasti poremećenih porodičnih odnosa i razvoda osrednje. (tabele 6.13 i 6.14)

Na osnovu ovih, a i prethodno dobijenih podataka, može se preporučiti organizovanje edukacija iz navedene oblasti u centrima za socijalni rad iz obe grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave. Kako je ovo jedna od najvažnijih oblasti u savremenim socijalnim uslovima postavlja se i pitanje obima tih obuka.

U sadašnjem trenutku, uzimajući u obzir da je trenutno znanje ocenjeno kao osrednje, čini se da je potrebno intenzivno raditi na ovom polju kako bi usluge centara za socijalni rad na planu poremećenih porodičnih odnosa i razvoda imale pun kvalitet.

		srednja vrednost	standardna devijacija	broj
Rukovodilac	Grupa 3	3.57	0.976	7
	Grupa 4	4.00	0.816	4
	ukupno	3.73	0.905	11
Voditelj slučaja	Grupa 3	3.47	1.179	17
	Grupa 4	2.67	1.033	6
	ukupno	3.26	1.176	23
ukupno	Grupa 3	3.50	1.103	24
	Grupa 4	3.20	1.135	10
	ukupno	3.41	1.104	34

tabela 6.13: Deskriptivna statistika - Trenutno stručno znanje:  
Poremećeni porodični odnosi i razvodi

	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Korigovani model	4.952 <sup>a</sup>	3	1.651	1.404	0.261
Presek	303.920	1	303.920	258.414	0.000
Pozicija	3.326	1	3.326	2.828	0.103
GN	0.228	1	0.228	0.194	0.663
Pozicija * GN	2.457	1	2.457	2.089	0.159
Greška	35.283	30	1.176		
ukupno	436.000	34			
korigovani total	40.235	33			

a. R Squared = .123 (Adjusted R Squared = .035)

tabela 6.14: Analiza varijanse - Trenutno stručno znanje:  
Poremećeni porodični odnosi i razvodi

Kada je u pitanju ocena trenutnog znanja iz pojedinačnih oblasti u odnosu na veličinu centra za socijalni rad, nema značajnih razlika u pogledu procena trenutnog stručnog znanja stručnih radnika, a ocene i ključni komentari su sledeći:

- *Starateljstvo*: Zaposleni trenutno stručno znanje, bez obzira na veličinu centra za socijalni rad, ocenjuju kao osrednje ka umereno dobro. Pošto se i ovde radi o izuzetno složenoj oblasti koja uključuje mnogostrukе aspekte rada i široko poznavanje materije (od pravnog okvira i procedura, do prilagođavanja staratelja i njihovih štićenika) potrebno je na nivou centara za socijalni rad svih veličina intenzivirati ove obuke kako bi se pozicionirale makar na nivo umereno dobro ka odlično.

- *Pomoć u kući*: Svi zaposleni, bez obzira na veličinu centra za socijalni rad u kom rade, smatraju da je trenutno stručno znanje stručnih radnika iz oblasti pomoć u kući osrednje.

- *Porodični smeštaj*: Zaposleni generalno, bez obzira na veličinu centra za socijalni rad, procenjuju da je trenutno stručno znanje stručnih radnika iz ove oblasti osrednje ka umereno dobro. Na ovom mestu već se može primetiti da su zaposleni, s jedne strane, izuzetno kritični u pogledu svojih znanja (nema sklonosti ka davanju socijalno poželjnih odgovora), ali i da je

ova vrsta kritičnosti najbolji uslov za uspešno realizovanje novog ciklusa obuka, gde i rukovodioci i saradnici percipiraju nedovoljno poznavanje oblasti sa kojima se susreću u radu.

- *Smeštaj u ustanovu*: Svi zaposleni, bez obzira na veličinu centra za socijalni rad, vide trenutno stručno znanje stručnih radnika u oblasti smeštaj u ustanovu kao umereno dobro. U ovom slučaju ocena je nešto bolja nego kod prethodnih oblasti, te u planiranju sadržaja edukacija smeštaj u ustanovu ne bi morao da predstavlja prioritet.

- *Nasilje*: Može se uočiti da, iako nema značajnih razlika u pogledu procene trenutnog stručnog znanja stručnih radnika u oblasti nasilja, zaposleni, bez obzira na poziciju i veličinu centra za socijalni rad u kojem rade, procenjuju da je ovo znanje osrednje. S obzirom na to da se radi o oblasti koju su ispitanici u najvećoj meri postavili kao prioritet u radu, a da ocena znanja u domenu nasilja ne prelazi kategoriju osrednje, preporuka je da se oformi intenzivan set obuka iz ove oblasti, koji će zaposlenima omogućiti svrsishodniji rad u susretu sa nasiljem, ali i omogućiti im da ovladaju mehanizmima zaštite ličnog, psihološkog prostora.

- *Maloletnička delinkvencija*: Može se videti da, zaposleni bez obzira na svoju poziciju i veličinu centra za socijalni rad u kojem rade, ocenjuju da je trenutno stručno znanje stručnih radnika iz oblasti maloletničke delinkvencije osrednje. Iako je u inicijalnim ajtemima zabeleženo da su iz oblasti maloletničke delinkvencije realizovane obuke, ovaj nalaz ukazuje da su one bile nedovoljne kako bi se znanje saradnika ocenilo iznad linije osrednje. Novi obrasci po kojima maličevi inače komuniciraju sa socijalnim poljem traže dodatnu adaptaciju i znanje stručnjaka koji se bave njima, što je posebno specifično u polju delinkvencije, a za šta su potrebne obuke koje uzimaju u obzir i novonastali kontekst.

- *Poremećeni porodični odnosi i razvodi*: Može se uočiti da ne postoje značajne razlike u procenama trenutnog stručnog znanja stručnih radnika iz oblasti poremećenih porodičnih odnosa i razvoda, tj. da svi zaposleni, bez obzira na svoju poziciju i veličinu centra za socijalni rad, smatraju da je trenutno stručno znanje stručnih radnika iz ove oblasti osrednje.

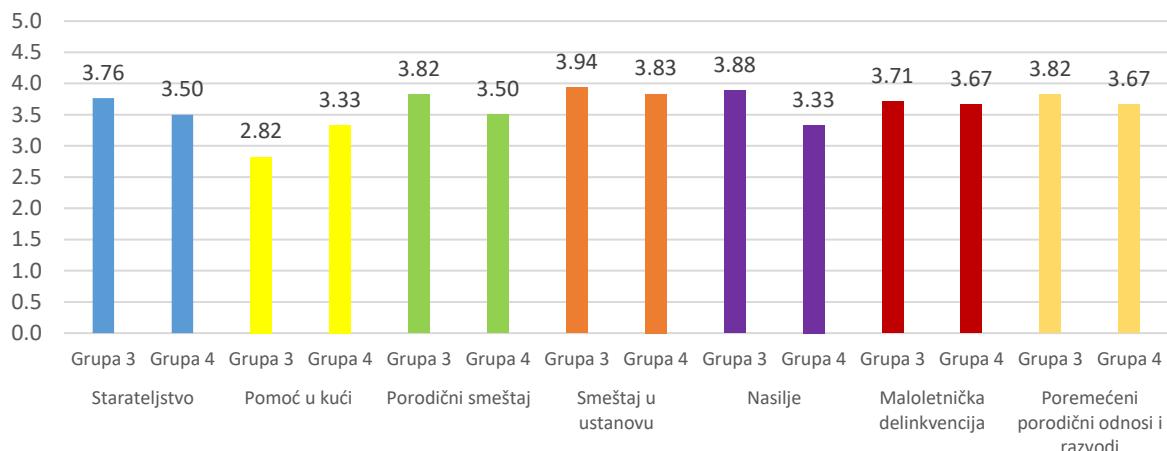
Dobijeni rezultati pokazuju da su zaposleni usaglašeni po pitanju stepena trenutnog znanja u oblastima usluga koje centri pružaju. Može se uočiti da su znanja iz svih oblasti pretežno ocenjena kao osrednja, bez obzira na procenat zaposlenih koji su prošli edukacije iz oblasti usluga koje pružaju centri za socijalni rad.

Ovaj nalaz ukazuje da se kao jedna od mogućih mera može postaviti formiranje strukovnih tela unutar sistema, specijalizovanih za određene oblasti rada centara za socijalni rad, koji će moći da pruže stručnu pomoć, ali i istovremeno da prate i reaguju na nedovoljna znanja u datoj oblasti kod zaposlenih u centrima za socijalni rad. Na ovaj način bi se formirala „baza (stečenog) znanja“ zaposlenih u centrima za socijalni rad, u kojoj bi rukovodioci s jedne strane imali jasnu evidenciju o obukama (i kompetencama) koje zaposleni imaju, te tako imali mogućnost optimalnog delegiranja slučajeva iz pojedinih oblasti i radili na planiranju daljeg razvoja profesionalnih kompetencii zaposlenih.

S druge strane, pored obuka koje bi planirali i sprovodili za to specijalizovani centri, to omogućava i formiranje takozvanog „portala znanja“ dostupnog svim zaposlenim u centrima za socijalni rad, a koji bi prema standardima kako struke, tako i procedurama rada, odgovarao njihovim potrebama. Portal znanja, pored edukativnih materijala iz različitih oblasti značajnih za rad svih zaposlenih u centrima za socijalni rad, može imati i svoj interaktivni deo, gde zaposleni međusobno dele iskustva i traže mišljenja u situacijama koje prevazilaze njihova znanja. Uputno je da ovaj portal bude zatvorenog tipa, te da se centralizuje mesto autorizacije sadržaja u sistemu, a da se za pristup odobravaju posebne dozvole, tj. da mu mogu pristupiti samo zaposleni u centrima za socijalni rad.

## Trenutno stručno znanje kolega

**Trenutno stručno znanje kolega**



grafikon 6.9: Trenutno stručno znanje kolega

Može se uočiti da, kada je u pitanju procena zaposlenih o nivou trenutnog znanja njihovih kolega, podaci govore sledeće:

- *Oblast starateljstva:* Zaposleni u centrima za socijalni rad iz obe grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave znanje kolega, uglavnom, procenjuju kao osrednje ka dobrom.
- *Oblast pomoći u kući:* Zaposleni u centrima za socijalni rad iz četvrte grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave ga procenjuju nešto bolje nego centri za socijalni rad iz treće grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave.
- *Oblast porodičnog smeštaja:* Zaposleni u centrima za socijalni rad iz obe grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave navode da njihove kolege imaju osrednje ka dobrom znanju.
- *Oblasti smeštaja u ustanovu, maloletničke delinkvencije, i poremećenih porodičnih odnosa i razvoda:* Zaposleni u centrima za socijalni rad iz obe grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave trenutno stručno znanje svojih kolega procenjuju kao umereno dobro.
- *Oblast nasilja:* Zaposleni centara za socijalni rad iz obe grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave trenutno znanje kolega uglavnom procenjuju kao osrednje ka dobrom, s tim da zaposleni u centrima iz treće grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave smatraju da je ovo znanje nešto bolje nego što to misle zaposleni u centrima iz četvrte grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave. (grafikon 6.9)

Na osnovu dobijenih podataka se može konstatovati da zaposleni centara za socijalni rad iz obe grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave, generalno gledano, smatraju da njihove kolege najviše trenutnog znanja imaju iz smeštaja u ustanovu, maloletničke delinkvencije i poremećenih porodičnih odnosa i razvoda, a najmanje iz oblasti pomoći u kući.

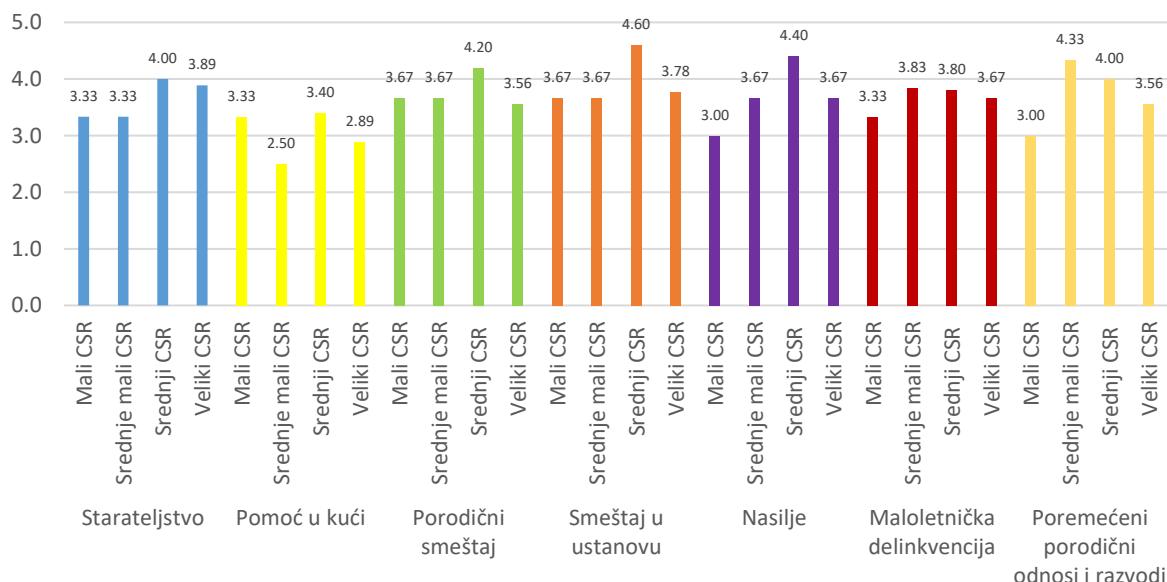
U sledećem koraku prikupljeni podaci analiziraju se u svetlu veličine centra za socijalni rad.

Ukrštanjem podataka o proceni zaposlenih o nivou trenutnog znanja njihovih kolega i podataka o veličini centra za socijalni rad dolazi se do sledećih zaključaka:

- *Oblast starateljstva:* Trenutno stručno znanje kolega iz oblasti starateljstva procenjuje se kao osrednje ka dobrom, s tim da ga zaposleni iz srednjih i velikih centara za socijalni rad procenjuju nešto bolje nego zaposleni u ostalim centrima za socijalni rad.

- *Oblast pomoći u kući:* Zaposleni iz centara za socijalni rad srednje i male veličine smatraju da njihove kolege trenutno imaju nešto više stručnog znanja nego što je to slučaj sa zaposlenima u ostalim centrima za socijalni rad.
- *Oblast porodičnog smeštaja:* Zaposleni iz centara za socijalni rad srednje veličine daju nešto više ocene za trenutno znanje svojih kolega nego što to čine zaposleni iz ostalih centara za socijalni rad.
- *Oblast smeštaja u ustanovu i oblast nasilja:* Zaposleni iz centara za socijalni rad srednje veličine trenutno znanje kolega iz ove oblasti vide kao bolje u odnosu na mišljenje zaposlenih u ostalim centrima za socijalni rad.
- *Oblast maloletničke delinkvencije:* Zaposleni iz svih centara za socijalni rad trenutno stručno znanje kolega iz oblasti maloletničke delinkvencije ocenjuju kao osrednje (zaposleni u srednje malim centrima za socijalni rad daju nešto više ocene nego ostali).
- *Oblast poremećenih porodičnih odnosa i razvoda:* Zaposleni iz centara za socijalni rad srednje male veličine znanje svojih kolega ocenjuju nešto bolje nego zaposleni iz drugih centara za socijalni rad.

Trenutno stručno znanje kolega



grafikon 6.10: Trenutno stručno znanje kolega

Generalno gledano, najmanje ocene trenutnog stručnog znanja svojih kolega daju zaposleni iz centara srednje male veličine i to kada je u pitanju pomoć u kući. (grafikon 6.10)

### Razmena stručnih znanja i informacija

Rukovodioci i voditelji slučaja, bez obzira na grupu razvijenosti jedinica lokalne samouprave u kojoj se njihov centar za socijalni rad nalazi, navode da sa onima koji su prošli dodatne edukacije i usavršavanja povremeno razmenjuju nova znanja i informacije. (tabele 6.15 i 6.16)

Ovako se novonaučeni sadržaji, kroz razmenu i deljenje informacija i stručnih znanja između zaposlenih u jednom centru za socijalni rad, prelivaju na sve članove kolektiva, te je njihov efekat u sistemu uvećan u odnosu na pojedinačne obuke zaposlenih.

		srednja vrednost	standardna devijacija	broj
Rukovodilac	Grupa 3	1.71	1.113	7
	Grupa 4	2.00	1.155	4
	ukupno	1.82	1.079	11
Voditelj slučaja	Grupa 3	2.47	1.007	17
	Grupa 4	1.67	0.816	6
	ukupno	2.26	1.01	23
<i>ukupno</i>	Grupa 3	2.25	1.073	24
	Grupa 4	1.80	0.919	10
	ukupno	2.12	1.038	34

tabela 6.15: Deskriptivna statistika - Razmena stručnih znanja

	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Korigovani model	4.532 <sup>a</sup>	3	1.511	1.462	0.245
Presek	99.696	1	99.696	96.489	0.000
Pozicija	0.289	1	0.289	0.280	0.601
GN	0.434	1	0.434	0.420	0.522
Pozicija * GN	1.920	1	1.920	1.858	0.183
Greška	30.997	30	1.033		
<i>ukupno</i>	188.000	34			
<i>korigovani total</i>	35.529	33			

a. R Squared = .128 (Adjusted R Squared = .040)

tabela 6.16: Analiza varijanse - Razmena stručnih znanja

Na osnovu obrađenih podataka može se konstatovati da postoji značajna razlika u proceni međusobnog razmenjivanja znanja, s obzirom da i rukovodioci i voditelji slučaja iz velikih i srednje malih centara za socijalni rad, u većoj meri, smatraju da sa onima koji su prošli dodatne edukacije i usavršavanja povremeno više razmenjuju nova znanja i informacije nego što je to slučaj u ostalim centrima za socijalni rad. (tabele 6.17 i 6.18)

S obzirom na rezultate koji su dobijeni u oblasti međuljudskih odnosa u centrima za socijalni rad male i srednje veličine, a koji su visoko ocenjeni, može se prepostaviti da razlog ovoj smanjenoj razmeni informacija može ležati u preopterećenosti poslom i nedostatku vremena za sadržaje koji nisu deo redovnih radnih aktivnosti.

Zaposleni u centrima za socijalni rad iz treće grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave, znanja i informacije najčešće razmenjuju sa drugim kolegama u centru za socijalni rad, a u nešto manjoj meri sa svojim rukovodiocem. U centrima za socijalni rad iz četvrte grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave znanja i informacije se u polovini slučajeva razmenjuju sa kolegama iz centra za socijalni rad, a u drugoj polovini podjednako sa

rukovodiocem, kolegama iz drugih centara za socijalni rad i zaposlenima iz drugih institucija.  
(grafikon 6.11)

		srednja vrednost	standardna devijacija	broj
Rukovodilac	Mali CSR	1.00	0.000	2
	Srednje mali CSR	2.25	0.957	4
	Srednji CSR	1.33	0.577	3
	Veliki CSR	2.50	2.121	2
<i>ukupno</i>		1.82	1.079	11
Voditelj slučaja	Mali CSR	1.33	0.577	3
	Srednje mali CSR	2.17	0.983	6
	Srednji CSR	1.80	0.447	5
	Veliki CSR	2.89	1.054	9
<i>ukupno</i>		2.26	1.010	23
<i>ukupno</i>	Mali CSR	1.20	0.447	5
	Srednje mali CSR	2.20	0.919	10
	Srednji CSR	1.63	0.518	8
	Veliki CSR	2.82	1.168	11
<i>ukupno</i>		2.12	1.038	34

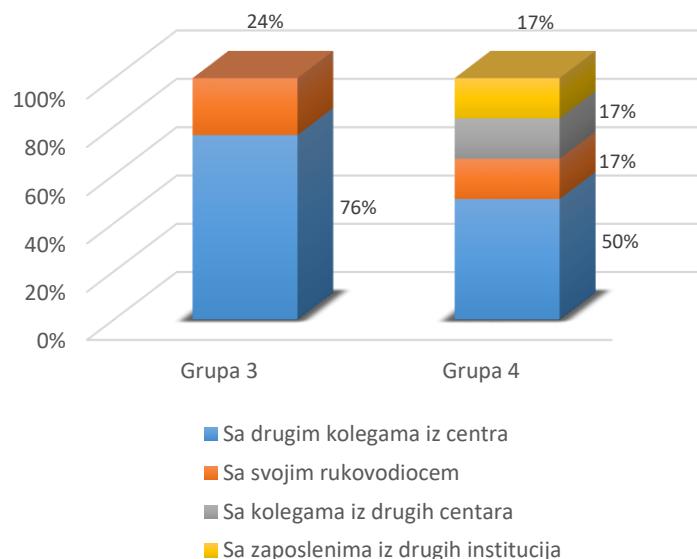
tabela 6.17: Deskriptivna statistika - Razmena stručnih znanja

	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Korigovani model	12.424 <sup>a</sup>	7	1.775	1.997	0.094
Presek	97.409	1	97.409	109.612	0.000
Pozicija	0.510	1	0.510	0.574	0.455
VC	8.297	3	2.766	3.112	0.044
Pozicija * VC	0.394	3	0.131	0.148	0.930
Greška	23.106	26	0.889		
<i>ukupno</i>	188.000	34			
<i>korigovani total</i>	35.529	33			

tabela 6.18: Analiza varijanse - Razmena stručnih znanja

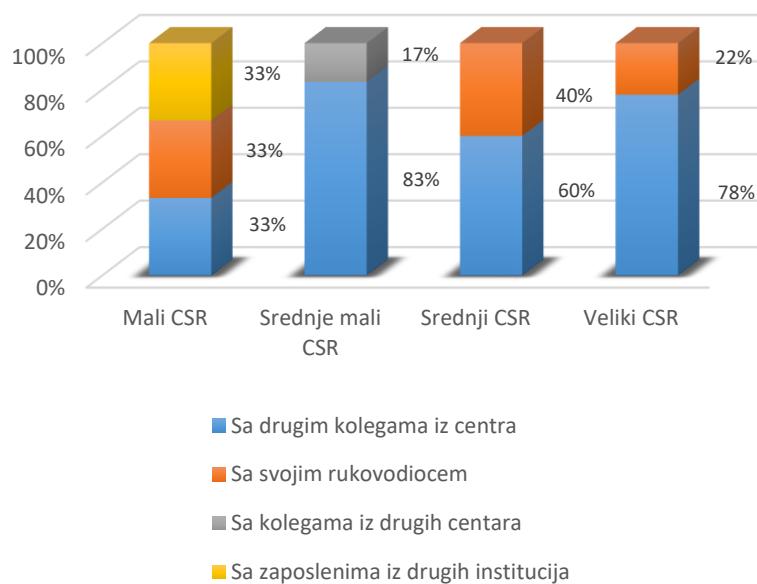
U ovom slučaju se, verovatno, radi o otvorenosti rukovodilaca da prevladaju hijerarhijsku postavku i otvore se za „obuku“ od strane zaposlenih. Ipak, prenošenje znanja u centrima za socijalni rad iz četvrte grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave na sve članove kolektiva ukazuje da je u ovom slučaju prisutan najveći stepen razmene u pogledu stručnih znanja.

## Razmena stručnih znanja i informacija



grafikon 6.11: Razmena stručnih znanja i informacija

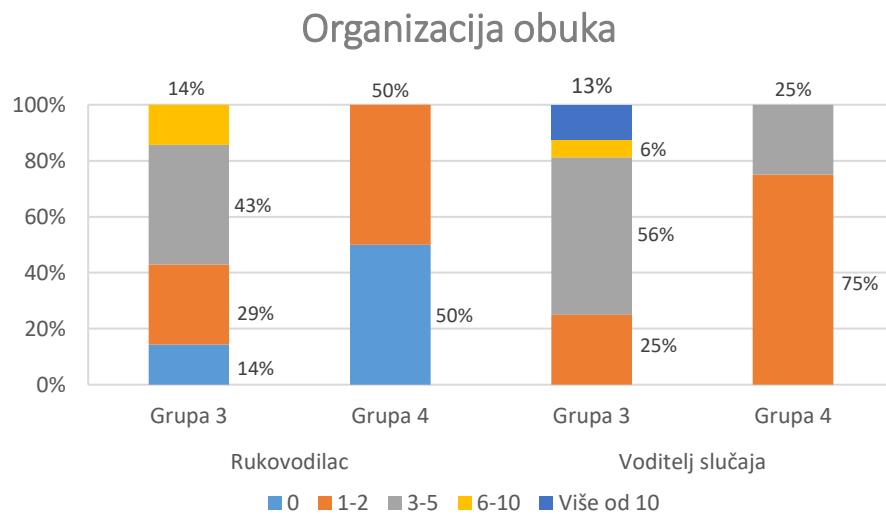
## Razmena stručnih znanja i informacija



grafikon 6.12: Razmena stručnih znanja i informacija

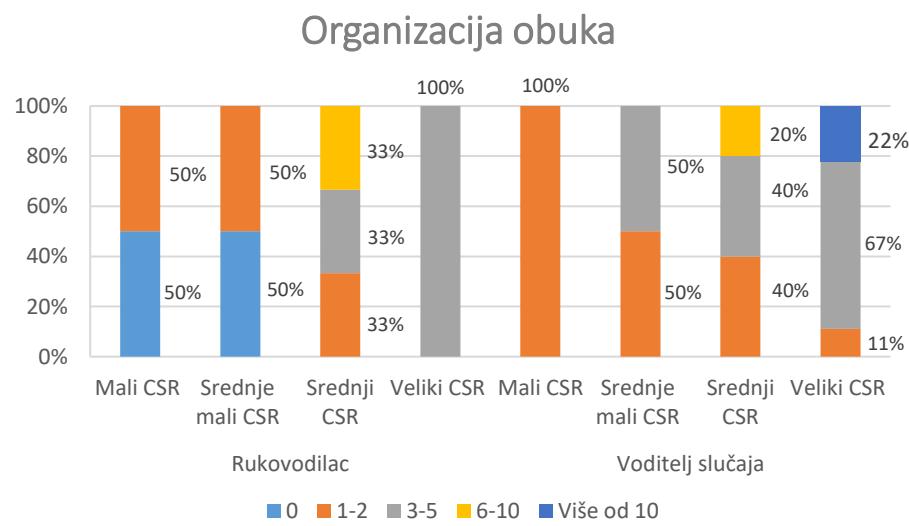
Zaposleni u malim centrima za socijalni rad stručna znanja i informacije podjednako razmenjuju sa drugim kolegama iz centra za socijalni rad, rukovodiocima i sa zaposlenima iz drugih institucija. U srednje malim centrima za socijalni rad najčešća razmena je sa kolegama iz centra za socijalni rad, a u nešto manjem procentu sa kolegama iz drugih centara za socijalni rad. U srednjim i velikim centrima za socijalni rad, zaposleni najčešće razmenjuju informacije sa drugim kolegama i rukovodiocem. (grafikon 6.12)

## Organizacija obuka



grafikon 6.13: Organizacija obuka na godišnjem nivou

Najveći broj rukovodilaca i stručnih radnika iz centara za socijalni rad iz treće grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave navodi da se između 3 i 5 puta godišnje organizuju obuke koje mogu da unaprede rad stručnih radnika. S druge strane, polovina rukovodilaca i tri četvrtine stručnih radnika iz centara za socijalni rad iz četvrte grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave navode da se u ovim centrima za socijalni rad obuke ovog tipa organizuju 1-2 puta godišnje, dok druga polovina rukovodilaca iz ovih centara za socijalni rad navodi da se obuke uopšte ne organizuju. (grafikon 6.13)



grafikon 6.14: Organizacija obuka na godišnjem nivou

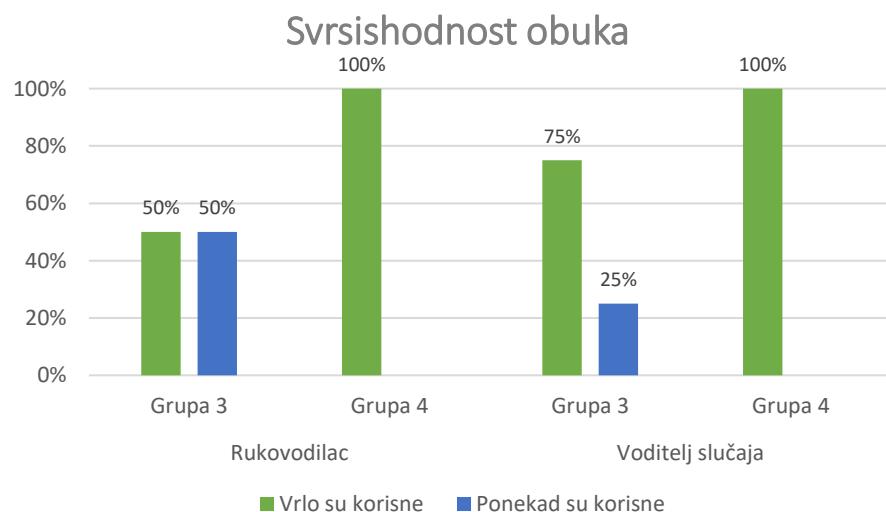
Iz ovih podataka može se zaključiti da je potrebno organizovati dodatne edukativne programe u obe grupe centara, a naročito su neophodni u centrima iz četvrte grupe razvijenosti.

Kada je u pitanju veličina centra za socijalni rad, moguće je uočiti da rukovodioci i voditelji slučaja iz malih centara za socijalni rad uglavnom navode da se obuke na kojima zaposleni

dobijaju informacije potrebne za rad u njihovim centrima za socijalni rad organizuju retko, odnosno najčešće 1 do 2 puta godišnje. U centrima za socijalni rad srednje male veličine situacija je slična, tj. rukovodioci navode da se ovakve obuke ne organizuju ili se organizuju samo 1 do 2 puta godišnje, dok voditelji slučaja navode nešto veću učestalost ovih obuka (polovina voditelja slučaja navodi da se obuke organizuju 1 do 2 puta godišnje, a druga polovina voditelja slučaja navodi da je to 3 do 5 puta godišnje). U centrima za socijalni rad srednje veličine oko trećina rukovodilaca i stručnih radnika procenjuje da se obuke na kojima dobijaju informacije potrebne za rad organizuju od 1 do 2 puta godišnje, druga trećina njih procenjuje da se obuke organizuju od 3 do 5 puta godišnje, a preostala trećina od 6 do 10 puta godišnje. U velikim centrima za socijalni rad i rukovodioci i voditelji slučaja su uglavnom usaglašeni u procenama i najčešće navode da se ovakve obuke organizuju 3 do 5 puta godišnje.

Ovo ukazuje da je potrebno definisati plan obuka koji će moći da u većoj meri angažuje i zaposlene u malim i centrima za socijalni rad srednje male veličine, pošto se prepostavlja da zbog dnevnih zaduženja i nemogućnosti organizovanja posla u centrima za socijalni rad sa malim brojem zaposlenih, npr. kada jedan član nedostaje zbog obuke, pa postoji i manja spremnost ovih centara za socijalni rad da svoje zaposlene pošalju na obuke. (*grafikon 6.14*)

### Svrsishodnost obuka



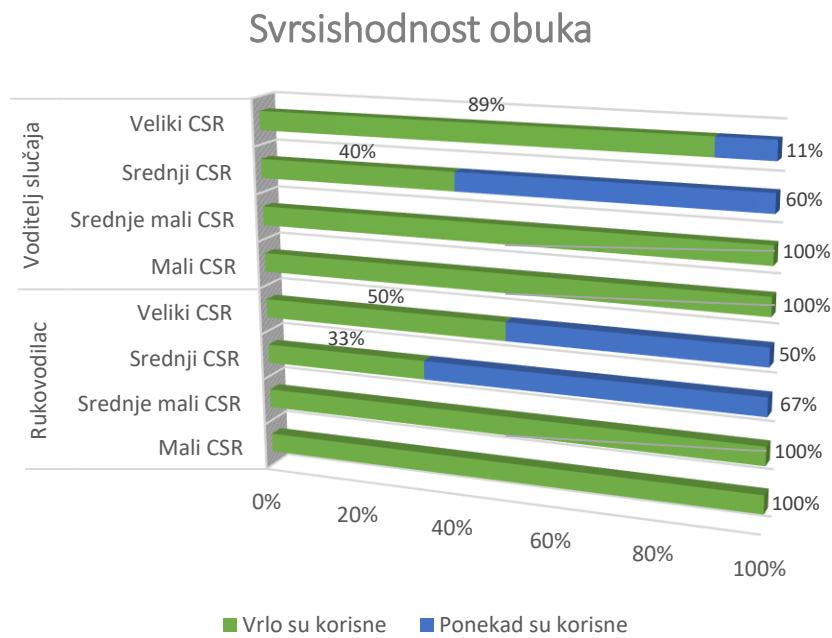
*grafikon 6.15: Svrsishodnost obuka*

Iz prikupljenih podataka može se videti da se, kada je u pitanju procena svrsishodnosti obuka, i rukovodioci i voditelji slučaja iz centara za socijalni rad četvrte grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave, slažu da su obuke veoma korisne. Kad su u pitanju rukovodioci centara iz treće grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave, polovina smatra da su obuke vrlo korisne, a druga polovina da su obuke ponekad korisne. Voditelji slučaja u ovim centrima smatraju da su obuke, uglavnom, vrlo korisne. (*grafikon 6.15*)

Ovakve ocene govore u prilog dobre svrsishodnosti i funkcionalnosti organizovanih obuka, te laku mogućnost prenosa novostečenih znanja na realne radne zadatke.

Primetno je da i voditelji slučaja i rukovodioci iz centara za socijalni rad male i srednje male veličine smatraju da su obuke vrlo korisne. U velikim centrima za socijalni rad, polovina rukovodilaca smatra da su obuke korisne, a druga polovina njih da su obuke ponekad korisne,

dok voditelji slučaja iz ovih centara za socijalni rad uglavnom smatraju da su obuke vrlo korisne. Kada su u pitanju centri za socijalni rad srednje veličine najveći procenat rukovodilaca i stručnih radnika (oko 60%) smatra da su obuke ponekad korisne. Ceo uzorak (100%) smatra da bi dodatna obuka doprinela da uspešnije obavljuju svoj posao. (*grafikon 6.16*)



*grafikon 6.16: Svrishodnost obuka*

Podaci koji su od zaposlenih prikupljeni u okviru ovog istraživanja pokazuju da postoji značajna zainteresovanost zaposlenih za obuke na različite teme, a oblasti željenih edukacija za koje su voditelji slučaja i rukovodioci najviše zainteresovani su:

- Psihoterapija (porodična i dr.);
- Starateljstvo;
- Nasilje;
- Rad sa teško saradljivim korisnicima;
- Rad sa korisnicima sa smetnjama u razvoju;
- Rad sa korisnicima sa psihijatrijskim oboljenjima;
- Medijacija;
- Veštine liderstva;
- Rad sa decom koja su prošla kroz krivični postupak;
- Porodica;
- Usvojenje;
- Maloletnička delinkvencija;
- Pravna predavanja o pokretanju postupka za zaštita prava deteta;
- Intervjuisanje dece;
- Menadžment u socijalnoj zaštiti.

### Zaključak i preporuka

Iz svega navedenog može se zaključiti da je u centrima za socijalni rad potreba za dodatnim edukacijama veoma izražena, kao i da postoji otvorenost ka sticanju novih znanja i veština, kako od strane zaposlenih, tako i od strane rukovodilaca.

Kako bi planiranje karijere zaposlenih i njihovog stručnog usavršavanja bilo što efikasnije preporuka je da se formira baza podataka koja bi sadržala popis svih edukacija koje je svaki zaposleni imao prilike da pohađa (u okviru posla ili van njega). Usklađivanje kompetenci zaposlenih i centra za socijalni rad (uzimajući u obzir njegovu veličinu i stepen razvoja jedinica lokalne samouprave u kojima se centar za socijalni rad nalazi) bi, na taj način, bilo od pomoći u planiranju edukacija za naredni period, a što bi opet omogućilo svakom centru za socijalni rad barem po jednog stručnog radnika koji je obučen specifičnostima rada u određenoj oblasti pružanja usluga.

Pored formiranja baze podataka, a u skladu sa zahtevima posla u centrima za socijalni rad, bilo bi dobro da se formiraju i strukovni centri specijalizovani za pojedinačne kategorije usluga u kojima bi se organizovale obuke za stručne radnike. Ovi centri bi, takođe, mogli da pružaju stručnu podršku voditeljima slučaja i supervizorima u cilju unapređenja njihovih radnih performansi.

Još jedna od mera koja bi doprinela većoj efikasnosti zaposlenih mogla bi da bude i formiranje portala znanja koji bi bio dostupan samo zaposlenima u centrima za socijalni rad. Ovaj portal bi, pored edukativnih materijala iz različitih oblasti značajnih za rad svih zaposlenih u centrima za socijalni rad, mogao da sadrži i interaktivan deo u kome bi zaposleni bili u prilici da podele iskustva i traže mišljenja u situacijama koje prevazilaze njihova znanja.

## 7) Testiranje psihološkim mernim instrumentima

U bateriji testova, shodno željenim ciljevima, primjenjeni su testovi akreditovani od strane Instituta za psihologiju, što garantuje valjanosti psihometrijskih karakteristika (adekvatni standardi validnosti, diskriminativnosti i objektivnosti na populaciji u Republici Srbiji). Takođe, svi psihološki merni instrumenti korišćeni su isključivo u skladu sa Zakonom o uslovima za obavljanje psihološke delatnosti.

Prvi je zadat test kognitivnih sposobnosti koji je, između ostalog, i kriterijum validnosti podataka dobijenih na kasnije primjenjenom testu ličnosti, kao i podataka koji su ekstrahovani kroz polustrukturisani intervju. Primjenjeni test KOG-3 predstavlja zapravo bateriju testova inteligencije i namenjen je ispitivanju intelektualnih sposobnosti. Prema svojoj strukturi ovaj test odgovara svim prepostavljenim kvalitetima kognitivnog rezonovanja potrebnih za rad u sistemu socijalne zaštite (rukovodeća mesta, pozicije supervizora i stručnih radnika).

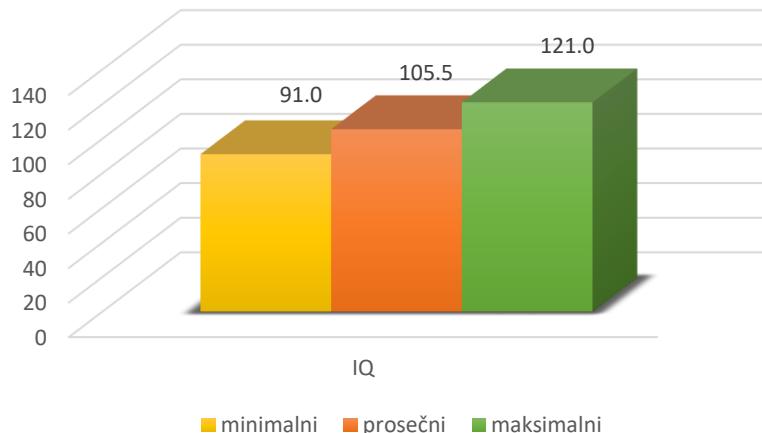
Prema postignuću uzorka na ovom testu, prosečni IQ (KOG-3) na ovom uzorku iznosi 105,5. Minimalni izmereni IQ iznosi 91, a maksimalni 121. Intelektualna efikasnost naših ispitanika prevazilazi granicu proseka, ali još važnije je da se kreće u rasponu koji ne pada ispod granice proseka (čime se pokazuje dobra kognitivna elaborativnost ispitanih centara), a da gornja linija raspona ulazi u opseg natprosečnog intelektualnog funkcionisanja. (*grafikon 7.1*)

Prema ovim graničnim merama može se postaviti inicijalni opseg prihvatljivosti (na nivou donje granice raspona koji odgovara uobičajenim psihometrijskim kriterijumima granice opšte inteligencije) za obavljanje radnih zadataka u centrima za socijalni rad, ali i postaviti radni, očekivani opseg (nivo opšteg i natprosečnog kognitivnog kapaciteta).

Gledano po gradovima, postignuće na bateriji KOG-3 beleži redovnu distribuciju unutar opisanog raspona, dok po grupama razvijenosti jedinica lokalne samouprave u okviru ovog

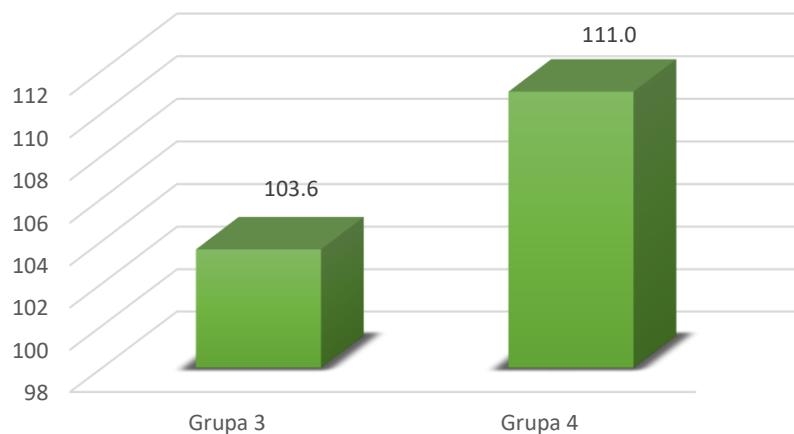
istraživanja postoji nešto bolje postiguće centara za socijalni rad iz četvrte grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave na račun centara za socijalni rad iz treće grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave. (grafikon 7.2)

### Minimalni, prosečni i maksimalni IQ



grafikon 7.1: Minimalni, prosečni i maksimalni IQ

### Prosečni IQ



grafikon 7.2: Prosečni IQ

Postavljanjem daljih standarda potrebnih kognitivnih kapaciteta za efikasno obavljanje poslova u radu centara za socijalni rad potrebno je u obradu uključiti veći broj centara za socijalni rad, kako bi se proverila validnost ovih mera na nivou celog sistema, ali se na ovom primeru može dati prva deskriptivna analiza, kao i mogućnost validne obrade rezultata testa ličnosti.

U proceni kapaciteta ličnosti primjenjen je inventar ličnosti „Velikih pet plus dva“ (VP+2). Upitnik se sastoji od 184 ajtema uz petostepene skale Likertovog tipa za odgovaranje. Ajtemi su raspoređeni u sedam velikih skala. Svaka od njih sadrži dve, odnosno tri supskale. Skale su: Anksioznost, Depresivnost, Negativni afekat, Srdačnost, Pozitivni afekat, Društvenost, Samodisciplina, Istrajnost, Promišljenost, Bes, Nepopustljivost, Teška narav, Intelekt, Traženje novina, Superiornost, Pozitivna slika o sebi, Manipulativnost i Negativna slika o sebi.

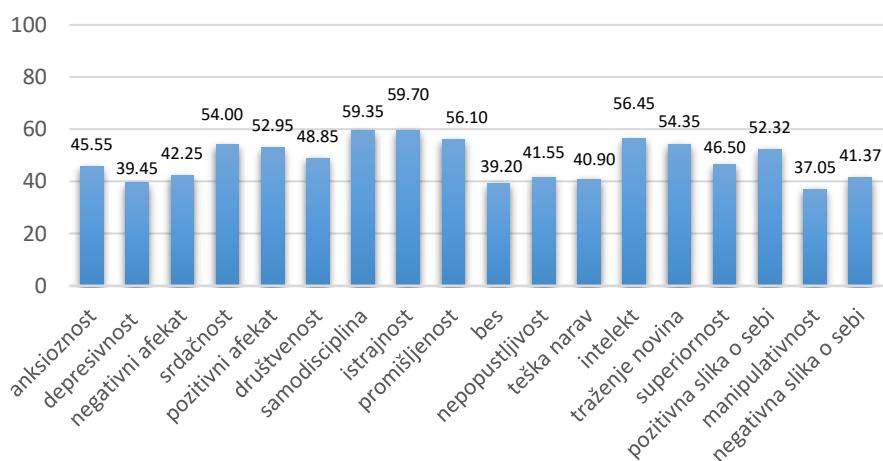
Prema podacima dobijenim na osnovu opšteg prosečnog profila ličnosti na nivou celog uzorka može se reći da globalno gledano nema jakih upadljivosti, niti odstupanja od očekivanih vrednosti. U odnosu na sve skale ispitanici, u proseku, najmanje pokazuju izražene crte Depresivnosti (pretpostavka je da osobe sklone depresivnom reagovanju ustanove socijalne zaštite ne vide kao svoj primarni profesionalni izbor), potom Besa, Nepopustljivosti i Teške naravi (shodno stresogenim uticajima kojima su zaposleni u centrima povremeno do često izloženi - relativno niska postignuća na ovim podskalama jesu preferirana), te Manipulativnosti koja na relativno niskom nivou ukazuje na potrebu za doslednim poštovanjem moralnih načela u radu i životu uopšte.

Posmatrajući prosečni profil ličnosti izdvajaju se i skale koje su izražene u posmatranoj grupi ispitanika, a to su pre svega Samodisciplina i Istrajnost (kao subskale dimenzije Savesnost koja meri stav prema obavezama). U ovom slučaju je očigledna potreba za preuzimanjem aktivnosti i posvećenosti obavezama, kao i potreba da se ličnim investicijama postignu visoki ciljevi (upornost, snažna volja, organizovanost, izdržljivost).

Sledeće po stepenu izraženosti su skale Promišljenost i Intelekt, što predstavlja tendenciju da se osmisli i shvati cilj aktivnosti pre preuzimanja aktivnosti, kao i potreba za intelektualnom stimulacijom i pridržavanje visokih standarda, kako u očekivanju od sebe, tako i od drugih. Kako se radi o sredini sa dobrim i visokim obrazovnim nivoom izraženost ovih skala je do neke mere očekivana, ali je jasno i da specifičnost rada u oblasti socijalne zaštite predstavlja polje где ovi tipovi ličnosti prepoznaju mogućnost za zadovoljenje navedenih potreba.

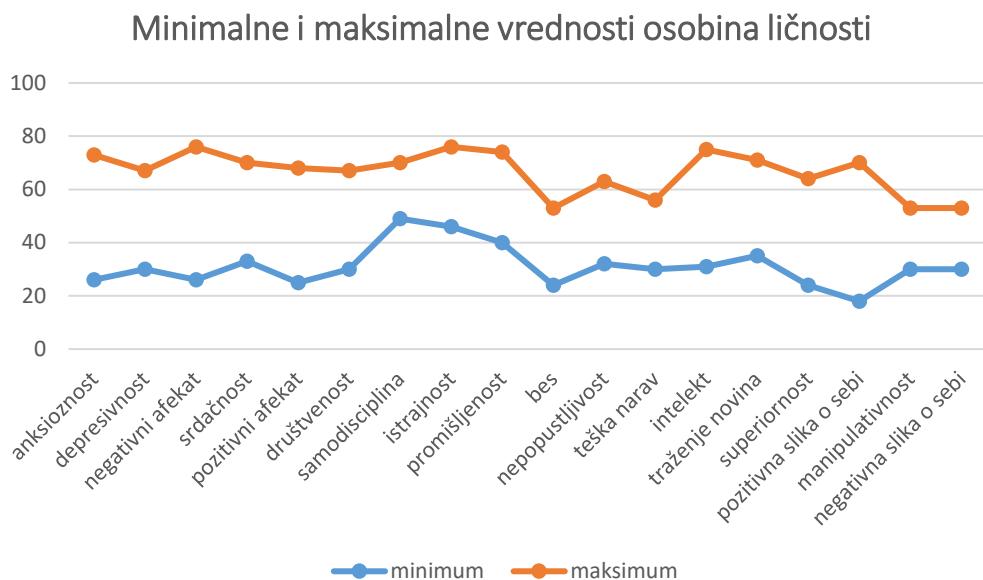
Ne manje važne za predstavljanje opšteg profila ličnosti zaposlenih u centrima za socijalni rad su i relativno visoke skale koje govore u prilog socijalne otvorenosti, spremnosti da se dožive pozitivne emocije u kontaktu sa drugima, ali i pozitivna slika o sebi - svest o sopstvenim vrednostima, što je jedan od osnovnih preduslova za postavljanje visokih ciljeva i napretka. (grafikon 7.3)

Opšti prosečni profil ličnosti



grafikon 7.3: Opšti prosečni profil ličnosti

Prosečne vrednosti govore u prilog očekivanog (više ili manje preferiranih odstupanja) od postignuća tima, a na sledećem grafikonu mogu se videti postojeći rasponi u rezultatima po pojedinim skalama. (grafikon 7.4)



grafikon 7.4: Minimalne i maksimalne vrednosti osobina ličnosti

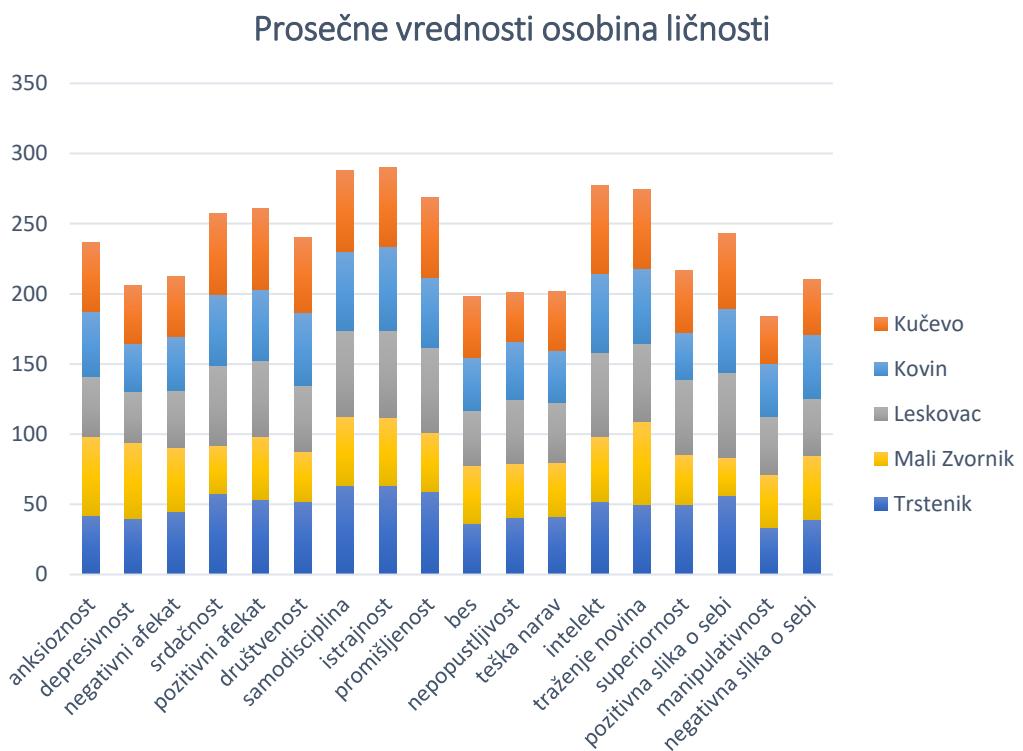
Kao kritične vrednosti koje mogu ukazivati na prediktivni potencijal za smanjenu efikasnost individue u radu izdvajaju se izuzetno niska pozitivna slika o sebi (nizak nivo vrednovanja sopstvenog učinka i uticaja može se pokazati kao ometajući faktor u radu, posebno na planu preuzimanja odgovornosti i saradnje sa „teškim“ klijentima).

Naredne vrednosti koje ukazuju na moguće probleme u radu su jako niske skale i Negativnog afekta i Pozitivnog afekta, gde, s jedne strane imamo nivelaciju doživljaja neprijatnosti (za koje se prepostavlja da je tendencija koja se vremenom može razvijati kao odbrambeni mehanizam usled kontinuirane izloženosti neprijatnim sadržajima u okviru poslova socijalne zaštite), a sa druge strane se ogleda u smanjenoj spremnosti da se na moguće ishode problema gleda na optimističan način iz čega bi se formirao dobar motivacioni depo za naknadne aktivnosti. Po istom principu može se prepoznati i jako visok nivo Negativnog afekta (kao nedovoljno razvijeni odbrambeni mehanizmi koji ne ostavljaju osobi dovoljno manevara za „zaštitu od loših sadržaja“, te je čine izloženom, osetljivom i mogu voditi doživljaju hroničnog nezadovoljstva.

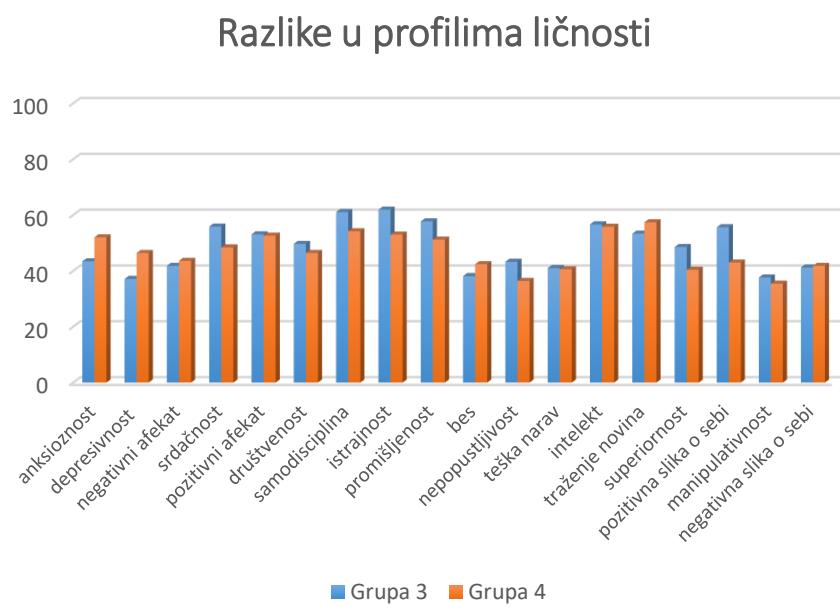
Kako bi se sačuvala puna anonimnost procene ovaj izveštaj ne sadrži nalaze za pojedinačne gradove, ali se iz narednog grafikona, po sistemu grupisanja vrednosti oko pojedinih nadskala, mogu otkriti neke tendencije. Na nivou deskripcije može se uočiti da zaposleni u centru Trstenik imaju veoma izražene osobine na liniji Promišljenost-Istrajnost-Samodisciplina. Centar za socijalni rad Mali Zvornik predstavlja tim koji je dominantno otvoren za novine, dok u centru za socijalni rad u Kućevu možemo uočiti visoku srdačnost i spremnost za razmenu pozitivnih emocija. Centar za socijalni rad Leskovac je centar koji se po ovom profilu može opisati kao mesto gde rade ljudi sa potrebotom za otvorenom i iskrenim odnosima, ali i orijentacijom ka visokom postignuću. I centar za socijalni rad u Kovinu, pored ostalog, ima nešto sniženu spremnost za ličnim povlačenjem u stresom zasićenim situacijama, te balansiranost profila u odnosu na ostale učesnike u testiranju. (grafikon 7.5)

Kada se ovi rezultati stave u kontekst poređenja po trećoj i četvrtoj grupi razvijenosti jedinice lokalne samouprave kojoj pripadaju centri za socijalni rad ne uočavaju se značajne razlike, te

se i distribucija ličnih dispozicija ponaša u skladu sa prethodno navedenim karakteristikama. (grafikon 7.6)



grafikon 7.5: Prosečne vrednosti osobina ličnosti



grafikon 7.6: Razlike u profilima ličnosti

Iako je obim uzorka za postavljanje tipologije ličnosti kapaciteta zaposlenih u centrima za socijalni rad inicijalno nedovoljan, uspešno su, faktorskom analizom, izdvojena četiri faktora koja objašnjavaju 77,2% varijanse. (tabela 7.1)

	<i>faktori</i>			
	<i>Faktor I</i>	<i>Faktor II</i>	<i>Faktor III</i>	<i>Faktor IV</i>
Anksioznost	-0,442	0,805	-0,046	-0,136
Depresivnost	-0,278	0,856	-0,137	-0,234
Negativni afekat	-0,027	0,945	-0,149	-0,115
Srdačnost	0,788	-0,043	0,197	0,062
Pozitivni afekat	0,454	-0,524	0,481	-0,141
Društvenost	0,618	-0,079	0,371	0,261
Samodisciplina	0,807	-0,348	0,139	0,032
Istrajnost	0,702	-0,138	0,293	-0,103
Promišljenost	0,793	-0,107	0,042	-0,209
Bes	-0,178	0,836	-0,284	0,276
Nepopustljivost	-0,097	0,010	-0,248	0,907
Teška narav	0,044	0,473	-0,729	0,191
Intelekt	0,432	-0,167	0,593	0,373
Traženje novina	0,174	-0,269	0,776	-0,179
Superiornost	0,469	-0,180	-0,074	0,605
Pozitivna slika o sebi	0,833	-0,305	0,040	0,220
Manipulativnost	-0,352	-0,240	-0,678	0,452
Negativna slika o sebi	-0,610	0,473	0,007	0,476

tabela 7.1: Faktori

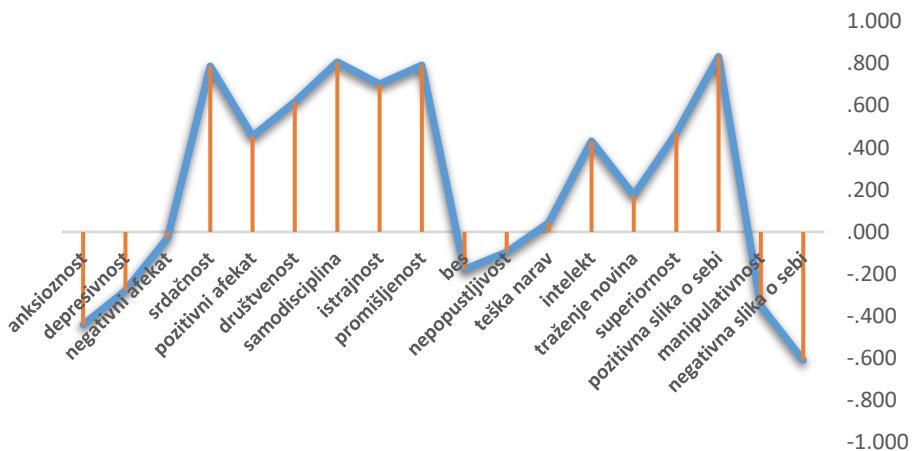
Prvi faktor koji opisuje zaposlene u centrima za socijalni rad je radno nazvan „**gregarni optimista**“, te ga odlikuju visoka postignuća na skalamama koje se odnose na ektravertan način doživljaja i odgovora na realnost (usmerenost „ka spolja“ - na druge ljude, zadatke, objektivne ciljeve i aktivnosti koje ih oblikuju), uz visok kapacitet za samomotivisanje i ličnu, psihološku prihranu u zadovoljenju ovih potreba. (*grafikon 7.7*)

Drugi faktor koji grupiše pojedinačne dimenzije postignuća naših ispitanika u nadkonstrukt radno je nazvan „**odbacujuća spremnost**“ i govori u prilog snažne tendencije da se na nepovoljne životne okolnosti odgovori tenzijom ili disforičnim afektom, uz slabiju kontrolu agresivnih impulsa i manju spremnost za toleranciju i pristajanje na kompromise. (*grafikon 7.8*)

Sledeći faktor dobijen ovom analizom odnosi se na visoku spremnost ispitanika u traženju novina, kao i tendencija da se kreira podsticajno okruženje u kome će se zadovoljiti potreba za intelektualnom stimulacijom (aktivna potraga za informacijama koje su predmet interesovanja, koju prati radoznalost i težnja ka intelektualnom napretku). Zato je ovaj faktor radno nazvan „**istraživač**“. (*grafikon 7.9*)

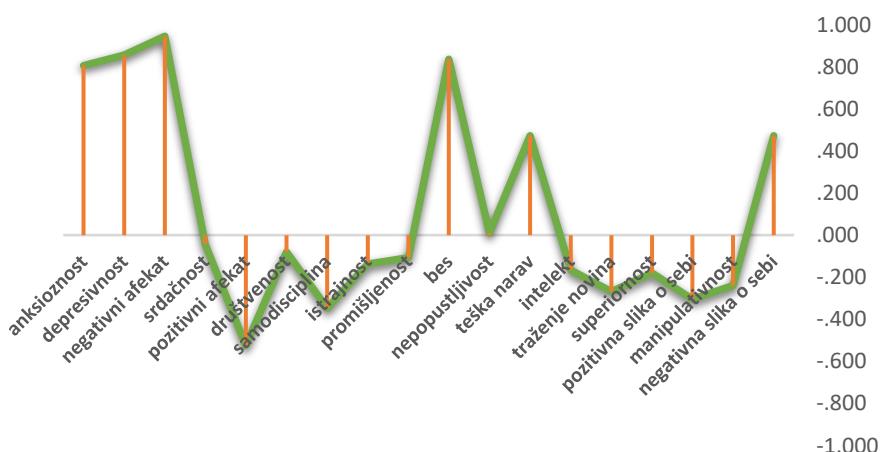
I poslednji, četvrti faktor dobijen faktorskog analizom radno je nazvan „**visoka samopouzdanost**“, a govori u prilog izraženih osobina nepopustljivosti u situacijama koje traže pravljenje kompromisa sa drugim stranama (i adaptacijom na neprijatne okolnosti života), koja najvećim delom ide iz doživljaja lične superiornosti, potrebe za potenciranjem vlastite važnosti, koju često mogu pratiti i narcističke tendencije. Takav „sklop“ istovremeno nema doživljaj da za druge poseduje tešku narav ili da se u tom obrascu može doživeti kao manipulativan. (*grafikon 7.10*)

### I faktor



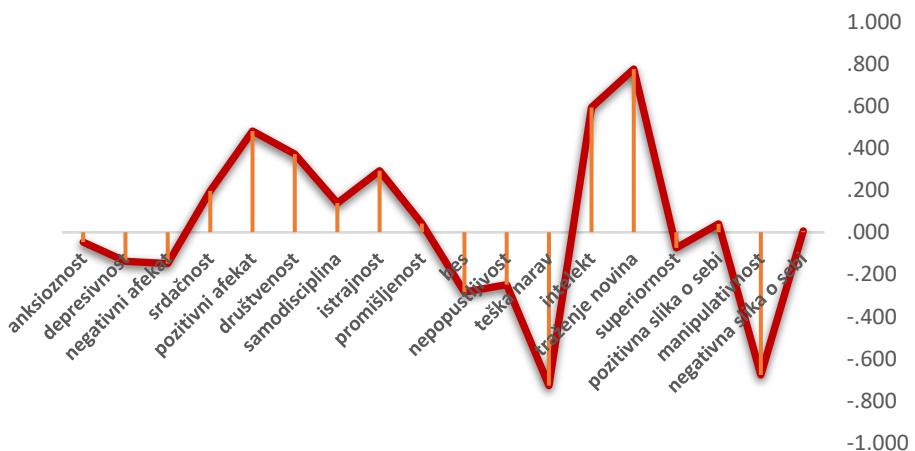
grafikon 7.7: I faktor - „Gregarni optimista“

### II faktor

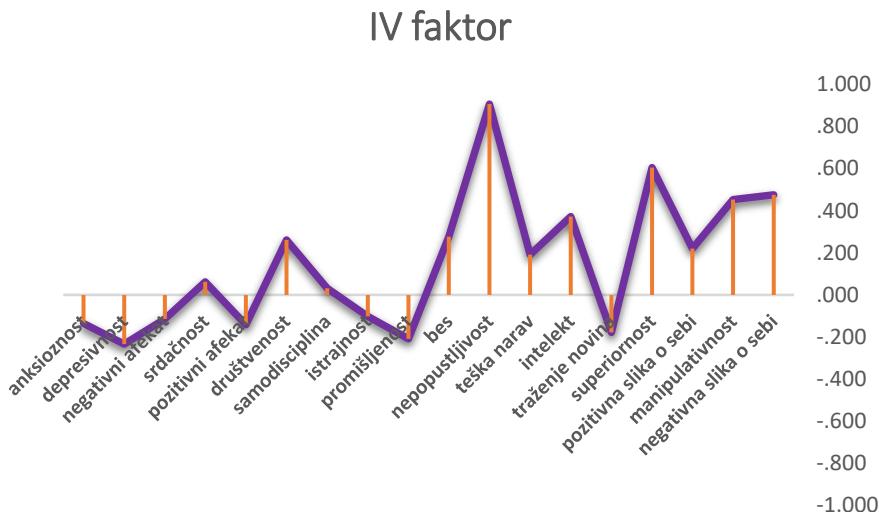


grafikon 7.8: II faktor - „Odbacujuća spremnost“

### III faktor



grafikon 7.9: III faktor - „Istraživač“



grafikon 7.10: IV faktor - „Visoka samopouzdanost“

## 8) Intervjui u centrima za socijalni rad

Nakon obavljenog testiranja definisanog baterijom testova (test ličnosti VP+2 i test kognitivnih sposobnosti KOG-3) obavljeni su intervjui sa zaposlenima u centrima za socijalni rad.

Tokom intervjuja sagovornici su bili otvoreni, iskreni prilikom davanja odgovora, bez znakova nervoze ili straha.

Podaci dobijeni intervjuima u svim centrima za socijalni rad prilično su homogeni. Osnovni utisak je da su voditelji slučaja, iako opterećeni posлом, motivisani za rad u centrima za socijalni rad. Većina kao otežavajuće okolnosti navodi nedostatak stručnih radnika, neadekvatne uslove za rad i problem u saradnji sa drugim institucijama, najčešće sa institucijama zdravstvenog sistema. Ipak, gotovo нико од njih ne navodi da je razmišljao o tome da promeni posao. Osnovni razlog za to je što su formalno obrazovanje dobili iz datih oblasti, a teškoće nadvlada satisfakcija usled pružene pomoći i pozitivne promene kod njihovih korisnika koje su podstaknute radom i pruženom uslugom.

Ispitanici se gotovo u potpunosti slažu da posao centra za socijalni rad nije dovoljno vrednovan van sistema socijalne zaštite. Kao dokaz za tu tvrdnju navode i opštu klimu u medijima u kojima se često javljaju predrasude i negativna konotacija oko toga da li na pravi način obavljaju svoj posao (nedovoljno prenetih informacija, nerazumevanje procedura i uslova rada i slično). Potkrepljenje za svoj rad nalaze u stavu da korisnici usluga u velikom broju slučajeva cene posao koji zaposleni u centrima za socijalni rad obavljaju (navode da im se često obraćaju samo za savet ili da ih obavestе o značajnim događajima iz svojih života).

Saglasni su u želji da se sistem unapredi i da se više radi na prevenciji. Veruju da bi se unapređenjem organizacije rada centara za socijalni rad smanjio i broj slučajeva, a znatan deo korisnika kraće zadržavao u sistemu socijalne zaštite (posebno kad se ima u vidu da se neretko dešava da su čitave porodice korisnici centra - gde mogu da ostanu i decenijama, samo menjaju službe u okviru centra za socijalni rad koje sa njima rade).

Motivacija i otvorenost za dalje usavršavanje i edukacije je visoko izražena. Ispitanici navode da bi dalje stručno usavršavanje i unapređivanje profesionalnih veština bilo od koristi, posebno u radu sa specifičnim kategorijama korisnika i usluga.

Prilikom dolaska u centre za socijalni rad uočeni su dobri međuljudski odnosi. Radna atmosfera je veoma prijatna, kolege se bez ustručavanja obraćaju jedni drugima za pomoć, dele znanja. I sami zaposleni su istakli da im dobra saradnja među kolegama, razumevanje direktora i dobra atmosfera u kolektivu pomažu da se lakše nose sa prirodom posla i velikim brojem predmeta.

Pokazalo se da je visoka motivisanost kadrova i dominantna usmerenost na unapređenje kvaliteta usluge, kao jedna od najvećih snaga i najvažnijih oslonaca sistema socijalne zaštite u Republici Srbiji, uglavnom opredeljena kroz međusobnu saradnju zaposlenih na nivou pojedinih centara. U tom smislu, ranije data preporuka da se formira Portal znanja i razmene informacija među zaposlenima, koji bi bio formiran po oblastima usluga centara, dodatno dobija na važnosti.

## 9) Treninzi na radnom mestu

### Prvi trening na radnom mestu

Tokom prvog treninga na radnom mestu ekspert iz domena metodologije procene posmatrao je rad dva voditelja slučaja (svakog dana po jednog), a posebna pažnja bila je usmerena na sledeće segmente: organizacija posla u centru, poštovanje pravila i procedura od strane stručnih radnika, postavljanje prioriteta i međuljudski odnosi. Svaki od ovih segmenata obavljanja svakodnevnog posla u centrima za socijalni rad definisan je u skladu sa rezultatima dobijenih upitnikom.

Važno je naglasiti da voditelji slučaja nisu, tokom ove posete eksperta, menjali svoj raspored i zakazane klijente, tj. rad u centru za socijalni rad se odvijao po uobičajenom obrascu raspodele poslova i preuzimanja zadataka, kako bi se stekla što bolja slika rada u realnim uslovima.

Tokom treninga na radnom mestu ekspert je pratilo dva saradnika, a opservacija i intervencija bila je usmerena na to koliko se zaposleni pridržavaju procedura i razlozi eventualnog odstupanja od istih, kao i da li realni zadaci zaposlenih odgovaraju aktuelnoj sistematizaciji centara za socijalni rad (uvid u to koji tip zadataka preuzimaju, a da to ne odgovara sistematizaciji). Ekspert je bio angažovan i na planu davanja sugestija za promenu uobičajenih obrazaca rada zaposlenih, paralelno tražeći mišljenje zaposlenih i njihovih prepostavljenih o tome.

U okviru prvog treninga na radnom mestu svaki voditelj slučaja koji je učestvovao u ovim aktivnostima popunio je Skalu zadovoljstva poslom i Skalu afektiviteta vezanu za posao.

**Skala zadovoljstva poslom** (*Job satisfaction survey, Paul E. Spector, 1994*) sadrži devet skala za ocenjivanje zaposlenih o poslu i aspektima posla. Tih devet aspekata odnose se na zaradu, mogućnost napredovanja, superviziju, olakšice, stimulativne nagrade zasnovane na učinku, pravila i procedure, odnos sa saradnicima, prirodu posla i komunikaciju. Iako je prenstveno namenjena ispitivanju zaposlenih u privatnom sektoru, Skala zadovoljstva poslom se, kroz višegodišnju primenu, pokazala kao posebno značajna i u ispitivanjima zaposlenih u javnom sektoru.

**Skala afektiviteta vezana za posao** (*Job-related affective Well-being scale, Van Katvik, Fok, Spector, & Kellovai, 2000*) sastoji se iz 20 stavki od kojih svaka predstavlja emociju ispitanika koji odgovaraju na pitanja koliko su često iskusili aspekte posla koji su pokriveni ovom skalom (priroda posla, odnos sa kolegama, odnos sa rukovodiocima, plata...) u poslednjih trideset dana. Svaki od odgovora predstavlja njihove pozitivne ili negativne emocije u vezi određenog aspekta posla. Skala afektiviteta vezana za posao posebno je značajna, jer oslikava emocije ispitanika u trenutku popunjavanja. Oslanja se na doživljaje koji su urezani u pamćenje u bliskoj prošlosti (30 dana) i slika je trenutnih emocija.

U nastavku su grafički i tabelarno prikazani rezultati dobijeni korišćenjem Skale zadovoljstva poslom i Skale afektiviteta vezane za posao.

#### *Zadovoljstvo poslom*

Analiza podataka dobijenih Skalom zadovoljstva poslom pokazuje da je ukupno zadovoljstvo poslom stručnih radnika u svim centrima za socijalni rad, bez obzira na veličinu i grupu razvijenosti kojoj pripadaju lokalne samouprave, srednje. Više od polovine (60%) zadovoljstvo poslom ocenjuje kao srednje, dok ostali (40%) zadovoljstvo poslom ocenjuju kao dobro, odnosno loše. Iako se rad odvija u uslovima očigledno visokog obima posla naspram broja stručnih saradnika, većina stručnih radnika u centrima za socijalni rad ocenjuje da je zadovoljna poslom koji obavlja. (*grafikon 9.1*)



*grafikon 9.1: Ukupno zadovoljstvo poslom*

S jedne strane, izvor zadovoljstva leži u činjenici da zaposleni rade poslove u oblasti koja ih inicijalno interesuje, za koje su se školovali i gde su investirali najveći deo svog formalnog obrazovanja i profesionalnog života. S druge strane, kvalitetan odnos u kolektivima koji su predstavljali uzorak ovog istraživanja podržava ukupan nivo zadovoljstva poslom.

Kako se sistem snaži upravo na karakteristikama koje su mu najjače (na osnovu čega se gradi baza koja je poluga za nивелиsanje negativnih uticaja) ovo su i dva najvažnija oslonca za dalje unapređenje zadovoljstva poslom. Potrebno je omogućiti kontinuiranu edukaciju zaposlenih, specifičnu oblastima koje su zaposleni naveli kao najpotrebnije, i omogućiti online sistem razmene znanja, kroz prezentacije i naučne članke, prikaze novih znanja kolegama (od strane

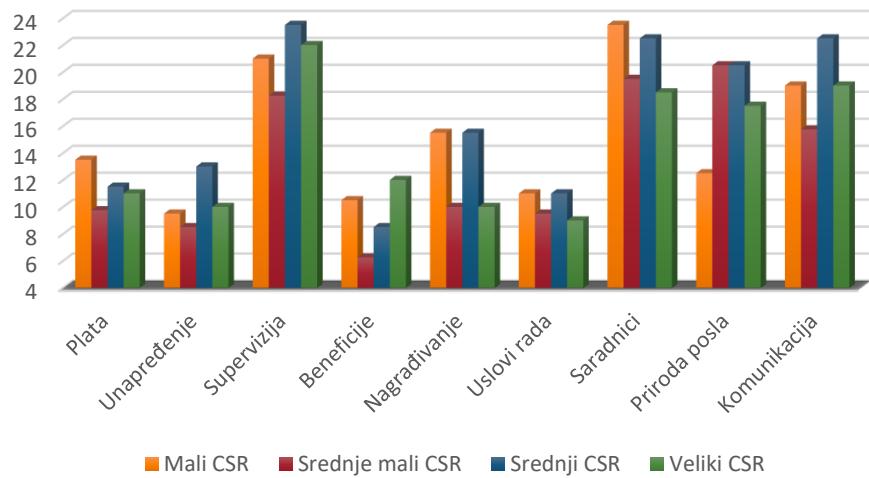
onih koji su uzeli učešće na stručnim kongresima) i kroz studije slučaja ilustrativnih primera iz prakse.

Posmatranjem pojedinačnih segmenta posla, u odnosu na veličinu centara za socijalni rad, razlike se javljaju kada je u pitanju zadovoljstvo prirodom posla i komunikacijom. Naime, prirodom posla su zadovoljniji srednji i srednje mali centri u odnosu na male centre. U manjim centrima, s obzirom da ne postoji dovoljno razgranata organizacija za jasnu i doslednu podelu poslova, zadovoljstvo se gradi pre svega kroz neformalne odnose. Ovaj nalaz istovremeno predstavlja i pretnju, pošto u tako malim sredinama i jedan kompromitovan odnos može, na grupnom planu, da značajno poremeti dinamiku.

Kao dodatni nalaz istraživanja ispostavilo se da je među centrima za socijalni rad relativno slaba komunikacija. Kvalitetna komunikacija između zaposlenih u različitim centrima za socijalni rad bi delimično preveniralo moguće negativne uticaje pada u kvalitetu komunikacije unutar pojedinačnog centra za socijalni rad. Prethodno predloženo umrežavanje zaposlenih kroz stručne aspekte rada ima za posledicu i proširenje tog pozitivnog uticaja na potrebu za daljim upoznavanjem kolega iz drugih centara i prirodno produbljivanje komunikacije u pravcu veće ukupne kolegijalnosti unutar celog sistema socijalne zaštite.

Komunikacijom su zadovoljniji centri za socijalni rad srednje veličine u odnosu na druge, a pogotovo u odnosu na srednje male. Na grafikonu se može videti da su segmenti posla kojima su stručni radnici najzadovoljniji supervizija, saradnici, komunikacija i priroda posla. U situaciji dovoljnog broja kadrova omogućena je i jasna raspodela poslova, čime se dobrim delom prevenira moguće polje nesporazuma u komunikaciji. Centri za socijalni rad srednje veličine očigledno predstavljaju optimalan balans veličine jedne grupe, kako za dobru podelu poslova, tako i za održanje neformalnih odnosa među kolegama, čime se zadovoljstvom ovim aspektom rada ocenjuje kao najpozitivnije. (grafikon 9.2 i tabela 9.1)

### Zadovoljstvo segmentima posla



grafikon 9.2: Zadovoljstvo segmentima posla u odnosu na veličinu centra za socijalni rad

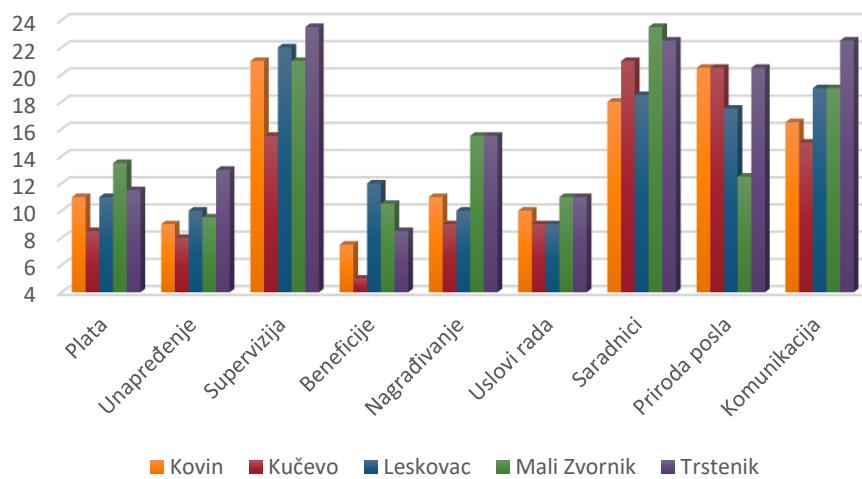
Razlike između rezultata po gradovima su se pojavile kod zadovoljstva supervizijom, saradnicima i prirodom posla. U centru za socijalni rad u Trsteniku stručni radnici su zadovoljniji supervizijom, nego što je to slučaj u centru za socijalni rad u Kučevu. Zaposleni u

Centru za socijalni rad u Malom Zvorniku zadovoljniji su saradnicima u odnosu na centre za socijalni rad u Kovinu i Leskovcu, dok su prirodom posla najmanje zadovoljni stručni radnici iz Centra za socijalni rad u Malom Zvorniku. Bez obzira na ove razlike u oceni može se videti da su segmenti posla (vezani za zadovoljstvo) kao što su komunikacija, saradnici i supervizija visoko vrednovani. Sve razlike se pojavljuju u odnosu na ukupnu atmosferu koja je uspostavljena u pojedinačnom centru, ali se u svim slučajevima kao kompenzatori mehanizmi pojavljuju kvaliteti komunikacije i saradnje, kao i kvalitet supervizije, koji su najsnažniji oslonci sistema za koje je najopravdanije raditi dalja ulaganja. (grafikon 9.3 i tabela 9.2)

		Suma kvadrata	df	AS <sup>2</sup>	F	značajnost
Plata	Između grupa	19.150	3	6.383	0.204	0.890
	Unutar grupe	187.750	6	31.292		
	<i>ukupno</i>	206.900	9			
Unapređenje	Između grupa	27.400	3	9.133	0.500	0.696
	Unutar grupe	109.500	6	18.250		
	<i>ukupno</i>	136.900	9			
Supervizija	Između grupa	43.150	3	14.383	1.621	0.281
	Unutar grupe	53.250	6	8.875		
	<i>ukupno</i>	96.400	9			
Beneficije	Između grupa	52.350	3	17.450	1.250	0.372
	Unutar grupe	83.750	6	13.958		
	<i>ukupno</i>	136.100	9			
Nagrađivanje	Između grupa	72.600	3	24.200	0.820	0.528
	Unutar grupe	177.000	6	29.500		
	<i>ukupno</i>	249.600	9			
Uslovi rada	Između grupa	7.000	3	2.333	0.107	0.953
	Unutar grupe	131.000	6	21.833		
	<i>ukupno</i>	138	9			
Saradnici	Između grupa	37.600	3	12.533	3.069	0.113
	Unutar grupe	24.500	6	4.083		
	<i>ukupno</i>	62.1	9			
Priroda posla	Između grupa	97.600	3	32.533	6.400	0.027
	Unutar grupe	30.500	6	5.083		
	<i>ukupno</i>	128.1	9			
Komunikacija	Između grupa	63.150	3	21.050	5.002	0.045
	Unutar grupe	25.250	6	4.208		
	<i>ukupno</i>	88.4	9			

tabela 9.1: Analiza varijanse - Zadovoljstvo segmentima posla  
u odnosu na veličinu centra za socijalni rad

### Zadovoljstvo segmentima posla



grafikon 9.3: Zadovoljstvo segmentima posla u odnosu na grad u kojem se nalazi centar za socijalni rad

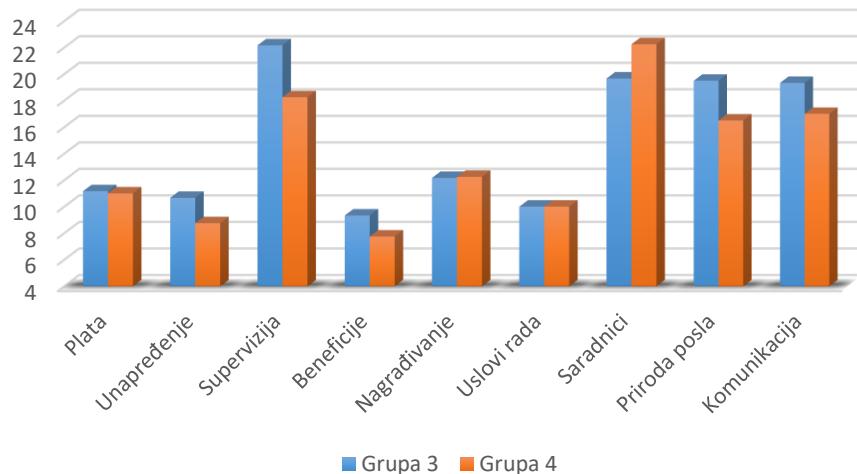
		Suma kvadrata	df	AS <sup>2</sup>	F	značajnost
Plata	Između grupa	25.400	4	6.350	0.170	0.940
	Unutar grupe	181.500	5	36.300		
	ukupno	206.900	9			
Unapređenje	Između grupa	28.400	4	7.100	0.330	0.850
	Unutar grupe	108.500	5	21.700		
	ukupno	136.900	9			
Supervizija	Između grupa	73.400	4	18.350	3.990	0.080
	Unutar grupe	23.000	5	4.600		
	ukupno	96.400	9			
Beneficije	Između grupa	58.600	4	14.650	0.950	0.510
	Unutar grupe	77.500	5	15.500		
	ukupno	136.100	9			
Nagradjivanje	Između grupa	76.600	4	19.150	0.550	0.710
	Unutar grupe	173.000	5	34.600		
	ukupno	249.600	9			
Uslovi rada	Između grupa	8.000	4	2.000	0.080	0.990
	Unutar grupe	130.000	5	26.000		
	ukupno	138	9			
Saradnici	Između grupa	46.600	4	11.650	3.760	0.090
	Unutar grupe	15.500	5	3.100		
	ukupno	62.1	9			

	Između grupa	97.600	4	24.400	4.000	0.080
Priroda posla	Unutar grupe	30.500	5	6.100		
	<i>ukupno</i>	128.1	9			
	Između grupa	65.400	4	16.350	3.550	0.100
Komunikacija	Unutar grupe	23.000	5	4.600		
	<i>ukupno</i>	88.4	9			

tabela 9.2: Analiza varijanse - Zadovoljstvo segmentima posla u odnosu na grad u kojem se nalazi centar za socijalni rad

Centri za socijalni rad iz obe grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave ujednačenog su mišljenja kada su u pitanju pojedinačni segmenti posla, čime se dodatno potvrđuju prethodni nalazi. Nagrađivanjem, platom i uslovima rada jednakso su nezadovoljni i zaposleni u razvijenijim i oni u manje nerazvijenim jedinicama lokalne samouprave, što govori u prilog potrebe za sistemskim rešenjem ovih negativnih uticaja na zadovoljstvo poslom, i to posebno u pogledu uslova rada čije je unapređenje potrebno u obe grupe razvijenosti jedinica lokalne samouprave. (grafikon 9.4 i tabela 9.3)

### Zadovoljstvo segmentima posla



grafikon 9.4: Zadovoljstvo segmentima posla u odnosu na grupu razvijenosti jedinice lokalne samouprave u kojoj se CSR nalazi

		Suma kvadrata	df	AS <sup>2</sup>	F	značajnost
Plata	Između grupa	0.070	1	0.070	0.000	0.960
	Unutar grupe	206.830	8	25.850		
	<i>ukupno</i>	206.900	9			
Unapređenje	Između grupa	8.820	1	8.820	0.550	0.480
	Unutar grupe	128.080	8	16.010		
	<i>ukupno</i>	136.900	9			

	Između grupa	36.820	1	36.820	4.940	0.060
Supervizija	Unutar grupe	59.580	8	7.450		
	<i>ukupno</i>	96.400	9			
Beneficije	Između grupa	6.020	1	6.020	0.370	0.560
	Unutar grupe	130.080	8	16.260		
	<i>ukupno</i>	136.100	9			
Nagrađivanje	Između grupa	0.020	1	0.020	0.000	0.980
	Unutar grupe	249.580	8	31.200		
	<i>ukupno</i>	249.600	9			
Uslovi rada	Između grupa	0.000	1	0.000	0.000	1.000
	Unutar grupe	138.000	8	17.250		
	<i>ukupno</i>	138	9			
Saradnici	Između grupa	16.020	1	16.020	2.780	0.130
	Unutar grupe	46.080	8	5.760		
	<i>ukupno</i>	62.1	9			
Priroda posla	Između grupa	21.600	1	21.600	1.620	0.240
	Unutar grupe	106.500	8	13.310		
	<i>ukupno</i>	128.1	9			
Komunikacija	Između grupa	13.070	1	13.070	1.390	0.270
	Unutar grupe	75.330	8	9.420		
	<i>ukupno</i>	88.4	9			

tabela 9.3: Analiza varijanse - Zadovoljstvo segmentima posla u odnosu na grupu razvijenosti jedinice lokalne samouprave u kojoj se CSR nalazi

#### Afektivitet vezan za posao

Kada je u pitanju afektivitet vezan za posao, akcenat je na pozitivnim i negativnim emocijama kojima su zaposleni izloženi u svakodnevnom radu. Pozitivne emocije na poslu, prirodno, dovode do većeg zadovoljstva poslom i doživljaja profesionalne ispunjenosti, dok, sa druge strane, negativne emocije indukuju doživljaj stresa koji, ukoliko je izloženost visoka i stalna, dovode do smanjenog zadovoljstva poslom, većeg broja konflikata i povećane fluktuacije zaposlenih.

U tom smislu postoje četiri kategorije koje su određene u odnosu na prevladavajuću emociju tokom obavljanja posla:

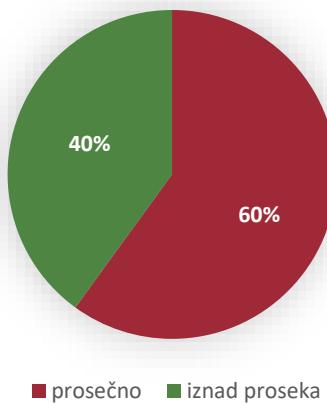
- 1) „Visoko zadovoljstvo - Visoko uzbudjenje“ - **HPHA** (High Pleasure - High Arousal): Predstavlja pozitivne emocije koje podstiču na bolje obavljanje posla i veće angažovanje. To su oni elementi posla koji donose uzbudjenje, entuzijazam i inspirišu.
- 2) „Visoko zadovoljstvo - Nisko uzbudjenje“ - **HPLA** (High Pleasure - Low Arousal): Odražava pozitivne emocije koje mogu učiniti zaposlenog pasivnim i zbog kojih se stvara subjektivan osećaj da sve može polako i smireno. Ove emocije čine osobu relaksiranom i zadovoljnom,

a i pasivnijom u ukupnom potencijalu aktiviteta. Zbog toga osobe imaju subjektivni osećaj da sve može polako i smireno, i čine se relaksiranim i zadovoljnim.

- 3) „*Nisko zadovoljstvo - Visoko uzbudjenje*“ - **LPHA** (Low Pleasure - High Arousal): Segmenti posla koji iritiraju i provociraju na akciju. To su situacije koje izazivaju ljutnju, gubitak kontrole, a vode u anksioznost i strah. Ove emocije traže promenu stanja u kom se osoba trenutno nalazi. Zato je prisutna visoka napetost i brzina reakcija (potreba da se izade iz neprijatnosti).
- 4) „*Nisko zadovoljstvo - Nisko uzbudjenje*“ - **LPLA** (Low Pleasure - Low Arousal): Predstavlja negativne emocije izazvane obavljanjem posla prema kom postoji otpor. Karakteristično za ovu grupu emocija su dosada, nezainteresovanost, obeshrabrenje, depresivni odgovor. Dugoročno, snažno formirani otpori vode smanjenju ukupne efikasnosti, povećanom broju grešaka, hronično kompromitovanoj koncentraciji i sposobnosti kontinuiranog održanja pažnje.

U obrađenim rezultatima može se videti da posao izaziva prosečno zadovoljstvo i stimuliše na rad oko 60% zaposlenih u svim centrima za socijalni rad, dok se ostali zaposleni (40%) nalaze u okvirima natprosečnih vrednosti. (*grafikon 9.5*)

**HPHA elementi**

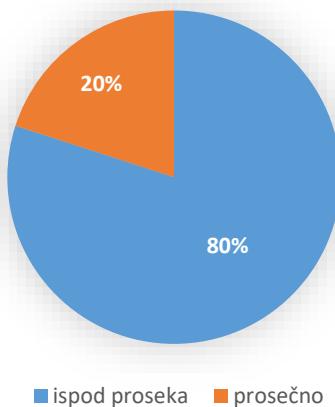


*grafikon 9.5: Elementi HPHA kategorije  
„Visoko zadovoljstvo - Visoko uzbudjenje“)*

Preporuka bi bila da se osobe koje i pored pozitivnih emocija imaju osećaj da ne ostvaruju svoje potencijale ohrabre da budu proaktivnije u onim segmentima koji im predstavljaju zadovoljstvo u radu. Za to je potrebno formirati novu mrežu supervizije koja nije orijentisana na profesionalne zadatke, već na zaposlene, što dodatno ističe potrebu za uspostavljenjem službe ljudskih resursa. U ovom slučaju veći ili srednji centri bi imali službenika za ljudske resurse koji bi mogao da prati pojedinačne stilove rada i fluktuaciju u efikasnosti zaposlenih, te će, razumevajući njihovu prirodu, moći da na optimalan način, dostupan kroz sistem, pravovremeno reagovati na njih i time prevenirati dublje nezadovoljstvo i greške u poslu.

Podaci pokazuju da većina zaposlenih u centrima za socijalni rad (80%) nije pasivna kada je zadovoljna. Veliki obim posla i očigledno dobra supervizija rukovodilaca ne ostavljaju prostora za pasivizaciju zaposlenih u centrima za socijalni rad. Ipak, ukrštanjem s prethodnim nalazom (HPHA kategorija) gde se zadovoljstvo opredeljuje većinom u opsegu proseka, stvara se realnija slika i potreba da se zaposleni motivišu na veću proaktivnost. (*grafikon 9.6*)

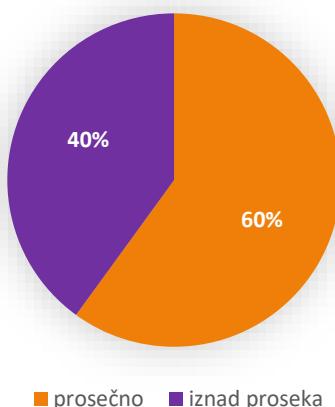
HPLA elementi



grafikon 9.6: Elementi HPLA kategorije  
„Visoko zadovoljstvo - Nisko uzbudjenje“

Nepovoljne okolnosti posla koje frustriraju u radu teraju na akciju manje od polovine zaposlenih u centrima za socijalni rad (40%). Ovaj nalaz govori u prilog nedovoljno agilnog odgovora na stres, frustraciju i probleme u poslu, te da se u situacijama koje izazivaju ljutnju i gubitak kontrole, koji vode u anksioznost i strah, dobar deo zaposlenih povlači. Edukacije upravljanja stresom i konstruktivnog rešavanja problema bi za ovu kategoriju zaposlenih mogle biti veoma korisne kako bi izgradili konstruktivnije načine njihovog rešavanja, bez potencijalnog ulaska u konflikte i razvijanja destruktivnog i kontraproduktivnog ponašanja. (grafikon 9.7)

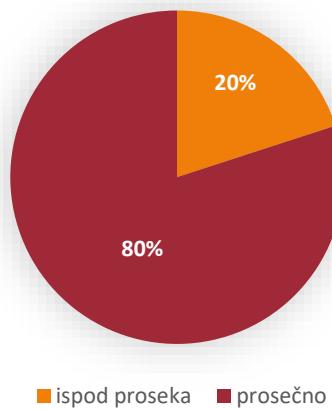
LPHA elementi



grafikon 9.7: Elementi LPHA kategorije  
„Nisko zadovoljstvo - Visoko uzbudjenje“

Većina zaposlenih u centrima za socijalni rad (80%) bi u barem polovini negativnih i stresnih situacija bila skloni da reaguje rezigniranim prihvatanjem i povlačenjem. I ovaj nalaz potvrđuje da bi zaposlene u centrima za socijalni rad trebalo podstići da ne prihvataju probleme i lošu situaciju kao nešto što je nepromenljivo, već da aktivno traže solucije za njihovo rešavanje. (grafikon 9.8)

### LPLA elementi



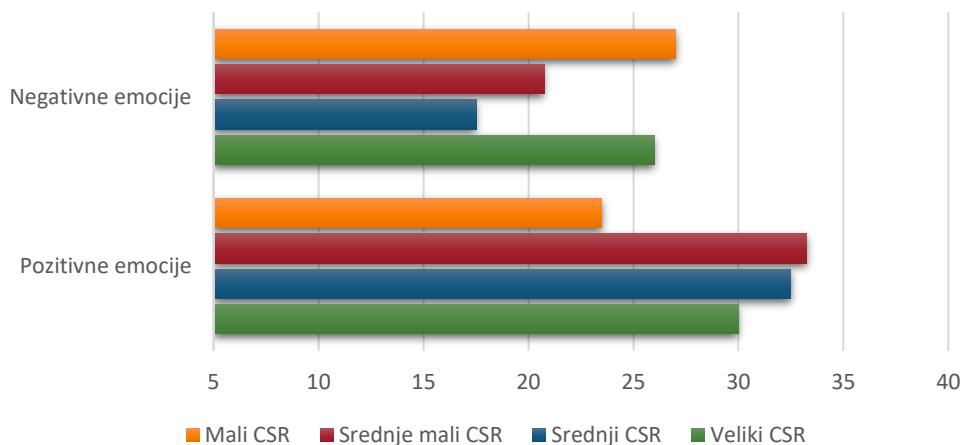
grafikon 9.8: Elementi LPLA kategorije  
„Nisko zadovoljstvo - Nisko uzbudjenje“)

Kada se afektivitet posmatra u odnosu na veličinu centra za socijalni rad razlike između centara za socijalni rad je prisutna i ogleda se u tome što zaposleni iz malih i iz velikih centara za socijalni rad više doživljavaju negativne emocije na poslu od zaposlenih iz srednje malih centara za socijalni rad, a posebno od zaposlenih u centrima za socijalni rad srednje veličine.

Ovaj podatak ukazuje da nedovoljno razvijena organizaciona struktura centra za socijalni rad, koja sa jedne strane otežava jasnu podelu posla, sa druge strane ne ostavlja mogućnost zamene u slučajevima kada je zaposleni preopterećen zahtevima pojedinalnih slučajeva, ali i ne ostavlja dovoljno prostora ostalim zaposlenima da odvoje vreme za kolegijalnu (i profesionalnu i ljudsku) podršku kao jedan od najefikasnijih modela nивелације stresa.

U slučaju velikih centara za socijalni rad, iako postoje svi potrebni resursi za stručnu pomoć, spremnost za neformalnu podršku postaje manja - grupna kohezija i spremnost za razmenu van posla prirodno opada u većim sistemima. (grafikon 9.9 i tabela 9.4)

### Afektivitet

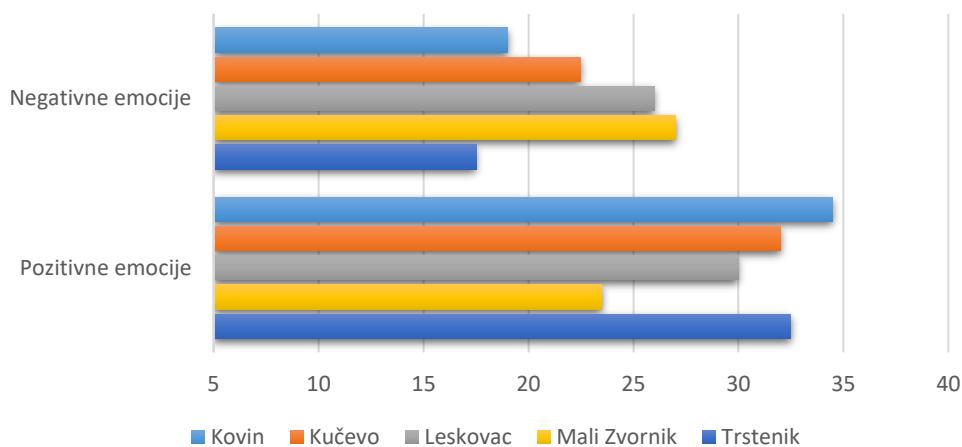


grafikon 9.9: Afektivitet u odnosu na veličinu centra za socijalni rad

		Suma kvadrata	df	AS <sup>2</sup>	F	značajnost
Pozitivne emocije	Između grupa	136.750	3	45.583	3.117	0.110
	Unutar grupe	87.750	6	14.625		
	ukupno	224.500	9			
Negativne emocije	Između grupa	127.150	3	42.383	6.827	0.023
	Unutar grupe	37.250	6	6.208		
	ukupno	164.400	9			

tabela 9.4: Analiza varijanse - Afektivitet u odnosu na veličinu centra za socijalni rad

### Afektivitet



grafikon 9.10: Afektivitet u odnosu na grad u kojem se nalazi centar za socijalni rad

		Suma kvadrata	df	AS <sup>2</sup>	F	značajnost
Pozitivne emocije	Između grupa	143.000	4	35.750	2.190	0.210
	Unutar grupe	81.500	5	16.300		
	ukupno	224.500	9			
Negativne emocije	Između grupa	139.400	4	34.850	6.970	0.030
	Unutar grupe	25.000	5	5.000		
	ukupno	164.400	9			

tabela 9.5: Analiza varijanse - Afektivitet u odnosu na grad u kojem se nalazi centar za socijalni rad

Posmatrajući centre za socijalni rad u odnosu na grad u kojem se nalaze uočena je razlika u odnosu na ispoljavanje negativnih emocija. Više negativnih emocija na poslu doživljavaju centri za socijalni rad u Malom Zvorniku i Leskovcu, što je u skladu sa prethodnim nalazom

da mali i veliki centri za socijalni rad imaju manje potencijala za obradu stresa, te su i negativne emocije izraženije. (grafikon 9.10 i tabela 9.5)

Razlike u afektivitetu vezanom za posao u odnosu na grupu razvijenosti jedinice lokalne samouprave u kojoj se centar za socijalni rad nalazi nema. Time se još jednom potvrđuje nalaz da dobra organizacija posla prevenira stepen razvoja sredine u kojoj sistem radi. (tabela 9.6)

		Suma kvadrata	df	AS <sup>2</sup>	F	značajnost
Pozitivne emocije	Između grupa	50.417	1	50.417	2.317	0.166
	Unutar grupe	174.083	8	21.760		
	ukupno	224.500	9			
Negativne emocije	Između grupa	36.817	1	36.817	2.309	0.167
	Unutar grupe	127.583	8	15.948		
	ukupno	164.400	9			

tabela 9.6: Analiza varijanse - Afektivitet u odnosu na grupu razvijenosti jedinice lokalne samouprave u kojoj se CSR nalazi

#### Povezanost između zadovoljstva poslom i afektiviteta vezanog za posao

Faktorskom analizom izdvojena su četiri faktora koja su bila polaznica za postavljanje tipologije ličnosti zaposlenih u centrima za socijalni rad, a kroz dalju analizu podataka videla se povezanost između emocija koje se doživljavaju na poslu i zadovoljstva poslom. (tabela 9.7)

	faktori			
	Faktor I	Faktor II	Faktor III	Faktor IV
Plata	0,384	0,201	0,234	0,767
Unapređenje	0,817	0,054	0,042	0,087
Supervizija	0,885	-0,014	0,122	-0,096
Beneficije	0,541	0,47	0,107	0,65
Nagrađivanje	0,52	0,182	0,768	0,127
Uslovi rada	0,371	0,18	0,093	-0,845
Saradnici	0,024	0,176	0,94	0,036
Priroda posla	-0,204	-0,836	-0,412	-0,035
Komunikacija	0,817	0,104	0,183	0,074
Pozitivne emocije	-0,142	-0,88	-0,352	0,083
Negativne emocije	-0,108	0,964	-0,132	0,157

tabela 9.7: Povezanost između zadovoljstva poslom i afektiviteta vezanog za posao

Izdvojile su se **četiri kategorije zaposlenih** u centrima za socijalni rad:

**1)** Zaposleni koji vide potencijal u dobroj hijerarhiji, sa jasno profilisanom formalnom komunikacijom. To su „vojnici“ koji vole red, vole da zasluže svoje mesto u hijerarhiji, te ne ostavljaju prostor „podrazumevanju“. U nesređenom sistemu (ili u okolnostima situacionog

snalaženja) oni su neefikasni. Neophodna im je dobra struktura, jasni zadaci, dobar i pravedan vođa.

**2)** Zaposleni koji su pod veliki stresom zbog prirode posla. To je vulnerable grupa koju provokira ova vrsta poslova, tj. „**preosetljivi**“ su. Oni nemaju dovoljno izgrađene zrele mehanizme prevazilaženja stresa. Potrebna im je stalna podrška i vođenje kako bi postepeno mogli da nauče kako da se nose sa frustracijom. Ipak, njihov fokus je dominantno „spolja“, te ih negativne okolnosti snažno remete.

**3)** Zaposleni kojima znaće dobri saradnici i dosledan sistem nagrađivanja za dobro obavljen posao. Oni neguju dobre međuljudske odnose, oslanjaju se na mišljenje grupe i postoji potreba da se njihov rad prepozna, poštuje i nagradi, tzv. „**timski igrači**“. Dobra radna atmosfera i ljudi na koje mogu da se oslove su ono što ih čini zadovoljnim i dobrim u obavljanju posla.

**4)** Zaposleni koje stimuliše finansijska stabilnost i uslovi rada. Ovo su ljudi koji ostaju u sistemu zbog redovnosti prihoda. Ovaj posao je za njih kao i svaki drugi posao i treba im veći komfor („**komformisti**“). Ukoliko su ovi uslovi ispunjeni motivisani su da rade korektno.

Potrebljeno je posebno naglasiti da bi ova klasifikacija tipova ličnosti trebalo da bude preporuka prilikom prijema novih kadrova u pravcu unapređenja efikasnosti selekcione procedure prijema, a prema faktorski prepoznatim tipovima ličnosti dobijenih u okviru ovih analiza.

Uopšteno gledano, ova skala je omogućila dublji uvid u potencijale za aktivaciju zaposlenih i njihovu prirodu. Iako zaposlene na akciju primarno navode pozitivni aspekti doživljaja posla, pasivizaciju vode oni negativni doživljaji, što ukupan sistem u dobroj meri čini inertnim i „trpnim“ u odnosu na zahtevno okruženje, a posebno u radu sa „teškim klijentima“.

Specijalizovani treninzi iz ovih oblasti, posebno za mlađe kategorije zaposlenih, pružili bi kako motivaciono, tako i saznajno unapređenje ove komponente rada, a kroz interaktivne edukativne module imaju potencijal da postanu deo dnevног repertoara doživljaja i ponašanja zaposlenih.

Nakon popunjavanja Skale zadovoljstva poslom i Skale afektiviteta vezane za posao, voditelj slučaja je zajedno sa ekspertom uradio zadatak baziran na metodologiji procene. Cilj zadatka je da se objektivno utvrdi na kom nivou zaposleni imaju manje kapaciteta za donošenje funkcionalnih odluka. Sadržajno, zadatak je odgovarao radu sa klijentima centra, uz određena organizaciona i vremenska ograničenja koja provociraju određena odstupanja od propisanih pravila i procedura.

Zadatak je zaposlenima dat parcijalno, tako što se nakon svakog nivoa informacija zaposleni stavljao pred izbor kako bi rešio taj deo zadatka, a nakon svakog izbora zaposleni je nastavljao da pravi nove izvore (primer: prvo se predstavlja problem zbog kojeg klijent dolazi, koji prema svom sadržaju zahteva hitnu intervenciju, a zaposleni bi trebalo da odluči da li će u inicijalnom radu tražiti pomoć kolega, pa ako se npr. odluči da potraži pomoć kolega moguće je da se primeni situacija da je tog dana nekoliko kolega izostalo sa posla, čime se proces donošenje odluka od strane zaposlenog nastavlja).

Shodno načinima i kvalitetu donešenih odluka zadatak je na kraju ukazivao na najverovatniji rezultat rada na projektu, tj. efikasnost njegovog rešavanja, stepen angažovanja punih potencijala centra, mehanizme preveniranja organizacione krize, stepen i model u pridržavanju procedurama i drugo.

## Drugi trening na radnom mestu

Tokom drugog treninga na radnom mestu zaposlenima koji su bili uključeni u prvi trening na radnom mestu data je povratna informacija (*feedback*) i predstavljeni su zaključci doneseni na osnovu opservacije njihovog rada tokom prvog treninga na radnom mestu, analize podataka dobijenih popunjavanjem upitnika, analize podataka prikupljenih psihološkim testiranjem, analize podataka dobijenih popunjavanjem Skale zadovoljstva i Skale afektiviteta vezane za posao, kao i na osnovu obrade rezultata zadatka baziranog na metodologiji procene. Nakon toga, ekspert je upoznao voditelje slučaja sa predlogom mera za unapređenje rada na planu procedura, alata i protokola za upravljanje ljudskim resursima, a u cilju postizanja optimalnog funkcionisanja u odnosu na kapacitete centra, zadatke i sposobnosti zaposlenih.

Zadatak zaposlenih bio je da se dva dana, koliko je trajao drugi trening na radnom mestu, pridržavaju predloženih mera. Tokom ovog perioda ekspert je posmatrao zaposlene, pomagao u implementaciji predloženih mera i pratio rezultate.

Na kraju drugog treninga na radnom mestu voditelji slučaja daju povratnu informaciju (*feedback*) ekspertu o iskustvu sa uvedenim promenama, što zajedno sa analizom i integracijom svih dobijenih podataka i zaključaka sačinjava finalni predlog unapređenja organizacionih i proceduralnih aspekata funkcionisanja centra, kao i predlog alata za procenu performansi.

Podaci dobijeni primjenjom metodologijom rada ukazuju da je manjak zaposlenih u centrima za socijalni rad primaran problem kada je u pitanju efikasnost i optimalno funkcionisanje centara za socijalni rad. S obzirom da je još uvek na snazi zabrana zapošljavanja u javnom sektoru fokus drugog treninga na radnom mestu bio je na tome da se efikasnost rada poboljša u datim okolnostima.

Intervencije su se, pre svega, odnosile na organizaciju posla i to u dva pravca. Pre svega, npr. u Centru za socijalni rad Kućevo ne postoji osoba koja se bavi trijažom predmeta koji ulaze u ovaj centar za socijalni rad, tako da se dešava da svi predmeti budu dodeljeni samo jednom voditelju slučaja ili da dva voditelja slučaja dobiju isti predmet. Predloženo je da se odredi osoba (supervizor ili direktor) koja bi bila zadužana za raspodelu predmeta i vodila evidenciju o tome ko je koliko predmeta dobio. Na taj način, izbeglo se dupliranje posla, došlo je do značajne uštede vremena, a posao je bio ravnomernije raspoređen među stručnim radnicima.

Drugi pravac na koji je ekspert obratio pažnju kada je u pitanju organizacija posla jeste precizno određen način prijema stranaka. U svim centrima za socijalni rad strankama se zakazuju termini za razgovor, a većina zaposlenih ima jedan dan u nedelji kada se stranke ne primaju kako bi se vreme tog radnog dana iskoristilo za obavljanje administrativnih poslova. Ipak, svakodnevna je situacija da stranke dolaze iako nemaju zakazan termin i uvek su primljene od strane stručnih radnika. Tokom opservacija rada stručnih radnika predloženo je da se stranke koje nemaju unapred zakazan termin, a po proceduri ne podležu hitnom prijemu, vrate uz objašnjenje da tog dana nije predviđen termin za razgovor. Iako se, na prvi pogled, čini da je ovo teško izvodljivo (korisnici su navikli da u centar za socijalni rad da mogu dođu bilo kada i budu primljeni bez obzira na okolnosti), kada su svi zaposleni u centrima za socijalni rad počeli da se pridržavaju ovog načina rada, on vremenom postaje prihvaćen od strane klijenata. Na taj način se postiže bolja organizacija posla, unapređuje se kvalitet usluge, a stručni radnici postaju rasterećeni vremenskog pritiska i imaju više vremena za izvršavanje tekućih poslova i poštovanje rokova.

Tokom trajanja drugog treninga na radnom mestu stručni radnici su se pridržavali predloženih mera i osetili su se, donekle, rasterećeno, jer su imali dodatno vreme za rad sa zakazanim strankama ili rad na administrativnim poslovima. Zaposleni smatraju da bi se predloženih mera trebalo pridržavati i tako korisnicima pokazati da su stručni radnici spremni za razgovor i saradnju, ali da to mora biti po precizno utvrđenim pravilima.

Sledeća oblast intervencije se odnosila na redovnost kontrole rada stručnih radnika. Istraživanje je pokazalo da je kontrola redovnih aktivnosti slabija u malim i srednje malim centrima za socijalni rad u odnosu na srednje i velike centre. Ovaj podatak ukazuje na tendenciju formiranja neformalnih odnosa u centru između rukovodioca ili supervizora sa stručnim radnicima koji mogu imati i negativan uticaj na celokupno funkcionisanje centra za socijalni rad.

Eksperti su, tokom trajanja drugog treninga na radnom mestu, supervizorima i direktorima sugerisali da se svakog dana održi radni sastanak na kojem bi se razgovaralo o slučajevima zakazanim za taj dan, a da pred kraj radnog vremena direktor/supervizor porazgovara sa stručnim radnicima o tome kako su razgovori sa strankama prošli, koji su dalji koraci i predlozi za rešavanje slučaja. Vreme potrebno za ove sastanke variralo je od 10 do 20 minuta.

Sastavni deo ovog predloga bio je i da se supervizori oslobole operativnog rada na slučajevima, posebno u velikim centrima za socijalni rad, kako bi se posvetili pružanju pomoći voditeljima slučaja u rešavanju složenijih predmeta.

Voditelji slučaja mišljenja su da upoznavanje supervizora/direktora sa aktuelnim predmetima na dnevnom nivou i predstavljanje rezultata daje dodatnu sigurnost pri rešavaju slučajeva.

Istraživanje je pokazalo i da zaposleni u centrima za socijalni rad dobro poznaju pravila i procedure, ali zbog opterećenosti poslom delimično nisu u mogućnosti da ih se pridržavaju. Akcenat tokom drugog treninga na radnom mestu bio je i na striktnom poštovanju procedura prilikom rešavanja slučaja. Međutim, ponovo se pokazalo da neumreženost drugih sistema sa sistemom socijalne zaštite dovodi do usporavanja procesa rada i da je, uglavnom, neophodna dokumenta moguće u traženom roku pribaviti pretežno na osnovu ličnih kontakata zaposlenih sa zaposlenima u drugim sistemima (opština, zdravstvenim ustanovama, školama...).

## **Rezime**

Istraživanje je organizovano u pet centara za socijalni rad koje se nalaze u jedinicama lokalne samouprave treće i četvrte grupe razvijenosti. Uzorak, iako mali, daje određene ilustrativne podatke.

### **Organizacija posla**

Analizom podataka dobijenih popunjavanjem instrumenta za prikupljanje podataka, intervjuima i opservacijom rada stručnih radnika kroz različite segmente posla stiče se utisak da je centar za socijalni rad, uzimajući u obzir kontinuirani deficit stručnih radnika, prirodu posla i uslove rada, relativno dobro organizovan sistem.

Prvi zaključak koji se nameće je da se, osim povećanja broja stručnih radnika u centrima za socijalni rad, unapređenje rada može postići i kroz izmeštanje određenih usluga iz centra za socijalni rad (materijalna davanja, geronto domaćice, pomoć u kući...). Uzimajući u obzir da su ove usluge finansirane iz budžeta lokalne samouprave i da je u pitanju pretežno administrativan posao, zahteve bi mogao da obrađuje administrativni radnik, a da se ekspertiza stručnih saradnika opredeli za složenije zadatke.

Osnivanje regionalnih centara koji bi se bavili pojedinim kategorijama usluga koje trenutno pružaju centri za socijalni rad (vezano za nasilje, maloletničku delinkvenciju, poremećene porodične odnose..) rasteretilo bi stručne radnike centra za socijalni rad koji, iako to nije u njihovoj nadležnosti, često obavljaju i poslove savetovanja. Osim toga, stručni radnici različitih profesija i specijalnosti mogli bi biti angažovani u tim regionalnim centrima, a centri za socijalni rad bi se bavili svojim osnovnim poslovima, kao što su trijaža slučajeva, početna procena i plan usluga.

Takođe, bez obzira na trenutne okolnosti i uslove rada, dok se oni ne promene, trebalo bi obratiti posebnu pažnju prilikom delegiranja slučajeva. Neretko se dešava da psiholog ima zadužen referat iz oblasti materijalnog davanja ili pomoći u kući, što posledično može dovesti do zastoja u radu centra za socijalni rad kada se u vidu ima da samo psiholog može obavljati psihološka testiranja koja su gotovo uvek neophodna u radu sa maloletnim delinkventima i starim osobama.

Optimalna organizacija posla u pogledu unapređenja ukupnog kvaliteta usluge centara za socijalni rad bazirana je prvenstveno na najsnažnijem kapitalu - strukovnosti zaposlenih, i mora biti prisutna u svim centrima bez obzira na njihovu veličinu ili stepen razvijenosti jedinica lokalne samouprave u kojima se nalaze. Dalje profilisanje tipa poslova i formiranje timova na osnovu ekspertize stečene kako formalnim, tako i naknadnim obrazovanjem, predstavlja najstabilniji faktor razvoja celog sistema socijalne zaštite.

### **Edukacija zaposlenih**

Za ovakvu organizaciju posla, a s obzirom na činjenicu da su stručni radnici pokazali visoku zainteresovanost za daljim stručnim usavršavanjem i profilisanjem znanja u specifičnim oblastima rada, preporuka je da se organizuju dodatni edukativni programi, posebno iz oblasti porodično-pravne zaštite (nasilje u porodici, poremećeni porodični odnosi...).

Primer jedne od edukacija koja bi bila korisna može biti i vođeni intervju sa decom koja su pretrpela traumu i pojavljuju se kao svedoci u sudskom postupku. Predlog je da se napravi protokol da samo sertifikovani voditelj slučaja može da obavi intervju s detetom. Intervju bi se, uz saglasnost roditelja ili staratelja, snimao. Snimanjem intervjeta izbeglo bi se da deca više puta (u centru za socijalni rad, u policiji, na sudu...) prolaze kroz traumatičan događaj. Ovakav način rada sa traumatizovanom decom već je prisutan u zemljama bivše SFRJ.

Formiranje online platforme razmene znanja i iskustava zaposlenih omogućava sa jedne strane napredovanje kadrova u pogledu kompetenci, a sa druge strane ima i pozitivan uticaj na formiranje jačih veza među zaposlenima unutar celog sistema. Ova platforma može da sadrži stručne materijale korisne za rad, video edukacije eksperata i kolega, listu najčešće postavljenih pitanja sa odgovorima, pregled stručnih i naučnih radova stručnih radnika koji se prezentuju na kongresima, izveštaje stručnih radnika nakon učešća ili poseta kongresima i drugo.

### **Motivacija za rad**

Zabeležen visoki nivo motivacije za rad potrebno je iskoristiti i negovati s obzirom da opterećenost poslom i svakodnevna izloženost stresu može negativno uticati i dovesti do fluktuiranja motivacije.

Izuzetna motivisanost za posao pokazala se u centru za socijalni rad u Leskovcu gde je voditelj slučaja (psiholog) napravio aplikaciju prilagođenu svim službama u centru, putem koje stručni radnici mogu da upisuju u pametni telefon ili tablet uređaj sve korake tokom rada na predmetu (naročito prilikom terenske posete). Nakon unošenja svih podataka je, putem aplikacije, urađen izveštaj i na taj način se značajno skratilo vreme rešavanja predmeta. Sličnu aplikaciju je moguće definisati na nivou celog sistema, te je umrežiti sa postojećim digitalnim platformama za unos podataka i izveštaje zaposlenih u centrima za socijalni rad, čime bi se značajno skratilo potrebno vreme rada i dobio veći stepen detaljnosti podataka.

Jedna od mera daljeg unapređenja motivacije zaposlenih je i uvođenje sistema nagrađivanja. Sistem nagrađivanja po preporuci nastaloj na osnovu podataka koji su prikupljeni u okviru ovog projekta može da, kao mehanizam, ima novčanu nagradu, javnu pohvalu, poboljšanje uslova rada i veću mogućnost stručnog usavršavanja.

### **Međuljudski odnosi i radna atmosfera**

Međuljudski odnosi i radna atmosfera su visoko ocenjeni u svim centrima za socijalni rad. Često se dobri međuljudski odnosi navode kao glavni razlog za lakše obavljanje posla. Ovaj segment može biti veoma značajan i trebalo bi poseban fokus staviti na negovanje dobrih odnosa među kolegama i preveniranje remećenja istih.

„Umrežavanje“ stručnih radnika kroz online platformu znanja između centara za socijalni rad dalje doprinosi ukupnom kvalitetu međuljudskih odnosa i olakšava formiranje ideje zajedničkog cilja u radu, koja opet olakšava implementaciju svake nove strategije unapređenja rada i tehničkih i tehnoloških uslova rada.

### **Upravljanje ljudskim resursima**

Za realizaciju svega prethodno navedenog uputno je formiranje centralne službe za ljudske resurse. Višestruki značaj ove službe za centre za socijalni rad ogledala bi se kroz bolju

mogućnost unapređenja kompetenci zaposlenih, vođeni i planirani sistem edukacija prilagođen znanju i iskustvu stručnih radnika, definisanje kompežacionih mehanizama rada, merenje stepena opterećenosti poslom i izrade dugoročnog plana saniranja te situacije, izradu i implementaciju programa kreiranja karijera (npr. prepoznavanje i priprema zaposlenih koji imaju potencijal za rukovodeće pozicije).

Veliki doprinos ove službe ogleda se i kroz profesionalnu selekciju za prijem novih radnika, uzimajući u obzir da su i ovo i prethodna istraživanja pokazala da u situacijama vezanim za selekciju i prijem novih zaposlenih ne postoje propisane procedure. Profesionalna selekcija, osim za prijem novih kadrova, bila bi korisna i prilikom izbora stručnog radnika na mesto supervizora i rukovodioca službe, čime bi efikasnost izbora bila formulisana u pravcu ispunjavanja svih potrebnih uslova (obrazovnih, iskustvenih, psiholoških) koji su po opisu poslova potrebni za određenu poziciju.

### **Saradnja sa drugim institucijama**

Jedna od oblasti koja remeti ukupnu efikasnost usluge u centrima jeste i saradnja sa drugim institucijama. Iako je ta saradnja uspostavljena na nivou sistema, zaposleni u centrima za socijalni rad najčešće saradnju (i prava za svoje korisnike) ostvaruju na osnovu ličnih poznanstava. Potpisivanje operativnijih protokola o saradnji sa drugim institucijama ili formiranje baze podataka koja bi, pored podataka iz domena socijalne zaštite, sadržala i podatke o korisniku usluga iz drugih sistema, doprinela bi ne samo poštovanju procedura, već i znatnom skraćenju vremena rešavanja predmeta.

### **Uslovi rada**

Neadekvatni uslovi rada prisutni su u gotovo svim centrima za socijalni rad, što pokazuju podaci dobijeni i u okviru ovog i u okviru prethodnih istraživanja). Samo nešto više od 20% centara za socijalni rad nalazi se u objektima namenski napravljenima za ovu delatnost, a neki centri za socijalni rad se više od dve decenije nalaze u privremenim objektima koji nisu adekvatni za rad. Dešava se da više voditelja slučaja deli kancelariju što može dovesti do ugrožavanja privatnosti i otpora klijenata prilikom razgovora. U velikom broju centara ne postoje odvojene i prilagođene prostorije za viđanje roditelja sa decom u kontrolisanim uslovima, što može predstavljati dodatni stres za decu koja su svojom porodičnom situacijom već potencijalno traumatizovana.

Preporuka je da se u centrima za socijalni rad u kojima je to moguće adaptiraju prostorije za viđanje dece sa roditeljima, kao i da se trenutne kancelarije pregrade kako bi se ostvarila maksimalna moguća vizuelna i zvučna izolacija radi postizanja potrebne privatnosti neophodne za razvoj odnosa poverenja između klijenta i stručnog radnika.

Kako su korisnici usluga centara za socijalni rad često i nepokretne osobe, više nego korisno bi bilo da u svim centrima postoje rampe za invalide, što trenutno nije slučaj, te je pristup centru za socijalni rad osobama sa invaliditetom ograničen.

### **Prezentacija rada centara za socijalni rad**

Dalja unapređenja organizacionih potencijala centara za socijalni rad, po preporuci ovog projekta, trebalo bi da ostave prostora za kreiranje, implementaciju i realizaciju preventivnih programa u sklopu oblasti kojima se centri za socijalni rad bave - od informisanja javnosti o

delatnostima i programima centara za socijalni rad do projekata unapređenja svesti markiranih ciljnih javnosti o temama koje su od značaja za njih.

Ministarstvo za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja sprovodi procenu organizacione i funkcionalne kompatibilnosti centara za socijalni rad i profesionalnih kompetencija zaposlenih u centrima za socijalni rad u pet izabranih lokalnih samouprava sa ciljem unapređenja uslova rada, kvaliteta i efikasnosti obavljanja poslova u centrima za socijalni rad u okviru nacionalnog projekta „Osnaživanje centara za socijalni rad na teritoriji Republike Srbije“. Dobijeni podaci biće korišćeni isključivo u svrhu ovog projekta.

### **Upitnik za rukovodioce i supervizore**

Pred Vama se nalazi upitnik koji je namenjen ispitivanju različitih aspekata posla u Vašoj organizaciji. Za popunjavanje ovog upitnika potrebno je oko 10-15 minuta. Upitnik je u potpunosti anoniman, te molimo da na njega odgovarate iskreno i otvoreno, po svojim najboljim ličnim i profesionalnim saznanjima, kako bi se dobila što objektivnija i sveobuhvatnija slika trenutnog stanja u izabranim centrima za socijalni rad.

Krajnji rok za prikupljanje podataka je četvrtak 14.03.2019. godine do 14 časova. Molimo da pružite što preciznije podatke za sve stavke iz upitnika kako bi rezultati bili tačni i sveobuhvatni.

Zahvaljujemo na učešću!

<b>Vaš centar za socijalni rad (upisati)</b>					
<b>Pol</b>	M	Ž			
<b>Godine starosti</b>	do 25	26-35	36-45	46-55	56 i više
<b>Školska sprema</b>	Srednja	Viša	Visoka		
<b>Godine staža na <u>sadašnjem</u> poslu</b>	do 10	od 10 do 20	od 20 do 30	preko 30	
<b>Godine staža u <u>ovoј</u> radnoj organizaciji</b>	do 10	od 10 do 20	od 20 do 30	preko 30	
<b>Godine staža na rukovodećim pozicijama</b>	do 5	od 5 do 10	od 10 do 15	od 15 do 20	preko 20
<b>Na kojoj ste poziciji? (upisati)</b>					

#### **PROCEDURE**

<b>Koliko često stručni radnici odstupaju od pravila i procedura u svom radu kako bi posao bio završen?</b>	<b>Nikad</b>	<b>Povremeno</b>	<b>Često</b>
---	--------------	------------------	--------------

<b>Zbog čega se, i u kojoj meri, odstupa od pravila i procedura u radu?</b>	<b>Nikad</b>	<b>Povremeno</b>	<b>Često</b>
Postojeće procedure i pravila nisu dovoljno jasni	1	2	3
Procedure i pravila se podrazumevaju, ali nisu formalizovani	1	2	3
Nema kontrole pridržavanja pravila i procedura u radu	1	2	3
Ne postoje sankcije za nepoštovanje pravila i procedura	1	2	3
Postojeća pravila i procedure su zastareli i nisu primenljivi u praksi	1	2	3
Pravila i procedure su previše krute i nefleksibilne	1	2	3
Nedovoljno poznavanje svih pravila i procedura	1	2	3

## ORGANIZACIJA POSLA

Da li smatrate da dobro organizujete posao svojih stručnih radnika?	Da	Umereno	Ne		
Da li posao organizujete tako da svako zna svoja zaduženja i odgovornosti?	Da	Ne			
Da li se u Vašoj organizaciji sprovodi redovna kontrola poslovnih aktivnosti?	Da	Ne			
Da li neko kontroliše Vaš rad?	Da	Ne			
Ko kontroliše Vaš rad (ukoliko je odgovor potvrđan, navesti)					
Da li kontrolišete rad svojih stručnih radnika?	Da	Ponekad	Ne		

## PRIORITETI

Da li postoje prioriteti u radu sa klijentima?	Da	Ponekad	Ne
Da li mislite da je potrebno da određeni slučajevi budu prioritetni za rad?	Da	Pojedini svakako	Ne
Ako je odgovor potvrđan, navedite koji su to slučajevi		1.	
		2.	
		3.	
Da li postoji propisano ili interno dogovoreno šta su prioritetni slučajevi?	Da	Postoje pojedini kriterijumi	Ne
Da li je postavljanje prioriteta slučajeva izvodljivo u odnosu na obim posla koji Vaši stručni radnici imaju?	Da	Ponekad	Ne
Da li je postavljanje prioriteta slučajeva izvodljivo u odnosu na radne procedure?	Da	Ponekad	Ne
Da li prioritetni slučajevi dobijaju dovoljno vremena za rad?	Da	Ponekad	Ne

Ukoliko ne, koji su najčešći razlozi za to i u kojoj meri:	Nije razlog	Ponekad je razlog	Često je razlog
Preopterećenost poslom	1	2	3
Nisu jasne procedure za postupanje po prioritetima	1	2	3
Nedovoljna edukacija za rad sa prioritetnim slučajevima	1	2	3
Saradnja sa drugim institucijama je neadekvatna	1	2	3
Zaposleni u drugim institucijama nisu dovoljno upoznati sa specifičnostima rada centra za socijalni rad	1	2	3
Ostalo (navesti razlog)			

## SARADNJA SA DRUGIM INSTITUCIJAMA

Kako biste ocenili saradnju sa drugim institucijama?	Loša	Osrednja	Dobra
Koliko je Vašim stručnim radnicima neophodna pomoć i saradnja drugih institucija?	Nije potrebna	Ponekad je potrebna	Neophodna je
Da li Vi i Vaši stručni radnici dobijate potrebnu pomoć i saradnju od drugih institucija?	Nikad	Povremeno	Često

<b>Ukoliko ne dobijate potrebnu pomoć i saradnju od drugih institucija, koji su najčešći razlozi za to i u kojoj meri se to dešava?</b>	<i>Nije razlog</i>	<i>Ponekad je razlog</i>	<i>Često je razlog</i>
Nema jasnih procedura za saradnju sa drugim institucijama	1	2	3
Postojeće procedure za saradnju se često krše	1	2	3
Razmena informacija sa kolegama iz drugih institucijama je spora i neadekvatna	1	2	3
Zaposleni u drugim institucijama nisu dovoljno edukovani za rad	1	2	3
Drugačija organizacija posla u drugim institucijama	1	2	3
Ostalo ( <i>navesti razlog</i> )			
<b>Sa kojim institucijama bi Vam bolja saradnja pomogla da stručni radnici efikasnije obavljaju svoje radne zadatke? (<i>navesti</i>)</b>	1.		
	2.		
	3.		

## VAŠ CENTAR

<b>Ocenite na skali od 1 (loše) do 5 (odlično)</b>	<i>loše</i>				<i>odlično</i>
Međuljudski odnosi	1	2	3	4	5
Saradnja među kolegama	1	2	3	4	5
Pomoć koju kolege pružaju jedni drugima	1	2	3	4	5
Poverenje među kolegama	1	2	3	4	5
Poštovanje među kolegama	1	2	3	4	5
Radna atmosfera	1	2	3	4	5
Komunikacija između kolega	1	2	3	4	5

## EDUKACIJA

<b>Da li ste do sada pohađali neku od edukacija na poslu?</b>	<b>Da</b>	<b>Ne</b>
<b>Da li su Vaši stručni radnici do sada pohađali neku od edukacija na poslu?</b>	<b>Da</b>	<b>Ne</b>
<b>Da li bi dodatna edukacija doprinela da stručni radnici uspešnije obavljaju svoj posao?</b>	<b>Da</b>	<b>Ne</b>

<b>Koliko (na skali od 1 do 5) smatrate da su Vaši stručni radnici edukovani (imaju stručnih znanja) za pružanje usluga iz sledećih oblasti:</b>	<i>Nisu edukovani</i>				<i>Veoma edukovani</i>
Starateljstvo	1	2	3	4	5
Pomoć u kući	1	2	3	4	5
Porodični smeštaj	1	2	3	4	5
Smeštaj u ustanovu	1	2	3	4	5
Nasilje	1	2	3	4	5
Maloletnička delinkvencija	1	2	3	4	5
Poremećeni porodični odnosi i razvodi	1	2	3	4	5

Da li Vaši stručni radnici, koji su prošli dodatne edukacije i usavršavanja, razmenjuju međusobno nova znanja i informacije?	Uvek	Uglavnom da	Ponekad	Retko	Nikad
Koliko puta se na godisnjem nivou u Vašem centru organizuju obuke na kojima stručni radnici dobijaju informacije koje su im potrebne za rad?	0	1-2	3-5	6-10	Više od 10
Ukoliko se organizuju, koliko smatrate da su Vašim stručnim radnicima obuke koje se organizuju od koristi u radu?	Vrlo su korisne	Ponekad su korisne	Nisu korisne		
Da li bi dodatna edukacija za Vas doprinela da Vi uspešnije obavljate svoj posao?	Da	Ne			
Iz kojih oblasti bi dodatna edukacija doprinela da Vi uspešnije obavljate svoj posao? (ukoliko je odgovor pozitivan, navesti)					

Hvala Vam što ste popunili Upitnik!

Ministarstvo za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja sprovodi procenu organizacione i funkcionalne kompatibilnosti centara za socijalni rad i profesionalnih kompetenci zaposlenih u centrima za socijalni rad u pet izabralih lokalnih samouprava sa ciljem unapređenja uslova rada, kvaliteta i efikasnosti obavljanja poslova u centrima za socijalni rad u okviru nacionalnog projekta „Osnaživanje centara za socijalni rad na teritoriji Republike Srbije“. Dobijeni podaci biće korišćeni isključivo u svrhu ovog projekta.

### Upitnik za voditelje slučaja

Pred Vama se nalazi upitnik koji je namenjen ispitivanju različitih aspekata posla u Vašoj organizaciji. Za popunjavanje ovog upitnika potrebno je oko 10-15 minuta. Upitnik je u potpunosti anoniman, te molimo da na njega odgovorate iskreno i otvoreno, po svojim najboljim ličnim i profesionalnim saznanjima, kako bi se dobila što objektivnija i sveobuhvatnija slika trenutnog stanja u izabranim centrima za socijalni rad.

Krajnji rok za prikupljanje podataka je četvrtak 14.03.2019. godine do 14 časova . Molimo da pružite što preciznije podatke za sve stavke iz upitnika kako bi rezultati bili tačni i sveobuhvatni.

Zahvaljujemo na učešću!

Vaš centar za socijalni rad ( <i>upisati</i> )					
Pol	M	Ž			
Godine starosti	do 25	26-35	36-45	46-55	56 i više
Školska spremna	srednja	viša	visoka		
Godine staža na <u>sadašnjem</u> poslu	do 10	od 10 do 20	od 20 do 30	preko 30	

#### PROCEDURE

<b>Da li se u Vašoj organizaciji sprovodi redovna kontrola radnih aktivnosti?</b>	Da	Ne	
<b>Koliko često Vi i Vaše kolege odstupate od pravila i procedura u svom radu?</b>	Nikad	Povremeno	Često

Zbog čega se i u kojoj meri odstupa od pravila i procedura u radu?	Nikad	Povremeno	Često
Postojeće procedure i pravila nisu dovoljno jasni	1	2	3
Procedure i pravila se podrazumevaju, ali nisu formalizovani	1	2	3
Nema kontrole pridržavanja pravila i procedura u radu	1	2	3
Ne postoje sankcije za nepoštovanje pravila i procedura	1	2	3
Postojeća pravila i procedure su zastareli i nisu primenjivi u praksi	1	2	3
Pravila i procedure su previše krute i nefleksibilne	1	2	3
Nedovoljno poznavanje i pravila i procedura	1	2	3

#### ORGANIZACIJA POSLA

<b>Da li mislite da je posao u Vašem Centru dobro organizovan?</b>	Loše je organizovan	Osrednje je organizovan	Dobro je organizovan
<b>Kome podnosite izveštaj o radu? (navesti)</b>			
<b>Ko Vam najčešće delegira radne zadatke? (navesti)</b>			

## PRIORITETI

<b>Da li postavljate prioritete u radu sa klijentima?</b>	Da	Ponekad	Ne
<b>Da li mislite da je potrebno da određeni slučajevi budu prioritetni za rad?</b>	Da	Pojedini svakako	Ne
<b>Ako je odgovor potvrđan, navedite slučajeve koji bi trebalo da budu prioritetni</b>	1. 2. 3.		
	Da	Postoje pojedini kriterijumi	Ne
	Da	Ponekad	Ne
<b>Da li je postavljanje prioriteta slučajeva izvodljivo u odnosu na obim posla koji imate?</b>	Da	Ponekad	Ne
<b>Da li je postavljanje prioriteta slučajeva izvodljivo u odnosu na propisane radne procedure?</b>	Da	Ponekad	Ne
<b>Da li prioritetni slučajevi dobijaju dovoljno vremena za rad?</b>	Da	Ponekad	Ne

<b>Ukoliko ne, koji su najčešći razlozi zbog kojih prioritetni slučajevi ne dobijaju dovoljno vremena za rad, i u kojoj meri se to dešava?</b>	<i>Nije razlog</i>	<i>Ponekad je razlog</i>	<i>Često je razlog</i>
Preopterećenost poslom	1	2	3
Nisu jasne procedure za postupanje po prioritetima	1	2	3
Nedovoljna edukacija za rad sa prioritetnim slučajevima	1	2	3
Neadekvatna saradnja sa drugim institucijama	1	2	3
Zaposleni u drugim institucijama nisu dovoljno upoznati sa specifičnostima rada centra za socijalni rad	1	2	3
Ostalo ( <i>nавести razlog</i> )			

## SARADNJA SA DRUGIM INSTITUCIJAMA

<b>Kako biste ocenili saradnju sa drugim institucijama?</b>	Loša	Osrednja	Dobra
<b>Koliko Vam je neophodna pomoć i saradnja drugih institucija?</b>	Nije potrebna	Ponekad je potrebna	Neophodna je
<b>Da li dobijate potrebnu pomoć i saradnju od drugih institucija?</b>	Nikad	Povremeno	Često
<b>Ukoliko ne dobijate potrebnu pomoć i saradnju od drugih institucija, koji su najčešći razlozi za to i u kojoj meri se to dešava?</b>		<i>Nije razlog</i>	<i>Ponekad je razlog</i>
Nema jasnih procedura za saradnju sa drugim institucijama		1	2
Postojeće procedure za saradnju se često krše		1	2
Razmena informacija sa kolegama iz drugih institucijama je spora i neadekvatna		1	2
Zaposleni u drugim institucijama nisu dovoljno edukovani za rad		1	2
Drugačija organizacija posla u drugim institucijama		1	2
Ostalo ( <i>nавести razlog</i> )			

<b>Sa kojim institucijama bi Vam bolja saradnja pomogla da efikasnije obavljate svoje radne zadatke? (navesti)</b>	1.
	2.
	3.

## VAŠ CENTAR

Ocenite na skali od 1 (loše) do 5 (odlično)	loše				odlično
Međuljudski odnosi	1	2	3	4	5
Saradnja među kolegama	1	2	3	4	5
Pomoć koju kolege pružaju jedni drugima	1	2	3	4	5
Poverenje među kolegama	1	2	3	4	5
Poštovanje među kolegama	1	2	3	4	5
Radna atmosfera	1	2	3	4	5
Komunikacija između kolega	1	2	3	4	5

## EDUKACIJA

<b>Da li ste do sada pohađali neku od edukacija na poslu?</b>	Da	Ne
<b>Da li bi dodatna edukacija doprinela da uspešnije obavljate svoj posao?</b>	Da	Ne

<b>Navedite edukacije i stručna usavršavanja koje ste do sada pohađali za pružanje usluga iz sledećih oblasti:</b>		
Starateljstvo	Da	Ne
Pomoć u kući	Da	Ne
Porodični smeštaj	Da	Ne
Smeštaj u ustanovu	Da	Ne
Nasilje	Da	Ne
Maloletnička delinkvencija	Da	Ne
Poremećeni porodični odnosi i razvodi	Da	Ne

<b>Koliko (na skali od 1 do 5) smatrate da ste edukovani (imate stručnog znanja) za pružanje usluga iz sledećih oblasti:</b>	<i>Nisam edukovan(a)</i>				<i>Veoma edukovan(a)</i>
Starateljstvo	1	2	3	4	5
Pomoć u kući	1	2	3	4	5
Porodični smeštaj	1	2	3	4	5
Smeštaj u ustanovu	1	2	3	4	5
Nasilje	1	2	3	4	5
Maloletnička delinkvencija	1	2	3	4	5
Poremećeni porodični odnosi i razvodi	1	2	3	4	5

<b>Koliko (na skali od 1 do 5) smatrate da su Vaše kolege edukovane (imaju stručnog znanja) za pružanje usluga iz sledećih oblasti:</b>	<i>Nisu edukovani</i>				<i>Veoma edukovani</i>
Starateljstvo	1	2	3	4	5
Pomoć u kući	1	2	3	4	5
Porodični smeštaj	1	2	3	4	5
Smeštaj u ustanovu	1	2	3	4	5
Nasilje	1	2	3	4	5
Maloletnička delinkvencija	1	2	3	4	5
Poremećeni porodični odnosi i razvodi	1	2	3	4	5

<b>Da li od svojih kolega, koji su prošli dodatne edukacije i usavršavanja, dobijate nova znanja i informacije?</b>	Uvek	Uglavnom da	Ponekad	Retko	Nikad
<b>Sa kim najčešće razmenjujete znanja i informacije?</b>	Sa drugim kolegama iz centra	Sa svojim rukovodiocem	Sa kolegama iz drugih centara	Sa zaposlenima iz drugih institucija	
<b>Koliko puta se na godisnjem nivou u Vašem centru organizuju obuke na kojima dobijate informacije koje su Vam potrebne za rad?</b>	0	1-2	3-5	6-10	Više od 10
<b>Ukoliko se organizuju obuke, koliko smatrate da su Vam od koristi u radu?</b>	Vrlo su korisne	Ponekad su korisne	Nisu korisne		

Hvala Vam što ste popunili Upitnik!