



Vlada Republike Srbije



TIM
ZA SOCIJALNO UKLJUČIVANJE I
SMANJENJE SIROMAŠTVA



Izveštaj o sprovedenoj analizi postojećeg programa preduzetništva sa preporukama za unapređenje

Autori:

Vladimir Obradović i Igor Ivanović

Beograd, februar 2021.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

**Swiss Agency for Development
and Cooperation SDC**

PODRŠKA: Izradu ove analize omogućila je Vlada Švajcarske u okviru programa „Znanjem do posla – E2E”.

NAPOMENA: Ova analiza ne predstavlja zvaničan stav Vlade Republike Srbije, kao ni Vlade Švajcarske. Svi pojmovi upotrebljeni u dokumentu u muškom gramatičkom rodu obuhvataju muški i ženski rod lica na koja se odnose.

Sadržaj

Izvršni rezime	4
1. Uvod i metodologija rada	6
2. Analiza strateškog i pravnog okvira u oblasti zapošljavanja u Republici Srbiji	7
2.1. Nacionalna strategija zapošljavanja za period 2011-2020. godine	8
2.2. Nacionalni akcioni plan zapošljavanja za 2020. godinu	9
2.3. Pravilnik o kriterijumima, načinu i drugim pitanjima od značaja za sprovođenje mera aktivne politike zapošljavanja	10
2.4. Program rada Nacionalne službe za zapošljavanje za 2020. godinu;	10
3. Analiza preduzetničkog programa NSZ	11
3.1. Obuka	11
3.2. Mentoring	12
3.3. Specijalistička obuka	12
4. Preliminarna analiza korisničkog iskustva preduzetničkog programa NSZ	13
4.1. O primenjenoj metodologiji	13
4.2. Rezultati analize korisničkog iskustva u preduzetničkom programu NSZ	15
5. Procena kapaciteta NSZ za implementaciju preduzetničkog programa	29
5.1. Kadrovski kapaciteti	29
5.2. Prostorni i tehnički kapaciteti	30
6. Uporedna analiza preduzetničkog programa NSZ i drugih sličnih programa u republici, regionu i relevantnim zemljama EU	31
6.1. Inicijative za podsticanje razvoja preduzetništva u RS	31
6.2. Inicijative za podsticanje razvoja preduzetništva u zemljama okruženja i EU	35
7. Nacrt preporuka za unapređenje aktuelnog programa preduzetništva NSZ	37
7.1. Obuka	38
7.2. Mentoring	43
7.3. Specijalizovane obuke	43
7.4. Opšte preporuke	44
7.5. Prioritetne oblasti intervencija	49
8. Korišćena literatura i izvori	51

Izvršni rezime

Za potrebe aktuelizacije i redizajna Preduzetničkog programa koji sprovodi Nacionalna služba za zapošljavanje sprovedeno je mapiranje trenutnog stanja sa fokusom na analizi relevantnih dokumenata javnih politika i zakonskog okvira u Republici Srbiji na temu preduzetništva a zatim su organizovane fokus grupe sa korisnicima preduzetničkog Programa koji realizuje NSZ, kao i intervjui sa relevantnim zainteresovanim stranama. Kao deo analize, rađena je i komparacija preduzetničkog Programa sa njemu sličnim programima kako u Srbiji tako i u regionu Zapadnog Balkana odnosno u odabranim zemljama EU kako bi se na osnovu uporednog iskustva stekla slika o prednostima i nedostacima preduzetničkog programa koji sprovodi NSZ.

Cilj analize je bio utvrđivanje izvodljivosti kao i polaznih osnova za digitalizaciju Preduzetničkog programa NSZ-a i njegovu dopunu inovativnim uslugama poput psiho-socijalne podrške koja bi potencijalno bila pružena korisnicima kao dodatan vid podrške uz postojeće usluge.

Analiza sagledava sva četiri elementa preduzetničkog Programa (informisanje i savetovanje, preduzetnička obuka, mentoring i specijalizovane usluge) i ukazuje na to da je trenutni preduzetnički Program iako uređen operativnim procedurama, nije dovoljno standardizovan u smislu materijala, trenera, trajanja, veličine grupe itd. da bi bio digitalizovan. Analiza ukazuje i na to da je potrebno prethodno ispuniti određene uslove kako bi se digitalizovali određeni delovi preduzetničkog programa. Dodatni izazov u tome smislu predstavlja činjenica da se preduzetnička obuka NSZ-a nije do sada sprovodila u *online* okruženju i da je za to potrebno imati adekvatne uslove.

Preduzetnički program je masovnog karaktera s obzirom na to da osnovna obuka godišnje obuhvati oko 10.000 polaznika od čega oko 3.000 stekne pravo na subvenciju za samozapošljavanje. Kroz analizu je sagledavana i veza između obuke i subvencije za samozapošljavanje kao i stepen zadovoljstva korisnika, koji je na visokom nivou. Razlog tome može se pronaći u tome da su očekivanja korisnika preduzetničkog program niska, a nivo znanja i veština koje je potrebno da korisnik ima na kraju obuke nisu presudan uslov za dobijanje subvencije. Analiziran je i profil trenera NSZ koji sprovode preduzetničku obuku i u tom domenu su date jasne preporuke za unapređenje.

Analiza utvrđuje i da je mentorski program skromno postavljen. Praktično predviđa dve mentorske sesije u toku od godinu dana, od čega se jedna odnosi na prikupljanje podataka, a druga na davanje izveštaja što je nedovoljno da bi se ostvario cilj mentorstva. Da bi se korisnicima preduzetničkog programa pružila usluga mentorstva koja bi imala odlučujuću ulogu za održivost preduzetničkih poduhvata, mentorstvo bi trebalo da krene već kroz preduzetničku obuku a odnos između mentora i korisnika da bude intenzivniji i kvalitetniji. U tom smislu profil trenera ni mentora nije adekvatno definisan u pogledu neophodnih kompetencija.

U domenu specijalizovanih obuka utvrđeno je da je potrebno sačiniti listu predefinisanih obuka (tema) koje NSZ može da ponudi korisnicima na osnovu statističke značajnosti zahteva iz prethodnih godina. Na osnovu te liste potrebno je dalje razraditi svaku temu ponaosob u smislu

sadržaja, trajanja, materijala i napraviti kalendar obuka. Merenje efekata Programa je takođe dodatna oblast koju je potrebno unaprediti redovnim evaluacijama, kako bruto tako i neto efekata.

Sagledavani su i kadrovski kapaciteti Nacionalne službe za zapošljavanje gde je jasno istaknuto u kom domenu je potrebno osnažiti kapacitete i na koji način se to može uraditi. Prostorne i tehničke kapacitete je u narednom periodu potrebno dodatno sagledati u kontekstu digitalizacije.

Na osnovu svega iznetog analiza predviđa ispunjavanje nekoliko važnih prethodnih koraka koje je potrebno učiniti u narednom periodu:

- Redizajn osnovne obuke sa naglaskom na redefinisane i sistematizaciju programa obuke, te definisanja zahteva za kompetentnost trenera.
- Redizajn mentoringa u pravcu većeg obuhvata podrške, definisanja kompetencija mentora, te uključivanja psiho-socijalne podrške.
- Redizajn specijalizovanih obuka je potrebno izvesti slično kao i kod osnovne obuke uz uvođenje kataloga ponuđenih obuka.
- Digitalizacija programa se preporučuje nakon sprovedenih gorepomenutih reformi. Rizik koji je utvrđen jeste da digitalizacija postojećeg programa na način koji je sada uređen ne bi dala očekivane efekte na održivost i ranjivost korisnika preduzetničkog programa.

Zaključna razmatranja analize ukazuju da je pre procesa digitalizacije potrebno sprovesti gorenavedene korake, a da predložena unapređenja zahtevaju od 6 meseci do godinu dana naknadne podrške.

1. Uvod i metodologija rada

Promocija i razvoj preduzetništva u Republici Srbiji prepoznati su u krovnom dokumentu javne politike u domenu zapošljavanja, Nacionalna strategija zapošljavanja za period 2010-2020 i od njenog usvajanja do danas predstavlja polje kojim su se nadležne institucije (pre svega ministarstvo nadležno za rad i zapošljavanje kao kreator politike zapošljavanja ali i Nacionalna služba za zapošljavanje kao sprovodilac mera aktivne politike zapošljavanja) bavile. Program razvoja preduzetništva koji se sprovodi od strane Nacionalne službe za zapošljavanje ima nekoliko segmenata i to: informisanje i savetovanje, obuka za razvoj preduzetništva koja se zove „Put do uspešnog preduzetnika“, mentorsku podršku korisnicima subvencije za samozapošljavanje, kao i set specijalizovanih obuka koje imaju za cilj da pomognu preduzetnicima u skladu sa njihovim potrebama za specifičnim znanjima i veštinama.

Program se sprovodi duži niz godina i usaglašen je sa planskim i normativnim aktima Republike Srbije. Obuhvata veliki broj polaznika (preko 10.000 na godišnjem nivou) i preduslov je za dobijanje odgovarajuće subvencije.

Polazeći od promena u okruženju, javlja se potreba za redizajnom i posledično digitalizacijom Preduzetničkog programa koji sprovodi Nacionalna služba za zapošljavanje. Jedan od osnovnih zadataka ovog izveštaja jeste da na osnovu temeljnih analiza zasnovanih na primarnim i sekundarnim izvorima predloži moguće pravce za redizajn i unapređenje postojećeg programa.

U okviru Programa „Znanjem do posla“ koji na nacionalnom nivou sprovodi Tim za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva Vlade Republike Srbije (u daljem tekstu SIPRU), jedna od prepoznatih aktivnosti u domenu unapređenja mera aktivne politike zapošljavanja prepoznat je Preduzetnički program koji realizuje Nacionalna služba za zapošljavanje (u daljem tekstu NSZ). Projektnim zadatkom predviđeno je da se u toku 2020. godine uradi sondiranje stanja u ovom domenu, a da se nakon definisanja preporuka za unapređenje Programa Preduzetništva do kraja 2021 podrži i realizacija preporuka, posebno u domenu digitalizacije usluge koje pruža NSZ. Sveukupna situacija u 2020. godini izazvana Covid-19 virusom samo je još više ubrzala realizaciju ovog prioriteta i pokazala njenu neophodnost.

Nakon inicijalnog plana koji je predstavljen SIPRU i NSZ-u u oktobru 2020.godine i prihvaćen kao osnova za dalji rad na aktivnostima analize i izrade preporuka za unapređenje preduzetničkog programa, sprovedeni su odgovarajući sastanci u fizičkom i virtuelnom prostoru, uzimajući u obzir trenutnu situaciju izazvanu pandemijom virusa SARS - Covid19, zatim desk istraživanja dostupne i prikupljene dokumentacije te dodatne konsultacije unutar članova tima.

Analizirano je trenutno stanje u ovoj oblasti kao i način na koji NSZ sprovodi program, te strateški i zakonodavni okvir. Utvrđeno je i konstatovano da je sveukupna delatnost NZS uređena sistemom kvaliteta i da za sve postoje adekvatne procedure. S tim u vezi postoji i

procedura koja bliže uređuje Preduzetnički program. Preduzetnički program proističe iz Nacionalnog akcionog plana zapošljavanja (u daljem tekstu: NAPZ) kao ključnog dokumenta koji operacionalizuje Nacionalnu strategiju zapošljavanja za period 2010-2020. Koreni Programa potiču iz 2002. godine kada je Agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća inicirala prvi trening trenera (ToT – *Training of trainers*) u ovoj oblasti. Kroz intervju sa predstavnicima NSZ, poslednji ovakav trening u cilju osposobljavanja internih trenera u NSZ sproveden je 2010. godine, iz čega proističe zaključak da 10 godina nije bilo adekvatne podrške osobama koje sprovode edukaciju u okviru Preduzetničkog programa. Pored vođene diskusije predstavnici su članovima tima učinili dostupnom i relevantnu dokumentaciju i to:

- Procedura za pružanje informativnih i savetodavnih usluga, sprovođenje obuka iz preduzetništva, mentoringa i specijalističkih obuka (0042-PR-062-OD-19) sa svim prilogima;
- Vodič iz osnova preduzetništva;
- Izvod iz Pravilnika o sistematizaciji radnih mesta koji se odnosi na obavljanje poslova programa zapošljavanja, preduzetništva i obrazovanja i obuka u filijalama, kao i u direkciji NSZ;
- Primer Izveštaja o realizovanoj obuci „Put do uspešnog preduzetnika“;
- Analizu Izveštaja o realizovanim obukama u 2018. godini;

Ostala relevantna dokumenta (Zakoni, Statut, Informator o radu,) su javno dostupna, i najveći deo njih je na sajtu NSZ.

Pored analize navedene dokumentacije, analizirani su i drugi izvori u funkciji analize primera dobre prakse u zemlji i regionu, te izabrani članicama EU. Posebno je analizirano iskustvo učesnika u procesima Preduzetničkog programa metodološki pristup detaljnije je objašnjen u poglavlju 3 ovog izveštaja.

2. Analiza strateškog i pravnog okvira u oblasti zapošljavanja u Republici Srbiji

Kako bi se na pravi način kontekstualno pozicionirao sadašnji Preduzetnički program i ustanovili domeni delovanja u funkciji preporuka za unapređenje, neophodno je sagledati strateški i zakonodavni, odnosno pravni okvir. Kroz analizu važećeg zakonodavnog i strateškog okvira kao i kroz intervju sa predstavnicima NSZ identifikovani su sledeći dokumenti kao ključni za predmetnu oblast:

- Nacionalna strategija zapošljavanja za period 2011-2020. godine;
- Nacionalni akcioni plan zapošljavanja za 2020. godinu;

-
- Pravilnik o kriterijumima, načinu i drugim pitanjima od značaja za sprovođenje mera aktivne politike zapošljavanja;
 - Program rada Nacionalne službe za zapošljavanje za 2020. godinu;
 - Sporazum o učinku Nacionalne službe za zapošljavanje za 2020. godinu.

Ovi dokumenti detaljno su analizirani i u daljem tekstu biće izneti ključni nalazi relevantni za predmet analize tj. za unapređenje Preduzetničkog programa NZS.

2.1. Nacionalna strategija zapošljavanja za period 2011-2020. godine

Uvidom u sadržaj Nacionalne strategije zapošljavanja za period 2011-2020. godine („Službeni glasnik RS”, broj 37/11, u daljem tekstu: Strategija) prepoznate su i izdvojene sledeće bitne celine koje imaju ili mogu imati uticaja na razvoj preduzetništva u Republici Srbiji:

- U delu 2. koji se odnosi na strateške prioritete i pravce, navodi se prioritet 2.2. Unapređenje ljudskog kapitala i veće socijalno uključivanje gde se kaže (str. 27) *„Posebno je potrebno raditi u pravcu promovisanja preduzetništva i preduzetničkog učenja i obrazovanja. Podrška se ogleda u pružanju konsultantskih usluga, kao i na podsticanju samozapošljavanja kroz kontinuirano preduzetničko osposobljavanje i obuku. U tom smislu javlja se neophodnost izrade zajedničke strategije razvoja preduzetničkog obrazovanja, čiji je osnovni cilj povećanje samozapošljavanja u Republici Srbiji.“*
- Kod ciljeva Strategije, identifikovano je da je preduzetništvo jedan od prioriteta i navodi se (str. 32.): *„Prioritetne aktivnosti koje treba da doprinesu povećanju zaposlenosti jesu podrška otvaranju novih radnih mesta u malim i srednjim preduzećima i podsticanje preduzetništva“.*
- U istom delu koji se odnosi na pojedinačne ciljeve, i pod brojem 2.2.2. Povećanje kompetencija nezaposlenih lica sticanjem znanja i veština kroz uspostavljanje sistema kratkih obuka, između ostalog se navodi: *„U cilju povećanja kompetencija nezaposlenih lica i konkurentnosti na tržištu rada, sprovodiće se programi dodatnog obrazovanja i obuke koji za cilj imaju obučavanje nezaposlenih lica radi sticanja dodatnih znanja i veština. To su programi osposobljavanja za samostalan rad u struci, programi obuka za potrebe tržišta i potrebe poznatog poslodavca, programi prekvalifikacije i dokvalifikacije i funkcionalnog osnovnog obrazovanja odraslih. Programe će sprovoditi NSZ u skladu sa potrebama lokalnog tržišta rada, a u saradnji sa obrazovnim ustanovama i poslodavcima, kao i relevantnim partnerima za oblast obrazovanja i obuka. U zavisnosti od vrste programa, akcenat će biti stavljen na teže zapošljiva lica iz kategorije ugroženih lica, dugoročno nezaposlena lica, lica*

suficitarnih zanimanja, a u cilju povećanja kompetencija u skladu sa potrebama poslodavaca“.

- Na nekoliko mesta u strategiji promoviše se i predviđa podsticanje socijalnog i ženskog preduzetništva definisanjem posebnih mera.

Iz navedenih segmenata Strategije koji predstavljaju osnovni izvod elemenata koji se tiču preduzetništva, može se jednoznačno zaključiti da je preduzetništvo prepoznato kao oblast ekonomskog delovanja i (samo)zapošljavanja kojoj treba posvetiti posebnu pažnju višeslojnim merama i integrativnim pristupom državnih institucija gde svakako NZS ima neizostavno mesto.

2.2. Nacionalni akcioni plan zapošljavanja za 2020. godinu

Nacionalni akcioni plan zapošljavanja (u daljem tekstu NAPZ) je osnovni implementacioni mehanizam Strategije zapošljavanja koji, na predlog Ministarstva za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja (MRZBS) usvaja Vlada Republike Srbije na godišnjem nivou, nakon široko sprovedenog konsultativnog procesa kojim upravlja sektor za rad i zapošljavanje u okviru pomenutog ministarstva.

Analizom NAPZ-a za 2020. godinu, možemo konstatovati da postoji sveobuhvatna podrška samozapošljavanju sa posebnim naglaskom na teže zapošljiva lica. U tom kontekstu, u delu 6., navode se programi i mere aktivne politike zapošljavanja gde se u okviru subvencija pod tačkom 4.2. Podrška samozapošljavanju, navodi da ta podrška predstavljala stručnu pomoć i sredstva u vidu subvencije za samozapošljavanje. Stručna pomoć je definisana kao skup

- informativnih i savetodavnih usluga,
- obuke za razvoj preduzetništva,
- podrške u prvoj godini poslovanja koja se realizuje kroz mentoring program i
- specijalističke obuke u NSZ, regionalnim razvojnim agencijama.

Dalje se navodi visina sredstava i prioriteti prilikom dodele subvencija. Uspeh ostvaren na obuci nije u vezi sa prioritetima. Konkretno, za 2020. godinu planirano je samozapošljavanje 3.100 nezaposlenih lica od kojih je 100 osoba sa invaliditetom.

Razradom mera za ostvarivanje ciljeva u delu koji se odnosi na subvencije (mera 2.2. Podrška zapošljavanju kroz subvencionisano zapošljavanje i samozapošljavanje) predviđena je aktivnost 2.2.3 Stručna pomoć za nezaposlene koji se samozapošljavaju – obuka za razvoj preduzetništva koju sprovodi NZS u saradnji sa RAS-om. Predviđeno je da bude obučeno 10.310 nezaposlenih lica, ali poseban budžet za ovu aktivnost nije predviđen.

Iz gore navedenog vidi se da su prioriteti i ciljevi iz Strategije operacionalizovani na godišnjem nivou kroz NAPZ. Međutim, kako posebna sredstva nisu alocirana za obuku čak 10.310 ljudi, ostaje nejasno kako će se obezbediti finansiranje i sprovođenje obuka uz osiguranje adekvatnog kvaliteta ovog andragoški izazovnog poduhvata.

2.3. Pravilnik o kriterijumima, načinu i drugim pitanjima od značaja za sprovođenje mera aktivne politike zapošljavanja

Pravilnik o kriterijumima, načinu i drugim pitanjima od značaja za sprovođenje mera aktivne politike zapošljavanja (Sl. glasnik RS br. 102/15, 5/17, 9/18) detaljnije razrađuje elemente predviđene definisane Strategijom, a neophodne za implementaciju mera iz relevantnog NAPZ-a.

Ovde je potrebno posebno izdvojiti da se u članu 43. navodi da pravo na subvenciju za samozapošljavanje može ostvariti nezaposleni ako je, pored drugih uslova, „*završio obuku iz preduzetništva po planu i programu obuke u organizaciji Nacionalne službe ili druge odgovarajuće organizacije*“, međutim, uvidom u dokumentaciju, dalje kod bodovanja za dodelu subvencije uspeh na obuci nije identifikovan kao element od značaja, preciznije nema uticaja na bodovanje.

Analizom ovog pravilnika otvaraju se dileme u vezi dve navedene odredbe. Prva o kojoj se svakako može diskutovati je obaveznost obuke za dobijanje subvencije za samozapošljavanje, a druga je da se u tom kontekstu na to gleda binarno, tj. da li je neko prisustvovao obuci ili ne, a ne i koje je znanje stekao.

2.4. Program rada Nacionalne službe za zapošljavanje za 2020. godinu;

Program rada NSZ koji se izrađuje svake godine, najdetaljnije daje pregled aktivnosti u vezi sa preduzetničkim programom. Za potrebe ove analize, dva su važna segmenta: prvi koji se odnosi na aktivnosti edukacije i drugi koji se odnosi na subvencije.

U delu 1.3.6. definisana je obuka za razvoj preduzetništva „Put do uspešnog preduzetnika“ (u daljem tekstu: Obuka). Programom je predviđeno podizanje nivoa informisanosti i kompetentnosti za otpočinjanje sopstvenog posla nezaposlenih i potencijalnih viškova zaposlenih – mogućih preduzetnika.

Ističemo da je ovim aktom predviđeno da Obuku realizuju zaposleni u organizacionoj jedinici za programe zapošljavanja i preduzetništvo i u drugim funkcijama u filijali. Očekivani rezultati su preuzeti iz NAPZ-a, čime se zaključuje da „druge organizacije“ koje su predviđene NAPZ-om nisu uključene u sprovedene ove mere.

Ovim aktom dati su okviri za realizaciju Obuke koja se dalje sprovodi u skladu sa drugim internim aktima NSZ, prvenstveno procedurama u okviru implementiranog sistema kvaliteta o čemu će detaljnije biti reči u narednim poglavljima.

3. Analiza preduzetničkog programa NSZ

Postojeći preduzetnički program, u širem smislu, definisan je gorenavedenim aktima od Strategije do Programa, dok je konkretnije razrađen u Proceduri za pružanje informativnih i savetodavnih usluga, sprovođenje obuka iz preduzetništva, mentoringa i specijalističkih obuka (0042-PR-062-OD-19) sa priložima (u daljem tekstu: Procedura).

3.1. Obuka

Procedura u delu 4.2. definiše Obuke iz preduzetništva. Najpre je (tačka 4.2.1.) definisan način prijavljivanja kandidata i priprema za izvođenje obuke. Analizom ovog dela Procedure utvrđeno je da **nisu definisani zahtevi u pogledu prostora, opreme niti drugih organizaciono-logističkih aspekata obuke. Nije definisan minimalan ni maksimalan broj učesnika.**

Procedurom nije predviđena mogućnost online izvođenje obuke.

U narednoj tački 4.2.2. bliže je definisan način izvođenja Obuke. Pored proceduralno-procesnih odredbi definisano je trajanje od najmanje 2 dana, odnosno 10 sati. U dokumentu Prilog 02 - Program obuke Put do uspešnog preduzetnika, dat je sadržaj obuke u veoma grubim crtama. Nešto detaljnija razrada data je u Prilogu 03 - Osnov za izradu prezentacije obuke Put do uspešnog preduzetnika.

Procedurom je predviđeno da predavač bude zaposleni iz NZS, ali da po potrebi mogu biti uključeni i „gosti predavači“ – preduzetnici koji su korisnici subvencija za samozapošljavanje i predstavnici Poreske uprave Ministarstva finansija. Iako je uključivanje ljudi iz prakse više nego poželjno za ovakav vid obuka, ostaje nejasno zašto je to ograničeno na korisnike subvencija za samozapošljavanje.

Sadržaj obuke je dobro zamišljen i sadrži veoma korisne pravne i poreske aspekte preduzetničkog poduhvata. Struktura biznis plana je takođe sveobuhvatna i usklađena sa obrascem na kome se isti podnosi uz zahtev za subvenciju.

Procedurom je predviđeno da na kraju obuke učesnici popune evaluacioni formular. Stepem zadovoljstva korisnika biće posebno elaboriran u ovom izveštaju.

Nalazimo da:

- ***Sadržaj obuke nije obuhvatio savremene teme koje se tiču e-poslovanja, digitalnog marketinga i društvenih mreža, zaštite potrošača i druge bez kojih se ne može zamisliti bilo koji savremeni poslovni poduhvat pa ni preduzetnički.***
- ***Trajanje obuke od 10 sati što je zapravo malo više od jednog dana, a ne dva kako navodi procedura (jedan dan obuke iznosi 8 sati sa pauzama) je izuzetni kratko vreme***

predviđeno gledajući sadržaj obuke. Ukoliko se pogleda samo sadržaj dela obuke koji se odnosi na biznis plan, jasno je da je potrebno mnogo više vremena i rada da bi se korisnik savladao tu oblast. Dalje izvodimo zaključak da, ovu obuku treba značajno produžiti ili je preimenovati u info sesiju, pošto trajanje obuka i sadržaj u ovom odnosu nisu delotvorni za krajnjeg korisnika kako bi on/ona dobili sva potrebna znanja i veštine za pokretanje sopstvenog biznisa.

- *Procedurom takođe nije predviđena provera znanja po odslušanoj obuci, te se uslovljavanje u funkciji subvencije ne može smatrati opravdanim.*
- *Procedurom nisu definisani obavezni materijali za obuku (literatura, radionice, studije slučaja itd.).*
- *Procedurom nisu definisani kriterijumi za izbor trenera.*

3.2. Mentoring

Procedura se dalje u tački 4.3 detaljnije bavi razradom procesa mentoringa korisnika usluga preduzetničkog Programa. Mentoring se odnosi na lica koja su dobila subvenciju i žele uslugu mentoringa. Predviđena su dva kontakta između pružaoca i korisnika mentoringa. Prvi kontakt ili poseta kako se naziva u Proceduri služi za pribavljanje informacija o preduzetničkom poduhvatu koji je dobio subvenciju za samozapošljavanje putem strukturiranog upitnika (Prilog 06 - Upitnik za izradu izveštaja o sprovedenom mentoringu). Nakon toga, mentor u prostorijama filijale izrađuje izveštaj koji, između ostalog, sadrži identifikovane probleme i preporuke mentora. Prilikom drugog kontakta mentor korisniku usluge „uručuje“ izveštaj čime se uz popunjavanje ankete o zadovoljstvu od strane korisnika, proces mentoringa završava.

Uvidom u Proceduru, nalazimo da:

- *Procedura nije definisala kriterijume za izbor mentora u smislu kompetencija (znanja, iskustva, veština) neophodnih za ovaj veoma kompleksan proces.*
- *Kako je učešće dobrovoljno, ne postoji evidencija za razloge ne učestvovanja u ovom procesu u funkciji unapređenja procesa.*
- *Nije definisano vreme odvijanja niti trajanja posete u procesu mentoringa (2 sata ili 2 dana?).*
- *Nejasno je šta se dešava ukoliko se korisniku subvencije javi naknadna potreba za mentorisanjem i nakon okončane dve posete definisane Procedurom.*
- *Anketni list o zadovoljstvu korisnika se popunjava u trenutku kada korisnik ne može znati da li će angažman i preporuke mentora dati rezultate.*

3.3. Specijalistička obuka

U delu 4.4. Procedure, definisana je specijalistička obuka za korisnike subvencija. Ovaj segment je najmanje detaljno opisan. Osim proceduralnih normi, nema bitnijih parametara esencijalnih za suštinu obuke.

Nalazimo da:

- ***Procedura nije definisala važne segmente specijalističke obuke: teme, sadržaj, trajanje, trenere, veličinu grupe, opravdanost izvođenja itd.***

4. Preliminarna analiza korisničkog iskustva preduzetničkog programa NSZ

U cilju daljeg unapređenja preduzetničkog programa NSZ, analizirano je korisničkog iskustvo koje program pruža, postavljajući korisnika u centar usluge. Na ovaj način, imajući u vidu specifične potrebe ciljne grupe, unapređujemo ne samo iskustvo sa preduzetničkim programom, već, šire gledano, i relevantnost programa za one kojima je namenjen.

U ovom poglavlju opisuju se preliminarni rezultati analize i predlozi unapređenja korisničkog iskustva preduzetničkog programa NSZ, nastali primenom savremenih pristupa u dizajnu usluga i proizvoda namenjenih specifičnim tržišnim segmentima, sa fokusom na unapređenje iskustva koje ta usluga ili proizvod pružaju krajnjem korisniku. Očekivani rezultat primene preporučenih mera biće unapređeno korisničko iskustvo krajnjih korisnika usluga NSZ programa za preduzetništvo kroz osnovne elemente ovog programa: individualno savetovanje za preduzetništvo, preduzetnička obuka, dodela subvencija i mentorstvo.

4.1. O primenjenoj metodologiji

Osnova metodološkog pristupa koji je primenjen u projektu razvoja i unapređenje usluga NSZ namenjenih korisnicima koji su zainteresovani za preduzetništvo zasnovana je na glavnim principima dva globalno prepoznata metoda za unapređenje i inovaciju proizvoda i usluga:

- “Dizajnersko razmišljanje” (engl. “*Design Thinking*”) i
- “Metod inoviranja” (engl. “*Innovators method*”)

“Dizajnersko razmišljanje” (u daljem tekstu DT) je proces kreativnog rešavanja problema. DT je u svojoj srži usmeren na čoveka (korisnika). On ohrabruje organizacije da se fokusiraju na ljude za koje stvaraju, što vodi boljim proizvodima, uslugama i internim procesima¹.

“Metod inoviranja” je struktuiran proces upravljanja inovacijama u organizacijama svih tipova, koji definiše nekoliko osnovnih faza u ovom procesu, sa fokusom na one aktivnosti koje vode ka novom, inovativnom proizvodu (odgovoru na uočeni izazov).

U skladu sa najboljom praksom u primeni navedenih metoda rada, njihovi najvažniji elementi čine osnovu metodologije primenjene u procesu unapređenja korisničkog iskustva krajnjih korisnika usluga NSZ programa za preduzetništvo.

Faza 1 metodološkog postupka

Sprovedeno je mapiranje trenutnog procesa sprovođenja preduzetničkog programa NSZ uvidom u dostupnu dokumentaciju i kroz razgovore sa zaposlenima u NSZ uključenim u pripremu i sprovođenje programa, kao i učesnicima obuke „Put do uspešnog preduzetnika“.

Cilj ove faze je sticanje realne slike o ključnim koracima iz perspektive korisničkog iskustva u sprovođenju preduzetničkog programa, kao i generalnog uvida u zadovoljstvo učesnika.

Faza 2 metodološkog postupka

Definisan je profil ciljne grupe korisnika preduzetničkog programa NSZ, u cilju razumevanja glavnih potreba na koje odgovor korisnici mogu da dobiju kroz preduzetnički program NSZ. Profil ciljne grupe je definisan kroz mapiranje sledećih oblasti njenih predstavnika: O čemu misle i šta osećaju?; Šta čuju?; Šta vide?; Šta govore i rade?; Koje su im glavne brige?; Šta su im glavni podstrekači?.

Faza 3 metodološkog postupka

Definisan je profil NSZ kao pružaoca usluga preduzetničkog programa, u cilju razumevanja glavnih ciljeva koje NSZ želi da ostvari u relevantnoj oblasti svoga rada kroz ponudu preduzetničkog programa definisanoj ciljnoj grupi. U skladu sa ovim profilom, razvijeni su vizija i osnovni principi korisničkog iskustva koje u procesu pružanja svojih usluga NSZ želi da ostvari u ciljnoj grupi. Na osnovu profila NSZ kao pružaoca usluge, definisana je vizija korisničkog iskustva koje preduzetnički program pruža svojim učesnicima, kao i 3 glavna principa koji, u odnosu na profil učesnika u preduzetničkom programu (definisan u prethodnoj fazi), osiguravaju isporuku definisane vizije.

Faza 4 metodološkog postupka

Dizajniran je idealan korisnički put kroz preduzetnički program NSZ (idealni proces) i utvrđena glavna odstupanja u trenutnom procesu u odnosu na idealni i u odnosu na definisanu viziju i principe.

Faza 5 metodološkog postupka

Ova faza će uslediti kao poslednja aktivnost u okviru inicijative unapređenja korisničkog iskustva sa preduzetničkim programom NSZ, a donosi definisanje prioriternih oblasti unapređenja, sa najvećim pozitivnim efektom na korisničko iskustvo i predlog konkretnih izmena procesa.

Bitna karakteristika ove faze, koja se u velikoj meri zasniva na primeni ekspertskog znanja u sumiranju stečenih uvida, je testiranje rešenja, u ranoj fazi njihovog razvoja, sa predstavnicima ciljne grupe i samog pružaoca usluge.

4.2. Rezultati analize korisničkog iskustva u preduzetničkom programu NSZ

Trenutni korisnički put kroz preduzetnički program NSZ

Mapiranje trenutnog korisničkog puta (procesa sprovođenja) preduzetničkog programa NSZ (individualno savetovanje, preduzetnička obuka, dodela subvencije i mentorstvo), ukazalo je na najbitnije korake iz perspektive korisničkog zadovoljstva, prikazane u Tabeli 1. Pored navedenih koraka navedena je informacija o primarnom kanalu na kojem se aktivnost obavlja i trenutni stepen zadovoljstva korisnika usluge (negativan, ravnodušan i zadovoljan).

Bitno je napomenuti da zbog specifičnosti organizacije, tačnije raspoloživosti resursa lokalnih filijala NSZ, kao i broja potencijalnih kandidata, postoje razlike u procesu na terenu u manjim mestima u odnosu na Beograd. Razlike međutim nisu suštinske, odnosno ne bi imale uticaj na nalaze ove analize, pa se stoga mogu generalizovati i primeniti, uz napomenu o manjim specifičnostima, na sve filijale NSZ koje učestvuju u izvođenju preduzetničkog programa.

Tabela 1 Trenutni korisnički put kroz preduzetnički program

FAZA/KORAK		Primarni kanal	Stepen zadovoljstva
I deo – Individualno savetovanje			
1	Korisnik se prijavljuje na evidenciju nezaposlenih NSZ	Lično, u filijali	
2	Organizuje se i održava sastanak sa relevantnim savetnikom za zapošljavanje	Lično	
3	Korisnik se obaveštava o programu zapošljavanja u koji će biti uključen, na osnovu njegovog profila	Telefonski poziv	
4	Korisnik dobija ponudu ulaska u program preduzetništva i upoznaje se sa njegovim sadržajem	Lično/ Telefonski poziv	
II deo - Obuka "Put do uspešnog preduzetnika"			
5	Korisnik dobija informacije o obuci "Put do uspešnog preduzetnika" kao preduslovom za subvenciju	Telefonski poziv/ Lično	
6	Vrši se zvanična prijava za obuku uz popunjavanje evidencionog upitnika	Lično	
7	Vrši se unos podataka iz upitnika u informacioni sistem NSZ čime je korisnik eventiran kao zainteresovan za obuku	NSZ IS ²	/
8	Filijala (savetnik za zapošljavanje) planira termine i organizuje obuke	/	/
9	Kandidati se obaveštavaju o terminu izvođenja obuke	Telefonski poziv	
10	Kandidat potvrđuje dolazak u predloženom terminu	Telefonski poziv	
11	Održavanje obuke u trajanju od dva dana (uvod u preduzetništvo i izrada biznis plana)	Uživo	
12	Na kraju obuke polaznici dobijaju materijale koji su korišćeni, informacije o aktuelnom konkursu/javnom pozivu za dodelu subvencije i zahtev za izradu biznis plana	Lično, tokom obuke (štampani materijal)	
13	Kandidati se obaveštavaju da tokom pripreme zahteva za subvenciju mogu da dobiju podršku u lokalnoj filijali pozivom i/ili ličnim dolaskom kod savetnika	Lično, tokom obuke	
III deo - Subvencija za samozapošljavanje			

² Informacioni sistem Nacionalne službe za zapošljavanje

14	Kandidat podnosi zvaničan zahtev za subvenciju za zapošljavanje, sa biznis planom nadležnoj lokalnoj filijali NSZ	Lično	
15	Budući preduzetnik vrši registrovanje preduzetničke delatnosti	Lično	
16	Kandidat dobija povratnu informaciju o odobravanju subvencije, a na osnovu rangiranja prema bodovnoj listi (na kućnu adresu i na oglasnoj tabli nadležne filijale)	Pisanim putem (pošta)	
17	Kandidat šalje pisanu potvrdu o prijemu obaveštenja	Pisanim putem (pošta)	
<i>Ako subvencija nije dobijena, proces se završava</i>			
<i>Ako je subvencija dobijena, prelazi se na sledeći korak</i>			
18	Potpisivanje ugovora o dodeli subvencije između budućeg preduzetnika i NSZ	Lično	
IV deo - Mentoring program			
19	Tokom trajanja ugovorne obaveze koju nosi subvencija, preduzetnici se slučajnim uzorkom biraju za uključjenje u mentorski program	NSZ IS	/
20	Preduzetnik se kontaktira i nudi mu se mentorstvo	Telefonskim putem	
21	Izabrani preduzetnik se saglašava sa uključjenjem u mentorski program	Telefonskim putem	
22	Savetnik odlazi kod preduzetnika, tokom jednodnevne posete razgovara sa njim i daje preporuke za unapređenje odnosno prevazilaženje eventualnih izazova	Lično	
23	Na kraju mentorskog dana, preduzetnik popunjava upitnik o zadovoljstvu mentorskom aktivnošću	Lično	
24	Savetnik šalje izveštaj o mentorstvu na adresu preduzetnika	Pisanim putem (pošta)	
V deo - Potvrda o plaćenim porezima			
25	Nakon godinu dana preduzetnik šalje dokaz o plaćenim porezima	Pisanim putem (pošta)	
26	NSZ vrši povratak sredstava obezbeđenja korisniku subvencije	/	

Zadovoljstvo korisnika programa³

Analiza (dostupnih) povratnih informacija o zadovoljstvu preduzetničkom obukom „Put do uspešnog preduzetnika“, ukazala je na visok stepen zadovoljstva polaznika. Naime, u analizi izveštaja obuka održanih tokom 2018. godine, prosečna ocena programa seminara, na skali od 1-5 bila je 4.72, pri čemu je sa nešto nižom, ali dalje visokom ocenom 4.43 ocenjen kvalitet korišćenih materijala. Svi delovi obuke ocenjeni su ujednačeno, sa prosečnom ocenom 3.83. Detaljan pregled rezultata merenja zadovoljstva sprovedenim obukama za preduzetništvo u 2018. godini dat je u Tabeli 2.

Tabela 2 Izveštaj o realizovanoj obuci za predizetništvo_2018

ФИЛИЈАЛА	ПРОСЕЧНА ОЦЕНА ПРОГРАМА СЕМИНАРА	ПРОСЕЧНА ОЦЕНА КВАЛИТЕТА МАТЕРИЈАЛА	ДЕЛОВИ СЕМИНАРА КОЈЕ ПОЛАЗНИЦИ СМАТРАЈУ НАЈКОРИСНИЈИМ			
			Основе предузел.	Правни аспект	Порези и доп.	Бизнис план рад.
БЕОГРАД	4,56	4,51	4,00	3,00	4,00	4,00
КРАГУЈЕВАЦ	4,19	3,95	4,00	4,00	4,00	4,00
НИШ	4,85	4,79	4,00	3,00	4,00	4,00
НОВИ САД	4,75	4,58	3,83	3,82	3,86	3,93
БОР	4,93	4,85	4,00	4,00	4,00	4,00
ВАЉЕВО	4,95	4,87	4,00	4,00	4,00	4,00
ВРАЊЕ	4,89	4,83	4,00	4,00	4,00	4,00
ЗРЕЊАНИН	4,75	4,81	4,00	4,00	4,00	4,00
КИКИНДА	4,81	4,69	3,82	3,76	3,80	3,80
КОСОВСКА МИТРОВИЦА	4,82	4,83	4,00	3,61	3,57	4,00
КРАЉЕВО	4,94	4,89	4,00	4,00	4,00	4,00
КРУШЕВАЦ	4,56	4,50	3,00	4,00	4,00	4,00
ЛЕСКОВАЦ	4,73	4,61	4,00	4,00	4,00	4,00
ПАНЧЕВО	4,81	4,71	4,00	4,00	4,00	4,00
ПОЖАРЕВАЦ	4,70	4,68	3,68	3,58	3,63	3,75
СОМБОР	4,63	4,22	3,53	3,50	3,58	4,00
СРЕМСКА МИТРОВИЦА	4,87	4,72	3,71	3,69	3,75	3,82
СУБОТИЦА	4,20	4,63	4,00	3,30	3,32	3,42
УЖИЦЕ	4,89	4,83	3,71	3,73	3,76	3,86
ЧАЧАК	4,92	4,46	4,00	4,00	3,00	4,00
ШАБАЦ	4,84	4,86	3,49	3,44	3,49	3,56

³ Na primeru zadovoljstva obukom „Put do uspešnog preduzetnika“

ПИРОТ	4,93	3,80	3,86	3,84	3,87	3,92
ПРОКУПЉЕ	4,73	4,67	4,00	4,00	4,00	4,00
ЗАЈЕЧАР	4,87	4,86	4,00	3,00	3,00	4,00
СМЕДЕРЕВО	3,80	1,02	4,00	3,00	4,00	4,00
ЈАГОДИНА	4,88	4,82	4,00	4,00	4,00	4,00
НОВИ ПАЗАР	3,97	1,49	4,00	3,00	3,00	4,00
ЛОЗНИЦА	4,89	4,87	4,00	4,00	4,00	4,00
ПРИЈЕПОЉЕ	4,88	4,84	4,00	4,00	4,00	4,00
ВРШАЦ	4,95	4,72	4,00	4,00	4,00	4,00
<i>ПРОСЕЧНО</i>	4,72	4,43	3,89	3,71	3,79	3,94

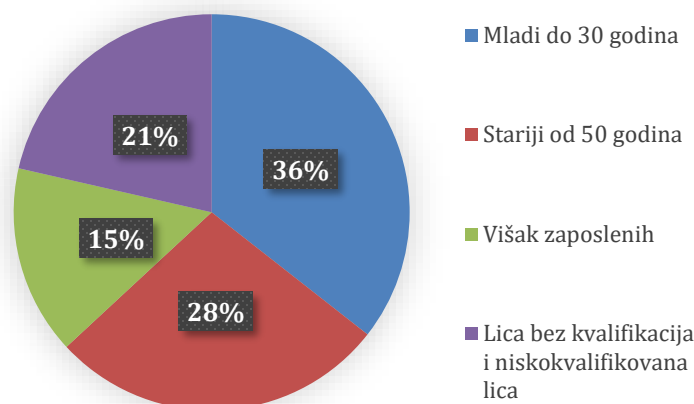
Zanimljiv je i podatak da je, na osnovu iste ankete, većina polaznika obuke, nakon njenog završetka, koji podrazumeva da u tom trenutku razumeju i koji su naredni koraci preduslov za dobijanje subvencije, odlučna da nastavi sa realizacijom svoje preduzetničke ideje - 96%.

Iako u proseku svega 4% odustaje od daljeg rada na pokretanju preduzetničkog posla nakon završene obuke, neke sredine beleže znatno viši procenat od čak 16% polaznika u ovoj grupi. Ne postoji međutim direktna veza između zadovoljstva preduzetničkom obukom i procentom najavljenog odustajanja (u navedenim primerima visokog procenta odustajanja, zadovoljstvo obukom je iznad proseka za 2018.), tako da možemo da zaključimo da odluka nije uslovljena kvalitetom i sadržajem obuke, već je rezultat strukture grupe ili lica koja u datoj mikro sredini bivaju obuhvaćena ovim programom. Visok stepen zadovoljstva samom obukom „Put do uspešnog preduzetnika“ polaznici potvrđuju i tokom dubinskih intervjua, sprovedenih u okviru ove analize.

Važno je međutim naglasiti u tumačenju ovih rezultata iz perspektive daljih kako kvalitativnih, tako i unapređenja korisničkog iskustva, da na osnovu intervjua možemo jasno da zaključimo da je visok stepen zadovoljstva obukom u skladu sa specifičnim preliminarnim očekivanjima od same obuke. Polaznici gledaju obuku prvenstveno kao preduslov za dobijanje subvencije i ona kao takva očekivanja ispunjava u velikoj meri, budući da ih ne samo upoznaje sa osnovnom terminologijom preduzetništva i koracima koji u procesu dobijanja subvencije slede, već je njen 2. dan u najvećoj meri posvećen izradi biznis plana i popunjavanju zahteva sa biznis planom na propisanom obrascu NSZ, koji, pored dokaza o završenoj obuci „Put do uspešnog preduzetnika“, čini osnovnu dokumentacije za podnošenje zahteva za dodelu subvencije.

Profil prosečnog korisnika preduzetničkog programa NSZ

Među licima koja se tokom kalendarske godine uključuju u mere aktivne politike zapošljavanja kroz preduzetnički program NSZ, kojih je u 2018. godini bilo preko 11.000, u proseku 50% čine žene. Među polaznicima obuke uključena su lica iz svih kategorija teže zapošljivih koje predstavljaju za uključivanje u mere aktivne politike zapošljavanja (Grafikon 1).



Grafikon 1 Učešće kategorija teže zapošljivih lica u preduzetničkom programu NSZ, 2018.⁴

Među ovim polaznicima, oko 70% čine i oni koji pored pripadnosti osnovnim kategorijama teže zapošljivih lica, po definiciji ulaze i u posebno osetljive kategorije nezaposlenih: dugoročno nezaposlene, osobe sa invaliditetom, Rome, korisnike novčane socijalne pomoći, izbegla lica, interno raseljena lica, povratnike iz inostranstva po sporazumu o readmisiji. 10% čine žrtve trgovine ljudima, žrtve porodičnog nasilja, samohrani roditelji, polaznici koji su jedan od nezaposlena roditelja, mladi do 30 godina sa statusom dece bez roditeljskog staranja, kao i povratnici iz zatvora. Preostalih 20% su polaznici koji pripadaju grupama korisnika novčane nagrade, dece u hraniteljskim porodicama, roditelja dece ometene u razvoju, oba nezaposlena supružnika i korisnici novčane socijalne pomoći.

Očigledna je velika heterogenost polaznika na godišnjem nivou, kao i visoka osetljivost usled specifičnih životnih situacija. Neophodnost jasnog razumevanja njihovih potreba i individualnog pristupom u komunikaciji, potvrđuje ne samo činjenica da spadaju u grupu nezaposlenih, teže zapošljivih lica, iz socijalno ugroženih grupa, već i uvid u osobine i veštine koje bi sami polaznici želeli da unaprede kod sebe. Prema anketi⁵ koju je sproveo Sektor za podršku zapošljavanju NSZ, čiji je cilj bio ispitivanje subjektivne ocene polaznika o značaju unapređenja veština i ličnih osobina za potrebe uspešnog započinjanja malog biznisa, polaznici prepoznaju sledeće kao ključne:

- **Želju za uspehom - 32,9%**
- **Saradnju sa drugima – 27,9%**
- **Samopouzdanje – 26,6%**
- Planiranje – 24,5%
- Veštinu proizvodjenja različitih ideja – 23,8%
- Upornost da prevazilazim prepreke – 21,3%
- Otvorenu komunikaciju – 17,6%
- Spremnost za ličnu promenu – 17,3%

⁴ Izvor: Struktura lica za uključivanje u mere aktivne politike zapošljavanja NSZ za period januar-decembar 2018.

⁵ Anketa o osobinama ili veštinama koje bi ispitanici voleli da unapređuju kod sebe, na uzorku od preko 2900 ispitanika, korisnika usluga Sektora za podršku zapošljavanju NSZ

-
- Ubedljivost – 17,3%
 - Inicijativu – 16,2%
 - Samodisciplinu u ispunjavanju obaveza – 15,4%
 - Ništa od navedenog – 9,2%

Na osnovu gore navedenih uvida, a prvenstveno informacija stečenih kroz polustrukturirane dubinske intervju sa polaznicima programa, popunjena je „Mapa empatije“ prosečnog korisnika preduzetničkog programa NSZ, koja predstavlja osnovu za formiranje „korisničke persone“, profila prosečnog korisnika preduzetničkog programa NSZ.

Mapa empatije

- **O čemu misle i šta osećaju?** Prosečan polaznik Preduzetničkog programa NSZ razmišlja o načinima za prevazilaženje trenutne situacije nezaposlenosti, kao preduslova za rešavanje ostalih izazova u životu za koje najčešće nisu sami (direktno) odgovorni. Važno im je da nađu način da ovu prvu prepreku savladaju koristeći svoja znanja i veštine ili sticanjem novih, budući da žele da budu samostalni, često i zbog toga što u poslovnom kolektivu ili pre toga u užem porodičnom okruženju nisu nailazili na podršku i razumevanje. Glavna briga, ali i motivacija im je da obezbede za svoju porodicu i sebe dugoročno stabilno okruženje, koje im omogućava zadovoljenje ne samo osnovnih, već i nekih viših životnih potreba. Imaju osećaj da oni to mogu, ali im je teško da krenu, nepoznata im je oblast u koju ulaze i nisu razrešili probleme lične prirode sa kojima su se u prethodnom periodu suočavali.
- **Šta čuju?** Svi oni su čuli da preduzetništvo nije lako i da veliki broj onih koji su probali nisu uspeali da opstanu. Čuju i da je zaposlenje u nekoj većoj organizaciji možda restriktivniji posao u smislu kreativnosti i organizacije privatnog života, ali nudi strukturu i sigurnost redovnih primanja, sa manjom količinom odgovornosti na pojedincu. Čuju međutim i da rad u većoj organizaciji može biti izuzetno naporan (smene, loši uslovi rada), a da kompenzacija, iako redovna, često pokriva samo osnovne potrebe. Prijatelji im govore da je preduzetnički put hrabra i pametna ideja, ali i da oni sami najverovatnije ne bi imali snage da krenu u om pravcu.
- **Šta vide?** Oko sebe vide često primere uspešnih preduzetničkih ideja sa jedne strane, ali i veliki broj onih koji se gase posle relativno kratkog roka od osnivanja. Vide i ljude koji rade u korporativnom okruženju koji izgledaju zadovoljno i ispunjeno, iako se žale na neke, za njih banalne stvari koje zapravo i nisu veliki problem. Tu su i oni drugi koji čine većinu u njihovom okruženju, iscrpljeni od rada u lošim uslovima koji teško uspevaju da obezbede minimum za svoje porodice i pored stalnog rada i relativno niskih, kontrolisanih potreba.
- **Šta govore i rade?** U komunikaciji sa drugima iznose mišljenje da je preduzetništvo jedina opcija koju vide, kako zbog toga što smatraju da nemaju adekvatno iskustvo da bi dobili posao u nekoj većoj organizaciji koja bi mogla da ponudi adekvatne uslove rada, tako i zbog toga što žele konačno da urade nešto za sebe i omoguće sebi i sebi bliskim

ljudima bolje uslove života. Naglašavaju međutim uvek da nisu sigurni da li znaju šta ih sve čeka na preduzetničkom putu, kao i da li imaju šta je neophodno da u njega uspešno krenu. Sa druge strane, jasno izražavaju stav da su odlučni u tome da ovaj pravac uspe i rade na tome da se adekvatno pripreme, napominjući da nije lako napraviti ovak korak sa mesta sa kojeg oni kreću (lični izazovi prouzrokovani porodičnom situacijom ili položajem u društvu).

- **Koje su im glavne brige?** Najviše su zabrinuti oko velikog broja nepoznanica, manjka iskustva u oblasti preduzetništva. Imaju želju, ali im nedostaje razumevanje cele oblasti i to ih sprečava da naprave sledeći korak. Brine ih i šta dolazi posle osnivanja preduzetničke delatnosti i da li za to imaju adekvatne veštine, iako su spremni da na njima rade. Brinu se da ovo ne bude još jedan od životnih neuspeha, jer ne vide šta bi im bila alternativa. Često je preduzetništvo poslednja opcija koja im se ukazala i stoga je pritisak veliki. Povremeno se plaše da neće imati dovoljno snage i upornosti da prevaziđu sve što ih na putu preduzetnika čeka.
- **Šta su im glavni podstrekači?** Primeri uspešnih preduzetnika im daju motivaciju. Činjenica da će imati kontrolu nad svojim životom u smislu radnog vremena, količine uložene energije, da će imati rezultate za koje znaju da su posledica njihovog rada, truda i kvaliteta koje imaju su im glavni motivi da nastave dalje sa idejom preduzetničkog poduhvata. Od velikog značaja bi im bilo kada bi znali da postoji podrška na ovome putu i da će imati kome da se obrate za pomoć ako naiđu na neku prepreku.

Korisnička persona, profil korisnika preduzetničkog programa

Prosečan korisnik preduzetničkog programa NSZ je osoba ženskog pola, u prvoj polovini 30-ih godina, sa završenom srednjom školom (srednje obrazovanje u trajanju od 4 godine) i započetim, ali nezavršenim specijalističkim obrazovanjem. Ima 10 godina iskustva na operativnim poslovima u servisnoj industriji. Poslednje 3 godine, nakon što je ušla u grupu viška zaposlenih u svojoj kompaniji, ima status nezaposlenog lica. Majka je dvoje dece predškolskog i školskog uzrasta, udata, suprug nema stalna primanja (projektno angažovanje) i živi u zajednici sa njenim roditeljima u porodičnoj kući u mestu u kojem je rođena. Posедуje personalni računar i pametan mobilni telefon, redovan je korisnik digitalnih kanala i aktivna je na socijalnim mrežama na kojima prati aktivnosti svojih prijatelja, ali i firmi čije proizvode koristi. Preko interneta, pored drugih kanala, se informiše o otvorenim radnim mestima i kada za to postoji mogućnost, prijavljuje za ista.

BUDUĆA PREDUZETNICA

Ana, 36 godina



Nezaposlena, majka dvoje dece, motivisana da pokrene sopstvenu preduzetničku inicijativu, bez prethodnog iskustva u ovoj oblasti. Redovan korisnik digitalnih kanala, uporna da sebi i svojoj porodici obezbedi adekvatne uslove života, što bi za nju predstavljalo potvrdu ličnog uspeha. Dug period bez zaposlenja i redovnih primanja ima negativan uticaj na njeno raspoloženje i odnos sa okolinom.

- Srednje obrazovanje u trajanju od 4 godine
- 10 godina iskustva na operativnim poslovima u servisnoj industriji
- 3 godine ima status nezaposlenog lica
- Dvoje dece predškolskog i školskog uzrasta
- Suprug nema stalna primanja
- Porodični odnosi pod negativnim uticajem dugog perioda neredovnih primanja
- Posедуje personalni računar i pametan mobilni telefon
- Redovan je korisnik digitalnih kanala, aktivna je na socijalnim
- Aktivno pokušava da nađe zaposlenje
- Pokušala je da pokrene nekoliko inicijativa
- Nedostaju joj inicijalna sredstva

Ilustracija 1 Profil ciljne grupe preduzetničkog programa NSZ⁶

Od kada ima status nezaposlenog, aktivno pokušava da nađe posao, međutim nema adekvatne veštine za ograničen broj pozicija koje se otvaraju u njenom mestu stanovanja i okolini. U paraleli sa traženjem posla pokušala je da pokrene nekoliko inicijativa, mada nezvanično budući da joj nedostaju inicijalna sredstva, u oblasti domaće proizvodnje (pravljenje slatkih proizvoda i izrada dečije garderobe). Pokazalo se međutim da u kućnim uslovima takva aktivnost neodrživa, iako je potencijal postojao. Celokupna situacija u kojoj se sada već duže vreme nalazi utiče negativno na njeno raspoloženje i entuzijazam da iznese željenu promenu, kao i generalne odnose u više generacijskog porodičnoj zajednici.

Profil NSZ kao pružaoca usluga preduzetničkog programa

Glavni cilj NSZ, definisan godišnjim programom rada je unapređenje zapošljivosti i održivog povećanja zaposlenosti, inače i osnovnog cilja politike zapošljavanja utvrđenog Nacionalnom strategijom zapošljavanja za period 2011-2020. godine. Ostvarenje ovog cilja podrazumevalo bi da je uspostavljen efikasan, stabilan i održiv trend rasta zaposlenosti u Republici Srbiji do kraja

⁶ Izvor fotografije: <https://www.glam.com/lifestyle/finding-success-in-your-30s-female-entrepreneurs-on-greatest-lesson-learned>

2020. godine, uz usaglašenost politike zapošljavanja, kao i institucija tržišta rada, sa tekovinama Evropske unije.

Bitno je naglasiti, u analizi profila NSZ kao pružaoca usluga, da prioritet prilikom uključivanja u mere akcionog plana zapošljavanja imaju nezaposlena lica iz kategorije teže zapošljivih. Ova kategorija podrazumeva da se radi o „onim nezaposlenim licima koja zbog zdravstvenog stanja, nedovoljnog ili neodgovarajućeg obrazovanja, socio-demografskih karakteristika, regionalne ili profesionalne neusklađenosti ponude i tražnje na tržištu rada ili zbog drugih objektivnih okolnosti teže nalaze posao“⁷.

NSZ sebe vidi kao instituciju kojoj se potencijalni korisnici obraćaju „ukoliko su nezaposleni, žele da promene ili otpočnu sopstveni posao ili im je potreban savet u vezi sa zapošljavanjem“⁸.

Imajući sve gore navedeno u vidu, kao i profil ciljanog korisnika usluge NSZ za preduzetnički program kojim se ova analiza bavi, naredni set karakteristika trebalo bi da odlikuje NSZ kao pružaoca usluga, da bi krajnji korisnik bio zadovoljan, a NSZ ostvario svoje ciljeve:

- Relevantan kako za različite geografske mikrolokacije, tako i za različite profesionalne i lične profile potencijalnih korisnika
- Transparentan u sadržaju ponude koju ima, direktan u komunikaciji, sa jezikom prilagođenim sagovorniku
- Pravovremen u usluzi koju pruža, u skladu sa fazama razvoja preduzetničke inicijative
- Lako dostupan u svakom trenutku, budući da ulazak u oblast preduzetništva nosi iznenađenja za neiskusne korisnike, koji čine većinu
- U skladu sa vremenom kada se radi o korišćenju novih tehnologija, budući da i od svojih korisnika očekuje nova, inovativna rešenja i preduzetničke ideje
- Posvećen, kako u realizaciji svojih programa, tako i razumevanju specifičnih potreba korisnika usluga
- Prisutan u svim fazama preduzetničke inicijative do njenog potpunog osamostaljivanja, odnosno uspostavljanja pozicije na tržištu
- Izvor svih informacija od značaja za budućeg ili preduzetnika početnika. Ako informaciju nema, zna gde može da se nađe.
- Empatičan, spreman da sasluša, razume i pomogne, odnosno prepozna uspeh i potvrdi ga kroz pozitivnu povratnu informaciju

Vizija i glavni principi korisničkog iskustva NSZ

Iz ovog seta karakteristika, i dalje imajući u vidu sa jedne strane ciljeve NSZ, a sa druge strane potrebe ciljne grupe korisnika njenih usluga u oblasti preduzetništva, možemo da definišemo viziju

⁷ Iz Programu rada Nacionalne službe za zapošljavanje za 2020. godinu

⁸ Sa zvanične web prezentacije NSZ

korisničkog iskustva koje NSZ pruža u ovom delu svoje ponude: „U Nacionalnoj službi za zapošljavanje imate podršku koja vam je potrebna.“

Osnovna 4 principa podržaće ostvarenje ove vizije, ako se budu kontinualno primenjivali u svim fazama razvoja i pružanja usluge krajnjim korisnicima:

- **Relevantni** – NSZ prilagođava elemente svoje ponude, kao i način njene realizacije specifičnim potrebama korisnika, nastalim usled njihove lokacije, iskustva, predispozicija za bavljenje preduzetničkim poslom i ličnim izazovima sa kojima se suočavaju. Svojim korisnicima se obraća jezikom koji razumeju, približava im stručnu terminologiju koja proizilazi iz zakonskih okvira od značaja za preduzetništvo i poslovanje generalno i pravovremeno im skreće pažnju na korake koji se dešavaju nakon onih kroz koje preduzetnički poduhvat trenutno prolazi.
- **Lako dostupni** – Podrška i ponuda koju pruža NSZ dostupna je kako kroz lični kontakt, tako i preko drugih kanala komunikacije, u skladu sa savremenim tehnologijama. Komunikacija je neformalna kada je to moguće, cilj je da se uspostavi odnos poverenja i otvorenost u oba smera, uz razumevanje svih oblasti u kojima saradnja sa NSZ za preduzetnika može da ima direktne prednosti.
- **Praktični** – Procesi rada su jednostavni, izbegavaju se nepotrebne formalnosti koje bi proces činile neefikasnim. Fokus je na praktičnim aktivnostima, teorija je tu samo kao osnova koja obezbeđuje razumevanje bazičnih principa poslovanja. Saveti koji se pružaju zasnovani su na primerima iz prakse.
- **Zainteresovani** – Tim NSZ prisutan je kako na samom početku, tako i tokom razvoja preduzetničke inicijative. Proaktivan u uspostavljanju kontakta sa svojim korisnicima, posvećen svima koji su otvoreni za saradnju i zainteresovani da im se pruži podrška. Uspehe svojih polaznika deli sa drugima i formira internu bazu znanja na osnovu njihovih pozitivnih i negativnih iskustava, koja mogu biti od pomoći novim preduzetnicima. Svakog od svojih korisnika posmatra i kao nosioca preduzetničke inicijative i kao osobu sa specifičnim potrebama i izazovima.

U Nacionalnoj službi za zapošljavanje imate podršku koja vam je potrebna

Princip 1

Relevantni

Princip 2

Lako dostupni

Princip 3

Praktični

Princip 4

Zainteresovani

Ilustracija 2 Platforma korisničkog iskustva NSZ

Idealan korisnički put kroz preduzetnički program NSZ

U nastavku predložena struktura (dizajn) puta kroz preduzetnički program NSZ (idealni proces), data je uzimajući u obzir zatečeno stanje opisano u Tabela 1 Trenutni korisnički put kroz preduzetnički program uz poštovanje prethodno definisane vizije i glavnih principa korisničkog iskustva. Predlozi svih izmena u odnosu na trenutni proces nastali su dakle isključivo na osnovu uvida u profil korisnika programa i njihovih potreba sa jedne strane i željene percepcije koje NSZ kod njih želi da postigne, kao i u skladu sa ove dve oblasti definisanim principima korisničkog iskustva (Ilustracija 2. Platforma korisničkog iskustva NSZ).

U nastavku (Tabela 3 Predlog idealnog korisničkog puta) dat je prikaz idealnog korisničkog puta u kojem je između ostalog naveden optimalan kanal pružanja usluge, ali i očekivani stepen zadovoljstva korisnika usluge u svakom od koraka. Bitna napomena je da stepen zadovoljstva može da ima 3 kategorije (negativan, ravnodušan i zadovoljan), s tim da status „negativan“ ne sme da se pojavi u okviru idealnog korisničkog puta.

Tabela 3 Predlog idealnog korisničkog puta

FAZA/KORAK		Napomena	Kanal	Stepen zadovoljstva
I deo – Individualno savetovanje				
1	Korisnik se prijavljuje na evidenciju nezaposlenih NSZ	Prijava je jednostavna, zahtevaju se samo osnovni lični podaci i podaci o razlozima trenutnog statusa	Lično ili on-line preko portala NSZ	
2	Organizuje se i održava sastanak sa relevantnim savetnikom za zapošljavanje	Uspostavlja se inicijalni kontakt i usaglašava termin za sastanak. Na sastanku se korisnik upoznaje sa ciljevima i relevantnim programima NSZ i ličnim savetnikom, a on detaljnije obrazlaže svoje sklonosti, očekivanja i situaciju u kakvoj se trenutno nalazi.	Lično	

3	Korisnik ulazi u program zapošljavanja koji odgovara njegovom profilu	U skladu sa zaključcima sa prethodnog sastanka korisnik dobija detaljne informacije o programu zapošljavanja u koji je uključen, kao i program psihosocijalne pomoći ako se za tim potvrdila potreba, sa vremenskim okvirima narednih koraka.	E-mail, uz lični kontakt na zahtev korisnika.	
II deo - Obuka "Put do uspešnog preduzetnika"				
4	Korisnik dobija informacije o obuci "Put do uspešnog preduzetnika"	Budući da je ušao u preduzetnički program NSZ, korisnik se upoznaje sa sadržajem prvog koraka: obuke koja je preduslov za subvenciju za samozapošljavanje	E-mail, uz lični kontakt na zahtev korisnika.	
5	Korisnik potvrđuje da je zainteresovan za program i prijavljuje se uz popunjavanje evidencionog upitnika	Evidencioni upitnik podrazumeva izbor termina obuke i detalje o eventualnoj preduzetničkoj ideji. Korisnik dobija materijal koji ga upoznaje sa primerima uspešnih preduzetnika prošlih kroz program NSZ.	On-line preko portala NSZ	
6	Vrši se unos podataka iz upitnika u informacioni sistem NSZ čime je korisnik eventiran kao zainteresovan za obuku	Interna aktivnost savetnika	NSZ IS	/
7	Filijala (savetnik za zapošljavanje) planira termine i organizuje obuke	Kod formiranja grupa, uzima se u obzir profil korisnika, nastao popunjavanjem evidencionog upitnika. Cilj je da se prave homogene grupe od ne više od 30 učesnika.	NSZ IS	/
8	Kandidati se obaveštavaju o terminu izvođenja obuke i dobijaju pripremni materijal	Pored obaveštenja o terminu i podsećanja na sadržaj obuke, korisnici dobijaju i materijal za pripremu, uz mogućnost da svoje znaje na teme pokrivene obukom provere putem on line testa.	E-mail/on-line	
9	Kandidat potvrđuje dolazak u predloženom terminu	Pruž mu se prilika da postavi i dodatna pitanja o samoj obuci, na koja odgovor dobija pre njenog početka.	E-mail/on-line	
10	Održavanje obuke u trajanju od 4 dana (uvod u preduzetništvo i izrada biznis plana)	Trajanje obuke je 4 dana: 1. dan – Pravno-administrativni i poreski aspekti preduzetništva 2-3. dan – Osnove izrade biznis plana (radionički rad) <i>Pauza i mentorski rad</i>	Uživo/on-line/kombinacija	

		4. dan – Presentacija urađenih biznis planova i dobijanje povratne informacije Obuka sadrži primer iz preduzetničke prakse ranijih polaznika obuke za svaku obrađenu celinu.		
11	Na kraju obuke polaznici dobijaju materijale koji su korišćeni, informacije o aktuelnom konkursu/javnom pozivu za dodelu subvencije i zahtev za izradu biznis plana	Pored navedenih materijala korišćenih na samoj obuci, polaznici dobijaju i pristup on line portalu sa studijama slučaja preduzetničkih inicijativa. Takođe, upućuju se na portale drugih republičkih institucija koje imaju ponude subvencija i usavršavanja za preduzetnike.	E-mail/On-line	
12	Kandidati se obaveštavaju da tokom pripreme zahteva za subvenciju mogu da dobiju podršku u lokalnoj filijali pozivom i/ili ličnim dolaskom kod savetnika	Ovo obaveštenje šalje se e-mailom ili komunicira telefonskim pozivom i koristi se prilika da traži povratna informacija o zadovoljstvu obukom,	E-mail/telefonski poziv	
III deo - Subvencija za samozapošljavanje				
13	Kandidat podnosi zvaničan zahtev za subvenciju za zapošljavanje, sa biznis planom nadležnoj lokalnoj jedinici NSZ	U pripremi biznis plana imao je prilike za lične ili on line konsultacije sa savetnikom. Dokumentacija je pregledana i potvrđena kao validna od strane savetnika u lokalnoj filijali NSZ.	E-mail/On-line	
14	Budući preduzetnik vrši registrovanje preduzetničke delatnosti	O tome kako da ovo uradi ima dostupno detaljno uputstvo na NSZ web strani.	/	
15	Kandidat dobija povratnu informaciju o odobravanju subvencije, a na osnovu rangiranja prema bodovnoj listi	Informacija sadrži detalje o realizaciji subvencije i smernice za najefikasnije modele sredstava obezbeđenja. Od svog savetnika kandidat dobija personalizovanu čestitku i želje za uspeh u daljem radu.	E-mail/Poziv	
16	Kandidat potvrđuje da je primio obaveštenje i da će aktivirati odobrenu subvenciju	/	On-line	
17	Potpisivanje ugovora o dodeli subvencije između budućeg preduzetnika i NSZ	/	Uživo	
18	Uručivanje ugovora o dodeli subvencije	Svečan događaj, kojem prisustvuju svi zainteresovani korisnici, kada im se uz ugovor uručuje i poklon paket sa praktičnim sadržajem (rokovnik i olovka, držač za vizi karte, vaučer sa	Uživo	

		popustima sponzora za izradu promo materijala firme, uspostavljanje web stranice i sl.), Dobijaju i nalog i password za pristup on line bazi znanja korisnika subvencije.		
IV deo - Mentoring program				
19	Tokom trajanja ugovorne obaveze koju nosi subvencija, preduzetnici imaju mogućnost da se prijave za mentoring program	Preduzetnik dobija dodeljenog savetnika kome može da se obrati za pomoć u bilo kom trenutku tokom trajanja subvencije, bilo da se radi o podršci u preduzetničkim aktivnostima ili psihosocijalnoj pomoći.	E-mail/Lično/Poziv	
20	Savetnik proaktivno kontaktira preduzetnika jedan put tokom meseca (tokom prvih 12 meseci)	U razgovoru se proverava generalni stav preduzetnika prema poslovanju, nudi pomoć i upućuje se na eventualno dostupne konkurse i usavršavanja u ponudi republičkih institucija (uključujući i NSZ), kao i psihosocijalnu podršku ako se za tim utvrdi potreba.	E-mail/Poziv	
21	Preduzetnik kontaktira savetnika po potrebi	U razgovoru može da traži i dobije savet iz različitih oblasti preduzetništva, psihosocijalne pomoći ili da bude upućen na stručne službe koje te informacije imaju, odnosno pružaju tu vrstu podrške.	E-mail/Poziv/Lični dolazak	
22	Na kraju 12. meseca od dobijanja subvencije, savetnik šalje preduzetniku svoju analizu njegovog preduzetničkog poduhvata uz preporuke za oblasti daljeg unapređenja.	Za dalju podršku preduzetnika upućuje na zvanične kontakt kanale državnih službi, a on kao lični savetnik fokus stavlja na nove kandidate iz naredne kalendarske godine.		
V deo - Potvrda o plaćenim porezima				
23	Nakon godinu dana preduzetnik šalje dokaz o plaćenim porezima	/	E-mail	
24	NSZ vrši povratak sredstava obezbeđenja korisniku subvencije	Uz povratak sredstava preduzetnik se još jednom upoznaje sa dostupnim konkursima i usavršavanjima u ponudi republičkih institucija (uključujući i NSZ), kao i sa mestima na kojima može da dobije psihosocijalnu pomoć ako se za njom ukaže potreba.	Lično + e-mail	

5. Procena kapaciteta NSZ za implementaciju preduzetničkog programa

Kako bi redizajnirani preduzetnički program bio i realno sprovodiv i održiv, tj. kako bi korisnicima programa dao osnovu za razvoj i održanje preduzetničkog poduhvata, neophodno je Program upodobiti sa raspoloživim i projektovanim kapacitetima NSZ.

Pri ovom delu analize korišćeni su materijali dostavljeni od strane predstavnika NSZ, kao i oni koji su javno dostupni::

- Statut NSZ;
- Izvod iz pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta NSZ;
- Godišnji program rada NSZ;
- NAPZ i dr;

Pored navedenih dokumenata, obavljeni su i razgovori sa predstavnicima NZS kao bi se pojasnili i dopunili podaci koji se nalaze u navedenim dokumentima.

5.1. Kadrovski kapaciteti

U skladu sa programom rada, za nosioce sprovođenja obuka nadležni su Odeljenje za programe zapošljavanja i preduzetništvo, Odeljenje za posredovanje u zapošljavanju i planiranje karijere, Odeljenje za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba sa invaliditetom - Sektor za podršku zapošljavanju, filijale NSZ.

U Direkciji NZS postoji Odeljenje za programe zapošljavanja i preduzetništvo koje je, između ostalog, nadležno za planiranje i koordinaciju organizacije i izvođenja obuka za razvoj preduzetništva. Odeljenje broji 9 ljudi i gde je sistematizovano radno mesto Službenik za metodologiju programa zapošljavanja sa 7 izvršilaca. Uvidom u opis radnog mesta, može se zaključiti, da ovi službenici izrađuju standarde, metodološka uputstva, procedure i radna uputstva za programe zapošljavanja i preduzetništvo, prate i proučavaju programe preduzetništva. Stručna sprema za ovo radno mesto koje je zaduženo za veoma kompleksne poslove predviđa visoko obrazovanje, dok u delu vrste stručne spreme, nije definisana. Od dodatnih znanja i iskustva, traži se iskustvo od dve godine sa istom stručnom spremom, poznavanje rada na računaru i položen ispit za zapošljavanje.

Filijala Beograd ima u svom sastavu Odeljenje za programe zapošljavanja i preduzetništvo sa 15 sistematizovanih radnih mesta, koje, između ostalog, obavlja poslove u vezi sa sprovođenjem unapređenja preduzetništva. Takođe postoji i Odeljenje za obrazovanje i obuke koje je zaduženo za realizaciju programa sticanja znanja i veština, stručnog osposobljavanja, prekvalifikacije dokvalifikacije stvaranja mogućnosti za samozapošljavanje.

Filijale do 30.000 korisnika usluga u svom sastavu imaju Odeljenje za programe zapošljavanja, preduzetništvo, obrazovanje i obuke sa različitim brojem zaposlenih u zavisnosti od filijale. Nadležnost za program preduzetništva podeljena je između više sistematizovanih radnih mesta, a posebno između Organizatora programa zapošljavanja i Organizatora obrazovanja odraslih. Organizator programa zapošljavanja prati i proučava programe razvoja preduzetništva, te pruža stručnu pomoć i savetovanje korisnicima, planira i realizuje treninge u oblasti preduzetništva,

pruža usluge mentoringa. S druge strane, Organizator obrazovanja odraslih, organizuje realizaciju programa obrazovanja i obuka, prati njihovu realizaciju i ocenjuje uspešnost.

Kao i kod direkcije i drugih radnih mesta, nije predviđena vrsta stručne spreme za ova radna mesta, a predviđeno je iskustvo od jedne godina na poslovima sa visokom stručnom spremom, te položen ispit za rad u zapošljavanju i poznavanje rada na računaru.

Analizom kadrovskih kapaciteta može se zaključiti da postoje sistematizovana radna mesta koja su zadužena za preduzetnički program.

Dodatno, nalazimo da:

- *Međutim, nadležnosti su disperzivne i podeljene između više izvršilaca. Ako izuzmemo, rukovodioce, koji po formaciji nose odgovornost, nejasno je ko je „vlasnik“ procesa u ovom programu.*
- *Zahtevi u pogledu stručne spreme i iskustva su neadekvatno definisani. Najpre, za ovakve poslove nužno je precizno definisati radno mesto sa adekvatnom stručnom spremom i dodatnim ispitima i znanjima koja su neophodna radi adekvatne podrške. Posebnu pažnju treba posvetiti iskustvu na relevantnim poslovima.*
- *Prema postojećim aktima, teorijski je moguće da mentoring sprovodi osoba koja je po obrazovanju npr. diplomirani arheolog sa godinu dana iskustva na poslovima koji nemaju veze da preduzetništvom.*
- *I najbolje osmišljen program neće dati rezultate u ovakvom kadrovskom kontekstu, te će kredibilitet programa i NSZ u celini biti potencijalno doveden u pitanje.*

5.2. Prostorni i tehnički kapaciteti

Kao što je u tekstu već navedeno, tačan broj polaznika Obuka po grupi nije definisan i može višestruko varirati. S tim u vezi, nezahvalno je jasno predefinisati prostorne uslove po filijalama neophodnim za sprovedene navedene obuke. Takođe, kako nije precizno definisana ni način rada (da li je u pitanju radionički rad, rad po grupama, radu u plenumu i dr.), dodatno je otežano definisati prostorne zahteve za realizaciju obuke.

Ista konstatacija se odnosi na tehničku opremljenost, a dodatno se nadovezuje na potrebu za definisanjem prostornih standarda, kao preduslov projektovanih tehničkih kapaciteta.

Nakon usvajanja potencijalnog modaliteta redizajna Preduzetničkog programa neophodno je uraditi analizu jaza u kontekstu prostornih i tehničkih kapaciteta.

6. Uporedna analiza preduzetničkog programa NSZ i drugih sličnih programa u republici, regionu i relevantnim zemljama EU

U Republici Srbiji postoji više inicijativa koje se odnose na podsticanje razvoja preduzetništva. Inicijative se mogu odnositi na finansijske ili nefinansijske mere ili njihovu kombinaciju. Za potrebe ovog izveštaja identifikovane su i analizirane neke od inicijativa, mada njihov obuhvat nije konačan.

Takođe, analizirana je situacija u oblasti preduzetničkih podsticaja u zemljama regiona, te izabranim zemljama EU koje mogu imati određene privredne i demografske sličnosti sa Republikom Srbijom.

6.1. Inicijative za podsticanje razvoja preduzetništva u RS

Jedan od svakako najvažnijih aktera u ovom domenu jeste **Ministarstvo privrede** koje sprovodi sveobuhvatan set mera za podršku razvoju malih i srednjih preduzeća i preduzetništva.

Kao što je prethodno i navedeno, mogući su različiti oblici podrške, a Ministarstvo privrede pruža kombinaciju finansijskih i nefinansijskih oblika podrške.

Finansijski oblici podrške su:

- **Start-up krediti za početnike**

Ovaj program sprovodi se u saradnji Ministarstva privrede i Fonda za razvoj Srbije. Uređen je uredbom o utvrđivanju programa podsticanja razvoja preduzetništva kroz finansijsku podršku za početnike u poslovanju u 2020. godini. Predviđa finansijsku podršku novoosnovanim preduzetnicima, mikro i malim privrednim društvima, koji su registrovani u Agenciji za privredne registre, a najranije 2 godine u odnosu na godinu podnošenja zahteva.

Finansijska podrška se odnosi na dobijanje kredita po stopi od 1% i bespovratna sredstva u iznosu od 30% vrednosti ulaganja, odnosno 40% za privredne subjekte koji pripadaju jedinicama lokalne samouprave svrstanim u četvrtu grupu nerazvijenosti.

Rok otplate kredita je 5 godina sa grejs periodom od 1 godine.

Minimalan iznos ukupno odobrenih sredstava iznosi 400.000 dinara, a maksimalan iznos je 6.000.000. RSD.

Ulaganja koja se mogu finansirati:

- a) tekuće održavanje proizvodnog ili poslovnog prostora do iznosa od 350.000 RSD
- b) kupovinu opreme (nove ili polovne, ne starije od 5 godina)
- c) operativne troškove, najviše do 20% u strukturi ukupnog ulaganja

Bitno je podvući da prednost prilikom dodele sredstava imaju osnivači koji su prošli obuku akreditovanih regionalnih razvojnih agencija bez prepoznavanja NZS kao pružaoca obuke u ovoj oblasti.

Takođe, kao obavezni deo dokumentacije, podnosi se Poslovni plan na propisanom obrascu koji je u velikoj meri sličan sa strukturom poslovnog plana koji se prolazi na obuci.

Postoje i drugi oblici podrške koji su bili aktivni (npr. za nabavku oprem i sl.), ali se novi javni pozivi očekuju po usvajanju Zakona o budžetu za 2021. godinu.

Nefinansijski oblici podrške su:

- **Program standardizovanog seta usluga za MSPP**

Ovaj program sprovodi se preko akreditovanih regionalnih razvojnih agencija i nudi šest vrsta usluga:

- a) informatika
- b) obuke
- c) savetodavne usluge
- d) mentorstvo
- e) promocija
- f) kontrola terena

Obuke mogu biti:

- 1) Obavezan modul
 - Obuka za početnike u poslovanju, 2 dana trajanje
- 2) Opcioni modul
 - Priprema poslovnog plana i poslovanje sa bankama
 - Finansijsko upravljanje
 - Izvoz - za one koji prvi put izvoze
 - Marketing i prodaja
 - Elektronsko poslovanje i informacione tehnologije
 - Pregled standarda kvaliteta i zaštite životne sredine
 - Inovacije

(sve opcione obuke traju po 2 dana)

Program nudi i savetodavne usluge koje, između ostalog obuhvataju:

- 1) pomoć pri izradi poslovnog plana pri prijavljivanju za *start-up* kredit
- 2) **pomoć pri izradi poslovnog plana za subvencije za samozapošljavanje kod nacionalne službe za zapošljavanje**

Standardizovani set usluga obuhvata i mentoring koji se pruža u dužem vremenskom periodu i obuhvata 25-50 sati mentorisanja po jednom privrednom subjektu koji posluju do tri godine.

Pored ministarstva Privrede, i druge institucije sprovode različite inicijative finansirane iz budžeta republike, EU, drugih donatora i izvora, koje će u najkraćem biti predstavljene u nastavku teksta:

- **Program podrške razvoju i promociji ženskog inovacionog preduzetništva** sprovodi Kabinet ministra bez portfelja zaduženog za inovacije i tehnološki razvoj. Specifični ciljevi Programa su (Program podrške razvoju i promociji ženskog inovacionog preduzetništva, 2020):
 - 1) Uspostavljanje komunikacionog okvira koji će doprineti promociji ženskog inovacionog preduzetništva i podsticanju preduzetničke inicijative kod žena na teritoriji Republike Srbije;
 - 2) **Unapređenje znanja i veština kod žena u oblasti razvoja inovacionog preduzetništva;**

-
- 3) Razvijanje svesti kod žena o mogućnostima kreativnih, inovativnih i preduzetničkih aktivnosti, kao i unapređenje poslovnih potencijala žena koje se bave inovacionim preduzetništvom;
 - 4) Unapređenje poslovnih kapaciteta žena preduzetnica kroz pružanje direktne materijalne podrške namenjene realizaciji njihovih preduzetničkih ideja posredstvom jedinica lokalne samouprave;
 - 5) Podizanje kapaciteta i broja privrednih društava čiji su osnivači, suosnivači i/ili ovlašćeni zastupnici žene, a kroz podršku realizaciji inovacionih poslovnih ideja
 - 6) Razmena znanja i iskustva između potencijalnih i postojećih preduzetnica.

- **Program promocije preduzetništva i samozapošljavanja**

Ovaj program realizuje Kancelarija za javna ulaganja u saradnji sa Fondom za razvoj Republike Srbije (Ministarstvo privrede - javni pozivi, 2020).

Program se sastoji iz 4 komponente:

- 1) Garancija za kredite odobrene od strane poslovnih banaka.
- 2) Odobrenje povoljnih bankarskih kredita od strane partnerskih banaka
- 3) Isplata bespovratnih sredstava (granta) zajmoprimcima koji ispune Programom predviđene uslove
- 4) **Obezbeđivanje stručne, besplatne pomoći i podrške u izradi poslovnog plana i daljem poslovanju kroz mentoring program koji sprovodi Privredna komora Srbije.**

- **Razvojna agencija Srbije u saradnji sa Japanskom agencijom za međunarodnu saradnju** u sklopu standardnog seta usluga za MSPP organizuje besplatne onlajn obuke namenjene razvoju kompetencija. Obuke obuhvataju predavanja iz sledećih oblasti:

- **priprema poslovnog plana**
- obuka za početnike u poslovanju
- obuka iz inovacija

Projekat je pokrenut u Srbiji, ali je sada u drugoj fazi i obuhvata i zemlje u regionu (Bosna i Hercegovina i Crna Gora). Obuka se realizuje po principima i načinu rada koje je razvila Razvojna agencija Srbije .

- **Evropska mreža preduzetništva**

Pruža usluge međunarodnog partnerstva, izlaska na međunarodno tržište i podrška inovacijama u poslovanju , savetodavne usluge: kako izvoziti na nova tržišta, kako dobiti CE oznaku za proizvode, najbolji način za finansiranje rasta, zaštita intelektualne svojine i dr.

- **Program COSME**

Cilj ovog programa je povećati konkurentnost malih i srednjih preduzeća i tako smanjiti nezaposlenost u RS. Ukupna budžet 2,3 milijarde evra. U okviru COSME programa, Banka Inteza i Unikredit banka Srbija su potpisale sporazume sa Evropskim investicionim fondom. Banka inteza će u naredne dve godine plasirati 100 miliona povoljnih kredita za oko 2.200 malih i srednjih preduzeća , a Unikredit banka Srbija 100 miliona evra kredita za oko 2.400 malih i srednjih preduzeća u naredne tri godine.

- **Horizont 2020**

Ovaj program namenjen je malim i srednjim preduzećima koja imaju inovativni potencijal. Budžet za ceo projekat 77 milijardi evra i nema precizne cifre samo za Srbiju.

Korisnici programa mogu biti:

- Postojeći preduzetnici i MSP
- Velike kompanije
- Istraživači, Istraživački instituti, istraživačke grupe na univerzitetima
- vladine, nevladine i privatne organizacije

Cilj programa je usmeren na prekograničnu, panevropsku saradnju i povezivanje, čiji rezultati pomeraju naučne i privredne domete na evropskom nivou. Svi koji se prijavljuju za ovaj program, moraju meriti svoj doprinos ciljevima programa upravo iz tako postavljene evropske perspektive.

- **WB EDIF**

Program koji je osnovala Evropska unija sa ciljem da malim i srednjim preduzećima (MSP) u zemljama Zapadnog Balkana omogući lakši pristup finansijskim sredstvima.

Sprovodi se kroz 3 podprograma:

- Fond za inovativna preduzeća
- Fond za preduzeća sa velikim razvojnim potencijalom
- Kreditne garancije.

- **Program „Pokreni se za posao“**

Program „Pokreni se za posao“ su 2009. godine pokrenule kompanija Filip Moris i organizacija ENECA, u želji da doprinesu smanjenju nezaposlenosti u Srbiji i podstaknu preduzetništvo u našoj zemlji.

- donaciju u vidu opreme, licenci ili sertifikata, standardizacije i optimizacije neophodne za pokretanje ili unapređenje biznisa, u vrednosti do 1.000.000 dinara, uz obavezno finansijsko učešće u iznosu od 20 odsto vrednosti granta;
- poslovne i stručne obuke;
- stalnu savetodavnu i mentorsku pomoć.

Program „Pokreni se za posao“ prepoznat je i kao jedan od najznačajnijih programa koji promovišu preduzetništvo u Srbiji, a 2015. godine proglašen je za nacionalnog pobednika u kategoriji investiranja u preduzetničke veštine od strane Evropske unije i Ministarstva privrede. Na kontinentalnom takmičenju u Luksemburgu je svrstan u 10 najboljih projekata za podršku preduzetništvu u Evropi (Pokreni se za posao, 2020).

Pored navedenih postoji još određenih programa koji se bave sličnom ili istom problematikom u organizaciji različitih subjekata. Ovde su selektovani oni koji su po mišljenju autora najznačajniji za ovaj projekat.

Na osnovu iznetih programa vidi se da oni u najvećoj meri imaju sledeće sličnosti sa preduzetničkim programom NSZ:

- *sadrže programe obuke za preduzetnike i/ili MSP sa fokusom na pokretanje posla i izradu poslovnog plana;*
- *sadrže savetodavne usluge;*
- *sadrže usluge mentoringa;*

-
- *sadrže finansijske podsticaje koji u manjoj ili većoj meri obuhvataju bespovratna sredstva;*

Samo manji broj programa zahteva kao formalni uslov za dodelu sredstava da bude pohađana određena obuka.

6.2. Inicijative za podsticanje razvoja preduzetništva u zemljama okruženja i EU

Za potrebe izveštaja izvršena je analiza sistema za podršku preduzetništva u zemljama regiona i izabranim EU zemljama. U nastavku teksta navode se samo osnovne sličnosti i različitosti sa sistemom koji postoji u Srbiji.

Bosna i Hercegovina

Sistem za podršku preduzetništvu u Bosni i Hercegovini ima određenih sličnosti ali i određenih razlika. Postoji veliki broj programa sufinansiranja zapošljavanja i samozapošljavanja koji pružaju slične usluge obuke, savetovanja i mentoringa.

Neki programi su na nivou federacije BiH, neki na nivou Republike Srpske.

Prilikom prijavljivanja na programe nije potrebno prethodno završena obuka.

Crna Gora

Zavod za zapošljavanje Crne Gore kroz program aktivnih mera politike samozapošljavanja sprovodi:

1. Podsticaj za preduzetništvo

- finansijska podrška i
- stručna pomoć koja podrazumeva unapređenje preduzetničkih kompetencija i nivoa poslovne uspešnosti

2. Inovirani program za kontinuirano stimulisanje zapošljavanja i preduzetništva

- Pomoć porodičnom biznisu i podrška nezaposlenima
- Obuka preduzetnika kroz 2 seminara, prvi namenjen podsticanju samozapošljavanja i drugi osnovnim znanjima iz preduzetništva.
- Cilj je kroz seminare napraviti **najbolju selekciju potencijalnih dobitnika kredita i razmena ideja i iskustava.**

Hrvatska

Hrvatska je zemlja regiona ali i član EU te su ova iskustva veoma korisna za Srbiju. Glavni nosilac aktivnosti pomoći razvoju preduzetništva jeste Hrvatski zavod za zapošljavanje.

Mere koje se primenjuju kod samozapošljavanja su slične, ali ne sasvim identične onima u Republici Srbiji.

Osobama koje iskazuju interes za samozapošljavanje osigurava se stručna pomoć u filijalama gde na jednom mestu mogu dobiti sve relevantne informacije o aktivnostima za razvoj preduzetničke ideje, koje uključuju i **pomoć u izradi biznis plana**, besplatne i druge edukacije, kao i **informacije o izvorima finansiranja**.

Podrška za samozapošljavanje dodeljuje se nezaposlenim osobama za pokrivanje troškova registracije i rada poslovnog subjekta. Podrška se dodeljuje osobama koje su obavile aktivnosti u saradnji sa savetnikom za samozapošljavanje i razradile preduzetničku ideju.

Osobe podršku mogu koristiti za udruživanje u nove poslovne subjekte i preuzimanje postojećih subjekata.

Za vreme trajanja mere, poslovnom subjektu koji je ostvario podršku za samozapošljavanje, moguće je dodatno odobriti i osposobljavanje na radnom mestu za jednu ili dve osobe.

Mađarska

Mađarska kao punopravna članica EU, sprovodi nekoliko Vladinih programa posvećenih podsticanju preduzetništva među ženama, mladima i nezaposlenima. Posebno ističemo dvofazni program koji nudi podsticaje za start-up, profesionalnu podršku u vidu treninga i mentoringa u oblasti preduzetništva, savetovanje i pomoć u pisanju biznis planova, kao i finansijsku pomoć za pokrivanje troškova osnivanja preduzeća. U okviru prve faze, sprovode se treninzi, mentoring i stručno savetovanje i polaznicima se **pomaže u pisanju biznis planova**. Učesnici koji su završili obuku i čije su biznis ideje bile prihvaćene, u drugoj fazi mogu aplicirati za subvenciju.

Bugarska

Na državnom nivou postoje brojne strategije, planovi i programi koji podržavaju preduzetništvo uopšte. Programi su diferencirani i neretko se odnose na posebne ciljne grupe: mlade, žene, svršene studente, poljoprivrednike itd.

Uglavnom svi programi podrazumevaju edukaciju i poslovno savetovanje u razradi preduzetničke ideje (biznis plana), usmeravanje na različite izvore finansiranja.

Takođe postoje inicijative za uključivanje preduzetništva u obrazovne programe.

Slovačka

U Slovačkoj nekoliko Vladinih dokumenata obuhvata različite mere, ali ne postoji jedinstvena strategija ili politika za razvoj preduzetništva.

Nezaposleni koji se nalaze u registru Kancelarije za rad, socijalna pitanja i porodicu imaju na raspolaganju nekoliko programa pomoći. Podrška uključuje finansijska sredstva, trening i obuku iz preduzetništva.

Program subvencija za samozapošljavanje namenjen je nezaposlenim licima koje se nalaze u registru zavoda najmanje 3 meseca i uključuje finansijsku podršku i trening (uslov za apliciranje).

Sličan program postoji i za osobe sa invaliditetom koje su registrovane kao nezaposlene (subvencija je veća od 20% do 33% u odnosu na onu za nezaposlene).

Na osnovu analize različitih pristupa u zemljama regiona i EU, može se zaključiti da postoje određene sličnosti i razlike sa sistemom koji je na snazi u Republici Srbiji.

Skoro sve zemlje predviđaju pakete obuka, savetovanja i mentoringa. Obuke se razlikuju po sadržaju i trajanju. Pored Srbije, jedino su u Slovačkoj uslov za dobijanje subvencije.

Najveći broj zemalja, pored obuke, pruža savetovanje/pomoć/mentoring u procesu izrade biznis plana jer je to očigledno segment u kome je neophodna pomoć nezaposlenim licima. Takođe, ovo se ponekad koristi i kao filter, odnosno faza selekcije, jer samo oni koji uspešno završe adekvatan biznis plan mogu aplicirati za sredstva.

Značajne su razlike u iznosima finansiranja, gde je iznos koji se daje preduzetnicima u Srbiji najniži (Crna Gora – do 7.500€, Hrvatska – do 17.000€, Bugarska do 12.000€, Mađarska – do 10.000€). Iznos koji se kroz subvenciju dodeljuje u Srbiji nije dovoljan ni da pokrije obavezne poreze i doprinose na preduzetničku radnju u prvoj godini poslovanja pa se postavlja pitanje zašto se ova mera ne sprovede u formi poreskih olakšica čime bi se značajno smanjila administrativna procedura i birokratsko opterećenje institucija jer se celokupna subvencija svakako vrati u budžet RS.

Postoji i segmentacija po ciljnim grupama: mladi, žene, poljoprivrednici, studenti itd, koja omogućava bolju kontrolu javnih politika usmerenu na određene društvene grupe.

Uključivanje obuka o preduzetništvu u obrazovne programe takođe može pomoći razvoju preduzetništva.

7. Nacrt preporuka za unapređenje aktuelnog programa preduzetništva NSZ

Na osnovu prethodno sprovedenih analiza navodimo preporuke u pravcu unapređenja aktuelnog programa preduzetništva NSZ.

Postojeći program stoji na četiri stuba:

1. Obuka
2. Mentoring i savetodavne usluge
3. Specijalizovane obuke
4. Subvencije

Preporuke će se uglavnom odnositi na prva tri stuba u posebnom i opštem smislu. Konkretnije biće navedeni predlozi za unapređenje pojedinačnih segmenata, ali rada u celini.

7.1. Obuka

Pod pojmom obuka ovde podrazumevamo osnovnu obuku koja se prema trenutno važećoj proceduri naziva „Put do uspešnog preduzetnika“.

Sadržaj obuke

Sadržaj obuke je adekvatan nameni, međutim neophodno ga je aktuelizovati temama koje su nezaobilazni deo savremenog poslovanja i odnose se prvenstveno na e-poslovanje. Ovde bi trebalo dodati teme poput:

- Digitalni marketing
- Poslovanje na društvenim mrežama
- Online prodaja
- Zaštita potrošača u e-poslovanju i dr.

Ove teme bi trebalo da imaju uticaj i na sadržaj poslovnog plana, naročito u delu marketing plana i strategije konkurentnosti.

Praktično iskustvo polaznika preduzetničkog programa NSZ ukazuje na **nedostatak informacija o drugim izvorima finansiranja** i programima usavršavanja dostupnim preduzetnicima nakon njegovog završetka. Uključenje ovih informacija u samu obuku bilo bi od velikog značaja u fazi kada preduzetnička inicijativa prolazi kroz inicijalni period uspostavljanja jasne strukture i ostvarenja prvih poslovnih rezultata

Princip korisničkog iskustva koji se odnosi na praktičnost u sprovođenju preduzetničkog programa, može da se realizuje uključenjem studija slučaja uspešnih preduzetničkih inicijativa u program obuke „Put do uspešnog preduzetnika“. Ovo unapređenje sadržaja obuke moguće je sprovesti gostovanjima preduzetnika na samoj obuci, ili jednostavnije kroz studije slučaja u pisanoj ili on-line formi koje se proučavaju pre obuke ili dobijaju kao materijal po njenom izvođenju.

Sadržaj obuke u okviru redizajniranog Preduzetničkog programa zatim mora biti dosta detaljnije razrađen od strane eksperata iz odnosnih oblasti, sačinjena agenda za učesnike i detaljna trenerska agenda sa svim metodološki zahtevanim parametrima. Na taj način doprineće se povećanju nivoa kvaliteta i standardizacije na teritoriji cele republike.

Profil polaznika preduzetničkog programa, detaljno opisan mapom empatije na početku ovog dokumenta, ukazuje na postojanje bitnih psiholoških aspekata koji mogu biti ograničavajući faktori za uspešnu preduzetničku inicijativu. Sami polaznici navode da prepoznaju potrebu za daljim unapređenjem osobina i veština poput želje za uspehom, samopouzdanja, upornosti i dr., koje su najverovatnije posledica različitih stresnih situacija povezanih sa statusom nezaposlenog lica, ali i socijalnog statusa, neadekvatnog porodičnog okruženja i sl.

Uključenje nekih od tehnika za npr. upravljanje stresom ili samomotivacijom u obuku „Put do uspešnog preduzetnika“, a kasnije i pružanje psihosocijalne pomoći tokom mentorskog programa, imalo bi pozitivan uticaj kako na zadovoljstvo polaznika, tako i na kasniji uspeh njihove preduzetničke inicijative.

Veličina i struktura grupa polaznika

Broj polaznika jedne grupe obuke „Put do uspešnog preduzetnika“ zavisi od interesovanja na lokalnu i kapaciteta filijale u broju izvođenja. Nepostojanje predefinisano optimalnog broja, koji sami izvođači obuke prepoznaju u 20-30 polaznika, što je u skladu i sa dobrom praksom sprovođenja sličnih obuka, nije izvodljivo u približno 30% filijala. Na nekim lokacijama, prosečan broj polaznika prelazi 60 u proseku tokom godine, što se odražava i kroz nešto nižu prosečnu ocenu zadovoljstva održanim seminarom. Potreba za individualnim pristupom, odgovaranjem na pitanja polaznika, pružanjem podrške u drugom danu obuke kada je fokus na izradi biznis planova i sl. ne može da se ispuni kada 1 predavač/savetnik vodi obuku za preko 30, sve do 60 polaznika.

Ograničenje maksimalnog broja učesnika u jednoj grupi na 20 ljudi je predložena mera ukoliko obuku izvodi jedan trener, odnosno 30 polaznika ukoliko su angažovana 2 trenera.

U indirektnoj vezi sa prethodnom stavkom, mada ne samo njom uslovljena, je i heterogena struktura polaznika u okviru jedne grupe obuke „Put do uspešnog preduzetnika“. Naime, interni proces pripreme grupa ne podrazumeva, na osnovu dostupnih informacija, formiranje grupa polaznika sličnog profila, čime bi se osigurao adekvatan fokus na najrelevantnije teme za tu specifičnu grupu, prilagođavanje jezika pa i dinamike obuke njihovim (ujednačenim) potrebama. Takođe, u većim filijalama, izvođači obuke nemaju dovoljno detaljan uvid u profil polaznika pre samog izvođenja, što ih dovodi u situaciju da obuku započnu na generički, opšti način, koji bi, da znaju kome se obraćaju i pre sesije upoznavanja, mogli da prilagode i time započnu obuku podižući nivo entuzijazma i motivacije polaznika.

Formiranje homogenih grupa i upoznavanje izvođača sa profilom polaznika dovoljno pre početka obuke da njena struktura, pa delom i sadržaj mogu da im se prilagode, jedna je od mera koje bi mogle da se primene u kratkom roku i bez većih ulaganja resursa.

Trajanje obuke

Predviđeno trajanje od 10 sati je nije u saglasju sa predloženim sadržajem i temama kao što je to analiza gore pokazala.

Predlog je da se program obuke redizajnira na taj način što će se trajanje obuke značajno produžiti u smislu vremena potrebnog za savladavanje u direktnom kontaktu i individualnom radu. U tom smislu predlog je da se obuka produži na sledeći način (inicijalni predlog podlozan daljoj diskusiji):

1. dan – Pravno-administrativni i poreski aspekti preduzetništva

2-3. dan – Osnove izrade biznis plana (radionički rad)

Pauza i mentorski rad

4. dan – Prezentacija urađenih biznis planova i dobijanje povratne informacije

Prvi dan obuke neophodno je koncipirati tako da obuhvati osnovne, polazne elemente preduzetništva i da da praktične informacije o oblicima pravnih lica, načinu otvaranja računa u banci, poreskim zakonima, olakšicama i procedurama, knjigovodstvu itd. Po prirodi tematike, ovo je više jednosmerna komunikacija i ne zahteva posebno radioničarski rad, već eventualno vođenu diskusiju i proveru razumevanja na osnovu zadatih primera iz prakse.

Drugi i treći dan neophodno je usmereti na praktičnu edukaciju na temu kako sačiniti poslovni plan. Uz jako malo ex-katedra izlaganja, neophodno je na praktičnim (ličnim) primerima proći sve najbitnije elemente plana.

Nakon sprovedena prva tri dana obuke neophodno je napraviti pauzu od 15 dana kako bi polaznici imali vremena da urade svoje biznis planove. Novina je da se tokom tog perioda već uvodi mentorska pomoć. Mogućnost uticaja na preduzetnički poduhvat je mnogo veća u fazi planiranja, te je mentorska pomoć u ovoj fazi veoma značajna i može imati presudni uticaj na najvažniji segment obuke, na uspeh potencijalnog preduzetničkog poduhvata. Iskustvo iz drugih preduzetničkih programa je da u ovoj fazi odustaje čak i do 50% polaznika, što ukazuje na odlučnost onih koji su ostali u programu da su zaista spremni da započnu svoj biznis.

Nakon toga, organizuje se 4. dan obuke na kome polaznici prezentuju svoje planove i dobijaju povratnu informaciju kako od trenera, tako i od drugih učesnika. Ovde se organizuje učenje po sistemu *peer-to-peer*, gde polaznici uče jedni od drugih, kako na dobrim primerima, tako i na greškama.

Nakon ovako realizovanog programa, izvesno je da će nivo znanja polaznika biti na znatno višem nivou, a da će ujedno imati i spremne poslovne planove sa kojima mogu aplicirati kako kod NSZ tako i u okviru drugih programa koji su navedeni u ovom izveštaju, a i šire.

Napomena: eventualni nedostatak resursa NSZ za izvođenje obuka u predloženom formatu (broj polaznika i trajanje), mogao bi u određenoj meri da se prevaziđe drugačijim pristupom sprovođenju obuka u smislu njihovog kontinualnog izvođenja tokom godine, a ne prvenstveno u toku trajanja Javnog poziva. Takođe, može se razmotriti i ograničenje broja polaznika, sa glavnim ciljem da se osigura uspešan prenos znanja i priprema za preduzetničku inicijativu.

Materijali za obuku

Nakon što je usaglašen sadržaj te sačinjena detaljna trenerska agenda, neizostavan naredni korak je razvoj standardizovanih materijala koji će biti korišćeni na svakoj obuci. Neophodno je da ti materijali obuhvate dva segmenta: jedan za polaznike i drugi za trenere.

Prvi segment materijala – Paket za polaznike bi trebalo da minimalno sadrži: agendu, literaturu u formi priručnika, slajdove sa prezentacije, obrasce za vežbe i radionice, evaluacioni list.

Drugi segment materijala – Paket za trenere, pored materijala za polaznike bi trebalo minimalno da sadrži i detaljnu trenersku agendu sa svim metodološki propisanim informacijama relevantnim za standardizovano sprovođenje obuke, standardnu prezentaciju sa detaljnim instruktivnim beleškama, vežbe i radionice sa detaljnim uputstvima za njihovo sprovođenje, obrazac za izveštaj o sprovedenoj obuci.

Svi materijali treba da budu urađeni na srpskom jeziku, kao i na jezicima nacionalnih manjina, u skladu sa potrebama, a posebno na romskom jeziku u skladu sa prioritetima prepoznatim u NAPZ-u.

Potrebno je razmotriti opciju da materijali za učesnike budu urađeni i u audio formatu za potrebe slepih i slabovidih.

Treneri

Trenutne procedure NSZa predviđaju da su treneri za preduzetničku obuku regrutovani iz reda zaposlenih u NZS. Uvidom u sistematizaciju radnih mesta, opise i zahteve za pojedina radna mesta, jasno je da to rešenje, pod ovim uslovima nije adekvatno i ima ograničavajući efekat na znanje i veštine korisnika polaznika preduzetničkog programa.

Imajući u vidu obuhvat treninga u smislu broja polaznika, nije ekonomski opravdano regrutovati trenere na tržištu jer bi to izazvalo velike troškove.

Ono što se preporučuje jeste da NZS kreira internu bazu trenera. Treneri bi trebalo da prođu adekvatnu obuku (*Train-the-Trainer* program/ToT program) uz pomoć eksternih eksperata ili institucija (npr. Nacionalna akademija za javnu upravu) kako bi se formirala šira baza potencijalnih trenera. Svi treneri treba da poseduju eksterni sertifikat o stečenim kompetencijama za poslove trenera. Ova baza bi poslužila kao polazna tačka za regrutovanje trenera za buduće obuke. Baza bi bila periodično revidirana, te bi se u skladu sa potrebama, dodatni zaposleni slali na ToT program. Ovaj koncept ne predstavlja novinu u ovakvim i sličnim institucijama javnog i privatnog sektora već minimalni standard i zahtev za sprovođenje obuka od značaja za polaznike, instituciju i društvo u celini.

Evaluacija Obuke

Evaluacija obuke je već predviđena postojećom procedurom i predstavlja dobru osnovu za dalje unapređenje.

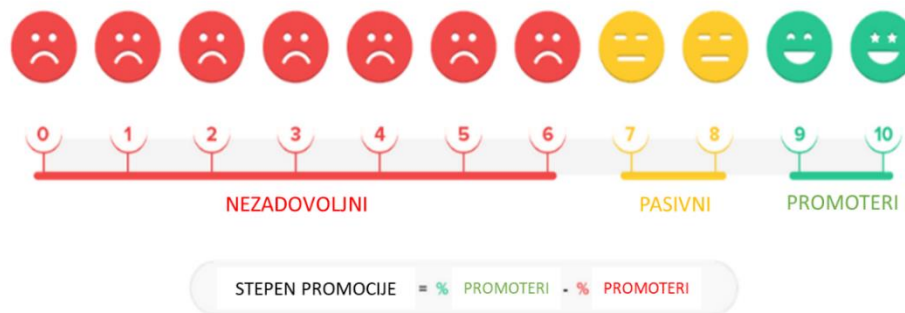
U ovom trenutku NSZ koristi nekoliko različitih formata merenja zadovoljstva korisnika. Konkretno, u upotrebi su različite kombinacije otvorenih i zatvorenih pitanja i skala ocenjivanja:

- u Prilogu 04 Procedure⁹ - Upitnik o zadovoljstvu polaznike obuke Put do uspešnog preduzetnika, skala je 1-5 sa vrednostima Odličan / Vrlo Dobar / Dobar / Zadovoljava / Ne zadovoljava.
- Isti dokument jednu od oblasti ocenjuje na skali od 1-4 („Delovi obuke po značaju“)
- u Prilogu 08 - Anketni list o zadov. korisnika sprov. mentoringom, skala je od 1-3 sa vrednostima Da/Delimično/Ne

Preporučujemo ujednačavanje metodološkog pristupa merenju zadovoljstva korisnika čime bi se omogućilo direktno poređenje različitih faza pružanja usluge i kreiranje jasnije slike o celokupnom zadovoljstvu preduzetničkim programom.

Predlaže se i uvođenje obaveznog NPS (videti niže) pitanja na kraju obuke „Put do uspešnog preduzetnika“, ali i na kraju procesa odobravanja subvencije i mentorskog dela programa, kao i informativno savetodavne usluge. Ovim se stiče jasna slika o kretanju nivoa zadovoljstva korisnika tokom njihovog celokupnog korisničkog puta, odnosno tokom njihovog prolaska kroz sve delove preduzetničkog programa. NPS je proveren alat koji se koristi u ovu svrhu širom servisne industrije i meri Stepen promocije, odnosno NPS (od engl. *Net Promoter Score*).

⁹ Procedura za pružanje infor. i savetod.usluga, sprovodj.obuka iz preduzet., mento.i spec.ob.



Slika 1 Stepen promocije, metod utvrđivanja stepena korisničkog zadovoljstva

Metod se zasniva na odgovoru korisnika bilo koje usluge ili proizvoda na generičko pitanje: “Na skali od 0-10 u kojoj meri biste preporučili naš proizvod/uslugu svojim prijateljima i poslovnim partnerima?”. U skladu sa odgovorom, korisnici se alociraju u jednu od tri grupe:

- Promoteri – ocena 9 ili 10, zadovoljnu uslugom, lojalni, spremni da je preporuče drugima
- Pasivni – ocena 7 ili 8, nisu ni zadovoljni ni nezadovoljni, prijemčivi su konkurentskim ponudama i neće samoinicijativno preporučiti uslugu drugima
- Detractori – ocena od 0 do 6, nisu zadovoljni i postoji značajna verovatnoća da će drugima preneti svoje negativne utiske

Na osnovu ovih ocena, formira se NPS rezultat, koji ukazuje na generalno zadovoljstvo korisnika uslugom, a njihovim grupisanjem u navedene grupe, daje mogućnost da se daljom analizom (intervjuom) utvrdi jasan uzrok zadovoljstva, nezadovoljstva ili pasivnosti. Ovi uzroci, redovno mapirani, daju osnovu za kontinualno unapređenje procesa.

Evaluacija znanja polaznika

Novina koju predlažemo da se uvede jeste i evaluacija znanja polaznika po završenoj obuci. Kako završena obuka ima uticaj na dobijanje finansijskih sredstava, tj. kreira uticaj u upravnom postupku, ne može se poistovetiti neko ko je „presedeo“ obuku sa nekim ko je zaista stekao znanje, što je osnovni cilj obuke. Premisa za uvođenje preduslova o završenoj obuci može biti isključivo neophodnost posedovanja određenog znanja da bi se dobila državna pomoć.

Iz tog razloga verujemo da je neophodno da se uvede **provera znanja** po završenom programu (4 dana obuke i izrada poslovnog plana) **u formi testa** (pisanog ili on line) sa osnovnim pitanjima u vezi sa temama obrađenim u sadržaju obuke. U praksi to znači da je neophodno da postoji strogo čuvana centralna baza pitanja, na osnovu koje bi se za konkretan slučaj formirao test. Odgovornost za ovu aktivnost treba da bude na direktoru filijale. Rezultati testa bili bi i jedan od elemenata odluke o odobravanju subvencije kroz njihovo uključivanje u bodovnu listu definisanu javnim pozivom za dodelu subvencije, tačka 4.

7.2. Mentoring

U postojećem formatu mentorski program Nacionalne službe za zapošljavanje ne ispunjava potrebe preduzetnika koji su dobili subvenciju za samozapošljavanje i podsticanje razvoja preduzetništva, budući da je ograničen na jednu posetu u periodu od godinu dana. Prema definiciji mentorstvo podrazumeva dugotrajan odnos fokusiran na podršku rasta i razvoja onoga ko je objekat mentorstva. Mentor postaje izvor mudrosti, iskustva, znanja, kao i podrške, mada ne i neko ko prati dnevne aktivnosti i skreće pažnju na njihovo unapređenje. Jedan od glavnih uloga mentora je da ohrabri i da oslobodi neiskorišćen potencijal druge strane.

Unapređenje mentorskog programa je jedna od većih oblasti unapređenja preduzetničkog programa NSZ prema rezultatima ove analize i podrazumeva njegovo restrukturiranje opisano idealnim korisničkim putem (videti Ilustracija 3 Predlog idealnog korisničkog puta), koje ide u pravcu znatno većeg angažovanja resursa NSZ. Naime, da bi mentorski program ostvario svoje ciljeve definisane samim nazivom, podrazumeva se uvođenje češćih kontakata, redovno praćenje mera uspešnog preduzetničkog poslovanja, dubinske intervju sa samim preduzetnicima, konsultacije sa drugim NSZ ekspertima i sl.

Konkretno, ovim izveštajem predviđa se **otpočinjanje mentorske podrške u ranim fazama razvoja preduzetničke ideje**, što je detaljnije opisano u delu koji se odnosi na obuku.

Dalje, nakon odobravanja subvencije, u idealnom slučaju, mentor koji je radio na razvoju projektne ideje nastavlja da prati i podržava sam poslovni poduhvat. Alternativno može biti dodeljen drugi mentor. Ono što je nezaobilazna promena jeste da mentorski proces ne sme biti sveden na jednu posetu praćenu pisanim izveštajem. Mentoring, kao što je gore i navedeno, treba da postane osnovna potpora u mukotrpnom preduzetničkom poduhvatu, stožer stručne ali i psihološke podrške preduzetniku. Mentor treba da pomogne u konkretnim poslovnim izazovima ali i da pruži potporu u težnji ka uspehu, podstakne samopouzdanje, podrži upornost i istrajnost. Iako osnovna fokalna tačka, mentor po sopstvenoj proceni, treba da uključi i druge eksperte za poslovanje, a po potrebi i psihologe. Vremenom, dobar i iskusan mentor, biće u mogućnosti da se samostalno nosi sa većinom ovih izazova.

Proces mentoringa treba da traje kontinuirano najmanje godinu dana od dodele subvencije.

Imajući u vidu gore opisanu ulogu mentora, jasno je da je posebnu pažnju potrebno pružiti i njihovom razvoju. Slično kao i kod trenera, **neophodno je formirati bazu mentora na nivou NSZ, nakon adekvatne eksterne obuke i sertifikacije mentora.** Kako mentor može imati presudnu formalnu i neformalnu ulogu na razvojnom putu jednog preduzetnika, regrutacija, selekcija i razvoj mentora od krucijalnog su značaja za ceo preduzetnički program i posledično efektivnost sredstava datih kroz subvenciju. Slično kao kod treninga, tako i kod mentoringa, moraju biti razvijeni detaljni mentorski protokoli po kojim se sam proces mentorskih sesija sprovodi.

7.3. Specijalizovane obuke

Procedura za pružanje informativnih i savetodavnih usluga, sprovođenje obuka iz preduzetništva, mentoringa i specijalističkih obuka predviđa i realizaciju specijalističkih obuka.

Ovaj segment trenutno nije dovoljno razrađen i u procesu redizajna preduzetničkog programa, neophodno je sprovesti određene reformske korake.

Najpre je neophodno sačiniti listu predefinisanih obuka (tema) koje je NSZ u mogućnosti da popuni. Do ove liste je moguće doći na osnovu iskustvenih podataka iz prethodnog perioda, tačnije na osnovu statističke značajnosti zahteva iz prethodnih godina. Te nalaze treba upariti sa mogućnostima NSZ i sastaviti listu obuka koje je moguće interno pružati, a za koje je potreban angažman eksternih trenera.

Zatim, po proceduri koja je opisana u delu koji se odnosi na unapređenje osnovne preduzetničke obuke, potrebno je razraditi svaku temu ponaosob u smislu sadržaja, trajanja, materijala itd.

Na osnovu tako formiranog kataloga, a na osnovu interesovanja korisnika usluga NSZ, moguće je napraviti kalendar obuka i sprovoditi ih planski, čime se improvizacija i *ad hoc* pristup svode na minimum. Preporuka je da ove obuke ne treba ograničiti samo na korisnike subvencija za samozapošljavanje, kako bi se postigla veća efikasnost procesa.

U procesu pružanja usluga **posvetiti pažnju saradnji sa drugim obrazovnim institucijama i organizacijama:** fakultetima, akademijama i sl. Priznavanje (akreditacija) programa preduzetništva koji se već sprovode u uspostavljenim obrazovnim sistemima, doprineli bi promociji preduzetništva ali i smanjivanju pritiska na NSZ. Pretpostavimo da neko u formalnom obrazovanju ima predmet koji se bavi preduzetništvom i koji NSZ kroz unapred razrađenu proceduru registruje, tj. prizna kao preduslov za subvencije. Na taj način bi se obuhvat polaznika obuke kod NZS smanjio, povećalo interesovanje za subvencije kod studenata i srednjoškolaca čime bi porastao kvalitet predloga, te unapredila sveopšta svest o preduzetništvu u srpskom društvu.

7.4. Opšte preporuke

Pored gorenavedenih preporuka za konkretne segmente preduzetničkog programa, dajemo i opšte preporuke za unapređenje rada NSZ.

Definisanje kvalitativnih ciljeva preduzetničkog programa

U skladu sa opštim ciljem stavljanja fokusa na kvalitet preduzetničkog programa, predlaže se definisanje kvalitativnih ciljeva NSZa u ovoj oblasti. Uz postojeće kvantitativne ciljeve, definisanje kvalitativnih omogućuje da se ceo program usmeri ka održivim preduzetnicima i posledično smanji njihova ranjivost na tržištu. **Predlozi za kvalitativne ciljeve preduzetničkog programa:**

- Kvalitativni cilj br. 1: Procenat polaznika koji su nakon završene obuke uspešno prošli evaluaciju znanja
- Kvalitativni cilj br. 2: Procenat polaznika koji su 18 meseci nakon dodele subvencije i dalje aktivni u svojoj preduzetničkoj inicijativi.

-
- Kvalitativni cilj br. 3: Procenat podržanih preduzetničkih inicijativa koji su 24-36 meseci nakon izlaska iz mere zaposlili minimum jednu osobu u svojoj preduzetničkoj radnji.
 - Kvalitativni cilj br. 4: Procenat podržanih preduzetničkih inicijativa koje beleže pozitivan trend rasta prihoda tokom 24 meseca nakon dodele subvencije.
 - Kvalitativni cilj br. 5: Ostvareni stepen promocije (pogledati deo Evaluacija obuke tačke 7.1) na kraju obuke „Put do uspešnog preduzetnika“ i na kraju procesa odobravanja subvencije i mentorskog dela programa.

Pored ovih moguće je naravno definisati i druge kvalitativne ciljeve, imajući u vidu kako planove NSZ-a, tako i potrebe korisnika preduzetničkog programa. Za svaki od ciljeva koji budu izabrani, neophodno je proveriti mogućnost praćenja njihovog ostvarenja i u slučaju da postojeći proces praćene ne omogućava, izvršiti neophodne promene uključujući i unapređenje informacionog sistema NSZ ako se za tim ukaže potreba.

Digitalna transformacija NSZ u domenu preduzetničkog programa

Nezavisno od krize izazvane pandemijom virusa Covid-19, digitalizacija poslovanja je imperativ budućnosti. NSZ bi u ovom delu mogla da koriste veće mogućnosti savremenih informaciono-komunikacionih rešenja. U prilog ovome ide i neusaglašenost karakteristika profila ciljne grupe korisnika, njihove digitalne pismenosti i sklonosti ka praktičnim alatima i lako dostupnim informacijama, sa nedostatkom digitalnih/on line elemenata samog programa. Neiskorišćenost ovog kanala komunikacije, pa čak i sprovođenja obuke i savetničkih aktivnosti utiče negativno i na iskorišćenost resursa zaposlenih NSZ, u smislu nemogućnosti njihovog intenzivnijeg angažovanja na npr. mentorskom programu.

Obuke i mentoring koji su srž preduzetničkog programa mogu se odvijati na sledeće načine:

1. u fizičkom okruženju
2. o *online* okruženju
 - 2.1. u realnom vremenu
 - 2.2. u samotrasirajućem režimu
 - 2.3. u kombinovano (realno vreme i samotrasirajući režim)
3. kombinovano (fizičko i *online* okruženje)

Obuke u fizičkom okruženju su detaljnije opisane gore u tekstu i one predstavljaju osnovu za digitalnu transformaciju. Imajući u vidu stepen informatičke razvijenosti društva i računarsku pismenost stanovništva i ugroženih grupa, kao i raspoloživost infrastrukture (širokopojasni internet, računari, pametni telefoni), nije preporučljivo u ovom trenutku u potpunosti napustiti obuke koje se sprovode na tradicionalan način već postepeno krenuti sa digitalizacijom redizajniranog Preduzetničkog programa.

Razvoj obuka za *online* okruženje je neophodnost, ali zahteva i određene prethodne korake. Na osnovu sadržaja i materijala razvijenim u skladu sa preporukama datim u ovom izveštaju, potrebno je iste adaptirati za rad u virtuelnoj učionici.

Virtuelna obuka se može sprovoditi na tri načina.

Prvi način je tako što se korisnici uključuju na virtuelnu platformu u unapred zakazanim terminima i imaju komunikaciju sa trenerom i drugim učesnicima „uživo“. Ovaj pristup je dobar jer omogućava razmenu informacija u realnom vremenu i živ kontakt. S druge strane, nedostaci ovakvog pristupa jesu upravo u tome što svi učesnici moraju biti prisutni na platformi u isto vreme. To znači da ukoliko npr. nije adekvatna internet konekcija ili učesnik ima drugu obavezu, neće biti u mogućnosti da prisustvuje obuci i za njega taj deo je zauvek propušten.

Drugi način jeste realizacija obuke u *online* režimu na osnovu unapred predefinisano i snimljenog sadržaja. Na izabranu platformu postavljaju se adekvatni materijali, zatim prezentacije i snimak trenera koji objašnjava određenu temu. Uz adekvatno softversko rešenje moguće je učesnicima ponuditi i odgovarajuće vežbe ili testove koje bi radili. Prednost ovog rešenja jeste što učesnicima omogućava da u vremenu koje njima najviše odgovara, uzevši u obzir druge obaveze i ograničenja, odslušaju obuku u zadatom vremenskom periodu od npr. petnaest dana. Još jedna prednost jeste ekonomičnost ovog rešenja jer jednom pripremljen, snimljen i na platformu postavljen materijal može se učiniti dostupnim praktično neograničenom broju korisnika. Takođe moguće je obuku postaviti i na različitim jezicima. U zavisnosti od izabrane platforme, moguće je pratiti vreme koje je korisnik proveo na platformi, koliko je bio aktivan, koje je teme/sesije savladao. Nedostatak ovog prisustva je odsustvo direktne interakcije između trenera i polaznika, što može dovesti do toga da je polaznicima potrebno neko dodatno pojašnjenje, ali da to nije moguće naći u materijalima na platformi.

Treći način sprovođenja obuke u *online* režimu jeste kombinacija prethodna dva. Dakle, pored prethodno snimljenih materijala, moguće je organizovati sesije u realnom vremenu na kojima će polaznici biti u prilici da ostvare direktan kontakt sa trenerom, postave pitanja, dobiju pojašnjenja ili povratnu reakciju na svoj rad. Ovaj način kombinuje prednosti oba gorenavedena pristupa i maksimizuje učinak virtuelne učionice te je preporuka da se on i prati u procesu digitalizacije preduzetničkog programa.

Obuke se mogu kombinovati i korišćenjem fizičkog i virtuelnog okruženja. Tako bi npr. učesnici na *online* platformi mogli da odslušaju prvi dan obuke posvećen pravno-administrativnim i poreskim temama koji je unapred snimljen, a da u učionici potom imaju dvodnevnu radionicu na temu izrade poslovnog plana i da poslednji dan prezentuju rezultate svog rada u *online* režimu u realnom vremenu. Na ovaj način bi se uštedelo vreme i ostali resursi kako polaznika, tako i same NSZ.

Pored navedenih modaliteta sprovođenja obuke, *online* okruženje nosi prednosti i za mentoring. Mentoring sesije, praktično bez značajnijih ograničenja, mogu biti sprovedene primenom virtuelnih komunikacionih alata. Uštede u resursima na ovaj način mogu biti veoma značajne jer mentor ne mora više nužno da posećuje korisnika u njegovim prostorijama (sem ako to priroda mentoringa zahteva, što je malo verovatno), te korisnik ne mora da dolazi u prostorije NZS. Takođe, može se koristiti i kombinovani model u kome su neke sesije virtuelne, a neke u fizičkom okruženju.

Još jedna novina koju savremen tehnologije u procesu digitalizacije omogućavaju i danas sve više predstavljaju standard jeste primena čet-bota. Preporuka u tom smislu jeste da se od strane NSZ uvede on-line mentor zasnovanog na čet-bot tehnologiji koji bi primenom veštačke inteligencije i mašinskog učenja omogućio korisnicima odgovor na najveći broj pitanja. Ova tehnologija može biti inkorporirana na sajtu NSZ ili putem mobilne aplikacije, pa čak i putem rasprostranjenih komunikacionih rešenja kao što je Viber.

Sva navedena rešenja ujedno i ukidaju prostorna ograničenja, te u ovom režimu trener ili mentor može pružati usluge na teritoriji cele Srbije nezavisno od toga gde se on ili korisnik nalaze.

Pored gorenavedenih rešenja koja su direktno usmeren ka i vidljiva od strane korisnika, ovaj proces treba da bude praćen i opštim prelaskom na elektronsko poslovanje: sve evidencije, formulari, upitnici itd. treba da budu transformisani u e-oblik i na taj način automatski prikupljeni, obrađeni i pohranjeni za dalju upotrebu.

Relevantno za temu digitalizacije, iako se ova analiza ne bavi strukturom web prezentacije NSZ, bitno je napomenuti da iako su informacije o bitnim elementima preduzetničkog programa NSZ dostupne na zvaničnoj web prezentaciji, da bi se do svih njih došlo, neophodno je predznanje o samom programu. Bez ranijeg poznavanja strukture, budući preduzetnici ne mogu intuitivno da isprate sve elemente.

Tako se na primer informacija o obuci „Put do uspešnog preduzetnika“ nalazi u delu Edukacija, u opisu se spominje subvencija za zapošljavanje, ali se detaljnije informacije o njoj nalaze u delu Dok tražite posao, podkategoriji Pokreni sopstveni posao, link Subvencija za samozapošljavanje. U opisu preduslova za dobijanje subvencije se spominje završena „obuka za razvoj preduzetništva po planu i programu obuke“ NSZ, ali ne postoji jasna veza sa obukom „Put do uspešnog preduzetnika“. Opis mentoring programa nalazi se pak u delu Nudite posao, podkategoriji Podrška poslodavcima/Obuke i mentoring program.

Formiranje jedne specijalizovane podstrane za buduće preduzetnike, uz uvodni tekst i linkove ka gore navedenim informacijama, u kratkom roku i sa minimalnim ulaganjima rešilo bi trenutni izazov.

Nakon restrukturiranja dostupnih informacija, sledeći korak bi bilo njihovo obogaćivanje, na prvom mestu formiranjem *online* baze znanja namenjene kako korisnicima programa, tako i samim izvođačima preduzetničkog programa NSZ.

- Za korisnike usluga NSZ predlaže se formiranje on-line baze znanja na postojećoj web strani NSZ, kroz sekciju „Pitanja i odgovori“ kojoj bi moglo da se pristupi sa ulazne strane i koja bi bila organizovana po oblastima, a uključivala bi i studije slučaja uspešnih preduzetničkih inicijativa.
- Za zaposlene u NSZ, sličnu strukturu bi trebalo razviti u okviru postojećeg IS NSZ ili u *online* okruženju dostupnom samo preko APN-a institucije.

Odgovornost za ažuriranje obe baze bila bi na svim zaposlenima NSZ koji su učesnici u sprovođenju preduzetničkog programa.

Zahtevi za digitalizaciju preduzetničkog programa nisu značajni, a u poređenju sa koristima koje nose su minorni. Polazeći od toga da su prethodni uslovi u pogledu reforme samog programa obuke i mentoringa izvršeni, za prevođenje obuke u *online* reži potrebno je pribaviti odgovarajuću platformu. Preporuka je da se ne razvija *in-house* rešenje već da se zakupi odgovarajuća platforma koja bi ponudila gorenaveden funkcionalnosti. Procena je da su troškovi platforme daleko niži od troškova izvođenja obuke u fizičkom prostoru. Potrebno je i inicijalno ulaganje za snimanje i montažu obuka, ali su ti troškovi jednokratni.

Za online mentoring praktično da nije potrebno dodatno ulaganje jer su platforme koje su raspoložive u dobrom delu čak i besplatne u okviru funkcionalnosti neophodnih za ovu svrhu.

Međutim, preporuka je da NSZ zakupi neko od trenutno dostupnih platformi (zoom ili slično) kako bi se izbegla ograničenja u vidu besplatnog korišćenja ovih sadržaja (ograničenje sastanaka na 40min i slično).

Pored toga, ovo rešenje se može sprovesti u relativno kratkom vremenskom roku.

U zavisnosti od izabranih rešenja i modaliteta, moguće je razviti akcioni plan sa vremenskim planom i planom troškova.

Digitalizacijom procesa bi se stvorili preduslovi da se sa istim brojem zaposlenih pruži daleko kvalitetnija usluga, ali je istu nemoguće adekvatno sprovesti bez prethodnog redizajna postojećeg Preduzetničkog programa.

Psihosocijalna podrška korisnicima preduzetničkog Programa

Psihosocijalni aspekt u svim segmentima Preduzetničkog programa može biti od presudnog značaja za uspeh konkretnog preduzetničkog programa.

U tom smislu, mišljenja smo da postoje nekoliko varijantnih rešenja koju nužno ne isključuju jedno drugo.

1. Psihosocijalna analiza

Pred dodele subvencije bilo bi korisno sprovesti psihosocijalnu analizu podnosioca zahteva. Analiza bi trebalo, između ostalog, da pokaže da li je podnosilac adekvatna osoba da iznese predloženi poslovni poduhvat. Uspeh preduzetničkog posla ne zavisi samo od biznis plana, već dobrim delom i od osobe koja je sprovodi, pa je preporuka da se uvede i ovaj element kao kriterijum za dodelu sredstava, pored uspeha u edukativnom delu kako je već opisano ranije u tekstu.

2. Psihosocijalno savetovanje

Nakon odobrene subvencije za samozapošljavanje, kao što je prethodno definisano, NZS pruža uslugu mentoringa. U ovom procesu mentor bi trebalo da identifikuje potrebu za dodatno psihosocijalnom podrškom, koja može biti vitalna za opstanak preduzetničkog posla. U tom smislu, potrebno je razmisliti o obaveznoj minimalnoj broja mentorskih sesija.

Ukoliko mentor proceni da je korisniku subvencije potrebna psihosocijalna podrška, trebalo bi da ga uputi na osobu sa profesionalnim kvalifikacijama za pružanje te usluge. To se može obezbediti na nekoliko načina:

- Daljim razvojem i unapređenjem kapaciteta NSZ u ovom segmentu što bi podrazumevalo prijem i/ili razvoj kadrova za pružanje ove usluge uz obavezno profesionalno licenciranje. Procena je da bi trebalo da postoji minimum jedna osoba sa adekvatnim kvalifikacijama i iskustvom u svakoj filijali. U gorenavedenim analizama drugih zemalja nije identifikovano da institucije srodne NSZ pružaju ovakve usluge.
- Unapređenjem institucionalne saradnje sa centrima za socijalni rad na lokalnom nivou. Na ovaj način bi se korisnici u potrebi za psihosocijalnom podrškom upućivali u centre za socijalni rad koji bi im pružali adekvatnu uslugu, imajući u vidu da je to jedan od njihovih prvenstvenih uloga u društvu, te je pretpostavka da

imaju adekvatne kapacitete i iskustvo, kao i mogućnost sagledavanja šire slike (porodična situacija, materijalno stanje, druge socijalne potrebe).

- Podsticanjem pluralizma u pružanju psihosocijalne podrške kroz podugovaranje ovih usluga sa pravnim i fizičkim licima putem vrlo precizno predefinisanih kriterijuma. Na ovaj način se može jednostavnije skalirati obuhvat pruženih usluga, unaprediti njihov kvalitet i racionalizovati korišćenje resursa. Pored jasnih kriterijuma za selekciju podugovarača, NZS bi bila odgovorna i za konstantan monitoring obima i kvaliteta pruženih usluga.

Psihosocijalna podrška nije biznis niti menadžment disciplina, te kao takva, prema našem mišljenju, ne potpada direktno u osnovni domen delovanja NSZ. Ne dovodeći u pitanje potrebu za takvom podrškom neophodno je definisati modalitet koji će pružiti najbolje rešenje u smislu kvaliteta i održivosti usluge naspram alociranih potencijalno resursa.

7.5. Prioritetne oblasti intervencija

U skladu sa očekivanim efektima sa jedne strane, uslovljenošću narednih koraka njihovom implementacijom i kompleksnošću sprovođenja, predlažu se sledeće prioritetne oblasti izmena u sadržaju i načinu izvođenja preduzetničkog programa NSZ.

Na slici 6 dat je pregled prioritetnih oblasti sa njihovim metodološki postavljenim redosledom implementacije i najbitnijim aktivnostima koje u okviru njih treba sprovesti. Procena je da se navedene aktivnosti mogu u potpunosti sprovesti u 2021. godini.

Kako je u prethodnom tekstu sve detaljno analizirano i elaborirano, u ovom delu nećemo davati ponovno tumačenje predloženih mera, kako bi se izbegla redundantnost pojedinih poglavlja u izveštaju

Redizajn obuke

- Sadržaj
- Veličina i struktura grupe
- Trajanje obuke
- Materijali za obuku
- Treneri
- Evaluacija obuke
- Evaluacija znanja polaznika

Redizajn mentoringa

- Ranije otpočinajnje mentorske podrške
- Razvoj mentora
- Veći broj mentorskih sesija
- Upućivanje na psihosocijalnu podršku

Redizajn specijalizovanih obuka

- Sadržaj
- Veličina i struktura grupe
- Trajanje obuke
- Materijali za obuku
- Treneri
- Evaluacija obuke i kandidata
- Saradnja sa spoljnim institucijama

Digitalizacija Programa

- Adaptacija materijala
- Izbor rešenja
- Izbor i implementacija edukativne platforme
- Edukacija osoblja
- Digitalizacija internih procesa
- Restrukturiranje internet stranice NSZ

Slika 6. Lista prioriternih oblasti intervenisanja

8. Korišćena literatura i izvori

- 1) *Procedura za pružanje informativnih i savetodavnih usluga, sprovođenje obuka iz preduzetništva, mentoringa i specijalističkih obuka (0042-PR-062-OD-19) sa svim prilogima;*
- 2) *Vodič iz osnova preduzetništva;*
- 3) *Izvod iz Pravilnika o sistematizaciji radnih mesta koji se odnosi na obavljanje poslova programa zapošljavanja, preduzetništva i obrazovanja i obuka u filijalama, kao i u direkciji NSZ;*
- 4) *Primer Izveštaja o realizovanoj obuci „Put do uspešnog preduzetnika“;*
- 5) *Analizu Izveštaja o realizovanim obukama u 2018. godini;*
- 6) *Statut Nacionalne službe za zapošljavanje;*
- 7) *Izvod iz pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta;*
- 8) *Godišnji program rada NZS;*
- 9) *Nacionalni akcioni plan zapošljavanja za 2020. godinu;*
- 10) *Sporazum o učinku NSZ za 2020. godine*
http://www.nsz.gov.rs/live/digitalAssets/14/14061_sporazum_o_ucinku_nsz_2020.pdf
- 11) *Ministarstvo privrede - javni pozivi. (2020, decembar). Preuzeto sa*
https://privreda.gov.rs/javni_pozivi/javni-poziv-za-ucesce-u-programu-promocije-preduzetnistva-i-samozaposljavanja/.
- 12) *Pokreni se za posao. (2020, decembar). Preuzeto sa* <https://pokrenisezaposao.rs/o-programu/>.
- 13) *Program podrške razvoju i promociji zenskog inovacionog preduzetništva. (2020, decembar). Preuzeto sa* <https://inovacije.gov.rs/programi/program-podrske-razvoju-i-promociji-zenskog-inovacionog-preduzetnistva/>.
- 14) *Razvojna agencija Srbije, internet portal*
- 15) *Inclusive Entrepreneurship Policies: Country Assessment Notes, Croatia 2018, OECD (dostupno na linku: <https://www.oecd.org/cfe/smes/CROATIA-IE-Country-Note-2018.pdf>)*
- 16) *Inclusive Entrepreneurship Policies: Country Assessment Notes, Hungary 2018, OECD (dostupno na linku: <https://www.oecd.org/cfe/smes/HUNGARY-IE-Country-Note-2018.pdf>)*
- 17) *Inclusive Entrepreneurship Policies: Country Assessment Notes, Bulgaria 2018, OECD (dostupno na linku: <https://www.oecd.org/cfe/smes/BULGARIA-IE-Country-Note-2018.pdf>)*
- 18) *Struktura lica za uključivanje u mere aktivne politike zapošljavanja NSZ za period januar-decembar 2018.drugi Internet izvori*
- 19) *Web Sajt Nacionalne službe za zapošljavanje*
- 20) *Ostali internet izvori*