



ВАЉЕВО

Градска управа за локални развој, привреду, урбанизам и комуналне послове -Писарница-				
Примљено: 27 ОСТ 2017				
Редосл.	Одеја	Број	Продел	Вредност
01/3	Л51-7			

**Извештај
о
спроведеној процени потреба за стручним усавршавањем**

Октобар 2017. године

САДРЖАЈ

- 1. Увод3**
 - 1.1 Појам, сврха и циљеви анализе потреба за обуком3
 - 1.2 Законски основ за спровођење анализе потреба за стручним усавршавањем3
- 2. Методологија утврђивања потреба за стручним усавршавањем4**
 - 2.1 Нивои потреба за стручним усавршавањем4
 - 2.2 Кораци у процесу анализе потреба за стручним усавршавањем6
 1. Уводни састанак6
 2. Припрема циљева и плана за анализу потреба, одабир метода за прикупљање података и припрема упитника за спровођење анализе потреба6
 3. Идентификација извора података6
 4. Спровођење анализе потреба за стручним усавршавањем путем упитника6
 5. Анализирање података и идентификовање потреба7
 6. Развијање циљева стручног усавршавања7
 7. Припрема Извештаја о потребама за стручним усавршавањем7
- 3. Кључни налази – резултати спроведене анализе потреба7**
 - 3.1 Општи подаци о испитаницима7
 - 3.2 Знања, вештине и способности9
 - 3.3 Подаци о похађаним обукама10
 - 3.4 Информисаност о могућностима за обуку11
 - 3.5 Утврђивање потреба за обуком11
- 4. Преглед потреба за стручним усавршавањем17**
 - 4.1 Опште теме17
 - 4.2 Унапређење вештина и способности19
- 5. Предлози за одабир општих и припрему посебних програма стручног усавршавања за 2018. годину20**
- 6. Наредни кораци22**

1. Увод

1.1 Појам, сврха и циљеви анализе потреба за обуком

Потребе за стручним усавршавање утврђују се на основу препознатих недостатака или одсуства одређених вештина, знања и способности, које се могу унапредити путем одговарајуће обуке и развоја запослених. Утврђене потребе су препознати недостаци који, уколико се не отклоне, могу негативно утицати на учинак и квалитет рада запослених, а самим тим и на остварење развојних циљева града Ваљева. Потребе за стручним усавршавањем могу бити последица недовољног знања, недостатка вештина запослених, али и промена у опису радног места, измена закона и других прописа, увођења нових процедура, модернизације локалне управе или спроведене рационализације.

Анализа потреба за стручним усавршавањем представља процес систематског истраживања, планирања, анализе и координације на нивоу градских управа, како би се препознали и на адекватан начин узели у обзир организациони аспекти, спољни утицаји, трендови и претпоставке, захтеви који се односе на радна места, као и индивидуална знања, вештине и способности запослених, како би се утврдило шта недостаје и шта је неопходно да би се остварио жељени учинак и ефекти у раду градских управа. Анализа потреба за стручним усавршавањем је процес који омогућава да се утврде конкретне потребе и дефинишу одговарајуће обуке, које ће омогућити да запослени дају бољи допринос остварењу планираних развојних циљева на нивоу градских управа.

Сврха анализе потреба за стручним усавршавањем је да се осигура адекватна припрема програма стручног усавршавања и планирање обука на такав начин да њихово спровођење решава препознате проблеме и доводи до видљивих промена на нивоу градских управа, радног места и појединца, у смислу побољшање **ефикасности, ефективности и нивоа професионализма** у обављању послова, као и **бољег квалитета** услуга за грађане и пословни сектор.

Даље, сврха анализе потреба је да се осигура да прави људи похађају праве обуке, као и да се стручно усавршавање спроводи на адекватан и економичан начин - да се вештине, знања и способности запослених побољшају, а да притом буде осигурана „најбоља вредност за уложени новац“. У том смислу, анализа потреба за стручним усавршавањем подразумева и познавање тржишта – шта се и на ком нивоу нуди, ко су пружаoci услуга и који су очекивани трошкови обуке која ће се спровести.

Ова анализа потреба је спроведена у првој половини септембра 2017. године и представља основ за идентификацију програма општег и посебног стручног усавршавања и израду Обједињеног годишњег плана стручног усавршавања града Ваљева за 2018. годину.

1.2 Законски основ за спровођење анализе потреба за стручним усавршавањем

Стратегија стручног усавршавања запослених у јединицама локалне самоуправе у Републици Србији ("Сл. гласник РС", бр. 27/2015) даје оквир за успостављање система стручног усавршавања запослених у јединицама локалне самоуправе, који је у потпуности у функцији остваривања циљева реформе управе у целини. Према Стратегији стручног усавршавања запослених у ЈЛС, послови који се односе на стручно усавршавање запослених у јединици локалне самоуправе

обухватају, између осталог, и праћење стања у области стручног усавршавања и **анализу потреба за стручним усавршавањем**.

Према члану 116. Закона о запосленима у АП и ЈЛС ("Сл. гласник РС", бр. 21/16), „стручно усавршавање је право и дужност службеника да стиче знања и вештине, односно, способности за извршавање послова радног места у складу са потребама послодавца“. Закон о запосленима у АП и ЈЛС уводи свеобухватан приступ у функцији управљања људским ресурсима, чији интегрални део чине, између осталог и: организација стручног усавршавања службеника, процена ефеката спроведених обука, **анализа потреба за обуком и додатним образовањем сваког службеника**, припрема предлога годишњег Програма стручног усавршавања службеника и предлога финансијског плана за извршавање годишњег Програма стручног усавршавања, анализа резултата и праћење ефеката оцењивања службеника.

Према Закону, стручно усавршавање службеника заснива се на општим и посебним програмима којима се одређују облици и садржина усавршавања. Средства за опште програме стручног усавршавања обезбеђују се у буџету Републике Србије, док се средства за стручно усавршавање службеника, по посебним програмима стручног усавршавања, обезбеђују у буџету јединице локалне самоуправе. У том смислу, анализа потреба за стручним усавршавањем неопходан је предуслов и почетни корак у одабиру општих и изради посебних програма стручног усавршавања.

2. Методологија утврђивања потреба за стручним усавршавањем

2.1 Нивои потреба за стручним усавршавањем

Методологија утврђивања потреба за стручним усавршавањем је дефинисана у Упутству за спровођење анализе потреба за стручним усавршавањем запослених у градским управама града Ваљева. Према Упутству, анализа потреба за обуком спроводи се на нивоу: организације (Градске управе), радног места и индивидуалном нивоу.

Утврђивање потреба за стручним усавршавањем **на нивоу градских управа** има стратешки карактер и заснива се на разумевању стратешког оквира, краткорочних и дугорочних циљева, очекиваних промена у смислу измена постојећег и усвајања будућег законског оквира, очекиваних захтева и нових надлежности ЈЛС, потреба за увођењем нових услуга за грађане и приватни сектор, усвајањем нових процедура и увођењем нових радних процеса и функција (на пример, функција управљања људским ресурсима).

У процесу анализе потреба за стручним усавршавањем на нивоу градских управа, **извори података** обухватају законе, подзаконска акта, стратегије и акционе планове усвојене на државном нивоу, стратегију развоја града и друге локалне секторске стратегије које указују на развојне циљеве града, правце друштвеног, економског развоја, заштите животне средине, као и опредељењост града да спроведе реформу управе, потреба за увођењем нових принципа и стандарда и постојеће процедуре и услуге које градске управе нуде и намере да се уведу новине које захтевају нова знања, менаџерске и друге вештине.

Спровођење анализе потреба за стручним усавршавањем **на нивоу радног места** је уско повезано са анализом претходних описа радних места, припремом Кадровског плана и систематизацијом радних места. У овом делу, подразумева се испитивање захтева сваког радног места, као и капацитета запослених да обављају послове у оквиру њега.

Извори података на нивоу радног места обухватају:

- Податке добијене на основу анализе претходних описа послова и описа послова у новој систематизацији, да би се утврдило који су нови захтеви постављени пред запослене кроз новоусвојене описе радних места и које су вештине, знања и способности неопходне за обављање тих послова;
- Кадровски план у циљу анализе претходног и планираног попуњавања радних места (нпр. уколико је службеник премештен на ново радно место или је путем интерног конкурса или преузимања добио нов опис послова, који поставља нове или додатне захтеве, потребно је утврдити која су му знања и вештине неопходне да би адекватно обављао посао);
- Опис стандарда и процедура којима запослени мора да се руководи на радном месту. Уколико радно место подразумева примену и поштовање одређених стандарда и процедуре, односно, увођење неких нових стандарда и процедуре, утврђује се да ли је неопходна обука за њихову адекватну примену (на пример, увођење ИСО стандарда, увођење нове услуге, проширење описа послова због измене управног поступка итд.);
- Захтеве који се односе на коришћење информационих система и пружање електронских услуга. Уколико радно место подразумева вођење новоуведене електронске базе података или издавање електронских докумената, запослени морају бити адекватно обучени за рад на рачунару и у новом софтверском окружењу (нпр. увођење информационог система за јавне набавке; издавање електронских грађевинских дозвола, итд.).

Справођење анализе потреба за стручним усавршавањем на индивидуалном нивоу усмерене су на подизање нивоа професионализације запослених и њихове мотивације да обављају послове на које су распоређени. Овај сегмент анализе потреба ускo је повезан са јачањем капацитета запослених да испуни дефинисане радне циљеве, који се формулишу за сваког запосленог посебно, на годишњем нивоу, као и да развију неопходна знања и вештине које ће им омогућити даљи лични и професионални развој. У том смислу, овај ниво анализе потреба ускo је повезан са праћењем учинка и оцењивањем запослених.

Извори података на индивидуалном нивоу обухватају:

- Радне циљеве дефинисане за наредну годину,
- Персонални досије запослених, укључујући податке из извештаја о оцењивању, напредовању, постојећим знањима и вештинама, похађаним обукама, односу према раду и према колегама, итд.,
- Попуњен упитник за анализу потреба за стручним усавршавањем.

Ова анализа потреба је спроведена уз подршку пројекта „Управљање људским ресурсима у локалној самоуправи“, коју спроводи Савет Европе и њено спровођење је предвиђено Оперативним планом за увођење послова управљања људским ресурсима за 2017. годину у граду Ваљеву.

Имајући у виду специфичности тренутка у коме је спроведена ова анализа потреба, које обухватају почетни период примене нових обавеза које проистичу из Закона о запосленима у АП и ЈЛС, кашњење у усвајању Правилника о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у градским управама града Ваљева, недостатак Кадровског плана за 2018. годину, незавршен процес дефинисања радних циљева за све запослене, недостатак оцена запослених за претходни период (ова обавеза је уведена новим Законом о запосленима у АП и ЈЛС, усвојеним децембра 2016. године), непотпуну Кадровску евиденцију и евиденцију у персоналним досијеима о оцењивању, напредовању, постојећим знањима и вештинама, похађаним обукама, односу према раду и према колегама итд. , ова анализа је спроведена коришћењем мањег обима података и не обухвата све кораке, дефинисане у Упутству за

спровођење анализе потреба за стручним усавршавањем запослених у градским управама града Ваљева. Након што се успостави пуну примена Закона о запосленима у АП и ЈЛС, анализа потреба ће обухватити све предвиђене кораке, према утврђеној методологији.

2.2 Кораци у процесу анализе потреба за стручним усавршавањем

С тим у вези, ова анализа потреба је обухватила следеће кораке:

1. Уводни састанак

Одржавање уводног састанка запослених који су надлежни за управљање људским ресурсима, како би се припремио „терен“ за анализу потреба за стручним усавршавањем, добила подршка од стране доносилаца одлука да се овај процес спроведе на нивоу организационих јединица градских управа и договорили наредни кораки.

2. Припрема циљева и плана за анализу потреба, одабир метода за прикупљање података и припрема упитника за спровођење анализе потреба

Службеник за управљање људским ресурсима је, у сарадњи са консултантима Савета Европе, дефинисао циљеве, план за анализу потреба и методе за прикупљање података.

Дефинисан је и стандардни упитник за спровођење анализе потреба (допуњен упитник који представља прилог Упутства). Савет Европе је пружио подршку у припреми „онлайн“ верзије упитника (*Гугл формс формат*), која омогућава лакшу и аутоматску обраду података. Обављене су и консултације са начелницима градских управа и осталим руководиоцима око садржаја упитника и наредних корака. *Модел Упитника за спровођење анализе потреба за стручним усавршавањем* се налази у Прилогу 1 овог извештаја.

3. Идентификација извора података

У овом, првом циклусу анализе потреба за стручним суавршавањем, идентификован је нешто мањи избор извора података, услед већ наведених специфичних услова. Идентификовани извори обухватају:

- Законе, подзаконска акта, стратегије и акционе планове усвојене на државном нивоу (Закон о запосленима у АП и ЈЛС, Стратегија реформе државне управе, Стратегија стручног усавршавања запослених у ЈЛС итд.);
- Податке добијене на основу анализе претходних описа послова и описа послова у новој систематизацији;
- Попуњене упитнике за спровођење анализе потреба за стручним усавршавањем.

4. Спровођење анализе потреба за стручним усавршавањем путем упитника

Службеник за управљање људским ресурсима који је задужен за спровођење анализе потреба је, путем мејла, послао онлајн упитник за анализу потреба свим запосленима на нивоу локалне самоуправе. Поред запослених у градским управама, укључени су и запослени из Кабинета градоначелника, чланови Градског већа и одборници Скупштине града.

Заинтересовани запослени су попунили упитник и тиме дали основ за анализу потреба за стручним усавршавањем на нивоу локалне самоуправе.

5. Анализирање података и идентификовање потреба

Након што су запослени попунили анкету, службеник за управљање људским ресурсима, у сарадњи са консултантима Савета Европе, је приступио обради и анализи података.

Резултати анализе података из упитника су дати у Одјељку 3 овог документа.

6. Развијање циљева стручног усавршавања

Анализом, укрштањем и поређењем добијених налаза, утврђене су потребе за стручним усавршавањем на нивоу градских управа за 2018. годину.

На основу прикупљених података и идентификованих потреба, службеници задужени за управљање људским ресурсима, у сарадњи са консултантима Савета Европе, је дефинисао области у којима је обука потребна, теме обука, циљеве обука, врсте програма стручног усавршавања и циљне групе (детаљније у Одјељку 4 овог документа).

7. Припрема Извештаја о потребама за стручним усавршавањем

Службеник за управљање људским ресурсима, у сарадњи са консултантима Савета Европе, је припремио овај Извештај о спроведеној процени потреба за стручним усавршавањем. Извештај је послат начелницима градских управа и руководиоцима организационих јединица.

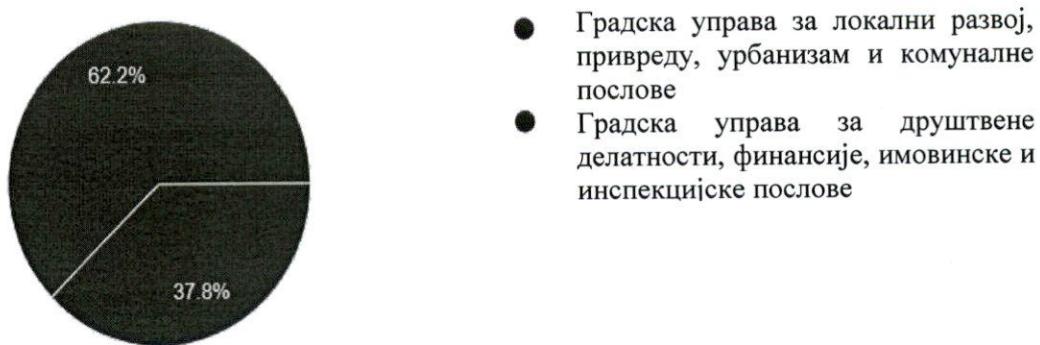
3. Кључни налази – резултати спроведене анализе потреба

Анкета о потребама за стручним усавршавањем међу запосленима у локалној самоуправи је спроведена у периоду од 07-13. септембра 2017. године у циљу идентификације конкретних потреба запослених и утврђивања основе за избор општих програма и припрему посебних програма стручног усавршавања, као и Обједињеног годишњег плана стручног усавршавања за 2018. годину. Поред запослених у градским управама, упитник је послат и запосленима у Кабинету градоначелника, Градском већу и одборницима у Градској скупштини.

У анкети је учествовао укупно 95 особа, од чега 90 особа ради у градским управама, по 2 у Кабинету и Градском већу и једна особа у Скупштини града.

3.1 Општи подаци о испитаницима

Када је реч о запосленима у градским управама, 62,2% испитаника ради у Градској управи за друштвене делатности, финансије, имовинске и инспекцијске послове, а 37,8% у Градској управи за локални развој, привреду, урбанизам и комуналне послове (График 1).



Преглед броја запослених, који су учествовали у анкети, према одељењима, дат је у Графику 2. По 19% испитаника ради у Одељењу за локални развој, привреду и комуналне послове и Одељењу за друштвени развој, по 12% у Одељењу за финансије и Одељењу за послове органа града. Интересантно је напоменути да ниједан запослени из Одељења за грађевинско земљиште и инфраструктуру није учествовао у анкети.

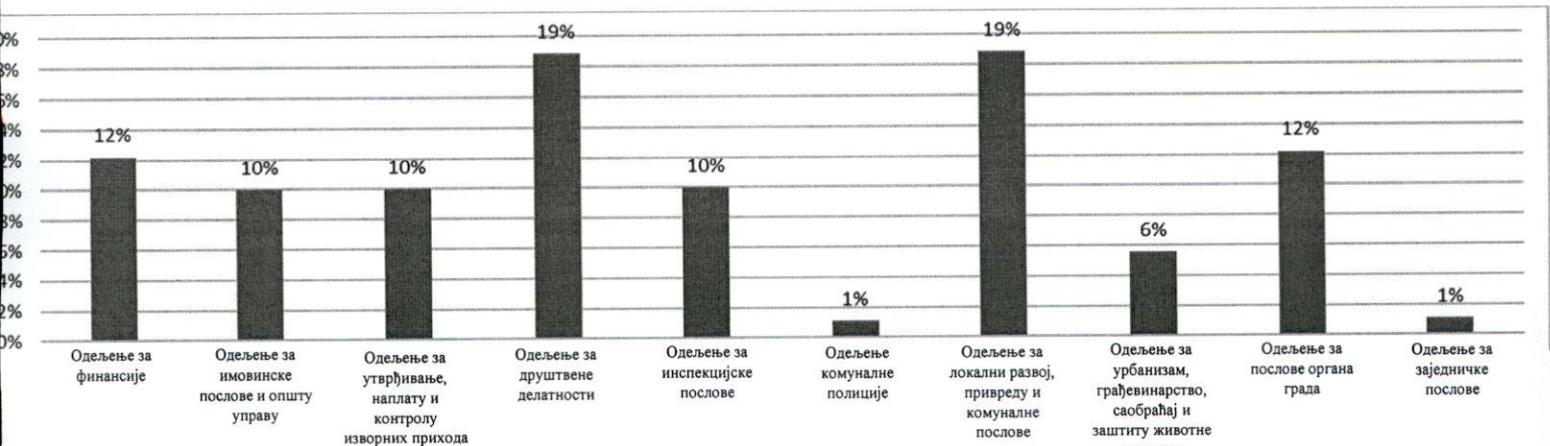


График 2: Преглед испитаника према одељењима

Већину учесника (70,5%) у анкети чине особе женског пола. Када је у питању старосна структура, 42,1% чине испитаници старости од 50-60 година, док 30,5% има од 40-50 година.

Радно искуство више од половине учесника (54,7%) износи више од 20 година, док 17,9% учесника има искуство између 16 и 20 година.

Када је реч о раду у локалној самоуправи, 27,4% учесника има радно искуство више од 20 година у ЈЛС, 25,3% од 11-15 година, а 23,2% има радно искуство од 16-20 година у ЈЛС (График 3).

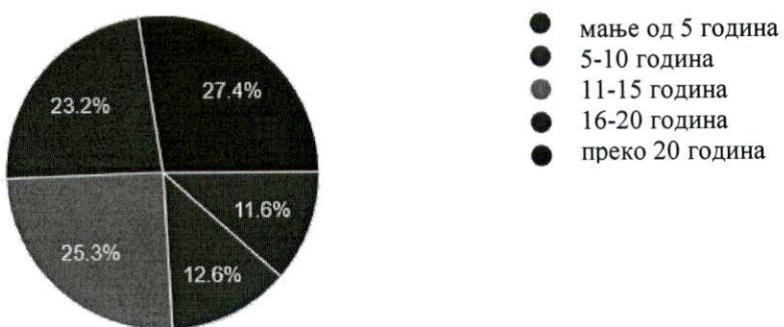


График 3: Радно искуство испитаника у локалној самоуправи

Међу испитаницима, највише је оних са формалним образовањем из области економских наука (34,7%), док 26,3% чине особе правне струке. 11,6% чине запослени са формалним образовањем из области друштвених наука (филологија, психологија, социологија, андрагогија, политичке науке, организационе науке, итд,) док су остале области формалног образовања мање заступљене (График 4).



График 4: Област формалног образовања испитаника

Високо образовање (основне студије) има 60% учесника, док су остали степени стручне спреме подједнако распоређени међу испитаницима (График 5).



График 5: Степен стручне спреме испитаника

3.2 Знања, вештине и способности

Када је реч о компјутерским вештинама које испитаници поседују, више од 92% учесника у анкети влада програмом Word, Интернет-ом и емайл-ом, док 74,7% испитаника познаје рад у програму Excel. Веома мали број учесника анкете (8%) познаје још неки програм, као што је Power Point, AutoCad, Adobe Photoshop, Corel итд. (График 6).



График 6: Познавање рада на рачунару

Знање страног језика међу испитаницима је на завидном нивоу, имајући у виду да 77,7% њих познаје неки страни језик. Највећи број учесника у анкети (67%) познаје енглески језик, док 32,6% учесника познаје руски, 32,6% француски, 21% немачки, а 12,6% италијански језик. Ниво знања, по сопственој процени учесника у анкети је приказан на Графику 7 (1 – веома низак степен

основног знања, 2 – низак степен основног знања, 3 – средњи ниво – способност вођења конверзације и читања, 4 – виши ниво способности вођења конверзације, читања и писања, 5 – висок ниво способности вођења конверзације, читања и писања).

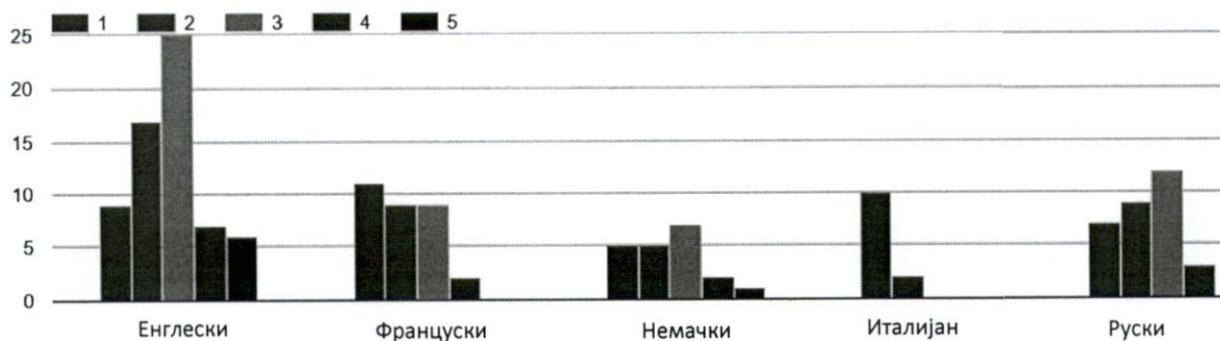


График 7: Познавање страних језика

3.3 Подаци о похађаним обукама

Према резултатима анкете, 44,2% испитаника је похађало неку обуку у последње три године, што говори о потреби за интензивнијим стручним усавршавањем на нивоу ЈЛС (График 8).

Од организатора обука, које су похађали запослени у ЈЛС, доминирају Стална конференција градова и општина (73,2% испитаника је похађало ове обуке), након које следе државни органи (43,9% испитаника), донатор / међународне организације и јединице локалне самоуправе (по 26,8%), (График 9).

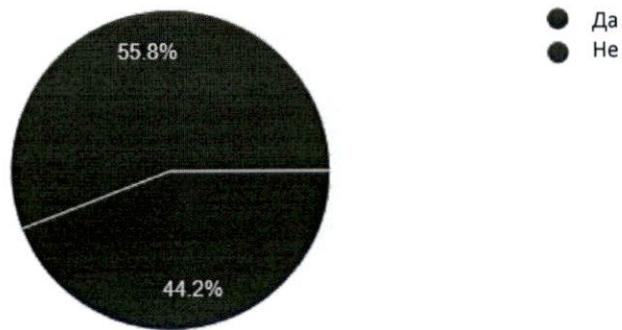


График 8: Похађање обука запослених у претходне три године

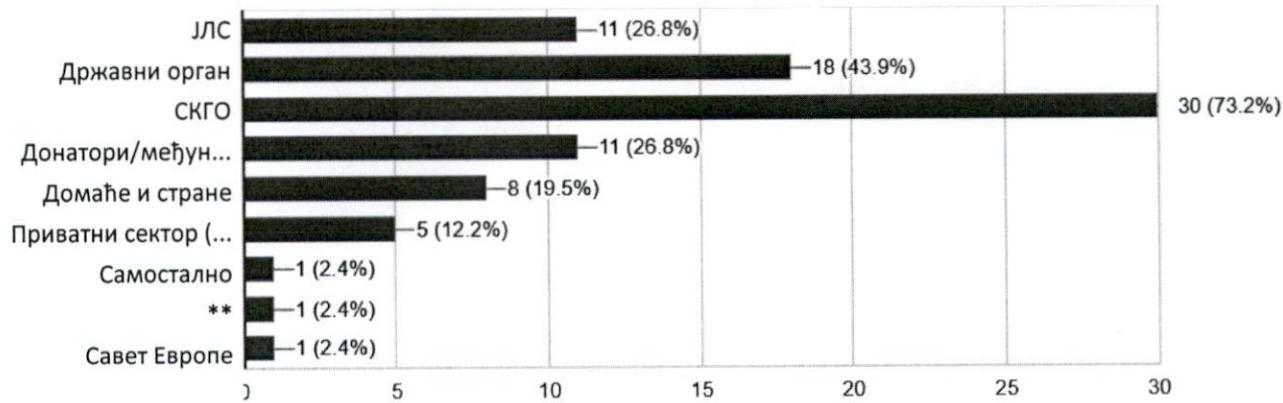


График 9: Организатор обука које су похађали запослени у претходне три године

3.4 Информисаност о могућностима за обуку

На питање да ли су испитаници упознати са могућностима за стручно усавршавање у оквиру ЈЛС, само 12,6% је одговорило потврдно, док је 36,8% одговорило одрично, а 50,5% да су делимично упознати (График 10).

Овај налаз указује на потребу унапређења комуникације и информисања запослених о доступним обукама и могућностима за њихово похађање.

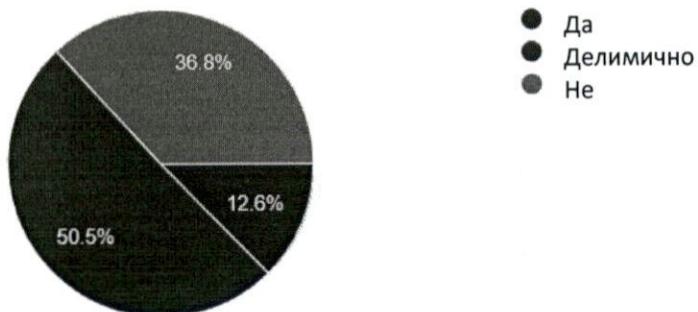


График 10: Информисаност о могућностима за стручно усавршавање у оквиру ЈЛС и екстерно

3.5 Утврђивање потреба за обуком

Када је реч о обукама, **условљеним доношењем нових или изменом постојећих прописа**, очигледна је значајна потреба за њима, имајући у виду да је 58,9% испитаника исказало да је у последњих годину дана дошло до промене прописа у домену њиховог рада (График 11).

У наставку следе нови/измењени прописи и појединачне промене (у надлежностима, процедурима и сл.), које су испитаници навели:

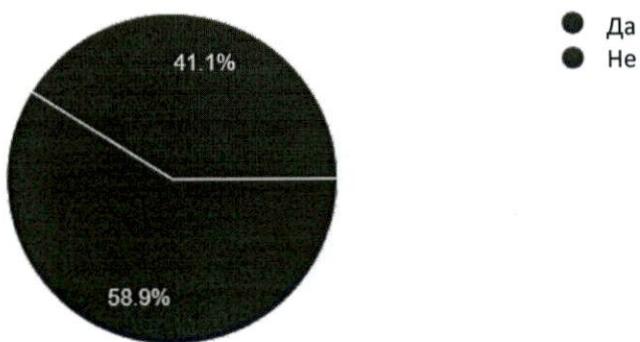


График 11: Промене закона и прописа у домену описа после испитника у последњих годину дана

- **Закон о општем управном поступку** (промене у смислу начина прикупљања и обраде података који се воде у службеним евиденцијама као и начина решавања поступака);
- Измена **Закона о буџетском систем и пратећих прописа**, измена обавеза извештавања, измене које се односе на планирање и програмско буџетирање;
- **Закон о инспекцијском надзору** (уређен поступак инспекцијског надзора, уведене контролне листе, обавештење надзираног субјекта, достава плана инспекцијског надзора, записника и контролних листа другостепеном органу, контрола нерегистрованих субјеката);
- **Закон о информационој безбедности**
- **Закон о безбедности саобраћаја на путевима**
- **Закон о превозу путника у друмском саобраћају**

- Закон о превозу терета у друмском саобраћају
- Закон о јавно-приватном партнериству и концесијама
- Закон о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе (увођење послова и давање великог значаја људским ресурсима);
- Закон о становању и одржавању зграда;
- Е-управа;
- Закон о комуналним делатностима;
- Закон о култури;
- Закон о јавним предузећима;
- Закон о пореском поступку и пореској администрацији;
- Закон о финансирању локалне самоуправе;
- Закон о порезима на имовину
- Закон о улагањима;
- Закон о туризму (стручни и управни послови у области туризма, трговине, угоститељства и занатства; стручни послови праћења реализације програма и финансијских трансакција за Туристичку организацију Ваљево, ЈП "Агроразвој-ваљевске долине" и појединачно за све програме-пројекте који се реализују и финансирају из градског буџета у оквиру Програма од јавног значаја)
- Методологија за израду процене угрожености од елементарних непогода и других несрећа и планова заштите и спасавања у ванредним ситуацијама;
- Нови програм матичних књига;
- Закон о водама - електронско добијање грађевинске дозволе (водни услови, водна сагласност).

По питању **знања, вештина и способности**, које испитаници треба да стекну у складу са описаним променама, које су проистекле из доношења нових/измена постојећих прописа, испитаници су навели да су им потребне обуке и размена искустава о примени закона, новим институтима и процедурима, практичној примени новина и сл.

- Упознавање са применом нових и измена и допуна постојећих закона, примена изменењених закона у пракси;
- Израда процене и планова заштите и спасавања, заштита од пожара, процена штете од елементарних непогода;
- Подршка у свим фазама буџетског циклуса, а посебно подршка за унапређење процеса израде одлуке о буџету у складу са Упутством за израду програмског буџета и подршка за израду извештаја о реализацији буџета, родно буџетирање и процедуре за плаћање;
- Практична примена Закона о планирању и изградњи, као и пратећих подзаконских акта из ове области, посебно примена Правилника о техничким стандардима приступачности,
- Безбедност ИКТ система
- Спровођење поступка концесије и примена у пракси на примеру јавног превоза
- Практична примена новог Закона о општем управном поступку (Е-зуп, примена у пракси начела законитости и начелна истине)
- Практична примена Закона о узбуњивачима и Закона о спречавању дискриминације.
- Искуства других ЈЛС у вези са новим законима
- Обуке у области комуналних делатности
- Потребни су састанци за представницима доносиоца, предлагача и обрађивача изменењених закона и подзаконских аката ради детаљнијег упознавања са донетим изменама.

- У циљу израде нормативних аката из надлежности јединице локалне самоуправе, потребно је отклањање недоумица у примени закона, упознавање са искуствима других локалних самоуправа и појашњења од стране ресорних министарстава законских и подзаконских норми које изазивају недоумице у тумачењу
- Знање у брзом електронском пословању са свим органима који су умрежени са матичном службом.

Испитаници су имали прилику да одаберу области, у којима им је, по њиховом личном мишљењу, потребно даље стручно усавршавање. Такође, имали су прилику да, за сваку одабрану тему, наведу да ли им је стручно усавршавање потребно из разлога што је од 1) стратешког значаја за ЈЛС или им је 2) неопходно за обављање посла или 3) желе да унапреде знања и вештине или их једноставно 4) интересује тема.

Када је реч о **општим темама**, од 31 понуђене теме, већина испитаника је одабрала укупно 11, при чему су предност добиле теме за које су испитаници навели да су од стратешког значаја за ЈЛС или су им неопходне за обављање посла:

1. Е- управа,
2. Управни поступак,
3. Програмско буџетирање;
4. Систем локалне самоуправе;
5. Финансијско управљање и контрола;
6. Унапређење организације и ефикасности локалне администрације;
7. Управљање људским ресурсима;
8. Стандардизација и унапређење ефикасности административног поступања;
9. Управљање јавном својином;
10. Инспекцијски надзор и
11. Стратешко планирање и управљање у ЈЛС.

График 12 даје детаљан приказ одговора испитаника и њихових разлога за усавршавање на одабраних 11 тема.

Ипак, изузетно је важно не умањивати значај ни осталих тема (резултати анкете за све теме су приказани у Прилогу 2 овог документа) и не водити се искључиво “гласом” већине, јер поједине теме нису од великог значаја за већину запослених већ за оне запослене, који се уско-стручно баве тим областима. То свакако не умањује потребу за стручним усавршавањем и у овим областима за запослене, у чијој су надлежности те теме.

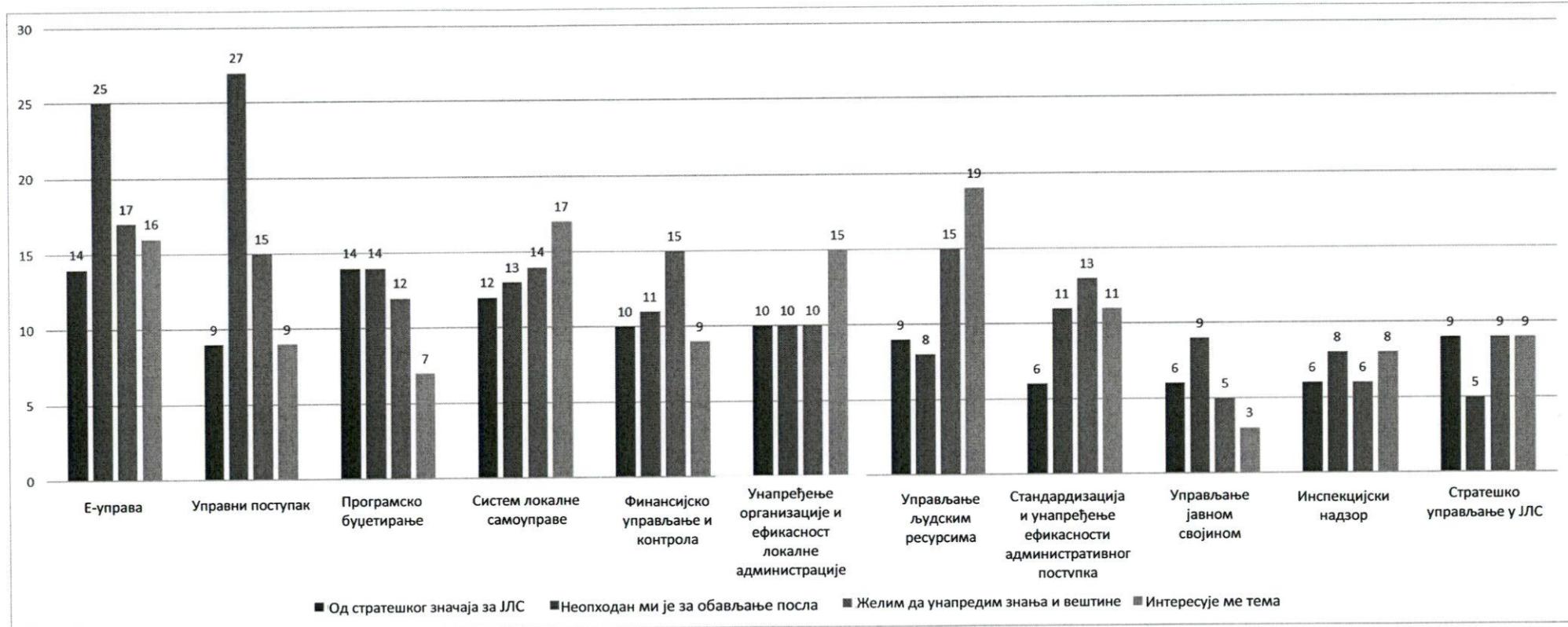


График 12: Опште теме, које је већина испитаника одабрала и разлоги за одабир

Испитаници су навели и следеће **специфичне теме**, које нису понуђене као одговор у претходном питању, а у оквиру којих им је потребна обука, на основу промена прописа, увођења нових процедура, информационих система, промене радног места и сл:

- Процедура за управљањем закљученим уговорима;
- Идентификација опасности, израда карата ризика, симулација опасности;
- Планирање и извештавање у оквиру програмског буџетирања;
- Обука за МикроТик, МЦСА сертификат, обука за ПалоАлто;
- Просторно планирање, архитектура, уређење јавног простора;
- Безбедност информационо-комуникационих система;
- Кадровске евиденције и програм за исте;
- Имовина локалне самоуправе и упис у регистар непокретности у јавној својини;
- Контрола правних лица везана за Закон о порезима на имовину;
- Упис непокретности у регистар јавне својине;
- Уводење и коришћење ГИС технологије.

Резултати анкете на тему **вештина и способности**, које би испитаници желели да унапреде, дати су у Графику 13. Доминирају теме: основе рада на рачунару и вештине комуникације, а затим обуке за коришћење софтвера, страни језик, етика и интегритет итд.

Како није било довољно конкретних одговора о томе шта конкретно испитаници желе да унапреде када је у питању рад на рачунару, а имајући у виду да је, у претходном делу анкете, изузетно велики проценат испитаника одговорио да поседује вештине рада у Word-у, на Интернету и у коришћењу е-маила, може се претпоставити да се потреба унапређења вештина рада на рачунару односе на Excel, Power Point и остале програме и евентуално, напредније знање рада у Word програму.

Када су у питању обуке за коришћење софтвера, претпоставка је да се оне односе на софтвере из надлежности рада локалне самоуправе односно тренутно доступне у оквиру е-управе.

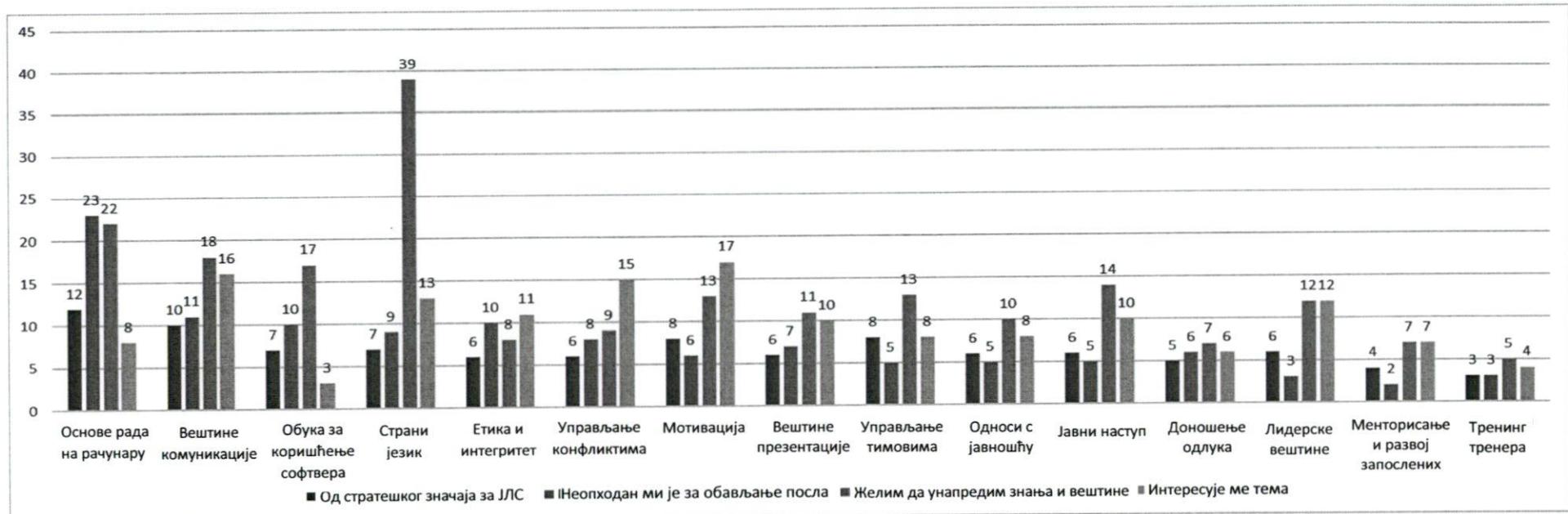


График 13: Вештине и способности, које би испитаници желели да унапреде

Од понуђених метода стручног усавршавања, испитаници се у највећем броју одлучују за семинар/интерактивну радионицу, а затим и размену искуства са другим ЈЛС, размену искуства са експертима (округли столови, панел дискусије) и студијско путовање (График 14, скала: 1 – уопште ми не одговара, 5 – најоптималнија метода за мене).

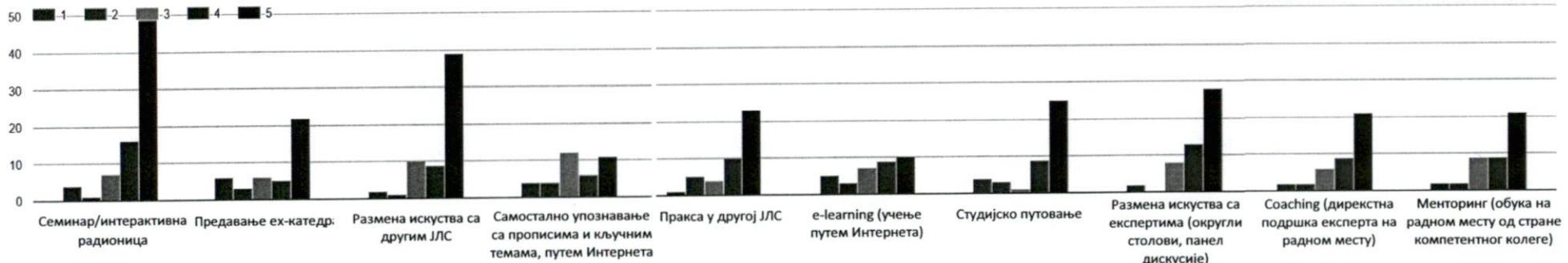


График 14: Методе стручног усавршавања, које би испитаницима највише одговарале

Нешто мање од половине испитаника (44,3%) сматра да им је потребно 2-5 дана у просеку да савладају нова знања и вештине. 30,7% њих сматра да је потребно просечно 5-10 дана (График 15).

Треба свакако имати у виду да дужина трајања обука зависи и од конкретне теме, њене комплексности и обухвата.

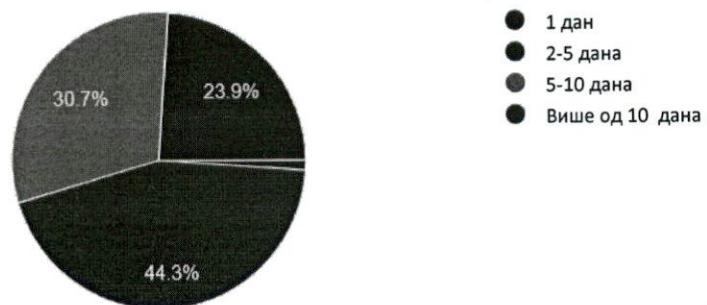


График 15: Колико је времена у просеку потребно да савлададете новазнања и вештине (према Вашој процени).

4. Преглед потреба за стручним усавршавањем

4.1 Опште теме

У Табели 1, дат је приказ области / тема за које је идентификована потреба за стручним усавршавањем у граду Ваљеву, на основу спроведене анкете. Редослед тема одговара броју испитаника, који су исказали потребу за усавршавањем на конкретну тему и то због стратешког значаја за ЈЛС и због њене неопходности за обављање посла.

Приликом припреме обука на опште теме, требало би, такође, узети у обзир специфичне теме и напомене, које су испитаници навели у анкети (Тачка 3.5, у Одељку 3) и покрити их кроз презентације и тренинг материјале у мери у којој је то могуће.

Табела 1: Области / теме за које је идентификована потреба за стручним усавршавањем односно унапређењем знања

Р.бр.	Област/тема	Број могућих полазника ¹
1.	Е-управа	39
2.	Управни поступак	36
3.	Програмско буџетирање	28
4.	Систем локалне самоуправе	25
5.	Финансијско управљање и контрола	21
6.	Унапређење организације и ефикасности локалне администрације	20
7.	Управљање људским ресурсима	17
8.	Стандардизација и унапређење ефикасности административног поступања	17
9.	Управљање јавном својином	15
10.	Инспекцијски надзор	14
11.	Стратешко планирање и управљање у ЈЛС	14
12.	Социјална политика и заштита, социјална инклузија	11
13.	Заштита животне средине и климатске промене	6
14.	Комуналне делатности	13
15.	Јавне набавке	11
16.	Локални економски развој и привлачење инвестиција	11
17.	Транспарентност и анти-корупција	10
18.	Писање пројекта и управљање пројектима (европски и други фондови)	8
19.	Стамбена политика	8
20.	ЕУ интеграције и основи система Европске уније	7
21.	Људска и мањинска права, антидискриминација, родна равноправност	7
22.	Планирање и реализација инфраструктурних инвестиција	7
23.	Подстичање и развој предузетништва	4
24.	Развој туризма и промоција туристичке понуде	6
25.	Управљање ванредним и кризним ситуацијама, управљање ризицима	6
26.	Енергетска ефикасност и енергетски менаџмент	4
27.	Омладинска политика	4
28.	Политике запошљавања	4
29.	Урбано просторно планирање и управљање грађевинским земљиштем	4

¹ Број могућих полазника је одређен на основу броја испитаника у анкети, који су навели обуку као потребну, због стратешког значаја за ЈЛС и због њене неопходности за обављање посла. Број очекиваних полазника може бити и већи и мањи, имајући у виду да анису сви запослени учествовали у анкети, али и на основу процене руководилаца и доступности финансијских ресурса.

Р.бр.	Област/тема	Број могућих полазника ¹
30.	Услуге за грађане и привреду, службни центар, јединствено управно место	4
31.	Пољопривредна политика и рурални развој	2

4.2 Унапређење вештина и способности

У Табели 2, дат је приказ области / тема за које је идентификована потреба за унапређењем вештина и способности запослених у граду Ваљеву, на основу спроведене анализе. Редослед тема одговара броју испитаника, који су исказали потребу за усавршавањем на конкретну тему и то због стратешког значаја за ЈЛС и због њене неопходности за обављање посла.

Табела 2: Области / теме за које је идентификована потреба за унапређењем вештина и способности запослених

Р.бр.	Области/теме	Број могућих полазника ²
1.	Основе рада на рачунару	35
2.	Вештине комуникације	21
3.	Обука за коришћење софтвера	17
4.	Страни језик	16
5.	Етика и интегритет	16
6.	Управљање конфликтима	14
7.	Мотивација	14
8.	Вештине презентације	13
9.	Управљање тимовима	13
10.	Односи с јавношћу	11
11.	Јавни наступ	11
12.	Доношење одлука	11
13.	Лидерске вештине	9
14.	Менторисање и развој запослених	6
15.	Тренинг за тренере	6

² Број могућих полазника је одређен на основу броја испитаника у анкети, који су навели обуку као потребну, због стратешког значаја за ЈЛС и због њене неопходности за обављање посла. Број очекиваних полазника може бити и већи и мањи, имајући у виду да анику сви запослени учествовали у анкети, али и на основу процене руководилаца и доступности финансијских ресурса.

5. Предлози за одабир општих и припрему посебних програма стручног усавршавања за 2018. годину

Умајући у виду идентификоване потребе за обуком међу запосленима у граду Ваљеву (Одељак 4), као и расположива средства за стручно усавршавање, предлаже се:

- одабир општих програма који се припремају и организују на републичком нивоу (на основу сазнања о тренутно доступним општим програмима) и
- припрема посебних програма на нивоу локалне самоуправе.

Идентификовани општи и посебни програми су наведени у табелама 3 и 4:

Табела 3: Општи програми стручног усавршавања

Р. бр.	Назив обуке	Циљеви обуке	Циљне групе
1	Општи програм СУ о примени Закона о општем управном поступку	Унапређење ефективности и јачање административних капацитета у оквиру јединице локалне самоуправе за управно поступање у складу са стратешким циљевима који су утврђени Стратегијом реформе јавне управе у Републици Србији („Службени гласник РС“, бр. 9/2014, 42/2014 – исправка) и посебно се односе на трансформацију државне управе у јавни сервис грађана.	<ul style="list-style-type: none"> • Службеници који примењују нов Закон о општем управном поступку у свом свакодневном раду
2	Општи програм СУ за припрему и спровођење пројекта	Унапређење ефективности и јачање административних капацитета у овој области у оквиру градских управа, а посебно у контексту повећања способности коришћења донаторских средстава развојне помоћи и националних извора финансирања за приоритетне потребе локалне самоуправе.	<ul style="list-style-type: none"> • Службеници који у свом раду учествују у припреми и спровођењу пројекта и којима је то приоритетан задатак • Службеници који тренутно не учествују у припреми и/или спровођењу пројекта, али се предвиђа њихово учешће у тим процесима.
3	Општи програм СУ за инспекцијски надзор	Унапређење поступања инспекција и примене Закона о инспекцијском надзору на локалном нивоу.	<ul style="list-style-type: none"> • Руководиоци инспекција и инспектори, односно запослени који у свакодневном раду примењују Закон о инспекцијском надзору.

Табела 4: Посебни програми стручног усавршавања

Р. бр.	Назив обуке	Циљеви обуке	Циљне групе
1	Е-управа	Унапређење спровођења постојећих поступака у оквиру е-управе Постављање основа и припрема службеника за уводење нових е-административних процедура.	Службеници који у свом раду спроводе поступке у оквиру е-управе; Службеници у организационим јединицама за које се планира уводење е-административних процедура Остали службеници који су показали интересовање за обуком о е-управи.
2	Програмско буџетирање	Унапређење знања о програмском буџетирању,	Руководиоци организационих јединица и запослени који раде или ће обављати

Р. бр.	Назив обуке	Циљеви обуке	Циљне групе
		циљевима, инструментима, механизмима и осталим аспектима програмског буџетирања.	послове везане за програмско будзетирање и они за које руководиоци сматрају да је потребно унапређење вештина. Остали службеници који су показали интересовање за обуком.
3	Основе рада на рачунару	Унапређење вештина и стицање нових вештина за рад на рачунару.	Запослени службеници који су исказали заинтересованост за унапређење рада на рачунарима и службеници за које руководиоци сматрају да је потребно унапређење вештина.
4	Финансијско управљање и контрола	Унапређење знања из области финансијског управљања и контроле.	Заинтересовани службеници који раде у финансијама и они за које руководиоци сматрају да им је потребно унапређење ових знања. Остали службеници који су показали интересовање за обуком.
5	Вештине комуникације	Побољшање вештина службеника у комуницирању са странкама, колегама и осталим странама.	Запослени у Кабинету градоначелнице, Заинтересовани руководиоци и остали службеници који су показали интересовање за обуком. Службеници за које руководиоци сматрају да им је потребно унапређење ових знања.
6	Унапређење организације и ефикасности локалне администрације	Унапређење знања из области финансијског управљања и контроле.	Руководиоци организационих јединица, Заинтересовани службеници који су показали интересовање за обуком и они за које руководиоци сматрају да им је потребно унапређење ових знања.
7	Управљање људским ресурсима	Унапређење знања и вештина већег броја запослених из области управљања људским ресурсима.	Руководиоци свих организационих јединица. Запослени службеници у организационој јединици за управљање људским ресурсима. Остали службеници који су показали интересовање за обуком.
8	Стандардизација и унапређење ефикасности административног поступања	Унапређење знања и вештина запослених о начинима, методима, инструментима за побољшање ефикасности административног поступања.	Руководиоци организационих јединица. Заинтересовани службеници и они за које руководиоци сматрају да им је потребно унапређење ових знања.

6. Наредни кораци

Након спроведене анализе потреба и идентификованих општих и посебних програма, следе наредне активности:

- Припрема идентификованих посебних програма, у складу са Смерницама за припрему посебних програма;
- Припрема Обједињеног плана стручног усавршавања за 2018. годину;
- Спровођење Обједињеног плана стручног усавршавања за 2018. годину – похађање општих програма на републичком нивоу и организација / похађање посебних програма на нивоу града.

У Ваљеву, октобра 2017. године

В.Д. НАЧЕЛНИКА ГРАДСКЕ УПРАВЕ ЗА
ЛОКАЛНИ РАЗВОЈ, ПРИВРЕДУ,
УРБАНИЗАМ И КОМУНАЛНЕ ПОСЛОВЕ

Владан Јеринић



В.Д. НАЧЕЛНИКА ГРАДСКЕ УПРАВЕ ЗА
ДРУШТВЕНЕ ДЕЛАТНОСТИ, ФИНАНСИЈЕ,
ИМОВИНСКЕ И ИНСПЕКЦИЈСКЕ
ПОСЛОВЕ

Александар Пурић

