



**Упутство за спровођење анализе потреба за стручним
усавршавањем у градским управама града Ваљева**

Град Ваљево

Септембар 2017. године

САДРЖАЈ

1. Увод.....	3
2. Циклус обуке у систему јединице локалне самоуправе.....	4
2.1 <i>Стручно усавршавање и каријерни развој запослених.....</i>	<i>4</i>
2.2 <i>Циклус стручног усавршавања – неопходни кораци.....</i>	<i>4</i>
3. Анализа потреба за стручним усавршавањем.....	5
3.1 <i>Појам и сврха анализе потреба.....</i>	<i>5</i>
3.2 <i>Пристап у спровођењу анализе потреба.....</i>	<i>6</i>
3.3 <i>Кораци у анализи потреба за стручним усавршавањем.....</i>	<i>8</i>
3.4 <i>Редовно праћење потреба за стручним усавршавањем у оквиру организационих јединица.....</i>	<i>10</i>
3.5 <i>Праћење реализације годишњег плана стручног усавршавања и праћење ефеката обуке.....</i>	<i>10</i>
Прилог 1.....	11
Прилог 2.....	17

1. Увод

Један од основних изазова у спровођењу процеса децентрализације је, према Стратегији реформе јавне управе у Републици Србији ("Сл. гласник РС", бр. 9/14 и 42/14 – исправка), постојање одговарајућег нивоа оспособљености органа локалне самоуправе да самостално преузимају вршење нових надлежности. То, поред осталог, подразумева и кадровску оспособљеност органа локалне самоуправе, односно постојање потребних знања и вештина запослених у јединицама локалне самоуправе. Стратегија реформе јавне управе предвиђа постизање резултата у области професионализације, унапређењем службеничких система на централном и локалном нивоу, као и систематским стручним усавршавањем запослених у циљу стварања компетентне и добро обучене управе.

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 су:

- Праћење стања у области стручног усавршавања и анализа потреба за стручним усавршавањем;
- Припрема програма посебног стручног усавршавања;
- Координација активности у вези са реализацијом спровођења програма посебног стручног усавршавања;
- Вођење евиденције о утврђеним и спроведеним посебним програмима стручног усавршавања;
- Припрема годишњих извештаја о спроведеном стручном усавршавању;
- Сарадња са другим јединицама локалне самоуправе, органима државне управе и другим субјектима у вези са 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 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.

Упутство за спровођење анализе потреба за стручним усавршавањем запослених у органима града Ваљева је припремљено на основу Методологије за годишњу процену потреба за стручним усавршавањем.¹

2. Циклус обуке у систему јединице локалне самоуправе

2.1 Стручно усавршавање и каријерни развој запослених

Стручно усавршавање запослених усмерено је ка унапређењу знања, вештина (и способности) и ставова (односа према послу) неопходних на неком радном месту. Сврха стручног усавршавања је да запослени боље обављају свој посао – да запослени, првенствено, унапређују квалитет извођења постојећег садржаја посла, као и да се повећа ефективност и ефикасност у свакодневном раду.

Каријерни развој запослених има јаку оријентацију ка будућности, јер припрема запослене за могуће будуће послове и/или додатне радне обавезе које ће преузети. Развојни приступ подразумева и процену развојног потенцијала, односно, које вештине, знања и способности је потребно неговати и унапређивати, код запосленог, у циљу управљања његовом/њеном каријером.

2.2 Циклус стручног усавршавања – неопходни кораци

Утврђивање потреба за стручним усавршавањем је први корак у циклусу стручног усавршавања запослених у ЈЛС. Анализа потреба службеника за стручним усавршавањем спроводи се једном годишње. Координатор овог процеса је организациона јединица за управљање људским ресурсима, у сарадњи са начелницима градских управа, а у њему учествују сви руководиоци унутрашњих организационих јединица који, заједно са својим запосленима, препознају и предлажу области, које ће у наредној години бити предмет стручног усавршавања. Детаљни кораци у спровођењу анализе потреба за стручним усавршавањем биће приказани у посебном поглављу овог упутства.

Дефинисање општих и посебних циљева стручног усавршавања и циљних група. На основу спроведене анализе потреба за стручним усавршавањем, у извештају се дефинишу циљеви, који представљају основ за избор општих програма обуке које ће запослени похађати, као и за дефинисање посебних програма обуке. Сврха и циљеви стручног усавршавања морају се прецизно дефинисати, јер они представљају полазну основу за каснију процену ефеката обуке – треба да буду конкретни, мерљиви, достижни, реалистични и са дефинисаним временским роковима, у складу са дефинисаним потребама.

Припрема посебних програма и избор општих програма стручног усавршавања заснива се на дефинисаним циљевима – конкретним знањима, вештинама и способностима које је потребно унапредити, као и осталим неопходним параметрима, укључујући методе стручног усавршавања; циљне групе и опис полазника; очекиване

¹ Методологија је развијена у оквиру пројекта „Управљање људским ресурсима у локалним самоуправама“, који спроводи Савет Европе, а финансира Европска унија.

исходе и ефекте стручног усавршавања и индикаторе за њихово праћење; тип материјала који ће се користити; образложење актуелности програма у односу на важеће прописе и планиране измене у надлежностима, опису и обиму послова, очекиваних измена и увођења нових услуга или приступа, итд. Обавезни елементи програма општег и посебног стручног усавршавања су прописани Правилником о утврђивању обавезних елемената програма општег и посебног стручног усавршавања службеника у јединицама локалне самоуправе ("Службени гласник РС", број 49).

Планирање стручног усавршавања. Следећи корак је припрема Обједињеног годишњег плана стручног усавршавања, који ће омогућити спровођење програма стручног усавршавања. Годишњи план обухвата све видове едукације кроз опште и посебне програме стручног усавршавања.

Финансијски план представља саставни део годишњег плана обуке и садржи све параметре неопходне за буџетирање – број обука, број дана обука, број полазника, све врсте трошкова, укључујући путне трошкове и смештај, као и познавање тржишта у смислу доступних, акредитованих пружалаца услуга. Ово подразумева и спровођење неке врсте анализе тржишта, да би се тачно утврдила понуда и цене, на основу којих се утврђује вредност свих ставки у плану обуке.

Избор пружалаца услуга и спровођење обуке. Избор пружалаца услуга врши се путем поступка јавне набавке. Пружаоци услуге могу бити искључиво акредитована физичка и правна лица за реализацију програма стручног усавршавања запослених у јединицама локалне самоуправе. Организациона јединица за управљање људским ресурсима, затим, организује обуку за запослене, према усвојеном плану.

Извештавање о похађаној обуци. Сваки запослени има обавезу да, после похађане обуке, достави кратак извештај о похађаној обуци, укључујући кратак преглед садржаја обуке, евалуацију обуке, план примене стеченог знања, као и предлог за интерно преношење знања, уколико је то релевантно. Уз извештај, сви службеници су дужни да поднесу и материјале које су добили на обуци, а које ће организациона јединица за управљање људским ресурсима уврстити у библиотеку. Сви службеници градских управа треба да имају приступ материјалима, који се налазе у библиотеци.

Процена резултата и ефеката стручног усавршавања. Сваки руководилац организационе јединице прати резултате и ефекте обуке на индивидуалном нивоу, у смислу стечених знања и вештина, као и начина на који се они примењују на радном месту и на који начин то утиче на побољшање учинка запослених.

Евалуација и анализа ефеката стручног усавршавања обавља се и на нивоу градске управе у којој се налази организациона јединица за управљање људским ресурсима. Организациона јединица/ за управљање људским ресурсима припрема годишњи Извештај о реализацији плана стручног усавршавања, укључујући и евалуацију и анализу ефеката обуке на нивоу целокупне локалне самоуправе. Овај корак је од кључног значаја и има вишеструку сврху. Резултати евалуације се, између осталог, користе као полазна основа за анализу потреба за стручним усавршавањем у наредној години, али и као један од основа за дефинисање радних циљева и оцењивање службеника.

3. Анализа потреба за стручним усавршавањем

3.1 Појам и сврха анализе потреба

Анализа потреба за стручним усавршавањем представља процес систематског истраживања, планирања, анализе и координације на нивоу органа града, 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, која ће омогућити да запослени дају бољи допринос остварењу планираних развојних циљева на нивоу градских управа.

Анализа потреба, такође, омогућава да се утврде приоритети, избегне дуплирање и постигну уштеде у процесу за стручног усавршавања запослених.

Организациона јединица за управљање људским ресурсима има кључну улогу у спровођењу годишње анализе потреба за стручним усавршавањем. С друге стране, најважнији допринос у утврђивању потреба запослених дају **руководиоци организационих јединица**. Организациона јединица за управљање људским ресурсима стара се о томе да се анализа потреба заснива на униформном приступу и методологији на нивоу градских управа, чиме се избегава субјективност руководиоца и запослених у дефинисању потреба.

Потреба за стручним усавршавањем утврђује 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, дакле, препознати недостаци који, уколико се не отклоне, негативно утичу на учинак и квалитет рада запослених, а самим тим и на остварење развојних циљева града Ваљева. Потребне 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.

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 побољшане **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 пружаоци услуга и који су очекивани трошкови обуке која ће се спровести.

3.2 Приступ у спровођењу анализе потреба

Анализа потреба за обуком спроводи се на нивоу:

- **Организације** (органа града);
- **Радног места** (на основу описа послова и систематизације радних места) и у односу на опис и захтеве радног места, систематизације послова, анализе послова, минималних захтеваних стандарда за извођење послова итд.);
- **Индивидуалном нивоу** (утврђивање потреба свих запослених, како би побољшали учинак и отклонили недостатке утврђене током рада и у процесу оцењивања, поређењем постојећег знања и вештина са потребним на том радном месту, на основу утврђених потреба и недостатака добијених путем оцењивања).

Утврђивање потреба за стручним усавршавањем **на нивоу органа града** 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 узимају се у обзир:

- **Закони, подзаконска акта, стратегије и акциони планови усвојени на државном нивоу**, као кровни документи, којима се утврђује делокруг рада и оквир за функционисање локалне самоуправе (на пример: *Закон о запосленима у АП и ЈЛС, Стратегија реформе државне управе, Стратегија стручног усавршавања запослених у ЈЛС*).
- **Стратегија развоја града и друге локалне секторске стратегије** које указују на развојне циљеве града, правце друштвеног, економског развоја, заштите животне средине, као и опредељеност града да спроведе реформу управе у складу са усвојеним стратегијама .
- **Потреба за увођењем нових принципа и стандарда** (нпр. захтеви у процесу европских интеграција који се односе на ЈЛС, ИСО стандард, ВFC SEE стандард, управљање различитошћу у циљу поштовања специфичних потреба мањинских и осетљивих група и поштовање принципа родне равноправности, кроз стварање једнаких могућности за св запослене и за све кориснике услуга ЈЛС, итд.).

- **Постојеће процедуре и услуге које органи града обезбеђују и намере да се уведу новине** које захтевају нова знања, менаџерске и друге вештине (на пример, модернизација градских управа кроз увођење е-услуга, професионалнији однос у пружању услуга, центар за инвеститоре, увођење енергетског менаџмента, повећање наплате од стране локалне пореске администрације итд.), ради утврђивања на који начин се те процедуре могу унапредити, скратити и у ком облику се могу понудити корисницима.

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.

Потребе за обуком заснивају се утврђивању генеричких знања и вештина које недостају или су недовољно развијене за обављање дефинисаних послова (на пример, ако радно место подразумева директну комуникацију са странкама или преговоре са инвеститорима, за то радно место ће бити неопходно да се даље развијају вештине комуникације, асертивност запослених, итд.; ако се ради о руководећој позицији, биће неопходно јачање менаџерских и лидерских вештина, да се развија капацитет за управљање променама; ако се ради о извршилачком радном месту, може бити потребно да се савладају нови процеси и процедуре, као што је, на пример, примена одређеног закона, савладавање корака у спровођењу процедуре, итд.).

Извори података за овај сегмент анализе потреба за стручним усавршавањем 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 процедура, односно, увођење неких нових стандарда и процедура, 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.).

Спровођење 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 уско је повезан са јачањем капацитета запослених да испуне 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 уско је повезан са праћењем учинка и оцењивањем запослених.

Извори података за спровођење ове анализе, дакле, 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.

У најширем смислу, утврђивање потреба за стручним усавршавањем заснива се на потребама које се могу:

- **Прогноzirати** (на основу очекиваних трендова, измена и допуна закона, планова за увођење нових услуга, увођења нових процеса и процедура, коришћење новог софтвера, итд.);
- **Утврдити путем редовног праћења учинка и оцене квалитета рада запослених** (на основу описа радног места и радних циљева и извештаја о оцењивању запослених);
- **Јавити услед непосредне промене**, која захтева брзу реакцију;
- **Уочити услед неочекиваног проблема** који се јавио на нивоу градских управа, радног места или на индивидуалном нивоу (нпр. упражњено радно место са високим нивоом сложености услед изненадног напуштања градске управе; конфликт запослених унутар унутрашње организационе јединице).

Анализа потреба за обуком, такође, спречава „расипање ресурса“ локалне самоуправе и осигурава интегрисани приступ, јер помаже да се утврди:

- Који видови и врсте стручног усавршавања су неопходни за **све запослене**;
- Која специфична обука је потребна за **запослене у одређеној унутрашњој организационој јединици**, у односу на конкретне захтеве радних места;

- Које су индивидуалне потребе **сваког појединачног запосленог** да би се побољшао његов учинак или створили услови за напредовање у каријери.

3.3 Кораци у анализи потреба за стручним усавршавањем

Спровођење анализе потреба обухвата следеће кораке:

1. Уводни састанак организационе јединице задужене за управљање људским ресурсима са начелницима градских управа

Сврха овог састанка је да се припреми „терен“ за анализу потреба за стручним усавршавањем и добије подршка од стране доносилаца одлука да се овај процес спроведе на нивоу организационих јединица градских управа.

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

Организациона јединица за управљање људским ресурсима припрема циљеве, план за анализу потреба и стандардне обрасце /упитнике за спровођење анализе потреба. Обрасци и упитници се могу припремити у неком од Microsoft Office формата или путем неког од веб решења, који омогућавају аутоматску обраду података. Организациона јединица за управљање људским ресурсима шаље ова документа у форми „пакета“ руководиоцима организационих јединица, који учествују у овом процесу.

Пре свега, кључно је да сви учесници у процесу имају једнак ниво разумевања методологије, корака у процесу, њихове улоге и временског оквира за спровођење анализе потреба. Стандардизована методологија ће, такође, олакшати поступак обраде података, анализе резултата и извештавања за организациону јединицу за управљање људским ресурсима.

Модел Упитника за спровођење анализе потреба за стручним усавршавањем се налази у Прилогу 1 овог упутства. Препоручује се његово конвертовање у Excel формат или неко од бесплатних веб решења који омогућавају аутоматску обраду података (Survey Monkey, Google Forms и сл.).

3. Идентификација извора података/информација

Извори података наведени су у поглављу 3.2 овог упутства и директно зависе од нивоа спровођења анализе потреба за стручним усавршавањем.

4. Обучити све руководиоце унутрашњих организационих јединица за спровођење анализе потреба за стручним усавршавањем

Пре почетка процеса, препоручљиво је да Организациона јединица за управљање људским ресурсима одржи полудневну радионицу за све руководиоце, на којој ће их детаљно упознати са корацима у анализи потреба за стручним усавршавањем и њиховој улози и одговорностима у том процесу.

Улога руководиоца подразумева анализу стратешког и законодавног оквира из области у којој раде, анализу описа послова, преглед резултата оцењивања за претходну годину и степена остварености радних циљева, индивидуалне разговоре са запосленима и прикупљање попуњених анкетних упитника.

Кључно је да се јасно дефинише и договори начин протока информација и комуникација између свих актера у процесу, као и јасан временски оквир/рокови за достављање података.

5. Прикупити информације у сарадњи са руководиоцима организационих јединица

Руководиоци спроводе анализу стратешког и законодавног оквира из области у којој раде, анализу описа послова, преглед резултата оцењивања за претходну годину и степена остварености радних циљева (ови подаци се достављају на стандардним обрасцима за прикупљање података) и индивидуалне разговоре са запосленима. Такође, они достављају анкетни упитник запосленима у својој организационој јединици са информацијом о његовом значају и сврси и року за достављање. Руководиоци прикупљају попуњене анкетне упитнике од запослених које, заједно са осталим информацијама и попуњеним обрасцима за анализу, шаљу Организационој јединици за управљање људским ресурсима на даљу обраду и анализу.

Организациона јединица за управљање људским ресурсима има кључну, координативну и фацилитаторску улогу у овом процесу.

6. Анализирати податке и идентификовати потребе

Након што сви запослени попуне анкету, а руководиоци организационих јединица доставе податке, Организациона јединица за управљање људским ресурсима приступа обради и анализи података.

Анализом прикупљених података се долази до утврђивања потреба за стручним усавршавањем на нивоу градских управа.

7. Развити циљеве стручног усавршавања

На основу прикупљених података и идентификованих потреба, Организациона јединица за управљање људским ресурсима дефинише циљеве обука, области у којима је обука потребна, као и циљне групе.

8. Припремити Извештај о потребама за стручним усавршавањем

Организациона јединица за управљање људским ресурсима припрема Извештај о потребама за стручним усавршавањем, који садржи кратак опис методологије, кључне налазе, преглед потреба на нивоу организационих јединица, збирни преглед на нивоу градских управа, циљеве обуке, области стручног усавршавања, циљне групе, као и препоруке за припрему посебних програма стручног усавршавања и одабир општих програма обуке.

Организациона јединица за управљање људским ресурсима шаље Извештај о потребама за стручним усавршавањем начелницима градских управа и руководиоцима организационих јединица.

У Прилогу 2 Упутства дат је модел *Извештаја о спроведеној анализи потреба за стручним усавршавањем*.

3.4 Редовно праћење потреба за стручним усавршавањем у оквиру организационих јединица

Редовно праћење потреба за стручним усавршавањем у оквиру организационих јединица омогућава да се утврди који се недостаци и проблеми могу решити путем обуке, а за које је решење другачије. То значи да анализу потреба не треба схватити као једнократан процес, већ као резултат акумулираних сазнања на основу континуираног праћења новина у легислативном окружењу које се односе на рад ЈЛС, праћењем трендова путем интернета, утврђивања актуелних и будућих потреба за унапређењем услуга у складу са реформским процесима и процесом европских интеграција, праћења потреба запослених за унапређењем знања, вештина и способности током целе године.

Руководиоци организационих јединица треба да редовно прате потребе својих запослених, што ће им помоћи да релативно лако и брзо припреме информације неопходне за годишњу анализу потреба. У том смислу, праћење учинка запослених и периодични разговори са запосленима су у директној вези са анализом потреба за стручним усавршавањем.

3.5 Праћење реализације годишњег плана стручног усавршавања и праћење ефеката обуке

Анализа потреба има за резултат припремљене програме стручног усавршавања, као и обједињеног плана стручног усавршавања за целу годину.

Организациона јединица за управљање људским ресурсима, током целе године, организује обуке за све запослене, прати реализацију плана стручног усавршавања и анализира ефекте спроведених обука.

Ваљево, 19.09.2017. године

ПРЕДСЕДНИК
ГРАДСКОГ ВЕЋА ГРАДА ВАЉЕВА



др Слободан Гвозденовић

**Модел Упитника за спровођење анализе потреба
за стручним усавршавањем у ЈЛС²**

Назив организационе јединице	<i>Унети листу свих ОЈ Изабрати један од понуђених одговора</i>
-------------------------------------	---

1. Општи подаци о испитанику

Име и презиме	
Пол	<input type="radio"/> Мушки <input type="radio"/> Женски <i>Изабрати један од понуђених одговора</i>
Старост	<input type="radio"/> До 30 година <input type="radio"/> 30-40 година <input type="radio"/> 40-50 година <input type="radio"/> 50-60 година <input type="radio"/> Преко 60 година <i>Изабрати један од понуђених одговора</i>
Радно место/звање	<i>Унети називе свих радних места из постојеће систематизације Изабрати један од понуђених одговора</i>
Звање	<i>Изабрати један од понуђених одговора</i>
Укупна дужина радног стажа	<input type="radio"/> Мање од 5 година <input type="radio"/> 5-10 година <input type="radio"/> 11-15 година <input type="radio"/> 16-20 година <input type="radio"/> Преко 20 година <i>Изабрати један од понуђених одговора</i>
Дужина радног стажа у ЈЛС	<input type="radio"/> Мање од 5 година <input type="radio"/> 5-10 година <input type="radio"/> 11-15 година <input type="radio"/> 16-20 година <input type="radio"/> Преко 20 година <i>Изабрати један од понуђених одговора</i>
Број година проведених на садашњем радном месту	<input type="radio"/> Мање од 5 година <input type="radio"/> 5-10 година <input type="radio"/> 11-15 година <input type="radio"/> 16-20 година <input type="radio"/> Преко 20 година <i>Изабрати један од понуђених одговора</i>

² Препоручује се конвертовање Упитника у Excel формат или неко од бесплатних веб решења који омогућавају аутоматску обраду података (Survey Monkey, Google Forms и сл.).

Степен стручне спреме	<ul style="list-style-type: none"> ○ Средња ○ Виша ○ Висока – основне студије ○ Висока – постдипломске студије ○ Висока – докторске студије <p><i>Изабрати један од понуђених одговора</i></p>
------------------------------	---

2. Знања, вештине и способности

Област формалног образовања/струка	<ul style="list-style-type: none"> ○ Право ○ Економија ○ Друштвене науке (филологија, психологија, социологија, андрагогија, политичке науке, организационе науке, итд.) ○ Информационе технологије ○ образовање ○ Грађевинарство и архитектура ○ Електроника ○ Машинство ○ Пољопривреда, шумарство ○ Туризам, трговина и угоститељство ○ Природне науке (математика, хемија, физика, биологија, итд.) ○ Друге природне науке ○ Здравство ○ Уметност ○ Друго (наведите) _____ <p><i>Изабрати један од понуђених одговора</i></p>												
Познавање рада на рачунару	<input type="checkbox"/> Ворд <input type="checkbox"/> Excel <input type="checkbox"/> E-mail <input type="checkbox"/> Интернет <input type="checkbox"/> Примењени рачунарски програми и специфични информациони системи – наведите: _____ <input type="checkbox"/> Друго – наведите: _____ <input type="checkbox"/> Не користим рачунар у раду <input type="checkbox"/> Не познајем рад на рачунару												
Да ли познајете неки страни језик	<ul style="list-style-type: none"> ○ Да ○ Не <p><i>Изабрати један од понуђених одговора</i></p>												
Страни језици	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Енглески</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td>Немачки</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </table>	Енглески	1	2	3	4	5	Немачки	1	2	3	4	5
Енглески	1	2	3	4	5								
Немачки	1	2	3	4	5								
Оцените познавање	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Француски</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </table>	Француски	1	2	3	4	5						
Француски	1	2	3	4	5								

страних језика на скали од 1-5 (1 – не користим страни језик, 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)	Руски	1	2	3	4	5
	Италијански	1	2	3	4	5
	Остали језици (наведите _____)	1	2	3	4	5
	Остали језици (наведите _____)	1	2	3	4	5
	Остали језици (наведите _____)	1	2	3	4	5
Остала специфична знања и вештине	Уколико поседујете нека додатна, посебна знања и вештине, наведите која:					

3. Подаци о похађаним обукама

Да ли сте у последње три године похађали неке обуке?	<input type="radio"/> Да <input type="radio"/> Не <i>Изабрати један од понуђених одговора</i>
Ко је био организатор обука које сте похађали у последње три године?	<input type="checkbox"/> ЈЛС <input type="checkbox"/> Државни органи <input type="checkbox"/> СКГО <input type="checkbox"/> Донатори/међународне организације <input type="checkbox"/> Домаће и стране НВО <input type="checkbox"/> Приватни сектор (консултантске куће, итд.) <input type="checkbox"/> Друго – наведите: _____
<i>Заокружити све понуђене одговоре који се односе на Вас.</i>	

4. Информисаност о могућностима за обуку

Да ли сте упознати са могућностима за стручно усавршавање у оквиру градских управа и екстерно?	<input type="radio"/> Да <input type="radio"/> Делимично <input type="radio"/> Не <i>Изабрати један од понуђених одговора</i>
На који начин добијате информације о могућностима за стручно усавршавање?	<i>Опишите:</i>

5. Утврђивање потреба за обуком

Да ли је у последњих годину дана дошло до промене закона и прописа у домену вашег описа посла?	<input type="radio"/> Да <input type="radio"/> Не
Уколико је одговор да, наведите прописе и промене до којих је дошло?	
Наведите знања, вештине и способности, које треба да стекнете, у складу са описаним променама	

Према вашој личној процени, изаберите област за коју вам је потребно даље стручно усавршавање и означите са „☉“ да ли је та обука значајна за локалну самоуправу, за обављање послова у оквиру вашег радног места и/или за вас лично (могуће је означити више од једног поља).

Област стручног усавршавања	Од стратешког значаја за ЈЛС	Неопходна ми је за обављање посла	Желим да унапредим знања и вештине	Интересује ме тема
Теме од општег значаја				
Систем локалне самоуправе				
Управни поступак				
ЕУ интеграције				
Управљање људским ресурсима				
Програмско буџетирање				
Јавне набавке				
Стратешко планирање				
Управљање пројектима				
Специфичне теме (навести конкретне области и теме на основу промена прописа, увођења нових процедура, информационих система, промене радног места...)				
<i>Наведите нпр. урбанизам – издавање грађевинских дозвола</i>				
Вештине и способности (изаберите или додајте ставке, по потреби)				
Основе рада на рачунару				
Страни језик (наведите)				
Обука за коришћење софтвера:				

Вештине презентације				
Вештине комуникације				
Односи с јавношћу				

6. Методе стручног усавршавања

<p>Која метода стручног усавршавања би вам највише одговарала (могуће је одабрати више одговора)?</p> <p>Оцените на скали 1-5 (1 – уопште ми не одговара, 5 – најоптималнија метода за мене)</p>	Семинар/интерактивна радионица	1	2	3	4	5
	Предавање ex-катедра	1	2	3	4	5
	Размена искустава са другим ЈЛС	1	2	3	4	5
	Самостално упознавање са прописима и кључним темама, путем интернета	1	2	3	4	5
	Пракса у другој ЈЛС	1	2	3	4	5
	е-леарнинг (учење путем интернета)	1	2	3	4	5
	Студијско путовање	1	2	3	4	5
	Размена искустава са експертима (округли столови, панел дискусије)	1	2	3	4	5
	Цоацхинг (директна подршка експерта на радном месту)	1	2	3	4	5
	Менторинг (обука на радном месту од стране компетентног колеге)	1	2	3	4	5
Друго, наведите:	1	2	3	4	5	
<p>Колико је времена потребно да савладате нова знања и вештина (према вашој процени)?</p> <p> <input type="radio"/> Један дан <input type="radio"/> 2-5 дана <input type="radio"/> 5-10 дана <input type="radio"/> Више од 10 дана – наведите колико: _____ </p> <p><i>Изабрати један од понуђених одговора</i></p>						

Додатни коментари, сугестије и препоруке:

Хвала на уложеном труду и времену!

Прилог 2

Модел Извештаја о спроведеној процени потреба за стручним усавршавањем

1. Увод

1.1 Појам, сврха и циљеви анализе потреба за обуком (½ стране)

- Шта подразумева анализа потреба за стручним усавршавањем?
- Чему она служи и зашто је спроведена?
- Период за који је припремљена анализа потреба за стручним усавршавањем.

1.2 Законски основ за спровођење анализе потреба за стручним усавршавањем (½ стране)

Објаснити законски основ за спровођење анализе потреба за стручним усавршавања у ЈЛС и како се то уклапа у целокупан систем стручног усавршавања у ЈЛС.

2. Методологија утврђивања потреба за стручним усавршавањем

- Припрема упутства и инструмената за спровођење годишње анализе потреба за стручним усавршавањем (Организациона јединица за управљање људским ресурсима)
- Дефинисање улога и одговорности за спровођење анализе потреба за стручним усавршавањем (начелници градских управа и Организациона јединица за управљање људским ресурсима)
- Дефинисање извора података (Организациона јединица за управљање људским ресурсима)
- Састанци са начелницима градских управа и руководиоцима организационих јединица – подела задужења и дефинисање временског оквира за спровођење анализе потреба за стручним усавршавањем (Организациона јединица за управљање људским ресурсима)
- Анализа стратешког и законодавног оквира, описа послова, резултата оцењивања за претходну годину, података о претходно похађаним обукама, онлине истраживање (руководиоци ОЈ)
- Интервјусање запослених (руководиоци ОЈ)
- Анкетирање запослених путем стандардизованог упитника (Организациона јединица за управљање људским ресурсима)
- Обрада резултата и припрема збирног извештаја о спроведеној анализи потреба за обуком (Организациона јединица за управљање људским ресурсима)

3. Кључни налази – резултати спроведене анализе потреба

3.1 Резултати анализе стратешког и законодавног оквира

3.2 Утврђене потребе на основу анализе описа радних места и обављених интервјуа са запосленима

3.3 Утврђене потребе за обуком на основу анализе резултата оцењивања за претходну годину

- 3.4 *Анализа извештаја о похађаним обукама и резултата евалуације учесника*
- 3.5 *Резултати анкетања запослених*

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

Општи програми стручног усавршавања		
Р. бр.	Назив обуке	Циљеве обуке
		Циљне групе

Посебни програми стручног усавршавања		
Р. бр.	Назив обуке	Циљеве обуке
		Циљне групе

6. Закључна разматрања