

На основу члана 4. став 1. тачка 2) Закона о Националној академији за јавну управу („Службени гласник РС”, број 94/17), члана 97а став 2. Закона о државним службеницима („Службени гласник РС”, бр. 79/05, 81/05 – исправка, 83/05 – исправка, 64/07, 67/07 – исправка, 116/08, 104/09, 99/14, 94/17 и 95/18) члана 122. став 2. Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе („Службени гласник РС”, бр. 21/16, 113/17, 113/17 – др. закон и 95/18) и члана 15. став 4. Закона о државној управи („Службени гласник РС”, бр. 79/05, 101/07, 95/10, 99/14, 30/18 – др. закон и 47/18),

Директор Националне академије за јавну управу доноси

УПУТСТВО

о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе

"Службени гласник РС", број 32 од 3. маја 2019.

Предмет

Члан 1.

Овим упутством уређују се методологија за утврђивање потреба за стручним усавршавањем, односно извори и врсте информација, начин прикупљања и обраде података, појединачне врсте метода и техника чијом применом се обезбеђује прикупљање и анализа прикупљених информација о потребама за стручним усавршавањем запослених у органима јавне управе, извештај о анализи потреба за стручним усавршавањем, као и друга питања од значаја за утврђивање потреба за стручним усавршавањем.

Примена

Члан 2.

Ово упутство примењује се у раду органа из члана 2. став 1. Закона о Националној академији за јавну управу (у даљем тексту: Органи јавне управе), односно њихових јединица за кадрове и одговорних лица за управљање кадровима и Националне академије за јавну управу (у даљем тексту: Национална академија).

Извори информација

Члан 3.

За прикупљање и анализу информација о потребама за стручним усавршавањем, изворно, користе се евиденције о запосленима (подаци о планираном броју новозапослених, подаци о броју запослених који су напредовали на руководећа радна места и подаци о броју запослених који су променили радно место).

Подаци о броју запослених који су учествовали у програмима стручног усавршавања у току претходне године и резултати евалуације програма користе се као извори података за утврђивање потреба за стручним усавршавањем.

Извештаји произашли из управне и судске контроле законитости рада и аката органа јавне управе извор су информација ако из њих произлази закључак да је мера за отклањање утврђених недостатака унапређење знања и вештина.

Студије и извештаји у вези са утврђеним потребама за стручним усавршавањем настали у оквиру пројеката као и Национални програм за усвајање правних тековина Европске уније, Годишњи извештај Европске комисије о напретку Србије, периодични извештаји о спровођењу, односно примени релевантних међународних аката, као и извештаји о задовољству корисника услуга (грађана и других субјеката) радом органа јавне управе и други релевантни извори информација.

Размена информација

Члан 4.

Руководилац органа јавне управе доставља информације у вези са стратешким приоритетима и циљевима, са новим прописима или изменом постојећих прописа који подразумевају стицање

знања и вештина потребних за њихову примену, са кашњењем са извршавањем утврђених обавеза или поступањем у утврђеним роковима (у најмање 10% обавеза и поступака), са укинутим или поништеним актима који су били предмет управне или судске контроле (за најмање 10% који су били предмет контроле), са утврђеним мерама или препорукама за отклањање утврђених недостатака током инспекцијског надзора које се односе на унапређење знања и вештина, са оценом општег стања у области којом руководи ако оцена указује на потребу стручног усавршавања и са организационим јединицама тог органа јавне управе које треба да унапреде постојећи начин рада.

Руководиоци организационих јединица у органу јавне управе достављају информације у вези са потребним знањима и вештинама запослених које су резултат процеса оцењивања односно, вредновања радне успешности запослених и које су усмерене на остваривање циљева организационе јединице, приоритетне или измењене захтеве који се постављају пред појединачне извршиоце или које указују на проблеме у функционисању организационе јединице, који се могу постићи, односно превазићи унапређењем знања и вештина запослених.

Запослени у органима јавне управе пружају информације о областима стручног усавршавања које сматрају најважнијим за успешно обављање свог посла, као и оне које се односе на самопроцену тренутног и захтеваног нивоа компетенција.

Начин прикупљања и обраде података

Члан 5.

Одговорна лица за управљање кадровима у органима јавне управе надлежни су за прикупљање и обраду информација у вези са анализом потреба за стручним усавршавањем, за програме које орган јавне управе доносе.

Национална академија прикупља и обрађује податке од органа јавне управе, као и из других расположивих извора, за програме које припрема и спроводи.

Орган надлежан за послове координације у вези са процесом придруживања и приступања Европској унији прикупља и обрађује податке за потребе припреме посебног програма стручног усавршавања чланова преговарачког тима и преговарачких група и других релевантних група у процесу преговора о приступању Републике Србије Европској унији, односно потреба које произлазе из тог процеса (у даљем тексту: Посебан програм стручног усавршавања из области ЕУ).

Методe и технике за прикупљање и обраду података

Члан 6.

За прикупљање података користе се квалитативне и квантитативне методе и технике: анализа садржаја, структурирани интервју, фокус група и упитник.

Анализа садржаја користи се при анализирању стратешких докумената, извештаја о оцењивању односно вредновању радне успешности запослених, анализирању службених евиденција о запосленима, резултата евалуације реализованих програма у претходној години, извештаја произашлих из управне и судске контроле законитости рада и аката органа јавне управе, студија и извештаја у вези са утврђеним потребама за стручним усавршавањем насталих у оквиру пројеката као и извештаја о задовољству корисника услуга.

За прикупљање квантитативних и квалитативних информација од руководиоца органа јавне управе и руководиоца организационих јединица у тим органима, користи се структурирани интервју са претходно дефинисаним питањима.

За прикупљање квалитативних података од руководиоца организационих јединица и запослених у органима јавне управе може се користити фокус група као облик групног интервјуа са мањим бројем људи који имају поједина заједничка обележја или који обављају послове у областима рада од посебног значаја.

За прикупљање квантитативних и квалитативних информација од запослених користи се метод анкетирања, односно техника за прикупљање података – упитник са затвореним, отвореним и полуотвореним питањима који може бити електронски постављен.

За обраду квантитативних података користе се методе дескриптивне статистике, као и статистичког закључивања.

За обраду квалитативних података користе се методе за извођење закључака.

За прикупљање и обраду података коришћењем метода и техника утврђених овим чланом, органи јавне управе и Национална академија користе напомене, објашњења, упитнике, водиче и табеле који су утврђени у Подсетнику за практично поступање при утврђивању потреба за стручним усавршавањем запослених у органима јавне управе (Прилог 1.), који је одштампан уз ово упутство и који чини његов саставни део.

Сарадња

Члан 7.

Органи јавне управе и Национална академија сарађују при активностима утврђивања потреба за стручним усавршавањем, у складу са законом.

Органи јавне управе и Национална академија прикупљају, обрађују и размењују информације из службених евиденција и самостално, применом метода утврђених овим упутством, утврђују потребе за стручним усавршавањем запослених и међусобно се обавештавају о сазнањима и подносе иницијативе и предлоге за развој програма стручног усавршавања.

Органи јавне управе достављају Националној академији информације о потребама за стручним усавршавањем запослених до 15. маја текуће године за наредну годину.

Структура извештаја о потребама за стручним усавршавањем који се доставља Националној академији за јавну управу (Прилог 2.), одштампана је уз ово упутство и чини његов саставни део.

Орган надлежан за послове координације у вези са процесом придруживања и приступања Европској унији, податке за потребе припреме Посебног програма стручног усавршавања из области ЕУ, прикупља у односу на динамику приступних преговора, састанке Одбора за Стабилизацију и придруживање и друге обавезе које проистичу из приступних преговора и будућег чланства у ЕУ.

Ступање на снагу

Члан 8.

Ово упутство ступа на снагу осмог дана од дана објављивања у „Службеном гласнику Републике Србије“, осим одредбе члана 7. став 3, која се примењује од 1. јануара 2020. године.

Број 151-00-166/2019-05

У Београду, 23. априла 2019. године

В.д. директора,

Дражен Маравић, с.р.

Прилози

Прилог 1.

ПОДСЕТНИК

за практично поступање при утврђивању потреба за стручним усавршавањем запослених у органима јавне управе

ТЕХНИКЕ ЗА ПРИКУПЉАЊЕ ПОДАТАКА

Подаци које прикупљамо у процесу анализе потреба за стручним усавршавањем могу да буду квантитативни или квалитативни.

Квантитативни подаци изражени су у бројевима, а њихова анализа нам помаже да откријемо **шта** и **у којој мери** се дешава у организацији. У зависности од типа и величине узорка, квантитативни подаци могу да се подвргну једноставнијој или сложенијој статистичкој анализи и да нам дају основу за доношење закључака са мерљивим степеном поузданости.

Квалитативни подаци односе се најчешће на речи и значења, као и на слике, аудио и видео записе. Како би се обрадили неопходно је да буду организовани, сумирани, описани и интерпретирани. Квалитативни подаци нам дају увид у то **зашто** се нешто дешава у организацији.

Квантитативни и квалитативни подаци су комплементарни, тако да се најбољи резултати и увиди добијају њиховим комбиновањем.

Најчешће технике за прикупљање квантитативних података су анкета и структурирани интервју, а за квалитативне, неструктурирани и полуструктурирани интервју, фокус група и посматрање.

У табели у наставку наводимо предности и недостатке техника које се најчешће користе у анализи потреба за стручним усавршавањем.

Техника	Предности	Недостаци
Упитник/анкета	<ul style="list-style-type: none"> – Јефтина – Једноставна за задавање – Може да обухвати велики број испитаника истовремено – Не захтева пуно времена за администрирање – Испитаници могу да је попуне у време које њима одговара – Анонимност – Брза и релативно једноставна обрада података *Предности упитника дате су у поређењу са осталим техникама доле наведеним. Ове предности у највећој могућој мери долазе до изражаја приликом примене онлајн упитника. 	<ul style="list-style-type: none"> – Нема могућности да се поставе додатна питања како би се релевантне теме додатно продубиле – Тешко је постављати комплексна питања – Постоји висок ниво ризика да испитаници неће одговорити на сва питања или да неће одговорити уопште – Немамо увид у пажњу с којом испитаници попуњавају упитник – Немамо контролу над тим ко заиста попуњава упитник
Интервју (полуструктурирани или неструктурирани – према томе колико су питања која смо припремили чврсто одређена) Што је већа фиксираност питања за интервју, он се по својим карактеристикама више приближава анкетном истраживању.	<ul style="list-style-type: none"> – Могуће је детаљније испитати тему која нас занима – Можемо да сазнамо на који начин људи тумаче и објашњавају ситуације или проблеме које уочавају – Можемо да сазнамо за нове факторе важне за тему коју испитујемо, иако их нисмо били свесни док смо припремали питања за интервју – Можемо да видимо и како особа реагује за време разговора, а не само шта каже. 	<ul style="list-style-type: none"> – Захтева пуно времена и за прикупљање и за анализу података – Обухват у смислу броја испитаника је мали – Теже их је организовати и спровести у дело, јер захтевају да интервјуер и испитаник буду доступни у исто време – Нема анонимности
Фокус групе Техника у којој група од 6 до 12 учесника учествује у вођеној дискусији на задату тему. Један од кључних фактора за квалитет информација добијених је искуство и умешност особе која води фокус групу.	<ul style="list-style-type: none"> – Могуће је детаљније испитати тему која нас занима – Можемо да сазнамо на који начин људи тумаче и објашњавају ситуације или проблеме које уочавају – Можемо да сазнамо за нове факторе важне за тему коју испитујемо, иако их нисмо били свесни док смо припремали питања за интервју – Када се разговор води у групи, учесници могу једни друге да стимулишу и подсећају на неке важне факторе, које би сами можда заборавили да спомену – Можемо да видимо како група формира мишљење о некој теми 	<ul style="list-style-type: none"> – Људима може да буде непријатно да отворено кажу своје мишљење у групи – Неки појединци могу да доминирају и „преузму“ групу – Нису једноставне за организацију, јер захтевају да већи број људи буде присутно у исто време – Захтевају доста времена за прикупљање и обраду података

Техника	Предности	Недостаци
Посматрање (радног окружења и начина рада запослених)	<ul style="list-style-type: none"> – Не заснива се на самопроцени испитаника – Даје информације о томе како изгледа спонтано понашање запослених (уколико они не знају да их посматрамо) 	<ul style="list-style-type: none"> – Уколико запослени знају да их посматрамо, њихово понашање није спонтано – Захтева пуно времена за прикупљање и обраду података – Захтева да посматрач тачно зна шта посматра – Ризик од пристрасности у тумачењу посматрача

ФОКУС ГРУПЕ

Фокус групе су састављене од људи са сличним развојним потребама – нпр. од људи на чије ће се послове највише одразити увођење новог начина рада. Због тога што изискују посебну организацију у погледу окупљања већег броја запослених на једном месту у исто време и обезбеђивање особе која поседује вештине и искуство у вођењу дискусије, фокус групе су резервисане за потребе и/или групе запослених чији развој има велики утицај на остварење планова организације.

Због тога оне нису обавезан део процеса анализе потреба за стручним усавршавањем, већ се организују по потреби.

Током дискусије у фокус групи настојимо да сазнамо:

- Како ће се нови планови/промене одразити на њихов рад?
- Како ће одразити на процес рада и међусобну сарадњу?
- Шта свако од њих треба да зна како би се прилагодио новим захтевима?
- Под условом да они развију потребне компетенције, да ли постоје неке друге препреке да промену начина рада (нпр. недовољно људи, опрема, подршка руководиоца и сл.)?
- У којој мери те препреке могу да ометају примену нових компетенција?
- На који начин је најбоље приступити развоју нових знања и вештина?
- Шта су практични аспекти (време, темпо, број ангажованих људи и слично) које треба имати на уму како би обуке или друге методе стручног усавршавања имале ефекта?

ВОДИЧ

ЗА РАЗГОВОР СА РУКОВОДИОЦЕМ ОРГАНА/НАДЛЕЖНОГ ОРГАНА

1. Шта су у овом тренутку кључни приоритети институције?
2. Шта су стратешки и организациони циљеви за наредних годину дана? А шта за наредне 2 –3 године?
(Уколико је процес постављања циљева урађен квалитетно, можете да набројите циљеве институције и питате да ли би руководиоца још нешто додао/истакао).
3. Шта је стратешки и законодавни оквир који у највећој мери одређује приоритете организације у наредном периоду?
4. Када би све ишло по плану, по чему би се рад ове организације за годину дана разликовао у односу на претходну годину?
5. Имајући у виду све горе поменуте планове, какве захтеве то ставља пред запослене у организацији?
6. Шта се од њих очекује у терминима знања, вештина и понашања како би остварили циљеве организације?

(овде током разговора преведите знања, вештине и понашања запослених које руководиоца помиње на језик компетенција и проверите да ли сте добро закључили на које компетенције мисли).

7. Уколико руководилац не помиње нека знања, вештине и понашања које сте ви издвојили као приоритетне док сте читали стратешку документацију, проверите да ли се он/она слаже са вама.

8. Какво је тренутно стање у погледу ових знања, вештина и понашања? Где видите да постоје проблеми (области, сектори...) и како се ти проблеми манифестују?

СТРУКТУРА ЗАКЉУЧАКА РАЗГОВОРА СА РУКОВОДИОЦЕМ ОРГАНА

<p>Кључни организациони циљеви <i>(уколико постоје и добро су дефинисани ови циљеви могу да буду унапред уписани, а евентуално да се додају они које руководилац још наведе)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5.
<p>Најважнија стратешка и законодавна документа за разумевање циљева организације</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5.
<p>Који делови организације треба да унапреде постојећи начин рада?</p>	<p>Сегмент организације: _____ Шта треба да унапреде? _____ _____</p> <p>Које врсте компетенција су им за то потребне?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4.
	<p>Сегмент организације: _____ Шта треба да унапреде? _____ _____</p> <p>Које врсте компетенција су им за то потребне?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4.
	<p>Сегмент организације: _____ Шта треба да унапреде? _____ _____</p> <p>Које врсте компетенција су им за то потребне?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3.

4.

Сегмент организације: _____

Шта треба да унапреде? _____

Које врсте компетенција су им за то потребне?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Шта су највеће препреке за остваривање циљева организације?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

ВОДИЧ ЗА РАЗГОВОР СА РУКОВОДИОЦИМА ВЕЋИХ ОРГАНИЗАЦИОНИХ ЈЕДИНИЦА

1. Шта су у кључни приоритети ваше ОЈ у наредних годину до две дана?

(Уколико је процес постављања циљева урађен квалитетно, можете да набројите циљеве дате ОЈ и питате да ли би руководилац још нешто додао/истакао).

2. Како видите улогу ваше организационе јединице у остварењу _____ (овде наводите кључне стратешке приоритете целе организације које руководилац није поменуо, а у којима се очекује значајнија улога његовог тима)?

3. Када би све ишло по плану, по чему би се рад ваше организационе јединице за годину дана разликовао од досадашњег?

4. Имајући у виду све горе поменуте планове, какве захтеве то ставља пред запослене у вашој организацији?

5. Шта се од њих очекује у терминима знања, вештина и понашања како би остварили циљеве организације?

(овде током разговора преведите знања, вештине и понашања запослених које руководилац помиње на језик компетенција и проверите да ли сте добро закључили на које компетенције мисли).

Овде можемо да наводимо своје дилеме и закључке до којих смо дошли у анализи резултата вредновања успешности/оцењивања запослених и питамо за објашњења и тумачења.

6. За које организационе јединице или групе запослених сматрате да су најкритичније са аспекта остварења планова ваше организационе јединице? Било да су од нарочитог значаја за остварење циљева или да тренутно имају највише проблема у функционисању.

Овде такође можемо да наводимо закључке до којих смо дошли у анализи резултата вредновања успешности/оцењивања запослених и питамо за објашњења и тумачења.

7. На основу чега закључујете да запослени немају адекватан ниво компетенција? Какве су последице по процес рада?

8. Шта мислите да су разлози који условљавају разлике између потребног и тренутног нивоа компетенција?

(овде нарочито обратите пажњу на разлоге који се могу отклонити обуком и развојем и оне који су друге природе – нпр. недовољно запослених, недостатак мотивације, процес рада који је лоше постављен, одсуство потребне опреме и сл.).

9. Каква су досадашња искуства са различитим начинима да се ове разлика премосте? Шта је до сада давало резултате, а шта није? Због чега?

10. Уколико сте припремили податке о броју тренинг сати по запосленом и покривености запослених обукама и имате нека питања у вези са тим, продискутујте о њима са руководиоцем.

11. Какви су практични аспекти организације обука (време, темпо, ангажовање људи) да би оне биле изводљиве?

СТРУКТУРА ИЗВЕШТАЈА О АНАЛИЗИ ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ

1. Увод

- Сврха анализе потреба за стручним усавршавањем
- Орган или организационе јединице на који се односи
- Период у коме је анализа спроведена

2. Методологија за процену потреба за стручним усавршавањем

- Фазе у процесу
- Учесници у процесу и њихове улоге
- Коришћене методе за прикупљање података и разлози за њихов избор
- Ограничења коришћених метода

3. Кључни налази по фазама у процесу (*овде су наведени препоручени кораци*)

- Анализа доступне стратешке документације
- Разговор са руководиоцем органа/надлежног органа
- Анализа извештаја о вредновању радне успешности
- Разговор са руководиоцима организационих јединица
- Анкета међу запосленима
- Подаци о запосленима
- Други извори информација

4. Збирни преглед потреба за стручним усавршавањем које су основа за планирање **програма стручног усавршавања и који се доставља Националној академији за јавну управу**

- Преглед по темама за целу организацију
- Тема обуке
- Број очекиваних полазника
- Начин спровођења
- Степен приоритета

5. Збирни преглед потреба за стручним усавршавањем које су основа за планирање **посебног програма стручног усавршавања**

- Преглед потреба по организационим јединицама (*уколико је могуће направити*)
- Тема обуке
- Број запослених
- Начин спровођења
- Степен приоритета
- Преглед по темама за целу организацију
- Тема обуке
- Број очекиваних полазника
- Начин спровођења
- Степен приоритета

6. Закључна разматрања

– Додатни коментари о процесу и налазима

– Напомене о препрекама које постоје за адекватну примену знања и вештина које се стекну кроз обуке и друге методе развоја и могућностима за њихово превазилажење

– Идентификовани узроци проблема у раду које није могуће уклонити стручним усавршавањем (циљ ове информације је да се очекивања од стручног усавршавања сведу на реални ниво)

Прилог 2.

СТРУКТУРА ИЗВЕШТАЈА О АНАЛИЗИ ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ КОЈИ СЕ ДОСТАВЉА НАЦИОНАЛНОЈ АКАДЕМИЈИ ЗА ЈАВНУ УПРАВУ

Назив државног органа/ Јединице локалне самоуправе:			
Тема стручног усавршавања	Број запослених	Начин спровођења ¹	Степен приоритета (В – висок, С – средњи, Н – низак)*

Додатне напомене:

****Степен приоритета:**

Висок – Потребна реализација у наредних годину дана

Средњи – Потребна реализација у наредне 2–3 године

Низак – Могућа реализација у року дужем од три године

1 Предавање, Семинар, Тренинг, Радионица, Округли сто, Конференција, Стажирање, Коучинг, Менторство, Студијске посете, Електронско учење, Курс.