



Република Србија  
Републички завод за статистику



Финансирано од стране  
Европске Уније

Пројекат: Вишекориснички програм IPA 2014, ПП 5 - Управљање квалитетом

## СТРАТЕГИЈА КВАЛИТЕТА

Београд, септембар 2017.

# Садржај

УВОД.....	2
Мисија.....	2
Визија.....	2
Вредности.....	2
Кодекс праксе европске статистике.....	3
Управљање укупним квалитетом.....	3
1. ОРИЈЕНТИСАНОСТ КА КОРИСНИЦИМА.....	4
1.1. Праћење задовољства корисника.....	4
1.2. Развијање сарадње са корисницима.....	5
1.3. Унапређење правовремености, доступности и разумљивости статистичких података.....	5
2. КВАЛИТЕТ СТАТИСТИЧКИХ ПРОИЗВОДА И ПРОЦЕСА.....	6
2.1. Праћење квалитета статистичких производа.....	6
2.2. Примена Општег модела статистичког пословног процеса.....	7
2.3. Праћење реализације статистичких процеса.....	7
2.4. Успостављање система статистичких метаподатака.....	7
3. ЈАЧАЊЕ САРАДЊЕ СА ДАВАОЦИМА ПОДАТАКА.....	8
3.1. Праћење оптерећења давалаца података.....	9
3.2. Смањење оптерећености давалаца података.....	9
3.3. Успостављање сарадње са најзначајнијим даваоцима података.....	10
4. ПРОФЕСИОНАЛНИ РАЗВОЈ И ЗАДОВОЉСТВО ЗАПОСЛЕНИХ.....	10
4.1. Праћење нивоа задовољства запослених.....	11
4.2. Континуирана едукација запослених.....	11
4.3. Унапређење интерне комуникације.....	12

## УВОД

Систем управљања квалитетом Републичког завода за статистику (у даљем тексту: Завод) ослања се на Мисију и Визију званичне статистике Републике Србије, као и на Кодекс праксе европске статистике (*European Statistics Code of Practice - CoP*) и принципе Управљања укупним квалитетом (*Total Quality Management - TQM*), који представљају заједнички оквир квалитета Европског статистичког система (ЕСС).

## Мисија

„Основна мисија званичне статистике је обезбеђивање релевантних, непристрасних, поузданих, правовремених и међународно упоредивих статистичких показатеља. Координација одговорних произвођача званичне статистике и активно учешће у међународној статистичкој сарадњи омогућавају да објављени резултати званичне статистике задовоље потребе доносилаца одлука, истраживача и других корисника и да буду основ за праћење и усмеравање политика у области економије и друштва, као и политика повезаних са процесом придруживања Републике Србије Европској унији. Прикупљање, обрада и дисеминација статистичких података врши се уз неопходно коришћење методолошких и организационих знања, статистичких стандарда, модерне технологије, заштиту статистичке поверљивости, оптимално коришћење ресурса, оптерећење давалаца података на разумном нивоу и доступност података корисницима под истим условима.“

## Визија

„Систем званичне статистике Републике Србије, јачањем стручних и инфраструктурних капацитета и усвајањем и применом најбоље статистичке праксе, треба да постигне висок степен усклађености са међународним статистичким стандардима, као и висок ниво квалитета објављених статистичких података и стеченог поверења даваоца и корисника података.“

## Вредности

Остваривање дате мисије и визије званичне статистике заснива се на:

- производњи и објављивању квалитетних статистичких података, уз примену најбољих међународних искустава у погледу метода прикупљања, обраде и дисеминације података, те начела ефикасности, усмерености према корисницима и сталног унапређења људских потенцијала;
- међусобном поверењу свих учесника у статистичком систему, односно корисника података, давалаца података и произвођача званичне статистике, и
- сталној сарадњи произвођача званичне статистике у земљи и иностранству.

## Кодекс праксе европске статистике

Кодекс праксе европске статистике усвојио је Одбор европског статистичког система у фебруару 2005. године а ревидиран је у септембру 2011. Овај кодекс се заснива на 15 принципа који се односе на институционално окружење, статистичке процесе и производе. Његов циљ је да обезбеди да статистике произведене у оквиру ЕСС нису само релевантне, правовремене и тачне, већ и да су у складу са принципима професионалне независности, непристрасности и објективности. Низ показатеља добре праксе за сваки од 15 принципа даје референцу за мерење примене овог кодекса.

Завод је усвојио Кодекс праксе европске статистике, и свој систем управљања квалитетом заснива, између осталог, и на овом кодексу.

## Управљање укупним квалитетом

Завод, као и друге националне статистичке организације, под сталним је притиском друштва, које захтева све више и више података, које треба произвести уз што мање трошкова, са што мање оптерећења давалаца података и у најкраћем року. У оваквој ситуацији, од изузетног значаја су методе и алати који могу помоћи да се побољша ефикасност статистичких производних процеса.

Проучавајући различите моделе за праћење квалитета статистичких процеса и производа и узимајући у обзир заједнички оквир квалитета ЕСС, Завод се определио за примену модела Управљања укупним квалитетом. У складу са овим приступом, циљ је стално унапређење квалитета статистичких производа и услуга и укључивање свих запослених у његово остваривање. Основни услови за реализацију споменутог циља јесу посвећеност квалитету и мотивација да се он побољша у свим радним процесима.

Модел Управљања укупним квалитетом генерално дефинише области деловања и критеријуме који морају бити узети у обзир у управљању квалитетом. На основу тога, Завод је дефинисао четири области за континуирано побољшање квалитета:

1. Оријентисаност ка корисницима,
2. Квалитет статистичких производа и процеса,
3. Јачање сарадње са даваоцима података, и
4. Професионални развој и задовољство запослених.

У наставку је описана стратегија за континуирано побољшање квалитета за сваку од четири дефинисане области.

# 1. ОРИЈЕНТИСАНОСТ КА КОРИСНИЦИМА

Оријентисаност ка корисницима једна је од основних вредности Завода. Разумевање потреба корисника за статистиком представља предуслов за унапређење квалитета статистичких производа и услуга, који морају бити прилагођени потребама корисника.

Да бисмо ово постигли, важно је да негујемо дијалог са свим нашим корисницима и да се што боље упознамо са њиховим потребама.

## 1.1. Праћење задовољства корисника

Задовољство корисника је камен темељац приступа Управљање укупним квалитетом. Статистички производ има висок квалитет када задовољава потребе корисника. Зато је важно добити информације о потребама и ставовима корисника у вези са статистичким производима и услугама.

Истраживање о задовољству корисника је традиционални инструмент за управљање квалитетом. Специфичност истраживања је што се задовољство корисника не може директно мерити, јер је то скривена променљива која укључује субјективну оцену корисника о квалитету производа и услуга. Добијена оцена квалитета осликава искуства корисника на основу њиховог претходног коришћења производа и услуга. Тако добијена оцена одражава две компоненте искуства корисника: прилагођеност производа потребама и жељама корисника и поузданост производа.

Истраживање о задовољству корисника било је почетна тачка у развоју квалитета. Завод је 2010. године покренуо опште истраживање о задовољству корисника статистичким производима и услугама како би се проценили значај и корисност статистика које производи. Друго по реду истраживање о задовољству корисника спроведено је 2013. године и том приликом је развијена веб-апликација (нови алат) за прикупљање података добијених овим истраживањем. Како се потребе корисника стално мењају, након реализације другог истраживања Завод је донео одлуку да се опште истраживање о задовољству корисника спроводи у двогодишњој периодици.

Да би се конкретни статистички производи и услуге унапредили, потребно је спроводити повремена специфична истраживања. На основу њихових резултата могло би се сагледати задовољство корисника, што би обезбедило унапређивање производа/услуга у складу са потребама корисника. Како је веб-сајт главни канал дисеминације, важно је перманентно пратити задовољство корисника веб-сајтом. Истраживање о задовољству корисника одређеном статистичком облашћу путем веб-анкете која би обухватала питања квалитета, поверења, дисеминације јесте активност коју Завод планира да спроводи у наредном периоду. Резултати добијени на овај начин доприносе бољем разумевању потреба корисника и пружају информације о перцепцији корисника.

## 1.2. Развијање сарадње са корисницима

Свеобухватно статистичко знање које поседујемо морамо поделити са корисницима преко услуга које пружамо.

Развој комуникације са корисницима усмериће се на кључне корисничке групе: државну управу, медије, локалну самоуправу, организације и пословне субјекте, научне организације и образовне институције.

Организацијом семинара и радионица Завод настоји да корисницима пренесе статистичко знање ради бољег тумачења и коришћења статистичких података. Семинари овог типа намењени су пре свега медијима, пословним субјектима, локалној самоуправи и ђацима и студентима.

## 1.3. Унапређење правовремености, доступности и разумљивости статистичких података

Правовременост (временска разлика између краја референтног периода и датума објављивања резултата) и поштовање најављених рокова објављивања један је од најважнијих принципа квалитета са становишта корисника. Завод настоји да правовременост објављивања буде што краћа и да буде усклађена са међународним стандардима за дисеминацију података. Обећање о објављивању које је дато корисницима мора бити испуњено, а уколико то није могуће, они на време морају бити обавештени о новом датуму објављивања. Завод се строго придржава овог принципа и омогућава корисницима приступ годишњем календару објављивања преко веб-сајта.

Стално праћење и ажурирање календара је неизоставно, а сва одступања од рокова утврђених у календару, у складу са Законом о званичној статистици (члан 40), најављују се и образлажу. Као резултат тога, израђује се извештај о правовремености и поштовању најављених рокова објављивања. На основу извештаја добијају се информације о одступању, које служе за предузимање мера које ће довести до побољшања процеса а чији је резултат правовремено објављивање.

У наредном периоду Завод ће радити на развоју ИТ решења за праћење правовремености објављивања и поштовање најављених рокова објављивања, као и усклађеност објављивања са међународним стандардима.

Завод настоји да у складу са развојем ИТ технологија буде проактиван, узимајући у обзир развој друштва и технолошке могућности, како би подаци били доступни корисницима.

Веб-сајт, укључујући дисеминациону базу података, централни је канал за дисеминацију статистичких производа и услуга. Веб-сајт треба прилагођавати новим ИТ решењима и непрестано допуњавати новим садржајем. Циљ нам је да корисницима олакшамо проналазак статистичких података, учинимо статистику привлачнијом, обезбедимо садржај преко друштвених мрежа, блогова и слично, осигурамо већу приступачност тако што ће корисници моћи да пренесу жељени садржај трећим лицима и унапредимо постојеће канале комуникације преко којих корисници преузимају одређене статистичке производе (RSS, Twitter и Mailing list service).

Време је кључно у погледу задовољства корисника. Стога ће Завод настојати да својим корисницима понуди апликације за преузимање статистичких податак путем мобилног телефона и таблета, као и да даље развија веб-сервис, укључујући API (application program interfaces).

Развој области визуализације података, инфографике и дигиталних публикација представља изазов за Завод у предстојећем периоду.

Приступ микроподацима и њихова дисеминација без идентификатора (анонимизирани микроподаци) такође је једна од активности коју Завод планира да унапреди.

Статистички подаци и информације које пружамо корисницима морају задовољити критеријум разумљивости. Да би корисник схватио податак, од виталног значаја је доступност метаподатака који корисницима пружају довољно информација за оцену квалитета.

Референтни метаподаци биће доступни корисницима на сајту Завода. Уз сваки индикатор у дисеминационој бази биће расположиви и одговарајући референтни метаподаци.

Развој статистичке писмености доприноси бољем разумевању статистичких података и информација. У развоју ове области фокус је пре свега на студентима и ђацима путем тренинга и радионица (веб-блог, електронске публикације).

## 2. КВАЛИТЕТ СТАТИСТИЧКИХ ПРОИЗВОДА И ПРОЦЕСА

Један од основних циљева Завода свакако је обезбеђење високог нивоа квалитета статистичких производа и процеса. Завод тежи да задовољи потребе корисника, и у том смислу примењује пет димензија квалитета наведених у Кодексу праксе европске статистике, које се односе на статистички производ: релевантност, тачност и поузданост, правовременост и поштовање најављених рокова објављивања, кохерентност и упоредивост, доступност и разумљивост. На бази ових димензија квалитета, Завод ради на успостављању система за редовно праћење квалитета производа. Квалитет производа проистиче, наравно, из квалитета самих статистичких процеса. Кључна активност, посебно у фази увођења система управљања квалитетом, јесте идентификовање свих процеса у ланцу статистичке производње, детаљно рашчлањивање и описивање процеса, потпроцеса и активности у оквиру њих. Статистички процеси чине централно језгро стварања статистичких производа. Они треба да буду ефикасни и рационални и са минималним ангажовањем ресурса. Сталним праћењем и сагледавањем процеса и њиховим унапређивањем добијају се резултати жељеног квалитета.

Због свега наведеног, Завод прати квалитет статистичких производа, примену општег модела статистичког пословног процеса, реализацију статистичких процеса и успостављање система статистичких метаподатака.

### 2.1. Праћење квалитета статистичких производа

У плану је успостављање система за редовно праћење квалитета статистичких производа, на бази редовног извештавања, као и предузимање одговарајућих мера за побољшање њиховог квалитета. Основни извор информација о квалитету производа представљаће извештаји о квалитету, који садрже и информације о индикаторима квалитета. Израда ажурних извештаја о квалитету обезбеђена је преко система РЗСМЕТА.

## 2.2. Примена Општег модела статистичког пословног процеса

У свим системима управљања квалитетом процесима припада централно место, јер унапређење квалитета производа скоро увек значи и претходно унапређење квалитета процеса.

Ослањајући се на међународне стандарде, препоруке и најбољу праксу, Завод се определио да примени Општи модел статистичког пословног процеса (модел процеса) као стандардни алат који детаљно описује и дефинише скуп пословних процеса потребних за производњу званичне статистике. Овај модел пружа стандарни оквир и хармонизовану терминологију, којима се омогућава модернизација статистичких производних процеса, као и размена метода и компонената. Такође се користи за интеграцију стандарда података и метаподатака, као шаблон за процесну документацију, за хармонизовање статистичке рачунарске инфраструктуре, као и за обезбеђивање оквира за процену и побољшање квалитета процеса.

У наредном периоду радиће се на примени овог модела на процесе рада у Заводу и дефинисању прилагођеног модела процеса који ће одговарати организацији рада. На бази дефинисаног модела израђиваће се одговарајућа документација за све статистичке процесе.

## 2.3. Праћење реализације статистичких процеса

Основни циљ управљања квалитетом јесте стално унапређење статистичких процеса и подизање квалитета статистичких производа.

У циљу ефикасног задовољавања потреба корисника, Завод планира да континурано прати и унапређује квалитет статистичких процеса.

Развојем система за праћење реализације статистичких процеса могу се добити повратне информације о току процеса, сагледати „уска грла“ и трошкови рада, може се олакшати контрола, оценити процес, предложити његова промена и радити на његовом побољшању.

Мерење процеса је од кључног значаја за рад на унапређењу њиховог квалитета. Због тога је неопходно идентификовати кључне процесне променљиве, обавити њихово мерење и анализу резултата мерења. „Кључне процесне променљиве су они фактори који могу варирати са сваким поновљеним процесом и који имају највећи утицај на битне карактеристике производа, тј. на оне карактеристике које најбоље указују на квалитет производа.“ (Jones and Lewis, 2003)

У складу с тим, Завод планира развој система за праћење реализације статистичких процеса, као и активности у вези са идентификовањем и мерењем кључних процесних променљивих.

## 2.4. Успостављање система статистичких метаподатака

Метаподаци представљају „податке који објашњавају и описују податке“ (подаци о подацима). У ужем смислу, метаподаци се дефинишу као „све информације релевантне за прикупљање, обраду, дисеминацију, приступање, разумевање и коришћење статистичких података“, као и управљање њима током времена. Систем статистичких метаподатака обухвата:



- структурне метаподатке (метаподаци који представљају централни репозиторијум статистичких метаподатака који служи као извор другим базама података које подржавају: дизајн (нпр. упитника), статистичку производњу (оперативни метаподаци), дисеминацију и управљање (доношење одлука),
- референтне метаподатке (метаподаци који описују садржај и квалитет статистичких података – концептуални, методолошки и метаподаци о квалитету), и
- оперативне метаподатке (представљају физичку имплементацију појединих концепата и начин обраде (креирања/трансформације) података у статистичком процесу производње.

Добро управљање метаподацима је кључно за ефикасно функционисање статистичких процеса. Они обезбеђују информације које се користе за процену и унапређење квалитета производа и процеса.

С обзиром на значај статистичких метаподатака, Завод се определио да интензивно развија систем у којем се производе, користе и чувају статистички метаподаци.

У Заводу је у току развој структурних метаподатака, који ће се састојати од неколико подсистема који се односе на статистичке активности које се спроводе у статистичком систему: концепти, истраживања, документација, извори података, инструменти прикупљања података, класификације и шифарници, методе прикупљања података, јединице и варијабле. Сви подсистеми треба да буду међусобно повезани (према дефинисаном моделу података) како би се достигао следећи ниво – интегрисани структурни метаподаци.

С обзиром на то да су класификације и шифарници један од основних алата за прикупљање, обраду и дисеминацију статистичких података, у Заводу се користи велики број националних и међународних класификација и шифарника у статистичким истраживањима и осталим статистичким активностима. Класификације и шифарници представљају један од најважнијих подсистема у оквиру структурних метаподатака. За потребе управљања класификацијама и шифарницима биће развијен систем који ће обухватити базу националних и међународних класификација, шифарника и таблица веза, као и апликацију за одржавање и преглед класификација и шифарника.

Завод је препознао значај референтних метаподатака и извештаја о квалитету те креирао систем за израду ових докумената (РЗСМЕТА). Овај систем је креиран према Евростатовој стандардној структури SIMS 2.0. Систем РЗСМЕТА се састоји од репозиторијума метаподатака (SQLSERVER база података) и апликације која омогућава корисницима система креирање референтних метаподатака и извештаја о квалитету. Припремљена је и одговарајућа пратећа документација која треба да помогне корисницима система приликом израде референтних метаподатака и извештаја о квалитету. У наредном периоду редовно ће се ажурирати и побољшавати систем РЗСМЕТА и пратећа документација.

### 3. ЈАЧАЊЕ САРАДЊЕ СА ДАВАОЦИМА ПОДАТАКА

Посебну пажњу Завод посвећује јачању сарадње и смањивању оптерећености давалаца података, како путем све већег коришћења административних извора података, тако и употребом савремених техника прикупљања података, чиме се рационализује време и смањују трошкови

давања одговора давалаца података. Завод непрестано ради на побољшању мотивисаности давалаца у смислу благовременог испоручивања квалитетних података, уз доследну примену мера заштите индивидуалних података, које су гарантоване Законом о званичној статистици („Службени гласник РС“, број 104/2009).

### 3.1. Праћење оптерећења давалаца података

У Заводу је успостављен механизам праћења оптерећења давалаца података доношењем акционог плана, чија реализација подразумева спровођење процедура и активности којима се прецизно мере оптерећеност и трошкови извештавања извештајних јединица. Након анализе стварне оптерећености давалаца података предузимаће се координиране акције за смањење њиховог оптерећења.

Ради праћења и равномерног оптерећења давалаца података, у Заводу је уведен метод координације случајних узорака. На тај начин контролише се преклапање узорака различитих истраживања, смањује се оптерећење давалаца података и повећава се упоредивост различитих статистичких истраживања.

### 3.2. Смањење оптерећености давалаца података

Неопходан предуслов за јачање сарадње са даваоцима података јесте континуирано проналажење начина за смањивање њихове оптерећености. То се може постићи већим коришћењем административних извора података и електронских упитника као начина достављања података и лаптопова/таблета код прикупљања података на терену.

Административни извори података представљају скупове података који настају на основу посебних закона и поступака, које стварају поједини административни органи у циљу остваривања права или наметања обавеза појединим правним или физичким лицима. Употреба административних извора података у статистичке сврхе доприноси директном смањењу трошкова производње статистичких података и оптерећености давалаца података.

Коришћење административних извора података је, са становишта Завода, неопходна активност која омогућава ефикасну и рационалну изградњу статистичког система. Административни извори података на било ком нивоу, поред основног разлога свог настанка, посматрају се као статистички потенцијал, и уз мања или већа прилагођавања могу да се користе у статистичке сврхе, с циљем да се растерете даваоци података.

Овакав приступ Завода резултирао је формалним оснивањем организационе јединице чији је основни задатак да се повећа број коришћења административних извора, тако што би се повећала употреба већ коришћених административних извора и испитала могућност коришћења нових.

Због свега наведеног, веома је важна сарадња Завода са институцијама које су власници административних извора и заједничка координација на увођењу нових и развоју постојећих административних извора.

У протеклом периоду, најважнија активност којом се директно утицало на смањење обима трошкова и времена утрошеног на обавезу попуњавања упитника била је интензивно коришћење електронског/веб упитника. Извештајне јединице су ову методу веома добро прихватиле и код појединих истраживања она представља доминантну или скоро једину методу доставе података. Циљ Завода је да се прошири употреба ове методе на сва истраживања код којих постоји могућност за то.

Код појединих анкетних истраживања користе се лаптопови/таблети у прикупљању и уносу података, чиме се смањује време анкетирања и повећава квалитет одговора давалаца података. У плану је да се употреба лаптопова/таблета прошири и на друга анкетна истраживања.

### 3.3. Успостављање сарадње са најзначајнијим даваоцима података

У већини пословних статистичких истраживања, као и у појединим макроекономским истраживањима, постоји мањи број извештајних јединица без чијих података није могуће добити валидне резултате. Због своје величине и значаја, такве извештајне јединице заслужују „посебан“ статистички третман којим би се обезбеђивали квалитетни подаци у оптималним роковима.

Завод планира да са свим таквим јединицама обезбеди непосредну двострану сарадњу (партнерски однос) и највиши степен поверења, што у крајњем случају елиминише сваку врсту неспоразума и доприноси ефикаснијем и квалитетнијем добијању резултата. Обухват таквих јединица мора се пажљиво планирати и постепено реализовати.

Такође, овакав приступ подразумева да се прикупљање података од ових извештајних јединица спроводи на начин који њима највише одговара, било да је у питању избор метода прикупљања, увођење једног упитника који би заменио неколико упитника различитих статистичких истраживања, или увођење директног преузимања финансијских позиција из рачуноводственог система извештајних јединица.

## 4. ПРОФЕСИОНАЛНИ РАЗВОЈ И ЗАДОВОЉСТВО ЗАПОСЛЕНИХ

Имајући у виду да су компетентност, стручност и мотивисаност запослених елементи од којих зависи квалитет статистичких производа и услуга, као и то да се стручност и мотивисаност с временом граде и остварују, Завод третира запослене као кључни фактор своје успешности и улаже сталне напоре у унапређење њиховог задовољства и компетенција.

Како би се ово реализовало, неопходно је пратити ниво задовољства запослених, континуирано спроводити обуке запослених и унапредити интерну комуникацију, јер само задовољан и мотивисан запослени, који располаже одговарајућим знањима и вештинама, може допринети бољем раду и успешној реализацији постављених циљева.

## 4.1. Праћење нивоа задовољства запослених

Људски ресурси су основни елемент и фактор улагања којим се мора управљати. Због тога се све више ради не само на повећању задовољства запослених него и њихове мотивисаности и посвећености послу.

Испитивање задовољства (ставова, мишљења) запослених је интегрални део управљања људским ресурсима и, нарочито, управљања квалитетом. Праћење задовољства запослених један је од кључних инструмената за подизање нивоа квалитета резултата рада сваке организације, без обзира на делатност коју обавља.

Прво Истраживање о задовољству запослених Завод је спровео 2011. године, а након тога 2014. и 2016. године. Завод се определио да ово истраживање убудуће спроводи у двогодишњој периодици.

Истраживањем се прикупљају информације о мишљењима и ставовима запослених, по следећим сегментима: задовољство условима рада, задовољство послом и садржајем посла, задовољство информисаношћу, условима напредовања и награђивања и сл.

Запослени нису у обавези да учествују у истраживању, али својим учешћем доприносе да се јасније сагледају њихове стварне потребе.

За Завод представља изазов да на основу резултата овог истраживања препозна потребе које су најважније за највећи број запослених и да на основу тога израђује акциони план. Акциони план садржи најважније активности које ће Завод предузети ради повећања задовољства запослених. Такође, неопходно је праћење реализације активности наведених у акционом плану.

## 4.2. Континуирана едукација запослених

Основна претпоставка за успешан развој институције, која треба да прати научно-технолошки прогрес, јесте планирање кадрова и њихово оспособљавање. Обука запослених је неопходна ради прилагођавања запослених савременим условима пословања и спада у једну од основних функција управљања људским ресурсима.

Завод континуирано улаже у едукацију својих запослених, јер су квалификовани и добро мотивисани запослени главни носиоци побољшања процеса рада, ефикасности и квалитета. Обуке се реализују у зависности од расположивости финансијских средстава. Након евалуације утрошених средстава сагледава се оправданост утрошка. Тежња је да се из године у годину све више финансијских средстава одваја за развој кадрова.

Завод, у складу са својим потребама и могућностима, организује стручна усавршавања запослених ради благовременог, ефикасног и стручног извршавања задатака и послова, а све у циљу модернизације и подизања квалитета рада. У складу с тим, спроводе се интерне обуке, а запослени учествују и на националним и међународним стручним састанцима, конференцијама, скуповима, семинарима, радионицама, тренинзима и сл.

Обука треба да буде мотивација и потреба за све запослене у циљу подизања њихових компетенција за квалитетније обављање послова.

Завод све већу пажњу поклања и стручном оспособљавању новозапослених, које има за циљ да се новозапослени упозна са свим активностима Завода уопште, као и са активностима које се реализују унутар организационе јединице у којој је распоређен.

Завод ће у што скорије време настојати да врши оцењивање квалитета спроведених обука запослених. То је процес којим се прикупљају подаци потребни да се установи ефикасност обуке, тј. користи које Завод и учесници имају од спроведених обука.

Завод ће све више развијати организациону јединицу за управљање људским ресурсима, која ће радити на релацији између запослених, обука и развоја, мотивације и процеса запошљавања, учествовати у процесима развоја и организације Завода у вези са људским ресурсима, припремити различите правне акте и подршку систему интерне обуке.

### 4.3. Унапређење интерне комуникације

Боља комуникација међу запосленима један је од принципа управљања људским ресурсима. Комуникацијом се успостављају односи сарадње између руководиоца и запослених. Руководиоци треба да граде сопствени стил комуникације са запосленима, сарадницима и надређенима, у складу са принципима успешне и ефикасне пословне комуникације.

Сходно томе, Завод унапређује развој и садржај интранет портала, као најважнијег средства интерног информисања, и континуирано побољшава интерну комуникацију.

Интранет портал је израђен 2008. године с циљем да се све информације, документи и апликације нађу на једном месту и да сви запослени могу лако да им приступе. На овај начин побољшава се информисаност запослених, што олакшава рад и знатно унапређује пословање Завода.

Руководство треба да створи климу сарадње и поверења међу запосленима, како би се евентуална негативна интеракција променила у позитивну. Уместо надметања и конкуренције потребна је сарадња међу запосленима и службама. Конфликти за последицу имају опадање продуктивности и квалитета рада, као и нарушавање међуљудских односа.

Завод иницира сталну комуникацију међу запосленима на свим нивоима. Мотивација за рад, продуктивност и квалитет рада директно су условљени међуљудским односима, као и интерном комуникацијом свих нивоа.

Завод, преко Истраживања о задовољству запослених, прати и степен задовољства запослених интерном комуникацијом и на основу резултата истраживања подстиче комуникацију на оним нивоима на којима је приметан мањи степен задовољства запослених.