

**АНАЛИЗА ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ
ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
- ИЗВЕШТАЈ -**

Београд, 2018.

Захвалност

Желим да изразим неизмерну захвалност Јелени Грујић, мојој некадашњој студенткињи и садашњој колегиници и стручном сараднику за развој програма Националне академије за јавну управу, на несебичној помоћи приликом израде овог извештаја. Јелена је својом професионалношћу и андрагошким знањем и вештинама у значајној мери допринела високом квалитету извештаја. Велику захвалност дугујем Снежани Абрамовић, руководилац групе за утврђивање потреба за стручним усавршавањем (НАПА), чије је вишегодишње искуство у истраживању, с једне стране, и у раду у јавној управи, с друге стране, било изузетан ресурс у погледу знања и разумевања потреба за стручним усавршавањем запослених у јавној управи. Желим да упутим захвалност и за помоћ у планирању и реализацији истраживања, посебно у делу обезбеђивања техничке и логистичке подршке, Соњи Мажигради испред UNDP-ја. На крају, посебна захвалности иде Снежани Антонијевић, в.д. помоћника директора (НАПА), уз чије је стручне савете и изврсну способности да води, мотивише и инспирише запослене да заједно раде на остваривању циљева, било много лакше да се уради детаљан и свеобухватан извештај.

Autor,

Кристина Пекеч¹

¹ Кристина Пекеч је запослена као асистент на Катедри за андрагогију и истраживач на Институту за педагогију и андрагогију Филозофског факултета Универзитета у Београду.

Садржај

АНАЛИЗА ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ.....	4
САЖЕТАК.....	4
ПРАВНИ И СТРАТЕШКИ ОКВИР	5
МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА.....	15
Приступ истраживању	15
Циљ и задаци истраживања.....	20
Варијабле истраживања и критеријуми за оцену.....	20
Прикупљање и обрада података	22
Узорак истраживања	23
РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА	29
Анализа организационих потреба за стручним усавршавањем запослених у јединицама локалне самоуправе.....	29
Значај знања и вештина из одређених области за обављање посла	29
Потреба за новим програмима обука.....	31
Преференција организационих облика.....	35
Анализа индивидуалних потреба за стручним усавршавањем запослених у јединицама локалне самоуправе.....	38
Значај знања и вештина из одређених области за обављање посла	38
Разлика између степена присуства и степена потребе за знањима и вештинама.....	42
Потреба за новим програмима обука.....	67
ЗАКЉУЧАК	74
ПРИЛОЗИ	76

АНАЛИЗА ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

САЖЕТАК

Имајући у виду потребу да се обезбеди и одржи континуирани друштвено-економски развој и напредак Србије, а у контексту увећања сложености управљања, способност јавне управе да ради ефикасно и делотворно види се као кључни фактор у одговору на многе изазове са којима се наше друштво суочава. Како би се то постигло, неопходно је да службеници у јавном сектору континуирано стичу нова и усавршавају постојећа знања и вештине. Због тога је потребно да се планирање и спровођење стручног усавршавања запослених заснива на претходно урађеној анализи потреба, која обухвата и процену јаза између постојећих и потребних знања и вештина.

Извештај садржи резултате истраживања потреба за стручним усавршавањем запослених у јединицама локалне самоуправе, спроведеног током октобра и новембра 2018. године². Под стручним усавршавањем се подразумева организован процес учења запослених у јавној управи на основу општих и посебних програма и програма обуке руководилаца, ради стицања знања, вредности, ставова, способности и вештина усмерених на подизање нивоа компетенција неопходних за обављање послова из утврђеног делокруга и надлежности, односно послова јавне управе. Истраживање је реализовано с циљем да се испитају образовне потребе запослених у јединицама локалне самоуправе на индивидуалном и организационом нивоу и садржи три главна истраживачка задатка: 1) испитивање значаја знања и вештина за обављање посла, 2) испитивање разлика између присутних и потребних знања и вештина код запослених у јединицама локалне самоуправе, 3) испитивање потребе за предложеним програмима стручног усавршавања. У истраживању су коришћене методе анализе садржаја, анкетирања и интервјуа и њима припадајуће технике (упитник и фокус групе).

Резултати анализе указују на постојање велике потребе за стручним усавршавањем запослених у јединицама локалне самоуправе. Све предложене области стручног усавршавања процењене су као важне или важне у великој мери. Подаци указују и да је присутан јаз између степена присуства и степена потребе за знањима и вештинама, што имплицира да запослени препознају своје образовне потребе. С обзиром да ће НАПА од наредне године по први пут организовати обуке намењене стручном усавршавању запослених у јединицама локалне самоуправе, охрабрује велики ентузијазам и мотивација запослених за похађањем ових програма.

Планом и програмом образовања за 2019. годину треба да се предвиди реализација програма за стручно усавршавање којима ће бити покривене све области рада запослених у

² Реализација истраживања је део пројекта „Обука за државну управу за 21. век у Републици Србији“ који је подржан од стране Програма Уједињених нација за развој (UNDP).

јединицама локалне самоуправе. Спровођење квалитетних и разноврсних програма од стране Националне академије, треба да допринесе унапређењу знања, вештина и ставова (компетенција) запослених, а крајњи циљ тога види се у развоју администрације усмерене ка грађанима и ка привреди.

ПРАВНИ И СТРАТЕШКИ ОКВИР

Спровођење реформе целокупне управе у Републици Србији има за крајњи циљ да се, у складу са Европским принципима за јавну управу, изгради поуздана, одговорна, ефикасна и економична управа, оспособљена да корисницима пружи висок квалитет услуга. Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији³ која је усвојена у јануару 2014. године, примењује принципе: децентрализације, деполитизације, професионализације, рационализације и модернизације. Да би се спровела децентрализација, неопходно је постојање одговарајућег нивоа оспособљености органа локалне самоуправе да самостално преузима вршење нових надлежности. Са друге стране, принцип професионализације у пракси значи стварање компетентне и добро обучене управе која се може створити кроз континуирано стручно усавршавање запослених у целокупној управи, па и у органима локалне самоуправе.

Усвајањем Стратегије стручног усавршавања запослених у ЈЛС⁴ и Закона о запосленима у АП и ЈЛС⁵, област стручног усавршавања коначно добија значај и на локалном нивоу. Под стручним усавршавањем, Стратегија полази од најшире дефиниције која подразумева сваки облик образовања и/или обуке чији је циљ одржавање постојећих или стицање нових знања и вештина запослених у јединицама локалне самоуправе, неопходних за извршавање постојећих или будућих дужности и задатака који произилазе из одређеног посла или занимања. Главни разлог за креирање Стратегије је непостојан сврсисходан приступ у решавању питања стручног усавршавања запослених у јединицама локалне самоуправе. Наиме, пракса стручног усавршавања службеника у јединицама локалне самоуправе је била разнолика: у неким јединицама организација стручног усавршавања није заостајала, док у неким практично није ни постојала. Без обзира на наведено, општи ниво квалитета стручног усавршавања на локалном нивоу је јако низак јер често не постоји службеник који се професионално бави овом облашћу. Успостављање новог система стручног усавршавања запослених у јединицама локалне самоуправе, према Стратегији треба да буде заснован на следећим принципима:

- Међусобне координације у раду субјеката система стручног усавршавања;
- Континуитета и одрживости система стручног усавршавања;
- Унапређења и обезбеђивања квалитета стручног усавршавања кроз дефинисање основних елемената садржине програма и одређивање процедуре за њихово утврђивање;

³ *Сл. гласник РС*, бр. 9/14 и 42/14 – исправка

⁴ *Сл. гласник РС*, бр. 27/2015

⁵ *Сл. Гласник РС*, бр. 21/2016 и 113/2017

- Равноправности у остваривању права на стручно усавршавање и извршавању обавеза;
- Равноправности извођача програма стручног усавршавања на тржишту, уз испуњење утврђених услова за спровођење програма стручног усавршавања;
- Ефикасности, односно сврсисходног коришћења буџетских средстава намењених за стручно усавршавање;
- Одговорности свих субјеката који су носиоци активности на успостављању и реализацији система стручног усавршавања запослених у јединицама локалне самоуправе.

Имајући у виду потребу да се предузму мере за стандардизацију наведених процеса, основана је Национална академија за јавну управу. Циљ оснивања овог органа у систему државне управе и локалне самоуправе је да обједини све потребне функције и омогући једнаке шансе за задовољење потреба за стручним усавршавањем како запослених у јавној управи, тако и запослених у јединицама локалне самоуправе.

Стручно усавршавање у јединицама локалне самоуправе се заснива на:

- Општем програму обуке,
- Програму обуке руководилаца и
- Посебним програмима обуке у складу са специфичним потребама из делокруга и надлежности јединица локалне самоуправе.

Стручно оспособљавање и усавршавање се састоји од различитих елемената, фактора и фаза које треба структурирати у однос међузависности како би се оформио систем. Стога, методика оспособљавања и усавршавања или образовни (андрагошки) циклус представља систем поступака који су неопходни за организацију и реализацију одређене васпитно - образовне активности намењене одраслима. Као што и сам назив каже, последња фаза није крај, већ почетак новог циклуса којим се додатно може побољшати квалитет постојећег програма или поједине фазе. Образовни циклус се састоји од шест фаза:

- 1) Испитивање/анализа образовних потреба;
- 2) Планирање образовања (активности);
- 3) Програмирање образовног садржаја;
- 4) Непосредно припремање и организовање васпитно - образовног процеса;
- 5) Извођење васпитно - образовног процеса и
- 6) Валоризација васпитно - образовног процеса.

Акција оспособљавања или усавршавања је увек иницирана неким производним, друштвеним или кадровским проблемом. Полазна основа и разлог за **испитивање потреба** је чињеница да је радна организација сложен систем у коме сваки запослени тежи да овлада друштвеним, економским, техничким и другим компонентама тог система како би успешно обављао своје радне дужности. Његовом анализом ми заправо идентификујемо потребе за образовањем као једним од значајних фактора за решавање наведеног проблема. Приликом испитивања потреба, важно је правити разлику између *глобалних* и *диференцираних*

образовних потреба. Глобалне образовне потребе се утврђују на нивоу организације, привредне гране или читавог друштвеног рада. Показатељи таквих потреба су разлике у броју између професионалних и квалификованих кадрова који су потребни и кадрова који су на располагању. Диференциране образовне потребе представљају образовне садржаје који су неопходни како би се постојећи запослени кадар оспособио за одређене задатке и функције и представљају разлику између оног што они поседују и оног што би требало да поседују.

Према члану 122 Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе, потреба за стручним усавршавањем постоји:

- Ако се донесу нови прописи које примењују органи јединица локалне самоуправе или ако измена тих прописа налаже суштинске потребе у поступању запослених у органима јединица локалне самоуправе у вези са њиховом применом или ако то захтева да запослени стекну или усвоје своје или унапреде своја знања и вештине за њихову примену;
- Ако се у органу јединице локалне самоуправе касни са извршавањем утврђених обавеза или поступањем у утврђеним роковима – у најмање 10% обавеза и поступака;
- Ако у поступку управне или судске контроле законитости управних аката које доноси орган јединице локалне самоуправе буде укинута или поништено најмање 10% аката који су били предмет контроле;
- Ако у поступку инспекцијског надзора или другог облика контроле законитости и сврсисходности рада органа јединица локалне самоуправе надлежни орган наложи меру или утврди препоруку за отклањање утврђених недостатака у односу на употребу стечених знања и вештина за обављање послова радног места запослених;
- Ако руководицац органа јединице локалне самоуправе оцени да опште стање у области којом руководи и припрема спровођење стратешких и планских аката из делокруга и надлежности органа којим руководи, а којим се унапређује стање у области, указују на потребу стручног усавршавања запослених;
- Ако непосредни руководицац у сарадњи са лицем одговорним за управљање кадровима у органу јединице локалне самоуправе у поступку оцењивања утврди потребно унапређење знања и вештина запослених.

Гледано оперативно, анализа потреба се спроводи на следећи начин:

1. Анализа рада са описом главних активности и поступака;
2. Профилирање рада и утврђивање захтева за знањима, вештинама и способностима запослених;
3. Испитивање постојећих знања и вештина запослених;
4. Утврђивање разлике или јаза између постојећих и потребних знања и вештина⁶.

Испитивање образовних потреба се започиње *анализом рада*, односно квалитативном анализом функција и активности. Објекти истраживања су радни процеси у

⁶ Кулић, Р., Деспотовић, М. (2010), *Увод у андрагогију*. Београд: Свет књиге, стр. 150.

најширем смислу те речи: активности у вези са радом у целини, специфични поступци, техничка средства која се користе у раду, а у неким случајевима и спољашњи услови у којима се активност спроводи. Анализу рада спроводимо тако што снимамо радне активности, описујемо их, класификујемо и дефинишемо њене релевантне аспекте како би се дошло до слике рада или позива/занимања односно описа појединих координативних послова када су у питању управне функције.

Након анализе рада, приступа се другој фази испитивања образовних потреба, *профилирање рада*, која се састоји у утврђивању захтева у вези са знањима, вештинама и способностима које су неопходне за успешно обављање и унапређење активности које су биле предмет анализе. У анализи рада, региструјемо кључне моменте активности, док у профилирању рада субјективно интерпретирамо објективне податке.

У трећој фази испитују се постојећа теоријска знања и вештине појединаца, односно утврђује се шта они знају и умеју. Такву врсту анализе вршимо путем испитивања:

- Практичних знања: компаративна анализа између постојећег и потребног уз помоћ скале судова, чек листе, анкете, скале ставова, интервјуа или посматрања;
- Теоријских знања: кадровима се дају задаци објективног типа.

Коначно долазимо до суштинске фазе у испитивању потреба, а то је *утврђивање разлике* између знања, вештина и ставова који су потребни за успешно обављање одређене функције или задатака и оних знања, вештина и ставова које кадрови тих функција треба да обављају, већ имају. Претходно наведене фазе заокружују пун модел анализе рада који служи за испитивање образовних потреба. За усавршавање запослених у оквиру само неких (најчешће проблемских) сегмената посла, модел анализе потреба је следећи:

- Анализа рада;
- Идентификација проблемских подручја - идентификовање сегмената посла у којима је потребна интервенција;
- Профилирање проблемских подручја - идентификовање образовног садржаја, вештине и знања који су потребни само за тај сегмент посла;
- Испитивање постојећих знања и вештина;
- Утврђивање разлике између постојећих и потребних знања и вештина.

Према члану 122 Закона о запосленима у АП и ЈЛС, Национална академија спроводи **поступак утврђивања потреба за стручним усавршавањем** које је у вези са континуираним стручним усавршавањем у јединицама локалне самоуправе и обуком руководиоца, у сарадњи са Саветом, као и одговорним лицима за послове управљања кадровима у органима јединица локалне самоуправе, а разматра их и усваја Програмски савет Националне академије. Орган управе, уз стручну подршку Националне академије, спроводи поступак утврђивања потреба за секторским стручним усавршавањем у повереним пословима из делокруга тог органа, на основу критеријума и стандардних инструмената утврђених овим и посебним законом. Коначно, јединица локалне самоуправе, уз помоћ Националне академије, спроводи поступак утврђивања специфичних потреба за стручним усавршавањем из изворног делокруга јединице локалне самоуправе, на основу критеријума и стандардних инструмената.

У циљу обезбеђивања ефикасности и целовитости стручног усавршавања, Влада је основала Савет за стручно усавршавање запослених у јединицама локалне самоуправе. Према члану 119 Закона о запосленима у АП и ЈЛС послови Савета су:

- Праћење ефекта примене овог закона у области стручног усавршавања и предлагање могућих унапређења;
- Сарадња са Националном академијом за јавну управу и њеним посебним стручним телима ради остваривања циља утврђеног чланом 117. овог закона;
- Сарадња са јединицама локалне самоуправе и њиховим асоцијацијама ради сагледавања њихових потреба за стручним усавршавањем и учествовање у развоју утврђивања потреба за стручним усавршавањем у јединицама локалне самоуправе;
- Давање препорука у погледу садржине и начина спровођења утврђених општинских програма обуке, ради њихове примене у складу са потребама запослених у јединицама локалне самоуправе;
- Праћење специфичних потреба јединица локалне самоуправе и давање одговарајућих препорука и смерница јединицама локалне самоуправе у вези са посебним програмима обуке;
- Разматрање утврђених потреба за посебним програмима стручног усавршавања у јединицама локалне самоуправе и давање мишљења о предлогу посебних програма обуке у јединицама локалне самоуправе;
- Доношење пословника о раду Савета;
- Спровођење других послова у складу са законом.

Следећи корак, који следи након анализе потреба за усавршавањем, је планирање образовне акције. Планирање представља процес усклађивања и повезивања појединих фактора у неком систему ради постизања циљева и задатака. Будући да је образовање мултифакторски процес, његово планирање је умногоме комплексније и озбиљније. Када говоримо о **планирању образовања**, оно може да обухвата: 1) планирање кадрова, 2) план образовања радне организације и 3) планирање као фазу андрагошког циклуса. *Планирање кадрова* представља број радника одређених занимања и степена стручне оспособљености који су потребни за реализацију планираних циљева. Упоредивањем овог плана са образовном структуром запослених, утврђује се разлика која се уклања запошљавањем већ оспособљених кадрова или усавршавањем које је усмерено на дефицитарна занимања. Такво планирање више задовољава глобалне образовне потребе. На основу ових анализа се израђују *планови додатног образовања и усавршавања*, односно одређују се дугорочни планови на којима почива целокупан систем образовања.

Планирање поприма статус фазе образовног циклуса тек онда када, полазећи од диференцираних образовних потреба (специфичних образовних циљева и задатака) фиксира све релевантне елементе за програмирање, организовање, извођење и евалуацију образовања и његових резултата. План је систем основних смерница за рад те као такав служи свим извођачима појединих фаза образовног циклуса. Кључне тачке сваког плана оспособљавања/усавршавања су:

- Циљеви и задаци образовне акције (шта се настоји да се постигне реализацијом одређених обука, односно програма стручног усавршавања запослених у јединицама локалне самоуправе);

- Намена програма - попис кадрова који ће бити обухваћени образовном акцијом (спецификација циљне групе, односно категорије запослених у јединицама локалне самоуправе којима је програм намењен);
- Организациони облик образовне акције (предлог различитих организационих облика, заједно са методама и техникама, предмет су посебног документа који је израђен у Националној академији за јавну управу);
- Објекти, средства и методе образовног рада (детално се дефинише планом програма обуке стручног усавршавања запослених у јединицама локалне самоуправе);
- Реализатори образовања (сви реализатори програма које спроводи Национална академија су акредитовани и имају искуство у спровођењу обука);
- Критеријуми и организација евалуације ефективности образовног рада (такође је један од обавезних сегмената који садржи сваки програм обуке који спроводи Национална академија);
- Терминирање свих фаза образовног циклуса (активности спроводи Национална академија и предвиђа рокове израдом плана);
- Финансијска средства која су потребна за извођење образовне акције (ближе се одређује предлогом буџета за стручно усавршавање запослених).

Програмирање образовног садржаја има задатак да утврђеним садржајима да оптималан облик како би се постигао склад између формалног и садржајног аспекта образовне грађе. Елементи садржаја образовања се утврђују анализом потреба, а програмирањем се врши оптимално обликовање садржаја. Свако програмирање почиње израђивањем нацрта програма, а завршава се рашчлањивањем појединих подручја на тематске целине и утврђивањем садржаја у оквиру једне теме. Сваки програм који Национална академија креира задовољава обавезне елементе (делове) програма стручног усавршавања⁷, а то су:

- 1) Разлог који је условио доношење програма и циљ који желимо да постигнемо његовом реализацијом;
- 2) Област стручног усавршавања;
- 3) Опис програма и тематских целина;
- 4) Организација којој је намењен;
- 5) Опис циљне групе корисника обуке и најмањи и оптималан број полазника;
- 6) Пројекција трошкова програма по једном кориснику;
- 7) Облици, методе и носиоци реализације;
- 8) Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника;
- 9) Начин вредновања и верификације.

⁷ Чл. 97д, Закон о државним службеницима, *Службени гласник РС*, бр. 79/2005, 81/2005 - испр., 83/2005 - испр., 64/2007, 67/2007 - испр., 116/2008, 104/2009, 99/2014 и 94/2017.

Већ је поменуто да су облици, методе и технике спровођења програма стручног усавршавања предмет издвојеног документа који је израдила Национална академија 2018. године. Како би се остварио оптимални успех у реализацији програма, Национална академија предвиђа могућност спровођења различитих организационих облика, а који се бирају у зависности од: 1) циљева обуке, 2) садржаја и 3) очекиваних ефеката обуке. Тако, у реализацији постоје следећи организациони облици: предавање, семинар, тренинг, радионица, округли сто, конференција, стажирање, коучинг, менторство, студијске посете и електронско учење. Од више различитих метода и техника које се примењују, у највећој мери су заступљени: „*brainstorming*“ (олуја идеја), рад у пару, студију случаја, дебату, демонстрације, панел дискусије, анализу, извештавање и преглед материјала, план акције, асоцијације и игре улога.

Интерактивним приступом у раду с одраслима и применом разноврсних метода и облика рада у настави, долази се до очекиваних промена у нивоу знања и вештина полазника (остваривање исхода обуке). Крајњи резултат овако организоване обуке је промена у знањима, вештинама и ставовима запослених која се види кроз напредак у обављању радних задатака службеника који је прошао обуку, као и кроз унапређење ефикасности сектора из којег долази.

Непосредно припремање и организовање образовног процеса састоји се у припремању и усклађивању свих мера и фактора у сврху ефикасног непосредног извођења образовног процеса. Подразумева обликовање образовног програма, изражено кроз организациони облик, величину и сталност групе, трајање образовног процеса, тематску повезаност и артикулацију образовног садржаја. Ова фаза обухвата:

- 1) Припремање тренера/реализатора програма;
- 2) Припремање објекта образовања;
- 3) Припремање средстава образовања.

Припремање тренера/реализатора програма је важан сегмент ове фазе посебно када они нису стручњаци за образовање одраслих. Обуке које НАПА спроводи реализују акредитовани тренери који долазе из јавне управе, из области образовања и из посебних области покривеним темама обука за стручно усавршавање. Сви тренери имају претходно искуство у раду у области за коју су ангажовани као предавачи. Поред знања у вези са садржајем, предавачи треба да имају и знања и вештине потребне за рад са одраслима. Њихово андрагошко оспособљавање треба да обухвата следеће аспекте:

- Оспособљавање у области учења одраслих;
- Оспособљавање за примену различитих организационих облика;
- Оспособљавање за правилан избор и примену метода и техника;
- Познавање групне динамике и њено вођење у складу са циљем и задацима образовног процеса.

Није довољно само оспособити предавача за извођење стручног усавршавања – потребно је континуирано унапређивати предавачке компетенције, што представља индивидуалну одговорност предавача, као и Националне академије. У циљу осигурања

квалитета система стручног усавршавања, Национална академија је креирала програм континуиране обуке train-of-trainers (ToT) како би се допринело личном и професионалном развоју предавача и на којима реализатори програма (предавачи, ментори и коучи) могу додатно да унапреде своје компетенције за рад с одраслима. Овај програм се састоји од четири тема, у зависности од степена познавања ове области: 1) „Обука предавача и тренера“, 2) „Коучинг предавача и тренера“, 3) „Додатно унапређење знања и вештина предавача и тренера“ и 4) „Специјалистичка обука предавача и тренера“.

Циљ *припреме објеката и средстава образовања* је избегавање интерференција свакодневних активности и образовног процеса. Програми обуке стручног усавршавања запослених у јавној управи могу да се спроведу у различитом простору: 1) просторије Националне академије које су намењене усавршавању одраслих (учионице), 2) обуке на радном месту („in-house“ обуке) и 3) просторије у другим институцијама којима је образовање и учење одраслих примарна или секундарна делатност (учионице, лабораторије, кабинети, библиотеке, домови културе, просторије општине и слично). Поред наведеног, Национална академија посебну пажњу придаје развоју онлајн платформе за учење и усавршавање запослених, које није ограничено у погледу простора и времена. Средства помоћу којих се спроводи образовни процес су компјутер, пројектор и друга техничка помагала, инструменти, други уређаји и алати који се користе на радном месту, стручна документација, различити обрасци, анализе, извештаји и слично.

Након успешно **изведеног образовног процеса** (што је претпоследња фаза), потребно је да се евалуира, односно провери вредност фаза непосредног припремања и извођења образовног процеса (завршна фаза). **Евалуација** је средство за унапређење квалитета у образовању и њена функција је сагледавање, разумевање и мењање образовне праксе. Све компоненте образовног процеса могу да буду предмет евалуације: програм образовног рада, рад полазника, услови у којима се реализује процес, исходи и слично. Разликујемо више модела евалуације, од којих овде издвајамо сукцесивни модел, којим се утврђује оспособљеност полазника пре и после образовне акције. Његова примена, када говоримо о стручном усавршавању запослених у јавној управи, је чешћа у учењу страних језика и информационо комуникационих технологија (ИКТ). Поређењем иницијалног и финалног испитивања утврђује се разлика у знању, чија величина упућује на степен ефикасности образовног процеса.

Ипак, у ситуацијама када се полазници први пут сусрећу са одређеним садржајима (предметом обуке), примена овог модела није могућа. Због тога се у пракси евалуација најчешће организује по окончању образовног процеса или обуке. Према резултатима Извештаја о раду Националне академије⁸, за више од 80% учесника очекивања од обука су у потпуности испуњена, просечна оцена обука од стране полазника је 4,68 (општа оцена представља просек оцена за аспекте обуке: применљивост знања, квалитет предавача, организација обуке и продуктивност дискусије), док је просечна оцена предавача од стране полазника – 4,86. Више од 86% руководилаца који су учествовали на обукама је изразило потребу за даљим стручним усавршавањем.

⁸ Национална академија за јавну управу (2018). Извештај о раду, за јануар – јун 2018. године

Према члану 122а Закона о запосленима у АП и ЈЛС Општи програм обуке подиже ниво знања и вештина за обављање послова јединице локалне самоуправе, у складу са утврђеним потребама и обухвата: 1) Уводни програм обуке и 2) Програм континуираног стручног усавршавања у јединицама локалне самоуправе.

Уводни програм обуке обухвата стручно оспособљавање лица који први пут заснивају радни однос у јединици локалне самоуправе, а садржи основне елементе програма државног стручног испита.

Програм континуираног стручног усавршавања у јединицама локалне самоуправе обухвата општи и секторски програм континуираног стручног усавршавања с циљем стицања практичних знања и вештина које су заједничке или одликују већину корисника. *Општи програм континуираног стручног усавршавања* обухвата теме као што су: Планирање, припрема и израда прописа и општих аката, Управно право, Управни поступак и израда управних аката, Надзор, Стратешко планирање и управљање, Развој аналитичких вештина, Заштита људских права, Борба против корупције, Основи Европске уније (основне функције Европске уније, односно институције, право и процедуре, секторске политике и правне тековине Европске уније) и друго. *Секторски програм континуираног стручног усавршавања* обухвата теме које се односе на изворни делокруг јединице локалне самоуправе, а може да садржи како теме из става 6. овог члана тако и друге теме за које јединица локалне самоуправе исказе потребе. За припремање овог дела програма задужен је Савет у сарадњи са Националном академијом, а спроводи га јединица локалне самоуправе која може да га спроведе самостално или његово спровођење повери Националној академији или другом спроводиоцу обука у складу са законом.

Члан 122б истог закона регулише програме **обуке руководилица** који су намењени запосленима који се припремају или се налазе на руководећим радним местима ради стицања знања, вештина и способности за успешно остваривање своје функције и унапређење квалитета у процесу утврђивања и спровођења јавних политика. Програм спроводи и развија Национална академија у сарадњи са Саветом.

Посебни програми обуке се спровode ради стручног усавршавања запослених у јединицама локалне самоуправе, а у складу са специфичним потребама из делокруга и надлежности јединице локалне самоуправе и обухвата: *Секторски посебни програм обуке* и *Посебни програм стручног усавршавања у јединици локалне самоуправе*. Секторски програм се спроводи ради подизања нивоа знања на појединим радним местима или врсти послова за обављање поверених послова јединице локалне самоуправе, док се посебни програм спроводи ради подизања нивоа знања и вештина запослених на појединим радним местима или врсти послова из изворног делокруга и надлежности јединице локалне самоуправе.

У циљу јачања капацитета запослених у јединицама локалне самоуправе, урађена је нова анализа потреба за стручним усавршавањем запослених, која ће послужити за израду Програма за 2019. годину и она је предмет овог Извештаја. Добро дизајнираним програмом континуираног стручног усавршавања обезбеђује се:

- Подршка запосленима за лакше прилагођавање нормативним и технолошким променама;
- Побољшање резултата рада у извршавању свакодневних задатака;

- Стварање услова за напредовање и континуирано стицање нових знања и вештина;
- Добро функционисање система управљања људским ресурсима

Имајући у виду потребу да се обезбеди и одржи континуирани друштвено-економски развој и напредак Србије, а у контексту увећања сложености управљања, способност јавне управе да ради ефикасно и делотворно види се као кључни фактор у одговору на многе изазове са којима се наше друштво суочава. Од изузетног је значаја да се у јавном сектору промовише управљање и напредовање засновано на знању, стручности и резултатима, што би допринело двоструком циљу: с једне стране, корист би била видљива у побољшању ефикасности и ефикасности саме јавне управе и побољшању перформанси, док би с друге стране корист имали сви грађани, компаније и други актери који долазе у контакт са јавном управом.

Како би се то постигло, неопходно је да службеници у јавном сектору континуирано стичу нова и усавршавају постојећа знања и вештине. У таквом систему, обука службеника заузима важно место као инструмент намењен личном и професионалном развоју у складу са мисијом и циљевима организације. Због тога је потребно да се планирање и спровођење стручног усавршавања запослених заснивају на претходно урађеној анализи потреба, која обухвата и процену јаза између постојећих и потребних знања и вештина. Програмирањем образовања треба да се предвиди реализација обука којима се покривају све области делатности јавне управе, као и специфичности појединих сектора, карактеристике рада зависно од радног места и различитих нивоа управљања. Спровођење квалитетних и разноврсних програма од стране Националне академије, треба да допринесе унапређењу знања, вештина и ставова (компетенција) службеника, а крајњи циљ тога види се у развоју администрације усмерене ка грађанима и ка привреди.

МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА

Приступ истраживању

Имајући у виду коришћене методе и технике истраживања, прикупљања података и обраде и анализе резултата, у овом истраживању се комбинују два приступа: 1) квантитативни и 2) квалитативни приступ истраживању.

Квантитативна истраживања имају за циљ да утврде везе и да објасне узроке промена које се дешавају. Карактерише их то што истраживач заузима непристрасну позицију и настоји да буде објективан⁹. Квалитативна истраживања, као веома специфично подручје истраживања, укључују различите теоријске парадигме, приступе проблему истраживања и бројне методе прикупљања и анализе података¹⁰. У центру свих ових приступа је субјекат истраживања и његова перспектива, односно његов поглед на проблем истраживања, у оквиру датог контекста. Управо зато је квалитативни приступ неизоставни део сваког озбиљнијег и значајнијег рада којим се настоји да се зађе у дубину испитиваног проблема, и где је мишљење субјеката у истраживању од значаја за тему – што је управо случај са испитивањем потреба за стручним усавршавањем запослених у јединицама локалне самоуправе. Док нам квантитативни приступ омогућава прецизност у мерењу (квантификацији) испитиване појаве, квалитативним приступом стичемо дубље разумевање смисла и значења¹¹ исте појаве. На овај начин, резултати спроведених статистичких анализа одговора запослених у вези са њиховим потребама за знањима и вештинама, не остају само на опису корелације и статистичке значајности, већ задиру у дубину и пропраћени су објашњењем разлога за добијене вредности.

Са становишта употребе различитих метода, техника и поступака истраживања, тешко је раздвојити квантитативна и квалитативна истраживања, због тога што се и једна и друга користе истим техникама и процедурама. Међутим, оно у чему се ова два приступа разликују јесте начин на који се добијени подаци третирају. Док су у квантитативним истраживањима ови подаци подвргнути строгим статистичким анализама, у квалитативним истраживањима подаци се редукују, описују, објашњавају и вреднују (у питању је другачија врста анализе)¹². Зато што многи проблеми истраживања имају своје квантитативне и квалитативне одлике и захтевају оба приступа, можда је најбоље рећи да су у питању комплементарни приступи, пре него два изолована приступа.

Ако је циљ мерење одређене појаве, потребан је квантитативни приступ, док је квалитативни приступ потребан када желимо да добијемо податке који су богати детаљима¹³. Мерење је кључни елемент у коришћењу квантитативних метода¹⁴. Због свега

⁹ Савићевић, М. Д. (2011), *Увод у методологију андрагогије*, Вршац: Тритон, стр. 178-179

¹⁰ Халми, А. (2005), *Стратегије квалитативних истраживања у примењеним друштвеним наукама*, Јастребарско: Наклада Слап, стр. 14

¹¹ Халми, А. (2005), стр. 27

¹² Савићевић, М. Д. (2011), стр. 182-183

¹³ Kohen, L., Manion, L., Morrison K. (2009), *Методе истраживања у образовању*, Јастребарско: Наклада Слап, стр. 248

¹⁴ Савићевић, М. Д. (2011), стр. 179

тога, у овом истраживању се комбинују оба приступа, тако да се подаци добијени онлајн анкетом употпуњују и разјашњавају подацима добијеним у фокус групама.

С обзиром да се у овом истраживању комбинују квалитативне (анкетирање) и квантитативне (интервју) методе прикупљања података, може се рећи да је присутна тзв. триангулација¹⁵ или интеграција квалитативних и квантитативних метода, а самим тим и приступа истраживању образовних потреба запослених.

Методе и технике истраживања

У истраживању потреба за стручним усавршавањем запослених у јединицама локалне самоуправе користили смо методе 1) анкетирања и 2) интервјусања, као и њима припадајуће технике – упитник и фокус групу.

Анкетирање можемо дефинисати као метод, док је упитник инструмент којим смо прикупљали податке о проблему истраживања. У питању је поступак који се користи за испитивање одређених одлика, ставова, уверења, мишљења и понашања групе људи о одређеном проблему, помоћу стандардизованог низа пажљиво одабраних питања, на која учесници у истраживању одговарају писаним или усменим путем¹⁶. Према сврси којој служи, анкетирање можемо да поделимо на дескриптивно, експлоративно и експланаторно¹⁷. Међутим, најчешће се дешава у пракси да једно истраживање има и елементе који описују дату појаву, затим се покушава да се иста појава дубље истражи, а неретко се трага и за објашњењем веза између испитиваних појава.

Основна карактеристика анкетирања као метода јесте да се прикупе статистички подаци који описују неки аспект проучаване појаве – што је и разлог због којег смо га користили у сврху анализе потреба за стручним усавршавањем запослених у јединицама локалне самоуправе. Овакво испитивање се реализује на узорку, односно на ограниченом делу популације¹⁸. Анкетирање као метод истраживања има своје предности и мане, од којих ћемо овде издвојити неке.

Предности анкетирања:

- a) Карактерише га економичност, зато што је могуће да се прикупи велики број података у мањем временском интервалу;
- b) Погодан је за испитивање великог броја субјеката;
- c) Може да обезбеди податке од учесника истраживања на различитој удаљености (што се постиже и онлајн упитником);
- d) Осигурана је анонимност испитаника, чиме се постиже и већа искреност у одговорима;
- e) Могућа је стандардизација питања;
- f) Олакшана је квантификација података;

¹⁵ Халми, А. (2005), стр. 53-54

¹⁶ Требјешанин, Ж. (2004), *Речник психологије*, Београд: Стубови културе, стр. 31

¹⁷ Милас, Г. (2009), *Истраживачке методе у психологији и другим друштвеним наукама*, Јастребарско: Наклада Слап, стр. 396

¹⁸ Милас, Г. (2009), стр. 397

g) Олакшана је анализа, обрада и интерпретација података.

Недостаци анкетирања:

- a) Нефлексибилност, зато што је у питању инструмент који се дистрибуира у истом тренутку великом броју испитаника, нису могућа прилагођавања;
- b) Не може да нам обезбеди дубинске информације о испитиваној појави;
- c) Одбијање сарадње, посебно када је у питању онлајн упитник јавља се проблем одзива;
- d) Давање социјално пожељних одговора;
- e) Уколико испитаник није мотивисан, може да врати делимично попуњен упитник;
- f) Уколико је преопширан, може резултовати тиме да испитаници дају површне одговоре како би привели крају попуњавање упитника.

Податке у вези са потребама запослених у јединицама локалне самоуправе прикупили смо коришћењем упитника. **Упитник** је техника прикупљања података састављена од уређеног низа питања или тврдњи датих у писаном облику, којима се испитује или мери одређено својство испитаника¹⁹. Упитником се од испитаника тражи да на овај низ питања или тврдњи одговоре потврдно или одрично, као и слагањем или неслагањем (нпр. „у потпуности се слажем“, „слажем се“, „неодлучан сам“, „не слажем се“, „у потпуности се не слажем“). Користи се како би се добили објективни (нпр. социодемографски) подаци и субјективни подаци (ставови, потребе и др.).

С обзиром да постоји велики број упитника, поставља се питање како одабрати форму која ће најбоље одговорити на захтеве конкретног истраживања. За те потребе може се користити једноставно опште правило²⁰: што је узорак истраживања већи, потребно је да упитник буде у већој мери структурисан, затворен, са бројчаним (нумерисаним) одговорима; са смањењем узорка обухваћеног истраживањем, могуће је да упитник садржи већи број питања која су полуотвореног или отвореног типа, као и да одговори буду вербални.

Узорак у овом истраживању чини изузетно велики број запослених (укупно 7,438 испитаника који су запослени у јединицама локалне самоуправе и државној управи), што имплицира присуство већег броја питања затвореног типа. Упитници који имају јаку структуру и сачињени су из великог броја затворених питања помажу нам да прикупимо велики број одговора, да групишемо одговоре и да на њима извршимо велики број статистичких анализа. Ови упитници, између осталог, омогућују и поређење између група²¹, што је значајно за разумевање разлика у потребама за стручним усавршавањем запослених у јединицама локалне самоуправе. Питања отвореног типа омогућила су нам да прикупимо квалитативне податке у вези са предлозима нових програма обуке и преференцијама организационих облика стручног усавршавања.

Поред анкетирања, друга метода коришћена у циљу дубље анализе потреба за стручним усавршавањем запослених у јединицама локалне самоуправе је метода

¹⁹ Требјешанин, Ж. (2004), стр. 519

²⁰ Kohen, L., Manion, L., Morrison K. (2009), стр. 247

²¹ Kohen, L., Manion, L., Morrison K. (2009), *Методe истраживања у образовању*, Јастребарско: Наклада Слап, стр. 247 - 248

интервјуисања. **Интервју** можемо дефинисати као плански, професионалним циљем усмерен разговор лицем у лице, који се одвија између интервјуисте и једног или више интервјуисаних особа²². У оквиру методе интервјуисања, налазимо технику разговора у фокус групама.

Фокус група, техника коришћена за прикупљање података у овом истраживању, је специфичан облик групног интервјуа²³. За разлику од групног интервјуа које за циљ има размену идеја о одређеном проблему, код фокус група је нагласак на интеракцији међу испитаницима који разговарају на тему коју им је задао модератор. Због тога се за фокус групе каже да су изузетно динамичне, зато што учесници реагују на коментаре других учесника²⁴, чиме се добија значајно већи број коментара, опаски, мишљења и искрених ставова. Резултат ове интеракције су подаци којима се ближе објашњава испитивана појава.

Преглед основних карактеристика фокус група:

- 1) Реализују се на мањем броју људи који деле неке заједничке карактеристике;
- 2) Разговор је усмерен ка проблему који је поставио истраживач;
- 3) Истраживач има улогу модератора;
- 4) Реализују се у низу групних разговора;
- 5) Нагласак је на неспутаној размени мишљења и ставова учесника;
- 6) Пружају податке квалитативне природе.

Фокус групе можемо да дефинишемо и као вештачки формирано окружење које окупља посебно одабран део популације, ради разговора о одређеној теми²⁵. Окупљање групе људи у овако вештачки конструисаном окружењу може да буде и предност и мана фокус групе као технике прикупљања података. У мане се убраја управо то што није природно окружење и то што је количина података која се добије мања у поређењу са индивидуалним (нпр. дубинским) интервјуом. Предности фокус групе су то што су оне временски економичне (омогућују прикупљање великог броја података у краћем временском интервалу) и што се на овај начин могу добити информације које иначе не би могле да се добију путем индивидуалног интервјуа.

Корисност фокус група видимо у следећем:

- Фокусирају се на одређено жаришно подручје,
- Омогућавају откривање тема и питања за будућа истраживања,
- Помажу генерализацију хипотеза које су добијене на подацима прикупљеним другим техникама (у нашем случају анкетирањем),
- Помажу у интерпретацији и вредносању података из различитих подгрупа унутар популације,

²² Требјешанин, Ж. (2004), стр. 199

²³ Kohen, L., Manion, L., Morrison K. (2009), стр. 288

²⁴ Милас, Г. (2009), Истраживачке методе у психологији и другим друштвеним наукама, Јастребарско: Наклада Слап, стр. 589

²⁵ Kohen, L., Manion, L., Morrison K. (2009), стр. 288

- Пружају истраживачима повратну информацију у вези с актуелним и ранијим истраживањима.

Структура испитаника у фокус групи може да хомогена или хетерогена, а дефинише се у односу на постављене циљеве истраживања²⁶. Реализација подразумева да се одређени број испитаника окупи у једној просторији. Учесници фокус групе треба да имају неку заједничку карактеристику, а то може да буде пол, припадност одређеној супкултури, куповина одређеног производа, обављање одређеног посла, поседовање одређене марке аутомобила, заједничко искуство, припадност организацији и слично. У односу на сврху и циљ истраживања, дефинишу се и потребне карактеристике учесника²⁷. За потребе нашег истраживања, испитаници су бирани у односу на запослење у јавном сектору (јединице локалне самоуправе, државна управа) и према врсти посла коју обављају (координатори за стручно усавршавање у свом органу, сектору или јединици).

Одабир броја испитаника је нешто око чега не постоји сагласност међу ауторима: према неким, задовољавајући број је од 4 до 8 испитаника, други наводе да је то између 5 и 15 особа²⁸, затим од 4 до 12²⁹, док неки не постављају ове границе. Сви се слажу у томе да мањи број испитаника гарантује персоналнији разговор и веће учешће свих испитаника, док се са повећавањем броја учесника процентуално смањује учешће свих у дискусији. Поред тога, неки аутори упозоравају да код сувише малих фокус група, динамика унутар групе може да изазове диспропорцијски ефекат, док у сувише великој групи може да дође до фрагментисања и отежаног управљања од стране модератора или истраживача. То значи да се, с једне стране, у великој групи дешава да се испитаници спонтано поделе у више мањих група и да се дошаптавају, а да само неколико испитаника (нпр. неформални „представници“ мањих група) успева да дође до речи. С друге стране, фокус група са 4 испитаника ће продукovati мањи број идеја у односу на групу са нпр. 8 испитаника³⁰. Имајући у виду ове препоруке, у фокус групама које су за циљ имале анализу потреба за обуком запослених у јединицама локалне самоуправе и државној управи, овај број се кретао између 4 и 8 учесника.

Реализација фокус група подразумева познавање три кључна елемента:

- 1) Планирање,
- 2) Реализација разговора у фокус групама и
- 3) Интерпретација добијених резултата³¹.

Истраживач је у улози **модератора** и задатак му је да усмерава разговор користећи унапред припремљен подсетник или протокол. Модератор може, на почетку, да ближе

²⁶ Халми, А. (2005), *Стратегије квалитативних истраживања у примењеним друштвеним наукама*, Јастребарско: Наклада Слап, стр. 327

²⁷ Милас, Г. (2009), *Истраживачке методе у психологији и другим друштвеним наукама*, Јастребарско: Наклада Слап, стр. 590

²⁸ Халми, А. (2005), стр. 327

²⁹ Kohen, L., Manion, L., Morrison K. (2009), стр. 288

³⁰ Милас, Г. (2009), стр. 590

³¹ Милас, Г. (2009), стр. 591

информише учеснике о теми и чињеницама које су у вези с предметом истраживања и које су неопходне за сам разговор. Сам ток разговора би требало да буде отворен и слободан, у смислу да се испитаници изјашњавају, мењају током разговора и упадају један другом у реч – што је из угла истраживања и пожељно³², зато што иницира размену мишљења и продуковање већег броја одговора. Улога модератора је кључна и захтевна, јер треба да осигура да се, с једне стране, учесници осећају слободно и да разговор неометано тече, док, са друге стране, мора да обезбеди да се учесници држе теме и да разговор не оде у неком другом правцу³³. Разговор у целини се бележи (записивањем или снимањем), што касније помаже у анализи података прикупљених овом методом.

Циљ и задаци истраживања

Истраживање је реализовано с циљем да се испитају образовне потребе запослених у јединицама локалне самоуправе на индивидуалном и организационом нивоу. Под образовним потребама се у овом истраживању мисли на потребе за додатним стручним усавршавањем запослених, односно потребама за стицањем додатних знања и вештина који службеницима треба да омогуће ефикасније и ефективније обављање радних задатака на актуелном запослењу. Из овако постављеног циља могуће је издвојити неколико кључних задатака истраживања:

1. Испитивање значаја знања и вештина из одређених области стручног усавршавања за обављање радних задатака запослених у јединицама локалне самоуправе;
2. Испитивање јаз (дискрепанције) између поседованих и за обављање посла потребних знања и вештина запослених у јединицама локалне самоуправе;
3. Испитивање потребе за новим програмима стручног усавршавања за запослене.

Варијабле истраживања и критеријуми за оцену

1. **Зависне варијабле** у овом истраживању односе се на анализу потреба за стручним усавршавањем. Обухватају групу варијабли којима се испитује: 1) значај или важност појединих програма стручног усавршавања и 2) јаз или дискрепанција у знањима и вештинама запослених. Варијабла којом се испитује јаз, односно уочена образовна потреба, подељена је на три подваријабле: а) присуство знања и вештина, б) потреба за знањима и вештинама и в) преференције организационих облика.

- 1.1. *Значај знања и вештина.* Знања и вештине, које се стичу у програмима стручног усавршавања намењеним запосленима у јединицама локалне самоуправе, груписана су у 24 области. С обзиром на своју општост/специфичност, ове области су од различитог значаја за јавне службенике запослене на мноштву различитих послова у оквиру својих органа. Из тог разлога, од запослених је тражено да на

³² Халми, А. (2005), *Стратегије квалитативних истраживања у примењеним друштвеним наукама*, Јастребарско: Наклада Слап, стр. 327

³³ Kohen, L., Manion, L., Morrison K. (2009), *Методе истраживања у образовању*, Јастребарско: Наклада Слап, 288

четворостепеној скали (где 0 стоји за „није важна“, 1 за „важна у малој мери“, 2 – „важна“ и 3 – „важна у великој мери“) одреде у којој мери је свака од области важна за обављање њиховог посла (индивидуални ниво анализе), односно за рад њиховог органа или сектора (организациони ниво анализе). Области које су биле предмет процене запослених у јединицама локалне самоуправе су: Стручно оспособљавање запослених који први пут заснивају радни однос, Примена прописа, Добра управа, Управљање финансијама локалне самоуправе, Локални развој и инвестиције у локалној самоуправи, Планирање у локалној самоуправи, Управљање нормативним процесом и уређивање рада органа и служби јединице локалне самоуправе, Управљање људским ресурсима, Управљање општинском имовином, Инспекцијски надзор, Европске интеграције, Развој личних вештина, Развој дигиталних компетенција, Обука реализатора (предавача, ментора, коуча), Страни језик, Управљање пројектима, Остваривање, заштита и унапређење људских и мањинских права, Обављање и развој комуналних делатности, Становање и стамбена подршка, Друштвене делатности у локалној самоуправи, Заштита животне средине, Пољопривреда и рурални развој, Безбедност у локалној заједници и Развој вештина управљања.

1.2. Варијаблом *јаз између присутних и потребних знања и вештина* испитује се потреба за стручним усавршавањем запослених. Њиховим поређењем (детаљније је описано у делу који се односи на обраду података) се добија процена недостатка у компетенцијама запослених који се изражава кроз потребу за додатним образовањем и обуком у оквиру Националне агенције за јавну управу. Састоји се из две подваријабле:

1.2.1. *Присуство знања и вештина*. Варијаблом се испитује у којој мери запослени поседују одређена знања и вештина из области које су од значаја за обављање њиховог свакодневног посла. Операционализација је извршена на начин да испитаници на скали од 0 до 4 означе у којој мери (не)поседују знања и вештине у вези са појединим темама (где 0 стоји за „не поседујем“, 1 за „поседујем у малој мери“, 2 – „поседујем“ и 3 – „поседујем у великој мери“). У анкети су понуђене појединачне теме само за области које су испитаници претходно означили као „важне“ или „важне у великој мери“ за обављање радних задатака на актуелном послу.

1.2.2. *Потреба за знањима и вештинама*. Овом варијаблом се настоји да се добију подаци о потреби запослених за знањима и вештинама у оквиру одређених области, а које су претходно означили као „важне“ или „важне у великој мери“ за посао којим се баве. Операционализација је извршена на начин да испитаници на четворостепеној скали процене у којој мери су им потребна знања и вештине у вези са појединим темама (где 0 стоји за „није потребна“, 1 за „потребна у малој мери“, 2 – „потребна“ и 3 – „потребна у великој мери“).

1.2.3. *Преференција организационих облика*. Подразумева преференције у односу на различите организационе облике стручног усавршавања. Варијабла је операционализована на начин да је од запослених (руководилаца) тражено да наведу врсте стручног усавршавања за које сматрају да би најбоље одговориле на потребе запослених за додатним образовањем и обуком (односи се на

анализу организационих потреба). Подаци су прикупљени помоћу питања отвореног типа.

2. **Контролне варијабле** у овом истраживању су одређене карактеристике запослених у јединицама локалне самоуправе:
 - 2.1. *Пол испитаника* – варијабла је операционализована на стандардни начин, опредељивањем испитаника за једну од опција мушки/женски пол. Испитаницима је остављена и могућност да изаберу опцију „без одговора“.
 - 2.2. *Године старости испитаника* – подаци су прикупљени коришћењем питања отвореног типа, којим се од испитаника захтевало да наведу своје године старости.
 - 2.3. *Статус/звање* – испитаницима је понуђено да заокруже одговор који одговара њиховом тренутном звању: млађи референт, референт, млађи сарадник, сарадник, млађи саветник, саветник, самостални саветник, виши саветник, службеник на положају, остало (уколико ниједна од понуђених опција не може да се примени).
 - 2.4. *Округ* – варијаблом се добијају подаци у вези са јединицом локалне самоуправе у којој су испитаници запослени. Ради боље прегледности и анализе података, сва појединачна места и општине при којима испитаници раде, као и друге различите организације, груписане су према 30 категорија, од тога 29 округа и једна категорија одговора који се сврставају под „остало“.
 - 2.5. *Руковођење* – варијаблом су добијени одговори у вези с тим да ли запослени обавља послове руковођења унутрашњом организационом јединицом. Операционализација је извршена на начин да се испитаници одреде за један од понуђених одговора: да, не и опција „без одговора“.
 - 2.6. *Дужина радног стажа* – варијаблом су обухваћене три групе података: а) подаци о укупном радном стажу и б) подаци о дужини радног стажа у јединицама локалне самоуправе и в) подаци о радном стажу на тренутном радном месту на ком је испитаник запослен. Подаци су прикупљени помоћу питања отвореног типа, где је од испитаника тражено да допишу године радног стажа (укупно, у јединицама локалне самоуправе и на актуелном радном месту).

Прикупљање и обрада података

Прикупљање података је реализовано током октобра 2018. године. У сврху прикупљања података у вези са испитивањем потреба запослених за стручним усавршавањем, коришћена је батерија инструмената коју чине:

- 1) упитници са питањима отвореног и затвореног типа,
- 2) скале процене,
- 3) протоколи.

Ради лакше дистрибуције упитника (заједно са скалама) запосленима у локалној самоуправи, а имајући у виду територијалну распрострањеност и потребу за економичношћу, конструисан је онлајн упитник. На овај начин су сви запослени (укључује руководиоце, координаторе за стручно усавршавање и све остале запослене) имали могућност да учествују у истраживању и дају свој допринос и изнесу властито мишљење у вези са потребама за континуираним образовањем и обуком.

Фокус групе су реализоване у сусретима са испитаницима, запосленима у јединицама локалне самоуправе и државној управи. Том приликом су коришћени протоколи³⁴ са питањима отвореног типа, специјално конструисани за те потребе. Две фокус групе одржане су у Београду, а једна фокус група одржана је у Крагујевцу.

Обрада података обухватила је примену неколико квантитативних и квалитативних поступака. Квантитативна анализа подразумевала је поступке статистичке обраде података помоћу SPSS програма (дескриптивна статистика, Вилкоксон тест повезаних узорака, фреквенције, мере централне тенденције), намењеног за статистичку обраду података у истраживањима из области друштвених наука. Анализа података добијених квалитативним методама прикупљања података састоји се из три паралелна процеса: редукције података, приказивања података и извлачења закључака или верификације³⁵. Редукција података подразумева избор, симплификацију, апстракцију и трансформацију сирових података. Приказивање података је процес организованог сакупљања информација које ће омогућити извлачење закључака и укључује обраду вербалног материјала путем матрица, графика, мрежа и др.³⁶ Извлачење закључака и верификација одвијају се путем тумачења, објашњења и интерпретације добијених података.

Узорак истраживања

Узорак је пригодан. У узорак истраживања којим су обухваћени запослени у јединицама локалне самоуправе обухватио је укупно 6,564 испитаника, од тога је 6,360 запослених на различитим позицијама попуњавало упитнике за анализу индивидуалних образовних потреба, 204 испитаника је попуњавало упитнике за анализу организационих потреба (107 координатора за стручно усавршавање и 97 руководиоца) и 8 испитаника учествовало је у фокус групи.

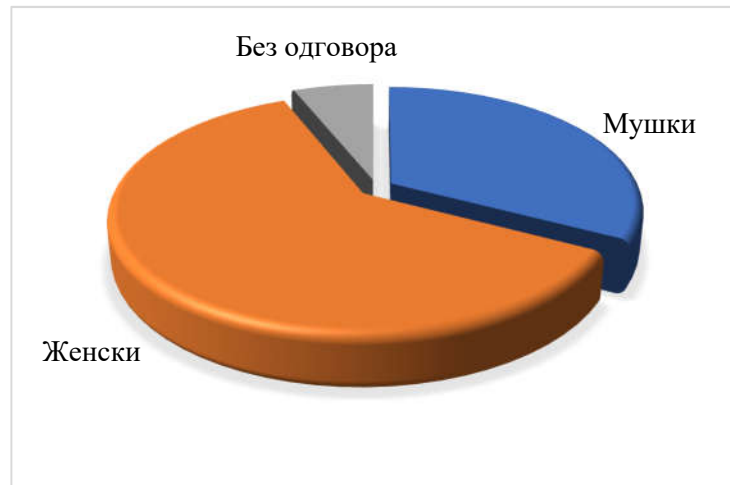
Подаци у вези са различитим карактеристикама испитаника (пол, године старости, статус/звање, округ, руковођење, дужина радног стажа) прикупљени су онлајн упитником и односе се на упитнике које су попуњавали сви запослени (N=6,360).

Подаци у вези с **полом** испитаника указују на приближно дупло веће присуство жена у узорку истраживања (N=3,893), у односу на њихове колеге мушког пола (N=2076). Гледано у процентима, мушкарци чине 33% узорка, док припаднице лепшег пола чине 61% узорка. Остатак од 6% (N=391) испитаника потпада под категорију „без одговора“.

³⁴ Протокол за реализацију фокус групе је саставни део документа и дат је у целини у секцији Прилози.

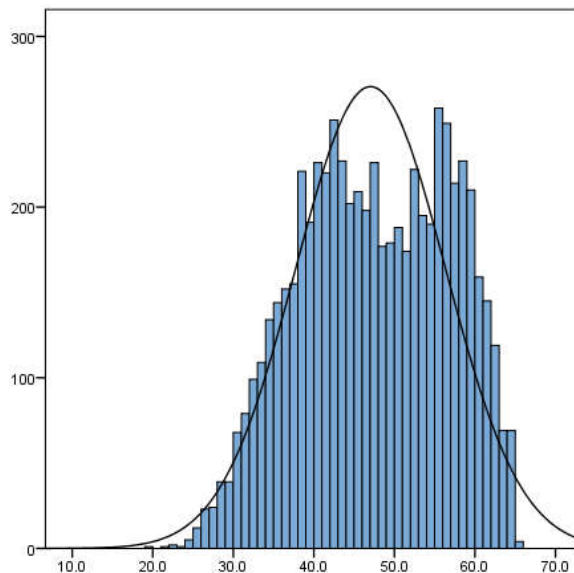
³⁵ Савићевић, Д. (2011), *Увод у методологију андрагогије*, Вршац: Тритон, стр. 182

³⁶ Савићевић, Д. (2011), стр. 182



Структура испитаника према полу

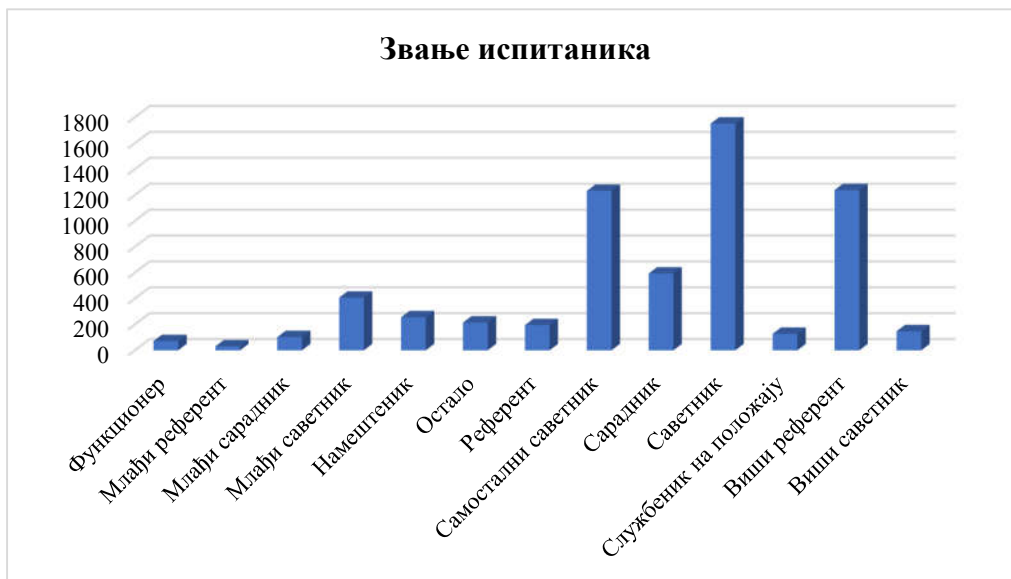
Године старости наших испитаника запослених у јединицама локалне самоуправе крећу се између 19, колико има најмлађи запослени, до 65 година, колико има четворо најстаријих испитаника који су одговарали на питања у онлајн упитнику. Просечан испитаник у узорку има 47 година старости. Подаци показују да се око половине испитаника налази у добу између 40 и 55 година старости (1/4 је млађа од 40, односно старија од 55 година старости). Расподела испитаника према годинама старости говори о већој присутности одраслих и старијих запослених, у односу на младе запослене у узорку истраживања за јединице локалне самоуправе.



Структура испитаника према годинама старости

Наредном контролном варијаблом прикупили смо податке у вези са **статусом/звањем** испитаника. Највећи број испитаника је у звању саветника (28%). За

њима следе виши референти (20%) и самостални саветници (19%) који заједно чине 2/5 узорка. Најмање испитаника је у звању млађег референта и функционера (укупно мање од 2% од укупног броја испитаника).



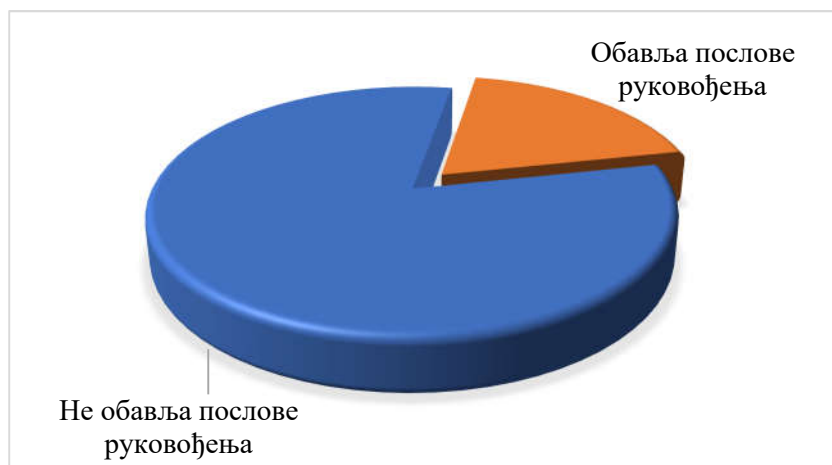
Узорком су обухваћени запослени у јединицама локалне самоуправе из свих крајева Србије. С обзиром на велики број градова и општина, груписали смо испитанике према **окрузима** којима припадају и тако смо добили 30 категорија, од чега 29 округа и једну категорију одговора под „остало“.

Од укупног броја испитаника, 1/5 чине запослени у јединицама локалне самоуправе на територији града Београда (N=1244). Други према бројности су запослени у Јужнобачком округу (N=760). Велики број испитаника који су ушли у узорак истраживања запослени су у: Јабланичком округу (N=396), Нишавском округу (N=378), АП Војводини (N=342), Сремском округу (N=300), Шумадијском округу (N=236), Поморавском округу (N=237) и Севернобачком округу (N=230). Најмањи број запослених који су учествовали у онлајн истраживању, али ипак значајан за добијање реалне слике о потребама запослених за стручним усавршавањем, процентуално припада Косовском округу (N=59), Колубарском округу (N=49), Косовскомитровачком округу (N=36), Топличком округу (N=27) и Призренском округу (N=9).

Без обзира на мању или већу бројност, територијална распоређеност испитаника дуж целе Србије указује да резултати анализе потреба представљају верну слику ситуације у пракси. У том смислу, Национална академија за јавну управу може да се поузда у добијене податке и да их уважи приликом планирања програма стручног усавршавања за запослене у јединицама локалне самоуправе.



Од укупног броја испитаника, њих 19% (N=1,208) обавља послове **руковођења** унутрашњом организационом јединицом, док преосталих 81% (N=5,152) не обавља руководеће послове.



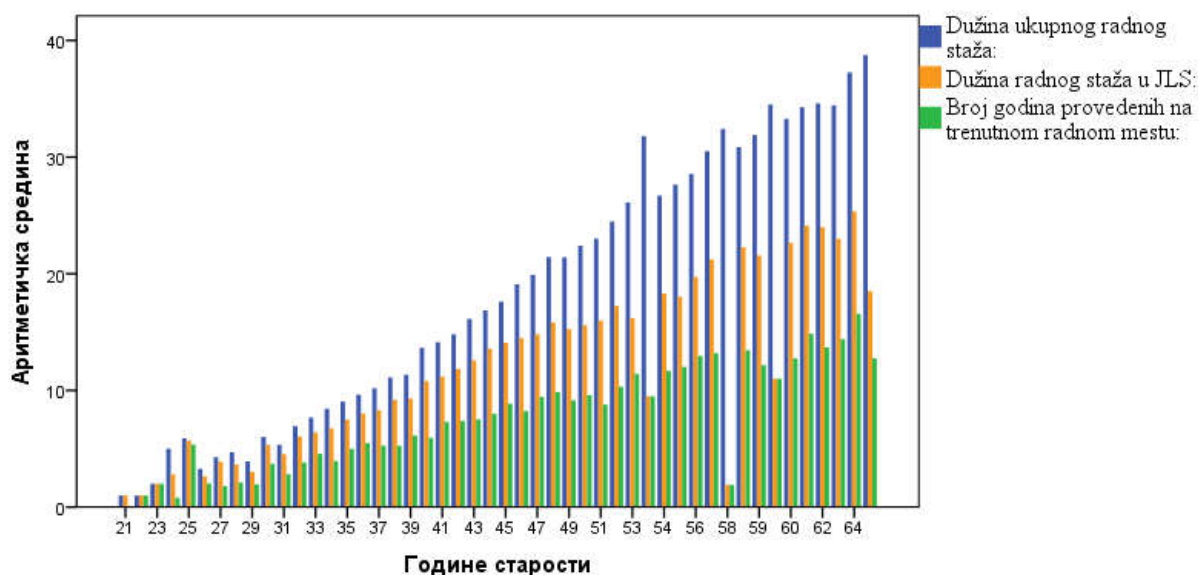
Руковођење унутрашњом организационом јединицом

Варијаблу **дужина радног стажа** смо испитивали у односу на: 1) укупну дужину радног стажа и 2) дужину радног стажа у јединицама локалне самоуправе и 3) дужину радног стажа на актуелном радном месту.

Када је у питању *укупан радни стаж* наших испитаника, он варира од мање од једне године, па до 45 година радног стажа. Просечан број година проведених у свету рада износи 20 година, од тога по 1/4 испитаника има мање од 12 и више од 28 година стажа, док преостале 2/4 испитаника имају између 12 и 28 година укупног радног стажа.

Поједини испитаници су скоро читав свој радни век провели и проводе као запослени у јединицама локалне самоуправе, што можемо да закључимо на основу поређења података о укупном радном стажу и стажу у јединицама локалне самоуправе. Анализа указује да је у случају година *стажа у јединицама локалне самоуправе* минимум проведеног времена мање од годину дана (дакле реч је о новозапосленима), а максимум је 44 година (дакле само годину дана мање у односу на максимални износ укупног стажа у свету рада). Највећи број испитаника (50%) у јединицама локалне самоуправе ради између 8 и 20 година. Подаци, добијени на узорку нашег истраживања, показују да просек проведеног времена на пословима у јединицама локалне самоуправе износи 15 година.

Резултати статистичке анализе података у вези са стажом или годинама које су испитаници провели *на актуелном радном месту* (које су обављали у тренутку испитивања) указује на ниже вредности у односу на укупни стаж у свету рада и укупни стаж у јединицама локалне самоуправе, што је очекивано. Око 2/4 испитаника (50%) је ту запослено у трајању од две до 7 година, док су преостале 2/4 распоређене у категорије са мање од две, и више од 7 година стажа на тренутном радном месту. Просек у погледу времена проведеног на тренутном радном месту је 9 година радног стажа. Распон вредности је сличан претходним налазима, па је тако минимум радног стажа на актуелном радном месту у јединицама локалне самоуправе мањи од годину дана, док је максимум 42 године стажа.



Однос дужине радног стажа и година старости

Када се упореди радни стаж испитаника са годинама старости, видимо да постоји позитивна корелација, односно да са порастом година старости следи и повећање радног стажа израженог у годинама проведеним на актуелном радном месту, укупно у јединицама локалне самоуправе и укупно у свету рада. Такође, уочава се да су код најмлађих запослених испитаника ове вредности изједначене, док с порастом година старости долази и до пораста у разликама између наведених варијабли. Резултати указују на то да је у случају најмлађих испитаника који су ушли у узорак истраживања, запослење у јединицама локалне самоуправе уједно и њихово прво запослење, као и да су од ступања у радни однос још увек запослени на истом радном месту.

РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

Анализа организационих потреба за стручним усавршавањем запослених у јединицама локалне самоуправе

Анализа организационих потреба за стручним усавршавањем у јединицама локалне самоуправе обухвата податке у вези са:

- 1) проценом значаја знања и вештина из одређених области за обављање посла,
- 2) потребу за новим програмима обука и
- 3) преференцију организационих облика за спровођење програма стручног усавршавања запослених у јединицама локалне самоуправе.

Резултати анализе представљени су тако да прво следе резултати добијени путем онлајн упитника, након чега следи дубљи ниво анализе (рефлексија на резултате) који је резултат података прикупљених током фокус групе.

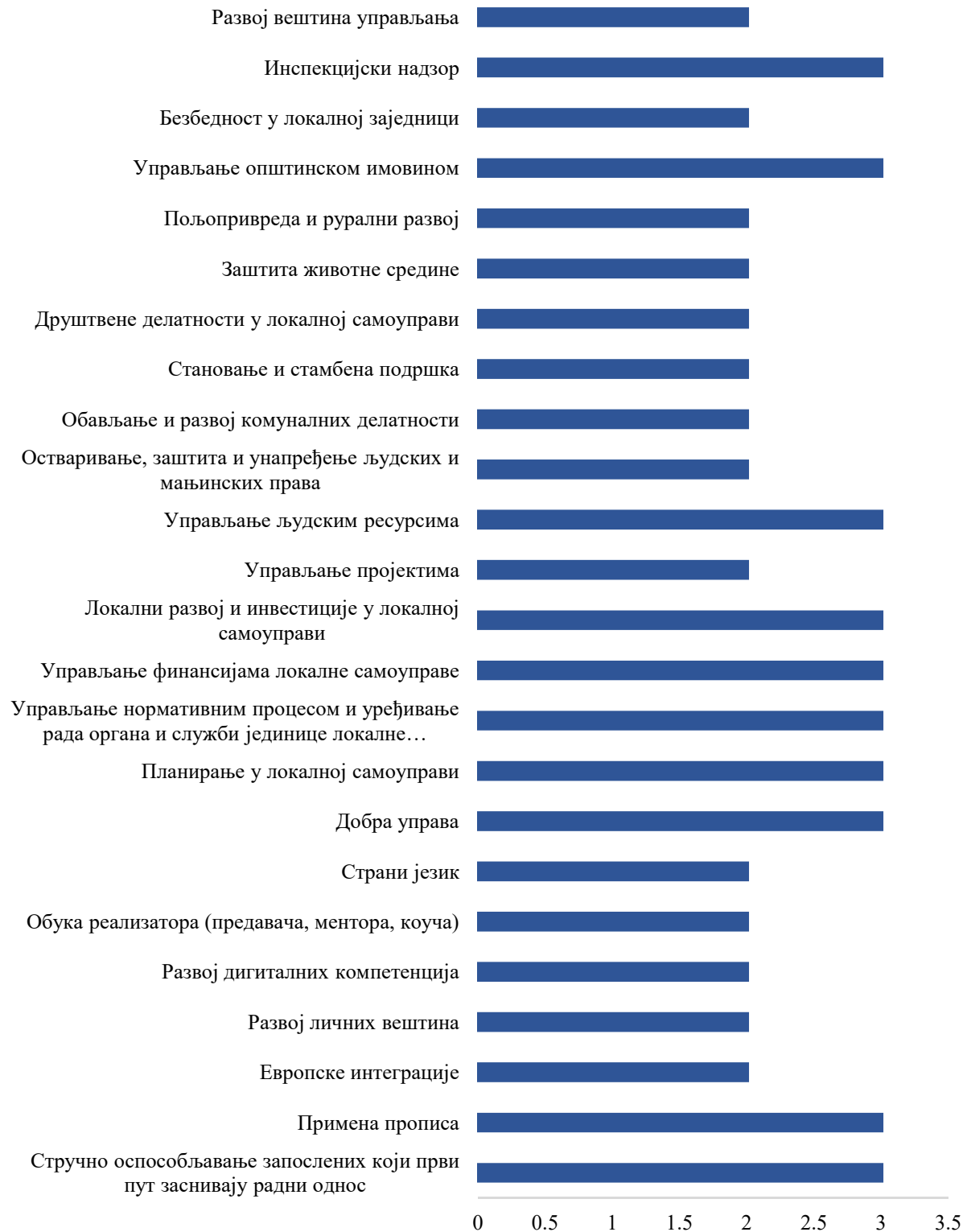
Значај знања и вештина из одређених области за обављање посла

Подаци су добијени на основу упитника који су дистрибуирани координаторима за стручно усавршавање (запосленима у јединицама за људске ресурсе) и руководиоцима. Мерење значаја знања и вештина за обављање задатака на актуелном радном месту је обухватало израчунавање мере централне тенденције низа (мод) и рангирање према добијеним вредностима.

Анализа је обухватила укупно 24 области стручног усавршавања, а резултати показују да постоје разлике у придавању *значаја знањима и вештинама*, односно различитим областима у које су груписана. Области које су процењене као „веома важне“ су следеће: Стручно оспособљавање запослених који први пут заснивају радни однос, Примена прописа, Добра управа, Управљање финансијама локалне самоуправе, Локални развој и инвестиције у локалној самоуправи, Планирање у локалној самоуправи, Управљање нормативним процесом и уређивање рада органа и служби јединице локалне самоуправе, Управљање људским ресурсима, Управљање општинском имовином и Инспекцијски надзор. Координатори за стручно усавршавање и руководиоци су оценили да је преосталих 14 области „важно“ за обављање посла.

Ниједна од процењиваних области није процењена као „важна у малој мери“ или „није важна“, што нам говори о релевантности свих предложених области стручног усавршавања за запослене у јединицама локалне самоуправе.

Анализа организационих потреба



Посматрано у целини, с обзиром на високе вредности мере централне тенденције, подаци добијени испитивањем координатора за стручно усавршавање упућују на постојање високе значајности знања и вештина из датих области за свакодневно обављање радних задатака од стране запослених јединицама локалне самоуправе.

Национална академија за јавну управу од ове године по први пут планира активности у вези са стручним оспособљавањем за запослене у јединицама локалне самоуправе, а реализација образовних активности очекује се већ у 2019. години. С обзиром на исказану потребу за наведеним знањима и вештинама, веома је важно да се креирају програми обуке којима ће детаљно бити покривене ове области. Програми стручног усавршавања ће на тај начин изаћи у сусрет запосленима и омогућиће им стицање и/или унапређивање знања и вештина које су потребне за развој кадрова и за организације у целини.

Потреба за новим програмима обука

Подаци о потребама за новим програмима на организационом нивоу, прикупљени су анкетањем координатора за стручно усавршавање и руководиоца, из разлога што они могу у највећој мери да процене која знања и вештине су потребне запосленима у њиховој јединици или организацији. Познавање стратешког оквира и плана развоја организације омогућава им увид у тренутне и у будуће потребе за знањима и вештинама, који укључује и превазилази индивидуалне потребе запослених.

На основу квалитативне обраде одговора и спроведене анализе садржаја, прво смо издвојили програме обука који се већ налазе у листи програма које је Национална академија за јавну управу понудила запосленима да их процене путем онлајн упитника (односи се на део програма или програм у целини) и ови програми су изостављени из доње табеле. Ту су се, између осталог, нашли следећи одговори: „Електронско пословање“, „Етика и интегритет запослених“, „Инспекцијски надзор“, „ИТ“, „Област плата и накнада запослених“ и „Обука у вези израде аката за органе града“. Ипак, значајно је што су се предлози нашли међу одговорима руководиоца и координатора за стручно усавршавање, зато што нам подударност између њихових одговора и предложених тема за анализу указује на то да понуђени програми излазе у сусрет потребама запослених у јединицама локалне самоуправе и да проистичу из веома конкретних и реалних организационих потреба.

Теме или предлози обука који се не налазе у постојећој понуди програма које реализује НАПА, груписани су у области, а најрепрезентативнији одговори (који илуструју више сличних одговора или специфичне одговоре) су приказани у доњој табели (Табела 1). Одговори су груписани у укупно седам категорија, од којих шест чине различите области усавршавања (с обзиром на специфичности посла), а седма категорија („Остало“) садржи одговоре који нису могли да се подведу под неку од осталих категорија.

Табела 1. Предлози нових програма намењених стручном усавршавању запослених у јединицама локалне самоуправе (организациони ниво анализе)

Области	Одговори испитаника
Примена закона и прописа	„Семинари везани за примену Закона о озакоњењу објеката, Закона о планирању и изградњи, законским прописима и подзаконским актима који се примењују у раду“, „Примена прописа из надлежности имовинско – правних служби (поступци конверзије, утврђивање земљишта за редовну употребу објекта, располагање имовином, област концесија и јавно - приватног партнерства, располагање утринама и паињацама и сл.)“, „Процес реализације одлука и аката“.
Рад у специфичним програмима и софтверима	„Обука за Традос“, „AutoCAD“, „Обука за слепо куцање“, „Обука запослених на оспособљавању за рад у ArcGIS-у“, „QGIS“, „HTML“, „Wordpress“, „Апликација Централни регистар фактура“, „Књиговодствени програм Саветник – обука“, „Апликативни софтвер Е-ЗУП“, „Јединствени информациони систем у пореском поступку“.
Финансије	„Порески завршни рачун и пореско књиговодство“, „Права и обавезе привредних субјеката у пореској контроли“, „Контрола трошења јавних средстава (формална и суштинска)“.
Управљање људским ресурсима	„Процена учинка запослених“, Развијање компетенција запослених“, „Мотивација запослених“, „Стручно усавршавање више запослених за обављање поверених послова (нпр. послови финансијске подршке породици са децом, борачко инвалидска заштита и сл. обавља тренутно један извршилац)“, „Израда посебног програма стручног усавршавања и плана јавних набавки у вези стручног усавршавања“.
„Меке“ вештине („soft skills“)	„Управљање променама“, „Стицање менаџерских знања и вештина“, „Пословна комуникација“, „Комуникација са грађанима“.
Инспекцијски надзор	„Просветна инспекција“, „Грађевинска инспекција“, „Спортска инспекција“, „Туристичка инспекција“, „Инспекција за заштиту животне средине“.

Остало

„Све нове обуке везане за финансије, енергетску ефикасност, управљање пројектима и локални економски развој које се буду појавиле“, „Грађанин и политика“, „Сарадња централних и локалних власти“, „Рад у централном систему матичних књига“, „Набавке на које се закон не примењује“, „Област ванредних ситуација: Методологија процене и идентификације ризика“, „Област Комунална полиција: Унапређење сарадње комуналне полиције и грађана - примена прописа“, „Континуирано похађање курсева језика националних мањина“.

Подаци добијени из одговора координатора за стручно усавршавање и руководиоца показују да је области рада које су уређене различитим законима, прописима и актима, нагласак обуке треба да буде на примени. У складу с тим, ова област је названа **Примена закона и прописа**. Нисмо наишли на предлоге који се односе на упознавање са законским регулативама (информисање о садржају закона и појединим члановима). Разлог томе је што запослени у јединицама локалне самоуправе у сваком тренутку да приступе неком закону (или пропису, регулативи, актима) и да се информишу о садржају датог документа. Међутим, рад у пракси изискује потребу за развојем способности примене званичних одредби, правила и процедура, што, поред знања, захтева и одређену вештину запослених. Преоруке иду у правцу планирања обука код којих ће се користити одговарајући организациони облици, као и методе и технике који омогућавају вежбање примене прописа на бројним задацима, проблемским ситуацијама, путем студије случаја и другим активностима.

У оквиру областикоју смо назвали **Рад у специфичним програмима и софтверима** нашао се велики број одговора, што указује на постојање изразите потребе запослених у јединицама локалне самоуправе у области информационо комуникационих технологија (ИКТ). За разлику од општих или кључних компетенција које обухватају основно познавање рада на рачунару (најчешће обухвата рад у MS Office-у и интернет), већина присутних знања и вештина (компетенције) су специфичне природе, као нпр. AutoCAD, ArcGIS, HTML и Централни регистар фактура. С обзиром на своју специфичност, ове обуке не треба планирати за све запослене, већ само за оне чији опис посла то захтева.

Део предлога обука у оквиру ИКТ-а односи се на компетенције које треба развијати код свих запослених (кључне компетенције) и то су обуке за Е-ЗУП и Јединствени информациони систем у пореском поступку. Није изненађење што се обука Јединствени информациони систем у пореском поступку појавила међу предлозима, зато што је обавеза свих јединица локалне пореске администрације да у 2019. години пређу на рад у овом систему. Одговори рефлектују новине у раду локалне самоуправе и на организационом нивоу се препознаје потреба за стручним усавршавањем вештина коришћења софтвера којима се отвара пут ка концепту „paperless“ администрације у јавној управи. Испитаници су у одговорима често наводили и „е – Управу“ као обуку која им је потребна, али због тога што је НАПА већ препознала потребу за развојем програма који би омогућио развој ових

вештина запослених и ова тема је понуђена као предлог око ког испитаници треба да се изјасне, изостављена је из предлога нових програма обука. Закључак анализе одговора указује је да је неопходно да се креирају програми усавршавања који ће развијати вештине запослених у јединицама локалне самоуправе неопходне за рад у овим програмима и апликацијама.

У области **Финансија** могли смо да издвојимо свега неколико нових тема. У одговорима испитаника било је још предлога, међутим, сви су се већ нашли у оквиру понуђених тема у онлајн упитнику који су испитаници попуњавали.

Овде примећујемо и да се у предлогу тема делом налазе и проблеми с којима се запослени у јединицама локалне самоуправе сусрећу у раду. Неки примери тема које одсликавају изазове који проистичу из праксе су (односи се на теме из различитих области стручног усавршавања које су запослени предлагали): Контрола трошења јавних средстава (формална и суштинска), Сарадња централних и локалних власти, Стручно усавршавање више запослених за обављање поверених послова (нпр. послови финансијске подршке породици са децом, борачко инвалидска заштита и сл. обавља тренутно један извршилац), Комуникација са грађанима и Набавке на које се закон не примењује. Неки од ових одговора припадају категорији „Остало“. Мишљења смо да развој и усавршавање запослених треба да помогне запосленима у решавању проблема, а тиме и у ефикаснијем и ефективнијем обављању свакодневних радних задатака. Из тог разлога, ове информације су од значаја креаторима програма и реализаторима, јер указују на значајне аспекте обуке којима треба посветити пажњу приликом планирања и реализације појединих тема.

У оквиру области **Управљање људским ресурсима** имамо неколико новина, од којих овде издвајамо Мотивацију запослених, Процену учинка запослених и Развијање компетенција запослених. Прецизност формулација тема говори да су руководиоци и координатори који су попуњавали онлајн упитнике у великој мери упознати са активностима које су значајне за развој кадрова и постизање оптималних резултата рада локалне јединице. Фреквенција ових тема указује на то да постоји велика потреба за развојем компетенција у овој области. У питању су специфична знања и вештине које су првенствено намењена координаторима за стручно усавршавање и руководиоцима.

Из области тзв. „**Меких**“ **вештина** („soft skills“) издвојиле су се две теме које су првенствено намењене руководиоцима, а то су Управљање променама и Стицање менаџерских знања и вештина. Преостале две теме, Пословна комуникација и Комуникација са грађанима могу да се нађу у општем програму континуираног стручног усавршавања намењеним свим службеницима у јединицама локалне самоуправе. Део вештина пословне комуникације предвиђен је да се стиче кроз неке од других обука, али смо, због учесталости одговора са овом темом, ипак одлучили да је издвојимо као предлог посебног (новог) програма који би се бавио искључиво развојем ових вештина.

Инспекцијски надзор садржи додатних пет тема у вези с којима је присутна потреба за стручним усавршавањем. Међутим, како њихова фреквенција није велика, дати предлози програма могу да буду део дугорочног планирања развоја знања и вештина запослених. Такође, у питању су специфична знања и вештине која су потребна само некима од запослених у јединицама локалне самоуправе.

Преференција организационих облика

Поред питања у вези са предлогом нових обука, желели смо да сазнамо и које организационе облике преферирају запослени у јединицама локалне самоуправе када је реч о програмима стручног оспособљавања. Подаци у вези с овом варијаблом треба да помогну Националној академији прилоком планирања обука у 2019. години, зато што пружају увид у начине на које би требало реализовати програме тако да они изађу у сусрет потребама запослених. Анализом добијених одговора дошли смо до следеће листе *преферираних организационих облика* (садржи обједињене одговоре за јединице локалне самоуправе и државну управу):

- Радионица/интерактивна радионица,
- Семинар,
- Менторски рад,
- Онлајн обуке/електронско учење,
- Предавање,
- Презентације,
- Класична обука,
- Тренинг,
- Студијско путовање,
- Размена искустава са другим организацијама истог типа.

Подаци указују на то да су преференције организационих облика веома различите и да се крећу од облика које карактерише изузетна интерактивност полазника (као што је нпр. радионица), па до облика који се у већој мери односе на традиционалне видове наставе, где предавач или реализатор има активну улогу, док су полазници у мањој мери активни (такво је нпр. предавање). Додатна анализа одговора руководиоца указала је на већу фреквентност одговора као што су семинари, радионице, тренинзи и електронско учење, док је знатно мања фреквентност одговора попут предавања и презентације. Резултати иду у прилог раније истакнутој потреби за развојем вештина и потреби за корисним знањима која могу да се примене у пракси.

Поред тога, имамо и облике који су специфични у погледу трајања, организације и места одржавања, као што је студијско путовање – које је исто тако жељени вид продубљивања знања и искуства у вези са актуелним запослењем, али се не јавља често у одговорима испитаника. Вероватно да разлог томе лежи у ресурсима које студијско путовање изискује.

Национална академија за јавну управу већ има великог искуства у реализацији програма путем ових, али и других организационих облика. Па ипак, онлајн обуке (или електронско учење) представљају још увек недовољно искоришћено подручје за образовање и обуку запослених, а имају велики потенцијал. Мишљења смо да би НАПА требало да у наредном периоду акценат стави, између осталог, на развој онлајн обука којима би се изашло у сусрет задовољавању образовних потреба запослених у јединицама локалне

самоуправе. Онлајн обуке су погодне из разлога економичности и доступности, уз могућност контролисања квалитета и ефеката обуке, што је све веома важно када говоримо о потреби стручног усавршавања за велики број службеника у јавној управи. То што руководиоци увиђају значај и корисност електронског учења је још једна предност и разлог више да НАПА планира активности усмерене ка развоју онлајн обука.

* * *

Рефлексија на резултате онлајн анкете у вези са преференцијом организационих облика. Одабир организационог облика је важан елемент образовног циклуса. Он се бира првенствено на основу исхода (ефеката) које желимо да постигнемо обуком, али на одабир утичу и бројност и састав групе, ресурси које имамо на располагању и друго. С обзиром на искуство које координатори за стручно усавршавање имају, сматрали смо да ће разговор с њима да допринесе дубљем разумевању односа између облика реализације програма и општег квалитета стручног усавршавања. Следи анализа података прикупљених спровођењем фокус групе.

Као прво, примећујемо да постоје тешкоће када је потребно да се идентификује одређени образовни облик, што не чуди ако имамо на уму да запослени у јединицама за људске ресурсе нису само андрагози (или други професионалци из области наука о образовању и учењу), већ долазе из различитих професија. У том смислу, анализа њихових одговора иде мање у правцу идентификовања различитих облика, а више у изнајавењу карактеристика добрих обука (обука се овде користи као заједнички именитељ за све различите облике стручног усавршавања запослених).

Друго, приметно је да у опису најпозитивних искустава у вези са стручним усавршавањем доминирају облици које карактерише интерактивност учесника. Координатори су користили описе попут: „вежбали смо то два дана“, „могли смо да разговарамо и да поделимо своја искуства“, „увидели смо да смо сви дошли са сличним проблемима“, „седели смо у кругу“, „радили смо у групама“, „стално смо били активни“ и „шалили смо се“. Анализа одговора указује на предности коришћења интерактивних метода и техника у образовању одраслих. Ово је посебно важно када су у питању стручна знања (усавршавање запослених), из разлога што њима углавном нису потребна „академска“ (теоријска знања), већ имају потребу за високо примењивим знањима. На основу анализе одговора, можемо да издвојимо следеће карактеристике добрих обука:

- Интеракција;
- „Садржи животне ситуације“;
- Заједнички проблеми („са којима смо се сви сусретали“);
- Искуства других сектора;
- Компетентност предавача;
- Вежбање вештина;
- Тестирање наученог на крају;
- Кључна и добра литература;
- Континуитет у учењу;
- Конкретна примена знања у пракси.

Подаци указују на то да запослени воле када могу одмах да примене научено, када им се обезбеди могућност за вежбање вештина које су предмет обуке и када имају простор

да размене своје ставове у вези са предметом учења. Додатна корист ових програма види се у следећем: „На обукама имамо могућност да размењујемо искуства добре праксе са колегама из других управа, они нам кажу како су решили неки проблем који ми имамо, а ми њима кажемо како смо ми решили неки други проблем који њих мучи. Некада се ова размена дешава и на паузама за кафу. То нам је веома значајно, ова могућност да чујемо како они решавају поједина питања у вези с радом“.

Треће, испираници извештавају о изузетно позитивном искуству у вези с електронским учењем. Запослени у јединицама локалне самоуправе су истакли значај две онлајн обуке, од којих је једна завршена (ЗУП онлајн), а друга је још увек била у току када смо реализовали истраживање. Ове две обуке имају различиту структуру: прва је садржавала материјале за учење (текст лекције која садржи одреднице Закона и различите приручнике – за разврставање радних места и др.) и питања на која је требало одговорити, док друга нема лекције, већ је организована око проблемских ситуација које полазници треба да реше. Учесници фокус групе немају исте преференције у погледу ова два приступа учењу. Док једнима више одговара учење из припремљених материјала и писаних извора, други већу корист виде у учењу путем решавања конкретних задатака и изазова који произилазе из примене ових знања у пракси.

Имајући у виду обе обуке, предности онлајн обука виде се првенствено у следећем: уз помоћ њега се смањују трошкови образовања и обуке запослених, омогућено је добро управљање сопственим временом и пружа се могућност да се неки проблем реши уз помоћ компетентног колеге. Једина мана која је поменута током дискусије тиче се обавезе коментарисања на форуму, које тада постаје „усиљено, јер можда не желим да дам коментар, а можда и немам увек коментар“ (према речима једне од испитаница). Имајући у виду резултате у целини, анализа података добијених фокус групом недвосмислено указује на потребу за развојем већег броја онлајн обука намењених запосленима у јединицама локалне самоуправе.

Анализа индивидуалних потреба за стручним усавршавањем запослених у јединицама локалне самоуправе

Значај знања и вештина из одређених области за обављање посла

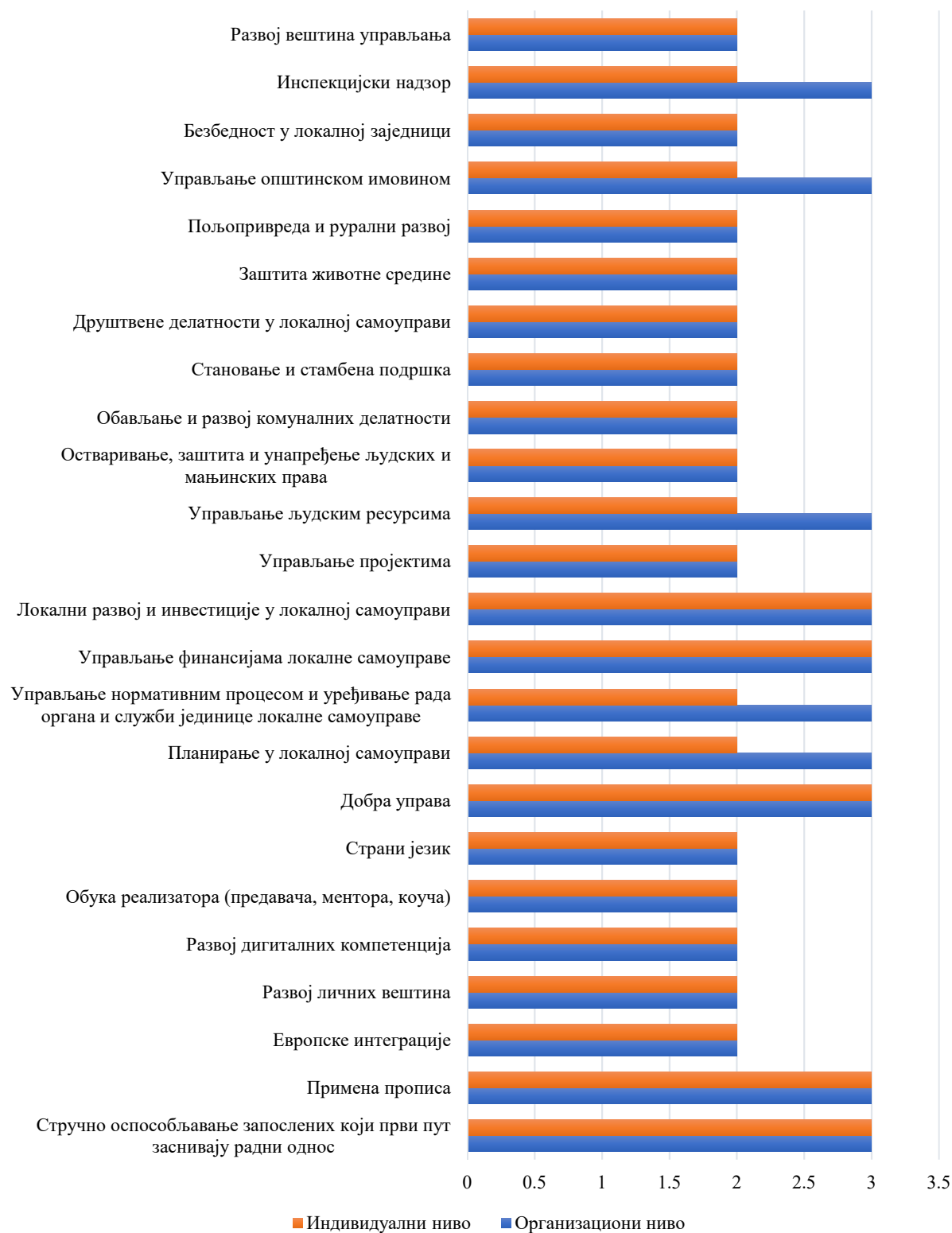
Као и у случају испитивања значаја знања и вештина за обављање задатака на актуелном запослењу за организациони ниво, и у случају анализе индивидуалних потреба је спроведен статистички поступак израчунавање мере централне тенденције низа (мода). Тако добијени подаци су ранжирани, од највише вредности, ка нижим вредностима мода.

Резултати још једном показују да постоје разлике у придавању *значаја одређеним знањима и вештинама* које су запосленима потребне за обављање задатака на актуелном послу. Од 24 области колико је понуђено у онлајн упитнику, запослени у јединицама локалне самоуправе су 19 области проценили као „важне“, а преосталих 5 области процењене су као „важне у великој мери“. Области које су према њиховом мишљењу најважније су: Стручно оспособљавање запослених који први пут заснивају радни однос, Примена прописа, Добра управа, Управљање финансијама локалне самоуправе и Локални развој и инвестиције у локалној самоуправи. Вредности мода указују на то да ниједна од предложених области није означена као „важна у малој мери“ и „није важна“.

Резултати анализе индивидуалних потреба говоре да су потребе за стицањем нових и развојем постојећих знања и вештина запослених у јединицама локалне самоуправе бројне и тичу се свих различитих послова које обављају. Све предложене области (знања и вештине) су релевантне, односно излазе у сусрет потребама запослених и треба да се нађу у понуди програма стручног усавршавања запослених за 2019. годину.

Када се анализа индивидуалних потреба пореди са анализом организационих потреба, уочавамо разлике у процени значајности код неколико области.

Поређење организационих и индивидуалних потреба



Подаци показују да разлике у процени постоје у вези са следећим областима стручног усавршавања: Планирање у локалној самоуправи, Управљање нормативним процесом и уређивање рада органа и служби јединице локалне самоуправе, Управљање људским ресурсима, Управљање општинском имовином и Инспекцијски надзор. У случају наведених области, индивидуални одговори запослених указују да су „важне“, док анализа организационих потреба иде у прилог томе да су „важне у великој мери“.

Овакви резултати не чуде ако имамо у виду да су у питању области које се односе на организацију рада организације у целини и обухватају знања и вештине које су у највећој мери важне за руководиоце (Планирање у локалној самоуправи, Управљање нормативним процесом и уређивање рада органа и служби јединице локалне самоуправе), координаторе за стручно усавршавање (Управљање људским ресурсима) и посебне службе (Управљање општинском имовином и Инспекцијски надзор). Додатно објашњење за нађене разлике потражили смо кроз реализацију фокус група, које су за циљ имале да пруже дубљи увид у истраживане појаве.

* * *

Рефлексије испитаника у вези са резултатима онлајн анкете којом је испитана потреба запослених за постојећим обукама (поређење организационих и индивидуалних потреба). Као што смо видели, подаци су показали да постоје разлике у процени значајности код пет области. У циљу разумевања разлика, али и дубљег сагледавања значаја предложених тема, замолили смо испитанике у фокус групи да дају свој коментар о овом питању. Резултати анализе садржаја мишљења изнетих током фокус групе указују на неколико могућих објашњења разлика у процени значајности појединих области стручног усавршавања:

- 1) Координатори за стручно усавршавање су у великој мери сагласни с тим да је њихова позиција (укључујући и руководиоце) у анализи потреба другачија у односу на позицију запослених, зато што они сагледавају потребе организације у целини, док запослени посматрају области са аспекта свог посла: „Веома је битно ускладити развој личних вештина са стручном знањем. Зато треба гледати захтеве радног места. Ми у јединици за управљање људским ресурсима гледамо запосленог који се ту налази и процењујемо да ли има неопходна знања или не“;
- 2) Једно од објашњења указује на то да је у називу ових области присутна реч „управљање“ и „планирање“ и да овде можда лежи узрок разлика (изузев „инспекцијског надзора“). Запослени се неће одредити да су управљање и планирање „у великој мери“ важни за обављање њиховог посла, из разлога што се ове активности остављају руководиоцима;
- 3) Област која се односи на планирање у локалној самоуправи је нова и тек је постала законска обавеза, односно још увек је непозната запосленима;
- 4) Разлике у оценама могу да проистичу и из мотивације запослених за стручним усавршавањем, у смислу да ли желе да стичу знања и вештине из области или усавршавање виде „као одмор, прилику за путовање или награду“;
- 5) Проблем који се може јавити приликом индивидуалне процене потреба је и могућност запосленог да увиди сопствене недостатке и потребу за знањима и вештинама, као и да препозна области које су од значаја за његов рад. Из тих разлога

је нужно да се анализа, према мишљењу једног од испитаника, ослања и на процене координатора за стручно усавршавање.

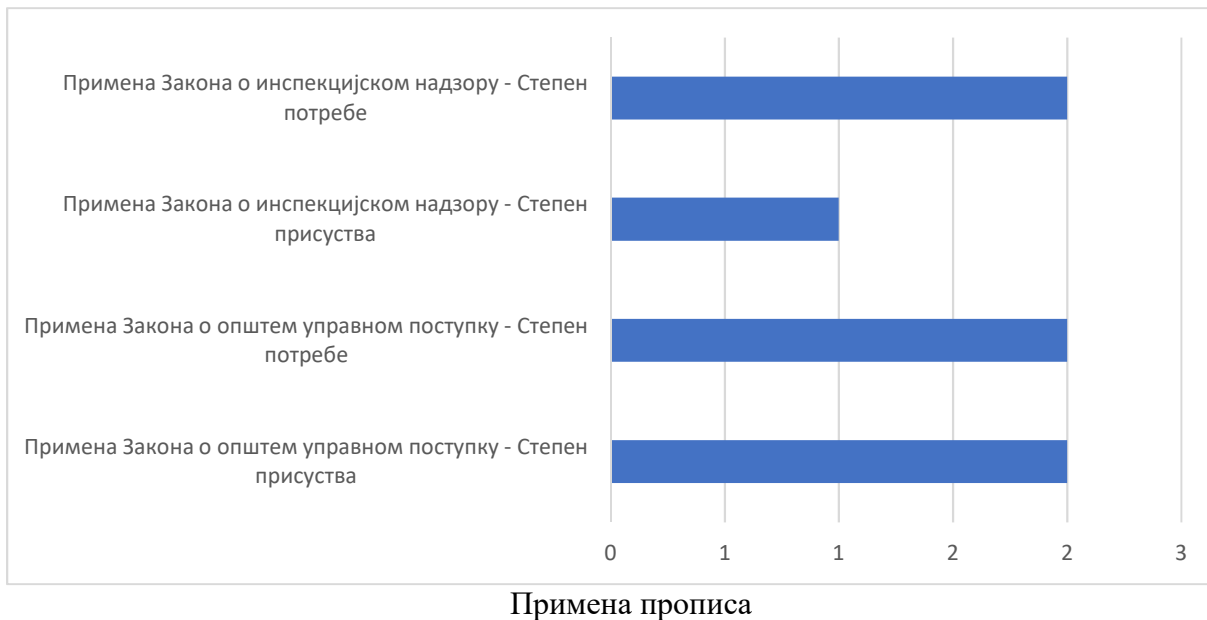
Током дискусије, искрсла су и друга питања која се тичу стручног усавршавања. Из разлога што представљају додатну вредност истраживања, укратко ћемо се осврнути на њих:

- Подаци показују да се стручно усавршавање запослених најчешће одвија стихијски, приоритет имају хитне обуке које се односе на новине у прописима и у раду и нема планског усавршавања: „На тај начин правимо велике грешке и увек неког дискриминишемо, зато што брзо мора да се реши проблем, па некада на обуке не одлазе прави људи већ они који су слободни у том тренутку“;
- Изостаје примена ефеката обуке у пракси, приликом повратка на радно место, што се види из следећег коментара: „Још нико од нас нема разрађен систем евалуације самих обука и озбиљнији фидбек од запосленог након завршене обуке осим: лепо ми је било или није. Надамо се да ће се у наредним годинама то решити“;
- Један од примера добре праксе указује на могућност дељења знања са обуке са осталим колегама: „Имамо електронску библиотеку где сви запослени добијене материјале са обука „каче“ како би и они који нису ишли на обуку могли да прочитају све што их интересује“.

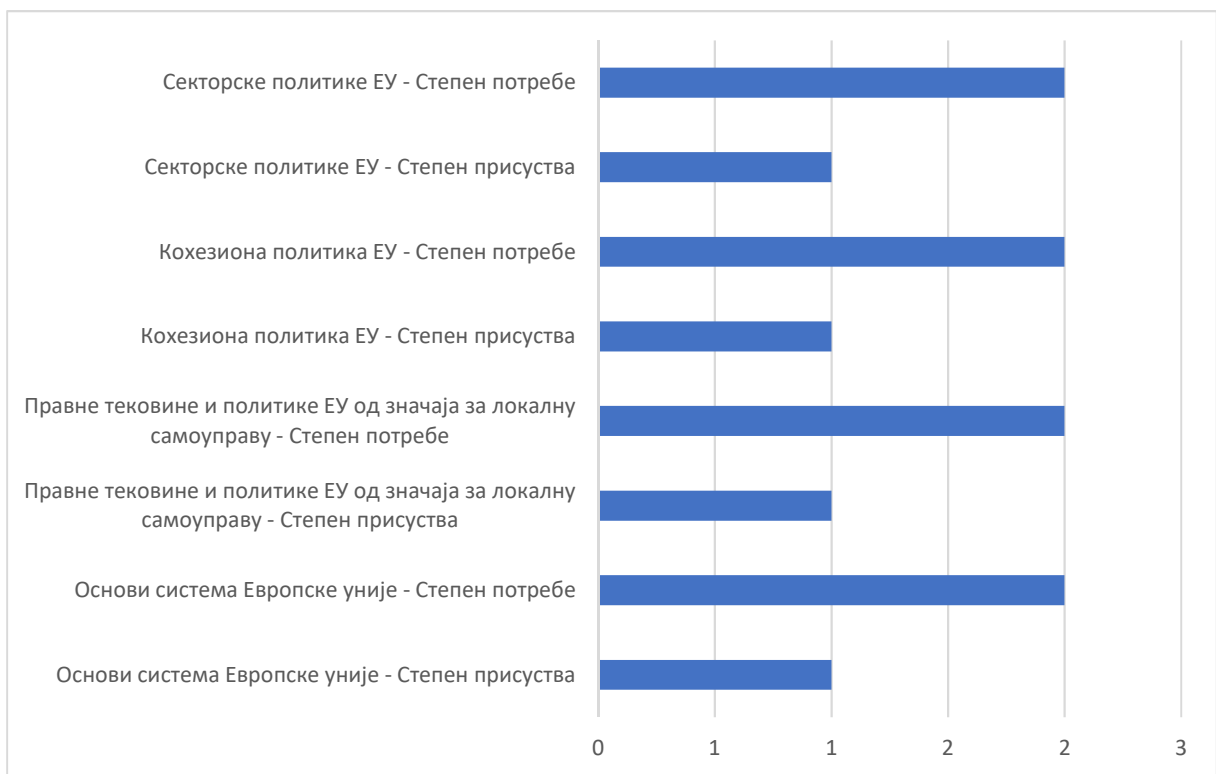
Као позитиван помак ка развоју система стручног усавршавања запослених у јединицама локалне самоуправе, учесници фокус групе истичу предложени програм стручног усавршавања који је представљен по темама у онлајн упитнику Националне академије. Испитаници су се изјаснили да су овим предлозима покривена сва знања и вештине које су потребне запосленима. Мишљења смо да је ово важна повратна информација за планирање стручног усавршавања за запослене у јединицама локалне самоуправе, и препорука је да се све предложене теме нађу у понуди програма обуке за 2019. годину.

Разлика између степена присуства и степена потребе за знањима и вештинама

Следећи задатак истраживања подразумева *испитивање разлике или јаза између присутних и потребних знања и вештина*, и ово је био предмет искључиво анализе индивидуалних потреба. Ради израчунавања разлике између степена присуства знања и вештина и степена потребе за одређеним знањима и вештинама за обављање задатака на актуелном запослењу, спроведен је Вилкоксон тест повезаних узорака (*Wilcoxon Signed Ranks Test*).



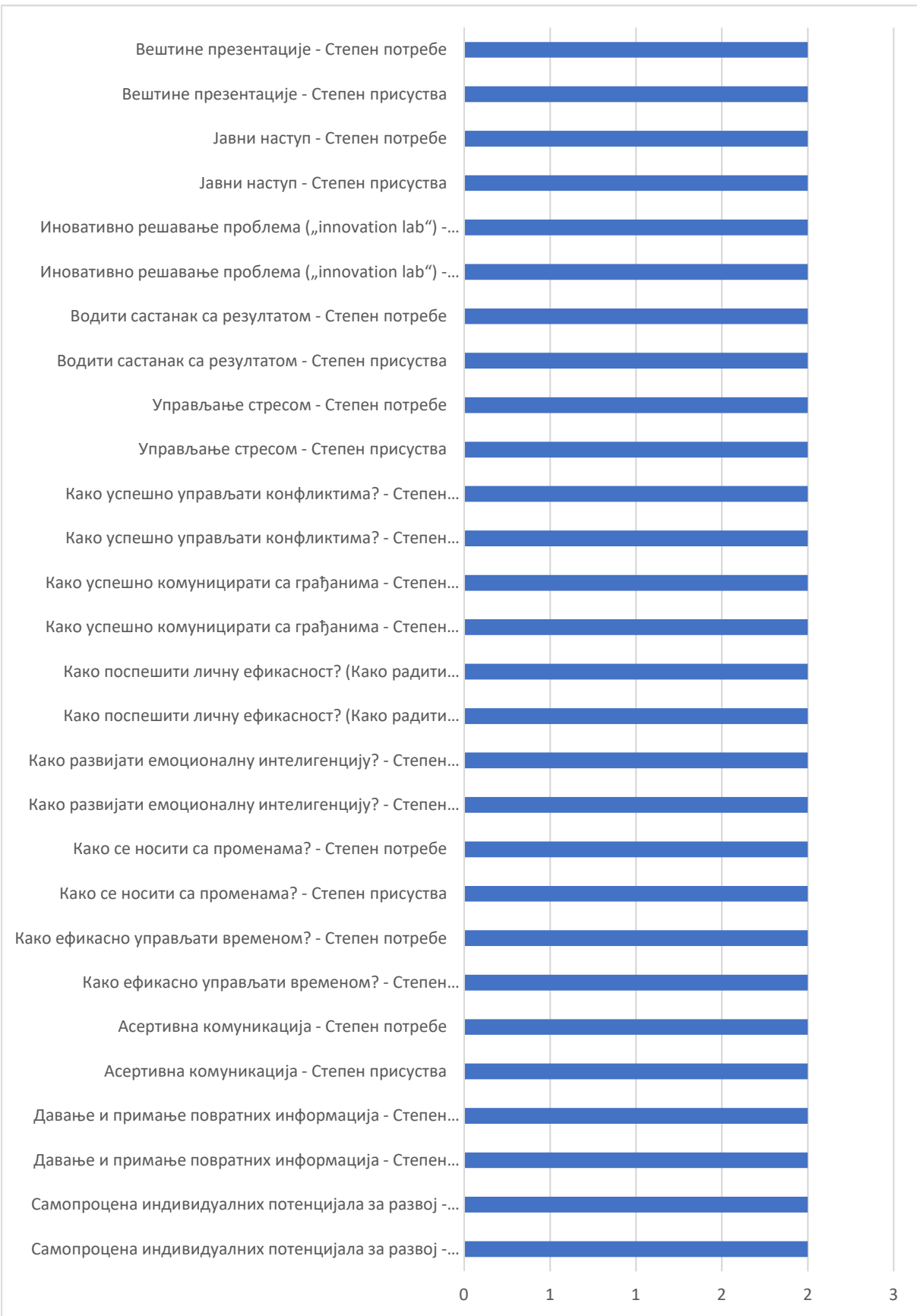
Подаци показују да постоји статистички значајна разлика на нивоу 0,01 између степена присуства и степена потребе за знањима и вештинама за област **Примена прописа**, за обе теме у оквиру области. Ова разлика је умерено велика када је у питању Примена Закона о инспекцијском надзору, где је степен присуства ($M=1$) за један мањи у односу на степен потребе за знањима и вештинама ($M=2$). Другим речима, запослени у јединицама локалне самоуправе процењују да су знања и вештине примене Закона о инспекцијском надзору присутна у малој мери, а да су им потребна. У случају Примене Закона о општем управном поступку јаз је мањи, што говоре и изједначене средње вредности присутних и потребних знања и вештина.



Европске интеграције

Разлике између степена у ком запослени у јединицама локалне самоуправе поседују знања из области **Европских интеграција**, и степена у ком су им ова знања потребна, су умерено велике. Значајност разлика је на нивоу 0,01. Степен присуства знања ($M=1$) је за један мањи од степена потребе ($M=2$) за знањима у вези са следећим темама: Основи система ЕУ, Правне тековине и политике ЕУ од значаја за локалну самоуправу, Кохезиона политика ЕУ и Секторске политике ЕУ.

Подаци говоре у прилог постојању јаза између поседованог и на актуелном запослењу потребног знања о овим темама, што имплицира потребу за додатним усавршавањем запослених у јединицама локалне самоуправе у области Европских интеграција.



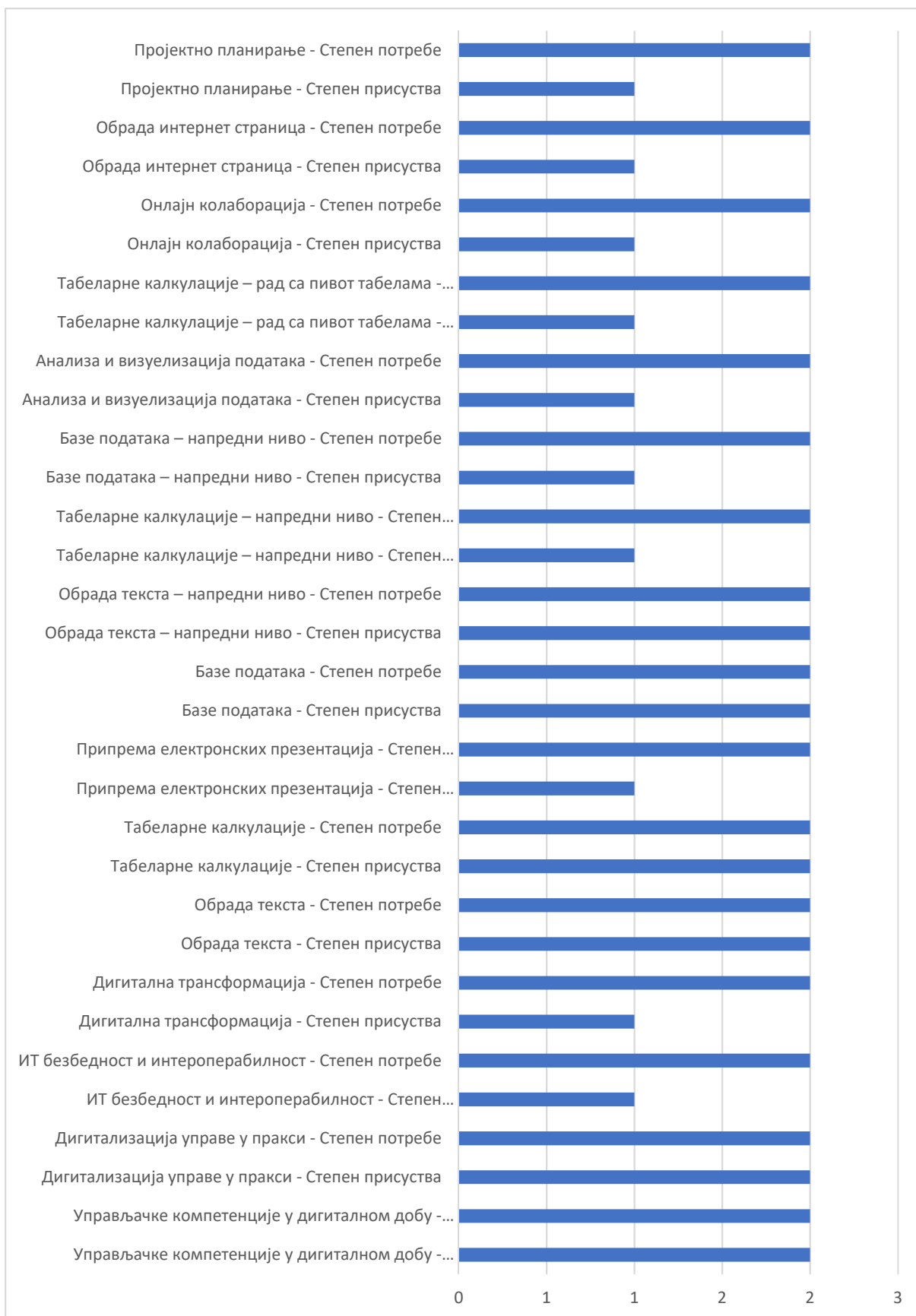
Развој личних вештина

Изненађују изузетно мале разлике у степену присутних и потребних компетенција за област **Развој личних вештина**, иако су оне статистички значајне на нивоу 0,01. Анализа потреба за осам програма обуке из ове области указује на једнаке средње вредности скупова података ($M_{1,2}=2$). То значи да запослени у локалној самоуправи процењују да поседују знања и вештине у приближно једнакој мери у којој су им она потребна на послу за следеће теме: Самопроцена индивидуалних потенцијала за развој, Давање и примање повратних информација, Асертивна комуникација, Како ефикасно управљати временом, Како се носити са променама, Како развијати емоционалну интелигенцију, Како поспешити личну ефикасност, Како успешно коминирати са грађанима, Како успешно управљати конфликтима, Управљање стресом, Водити састанак са резултатом, Иновативно решавање проблема („иноватион лаб“), Јавни наступ и Вештине презентације.

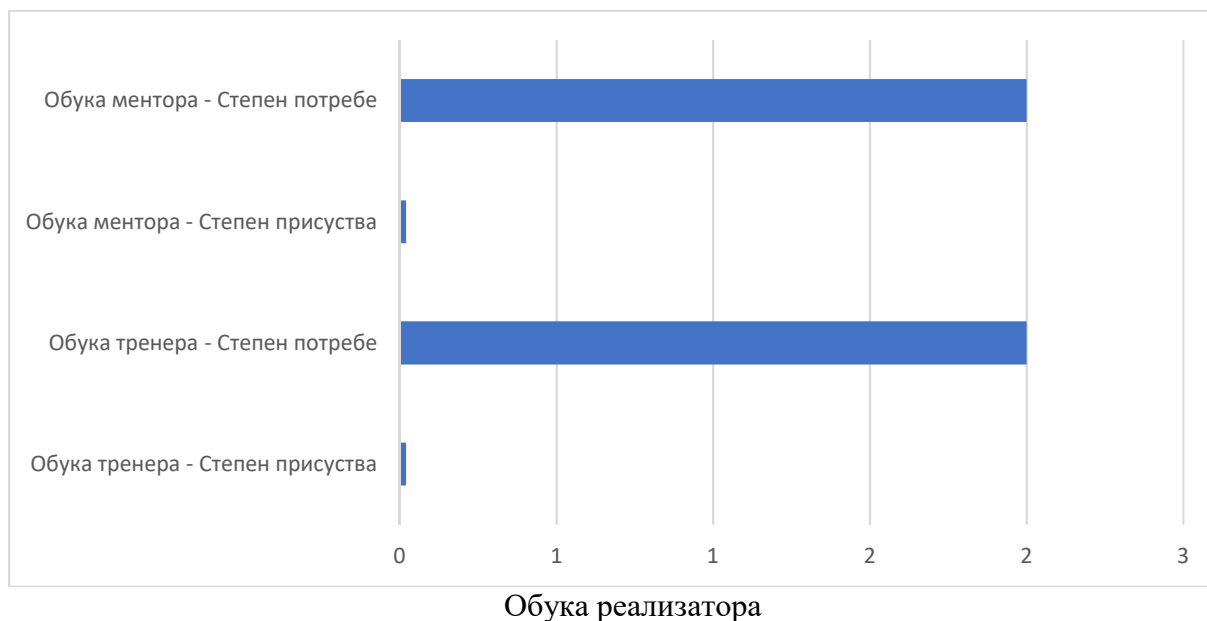
Иако уочени јаз говори о потреби за додатним усавршавањем у области развоја личних вештина запослених, једнаке средње вредности за степен присуства и степен потребе за овим вештинама могу да указују на то да је потребно понудити запосленима напредне програме обуке или укључити у понуду нове програме.

Резултати анализе указују на то да постоји статистички значајна разлика на нивоу 0,01 између степена присуства и степена потребе за знањима и вештинама за све теме у оквиру области **Развој дигиталних компетенција**. Разлика у средњим вредностима је нађена за теме ИТ безбедност и интероперабилност, Дигитална трансформација, Припрема електронских презентација, Табеларне калкулације – напредни ниво, Базе података – напредни ниво, Анализа и визуелизација података, Табеларне калкулације – рад са пивот табелама, Онлајн колаборација, Обрада интернет страница и Пројектно планирање. Средња вредност степена потребе је за један већа у односу на средњу вредност степена присуства ових компетенција. У случају осталих вештина из ове области (као што су нпр. Основни курсеви базе података и табеларних калкулација), медијане степена потребе и присуства знања и вештина су изједначене ($M=2$).

Још једном резултати упућују на постојање јаза или дискрепанције између степена присуства и степена потребе, што говори о потреби за додатним усавршавањем запослених у овој области. Приликом планирања обука, као приоритетне треба да се организују обуке где је примећен већи јаз, као што су, између осталог, различите напредне обуке за развој дигиталних компетенција.



Развој дигиталних компетенција



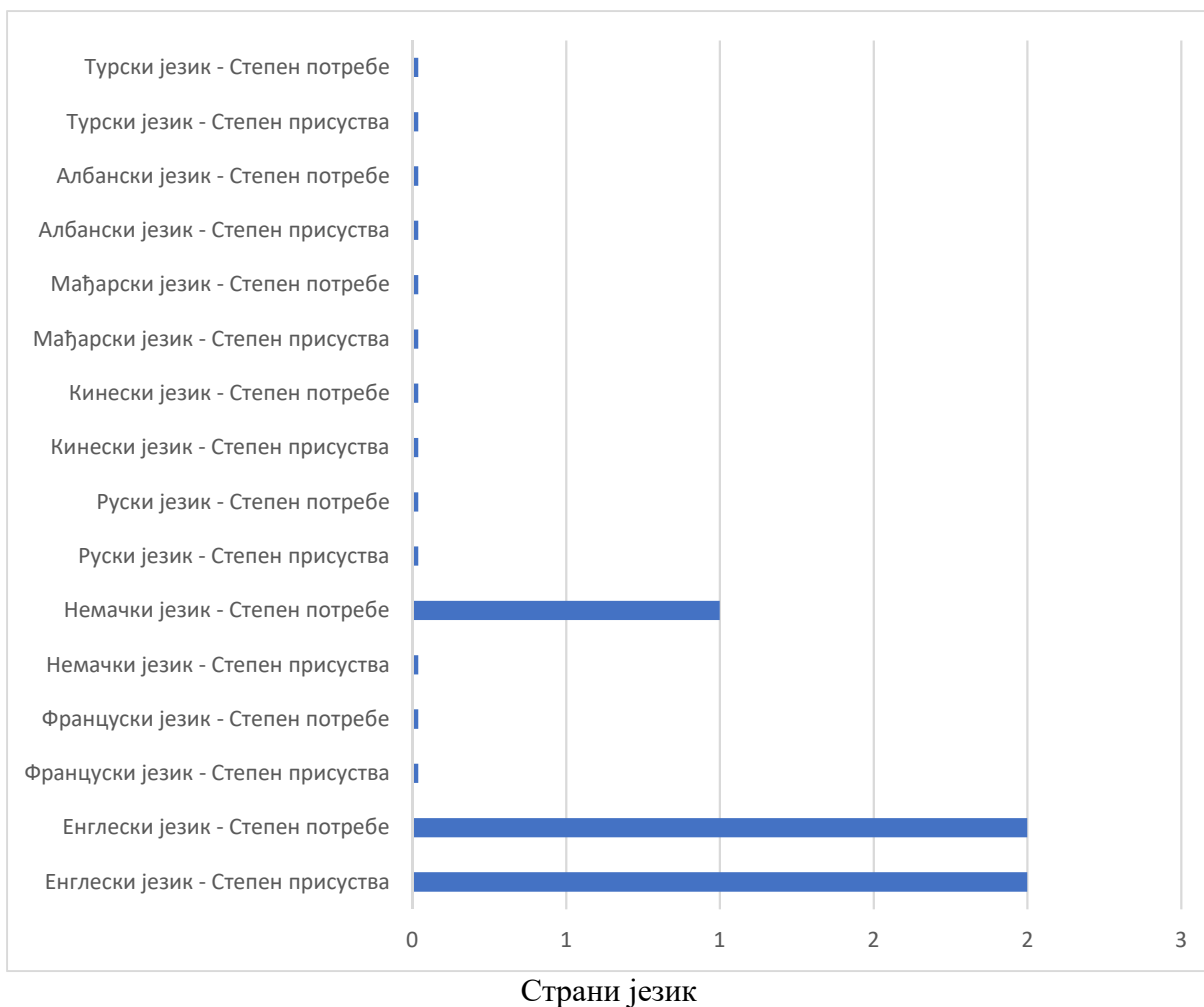
Када је у питању област **Обука реализатора (предавача, ментора, коуча)**, запослени у јединицама локалне самоуправе процењују да у великој мери постоји потреба за знањима и вештинама у вези са Обуком тренера и Обуком ментора. Разлика у средњим вредностима је највећа до сада и износи два, што указује на то да постоји значајан јаз у погледу степена присуства ($M=0$) и степена потребе ($M=2$) за овим компетенцијама. Статистичка значајност износи 0,01, што упућује на постојање потребе за стручним усавршавањем компетенција за реализовање програма обуке и менторисања. Имајући у виду да су запослени проценили да ове компетенције нису присутне, требало би прво организовати базичне обуке за тренере и менторе, па тек након тога треба да се планирају и напредне обуке из ових области.

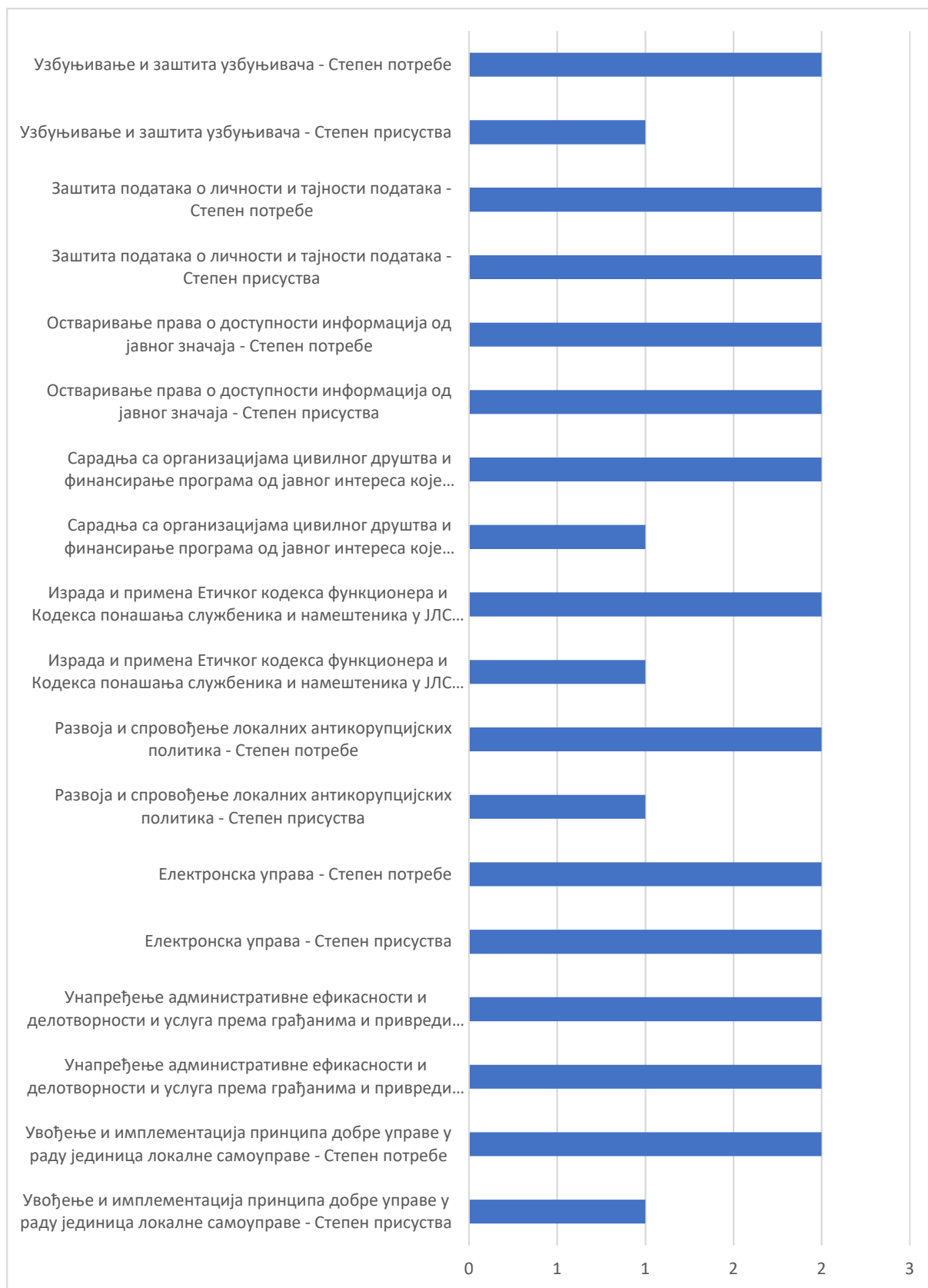
Резултати анализе указују на то да постоји мала, али статистички значајна разлика на нивоу 0,01 између степена присуства и степена потребе за знањима и вештинама за све језике у оквиру области **Страни језик**. Интересантно је да подаци упућују на нешто већи јаз само у случају немачког језика, у односу на остале теме из ове области. Средња вредност степена потребе ($M=1$) за немачким језиком је за један већа у односу на средњу вредност степена у ком запослени у локалној самоуправи владају ($M=0$) немачким језиком. С друге стране, за енглеским језиком постоји највећа потреба ($M=2$), али је истовремено и познавање енглеског језика присутно у највећој мери ($M=2$). С обзиром на велику потребу за познавањем енглеског језика и малу дискрепанцију, требало би да се у програму обуке нађе већи број напредних обука за енглески језик, односно да се ради на усавршавању ове компетенције.

У случају осталих тема из ове области, медијане степена потребе и присуства знања и вештина су изједначене ($M=0$). Другим речима, запослени у локалној самоуправи не поседују (или поседују у малој мери) знање француског, руског, кинеског, мађарског,

албанског и турског језика, али им ово знање није ни потребно (или је потребно у малој мери).

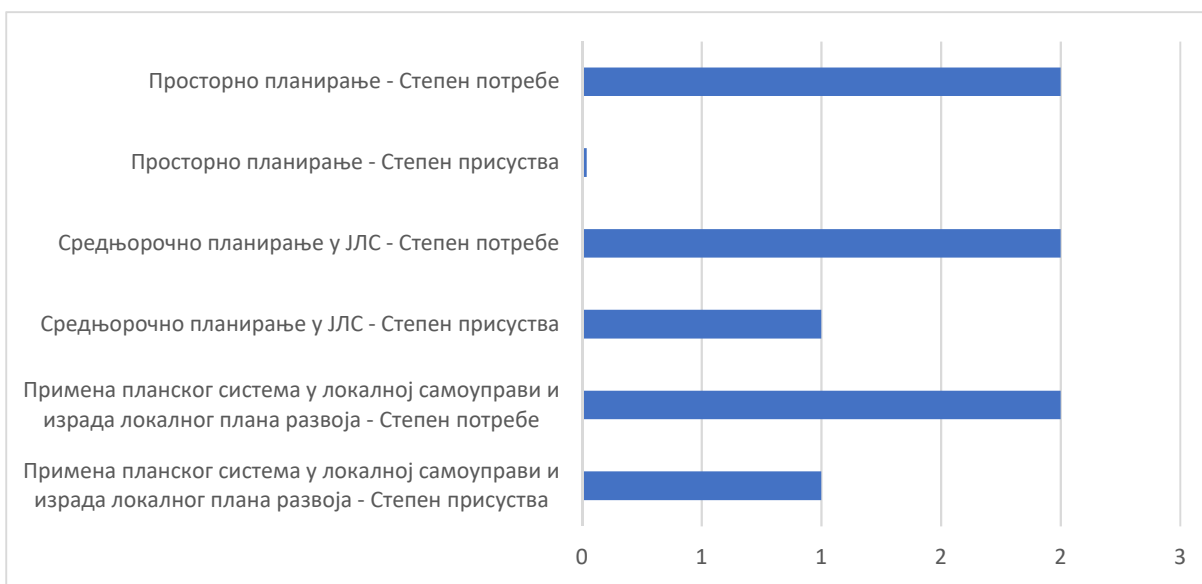
Подаци упућују на постојање јаза и потребе за усавршавањем компетенција усмене и писане комуникације на страном језику, с тим да приликом планирања ових обука треба водити рачуна о различитим нивоима познавања језика и разликама у броју запослених којима је потребна обука за одређене језике. Познавање енглеског језика је потребно великом броју запослених у локалној самоуправи, али је и његово познавање највеће, па би требало организовати обуке од Б1 до Ц2 нивоа. За немачким језиком је такође исказана потреба, али с обзиром на његово непознавање, треба кренути с основним обукама (нивои од А1 до Б2). Обуке у вези с осталим страним језицима ће бити мање бројне и треба да пруже полазницима основна знања (А1 и А2 ниво).





Добра управа

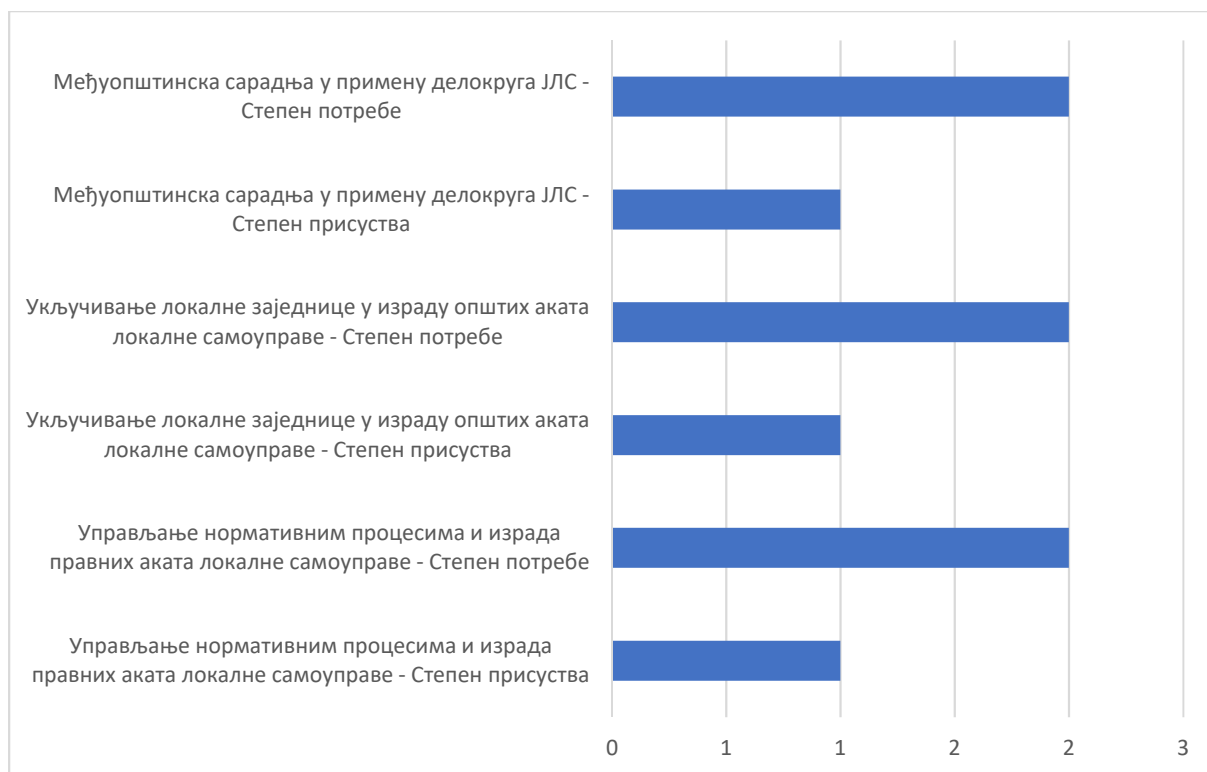
Подаци за област **Добра управа** показују да постоје статистички значајне разлике на нивоу 0,01 између степена присуства и степена потребе за знањима и вештинама у овој области. Запослени у локалној самоуправи се изјашњавају да су у малој мери присутна (M=1), а да су им потребна (M=2) знања и вештине у вези са следећим темама: Увођење и имплементација принципа добре управе у раду јединица локалне самоуправе, Развој и спровођење локалних антикорупцијских политика, Израда и примена Етичког кодекса функционера и Кодекса понашања службеника и намештеника у ЈЛС, Сарадња са организацијама цивилног друштва и финансирање програма од јавног интереса које реализују удружења и Узбуђивање и заштита узбуђивача. Средње вредности присутних и потребних компетенција у вези с осталим темама из области су изједначене (M=2), али дубљом анализом података утврђено је да и ту постоји јаз који треба надоместити програмима стручног усавршавања у области Добре управе.



Планирање у локалној самоуправи

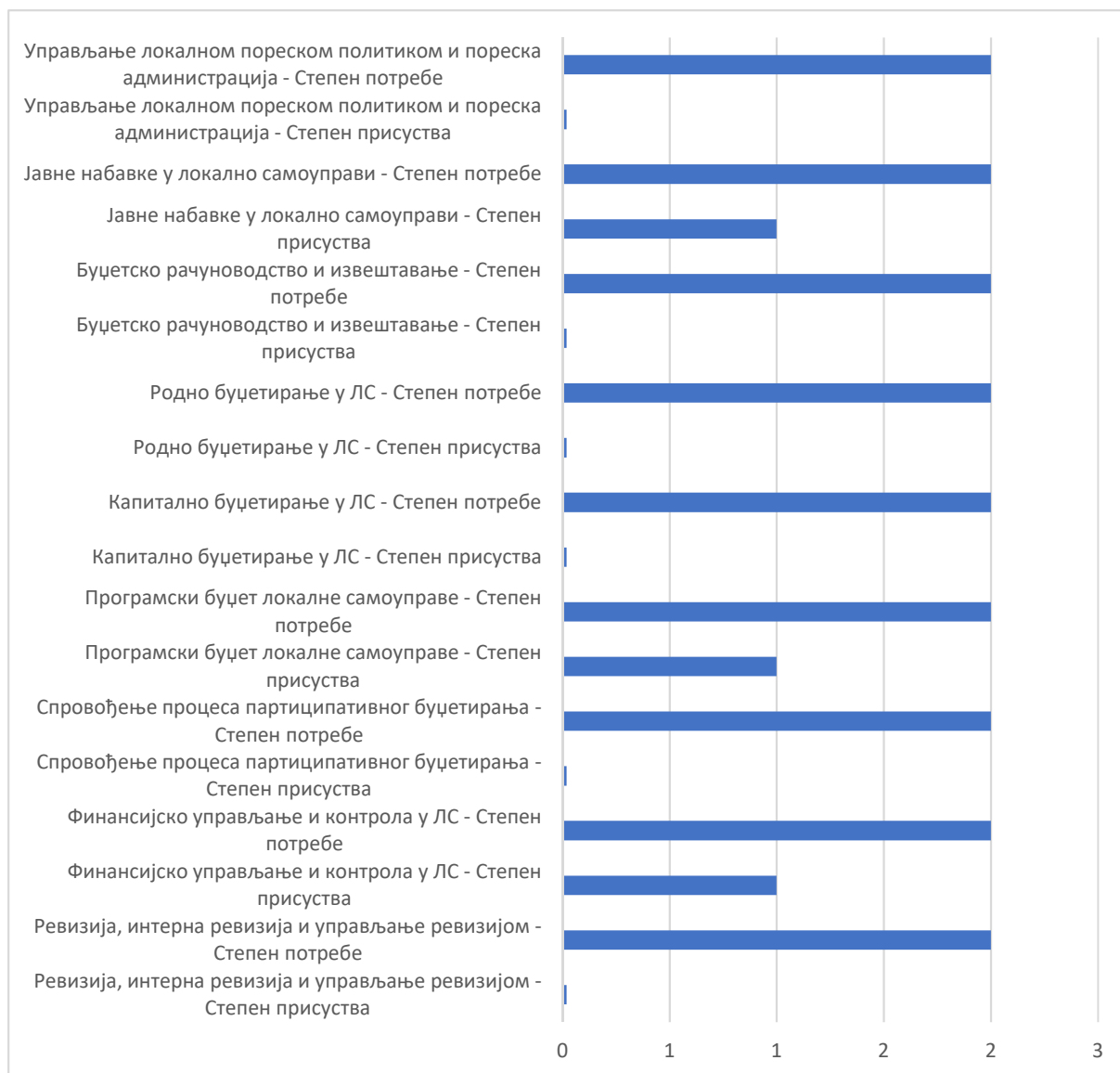
Наредна област у оквиру спроведене анализе потреба је **Планирање у локалној самоуправи**. Ово је област у којој постоји јаз између присутних и потребних компетенција у оквиру све три теме које су обухваћене истраживањем. Разлика између средњих вредности је статистички значајна на нивоу 0,01. За две теме, Примена планског система у локалној самоуправи и израда локалног плана развоја и Средњорочно планирање у ЈЛС, запослени процењују да су знања и вештине присутне у малој мери (M=1), а да су им потребна (M=2) за обављање актуелног посла. Јаз је још већи када је у питању Просторно планирање - запослени у локалној самоуправи процењују да немају знања о томе (M=0), а да су им ова знања потребна (M=2).

С обзиром на присутан јаз у овој области, у односу на остале, требало би да се Планирање у локалној самоуправи постави као један од приоритета приликом планирања обука за додатно усавршавање запослених у ЈЛС.



Управљање нормативним процесом и уређивања рада органа и служби јединице локалне самоуправе

Слично као и у претходном примеру, и у случају **Управљања нормативним процесом и уређивања рада органа и служби јединице локалне самоуправе** постоји разлика у средњим вредностима између присутних и потребних компетенција. Разлика је значајна на нивоу 0,01 за све теме у оквиру области: Управљање нормативним процесима и израда правних аката локалне самоуправе, Укључивање локалне заједнице у израду општих аката локалне самоуправе и Међуопштинска сарадња у примени делокруга ЈЛС. Степен потребе за знањима и вештинама ($M=2$) из ове области је за један виши од степена у ком запослени поседују ова знања ($M=1$). Имајући у виду да подаци указују на примећену разлику у степену поседованих и потребних знања и вештина, неопходно је да се спроведе образовна интервенција којом би се надоместио овај јаз.

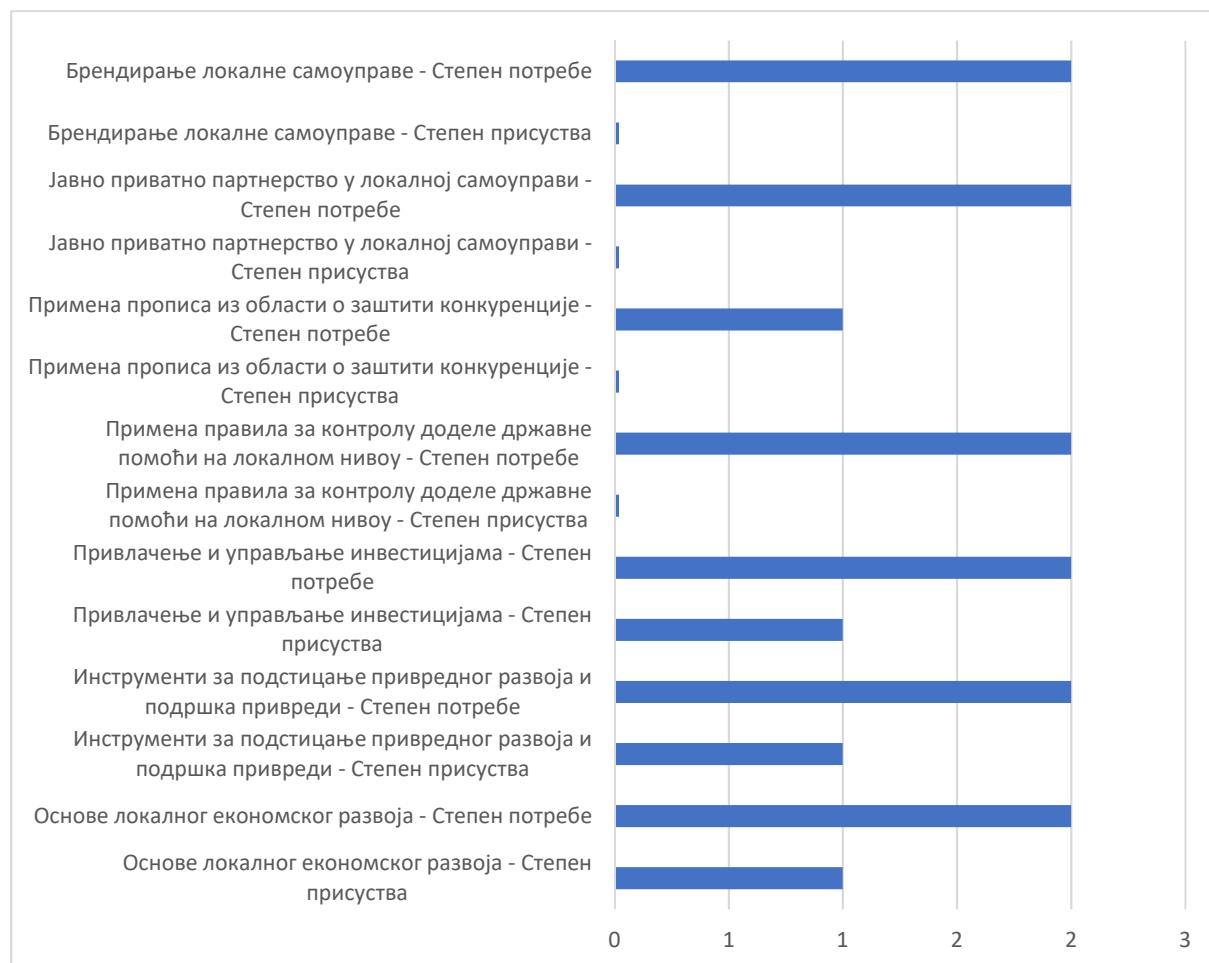


Управљање финансијама локалне самоуправе

За област **Управљање финансијама локалне самоуправе** испитан је степен присуства и потребе за девет тема из области. Подаци показују да постоји статистички значајна разлика на нивоу 0,01 за свих девет тема. Очекивано, ове разлике су изузетно велике када су у питању следеће теме: Ревизија, интерна ревизија и управљање ревизијом, Спровођење процеса партиципативног буџетирања, Родно буџетирање у ЛС, Капитално буџетирање у ЛС, Буџетско рачуноводство и извештавање и Управљање локалном пореском политиком и пореска администрација. Запослени у ЈЛС се изјашњавају да не поседују знања и вештине у вези с овим темама ($M=0$), а да су им она потребна ($M=2$).

За остале теме у оквиру области, степен присуства је за један мањи од степена потребе за компетенцијама.

Разлике указују на велику потребу за образовном интервенцијом којом би се надоместио јаз између присутних и потребних компетенција у области финансија. Приоритет имају теме код којих постоји изражени јаз, односно где је степен потребе за два виши од степена присуства.

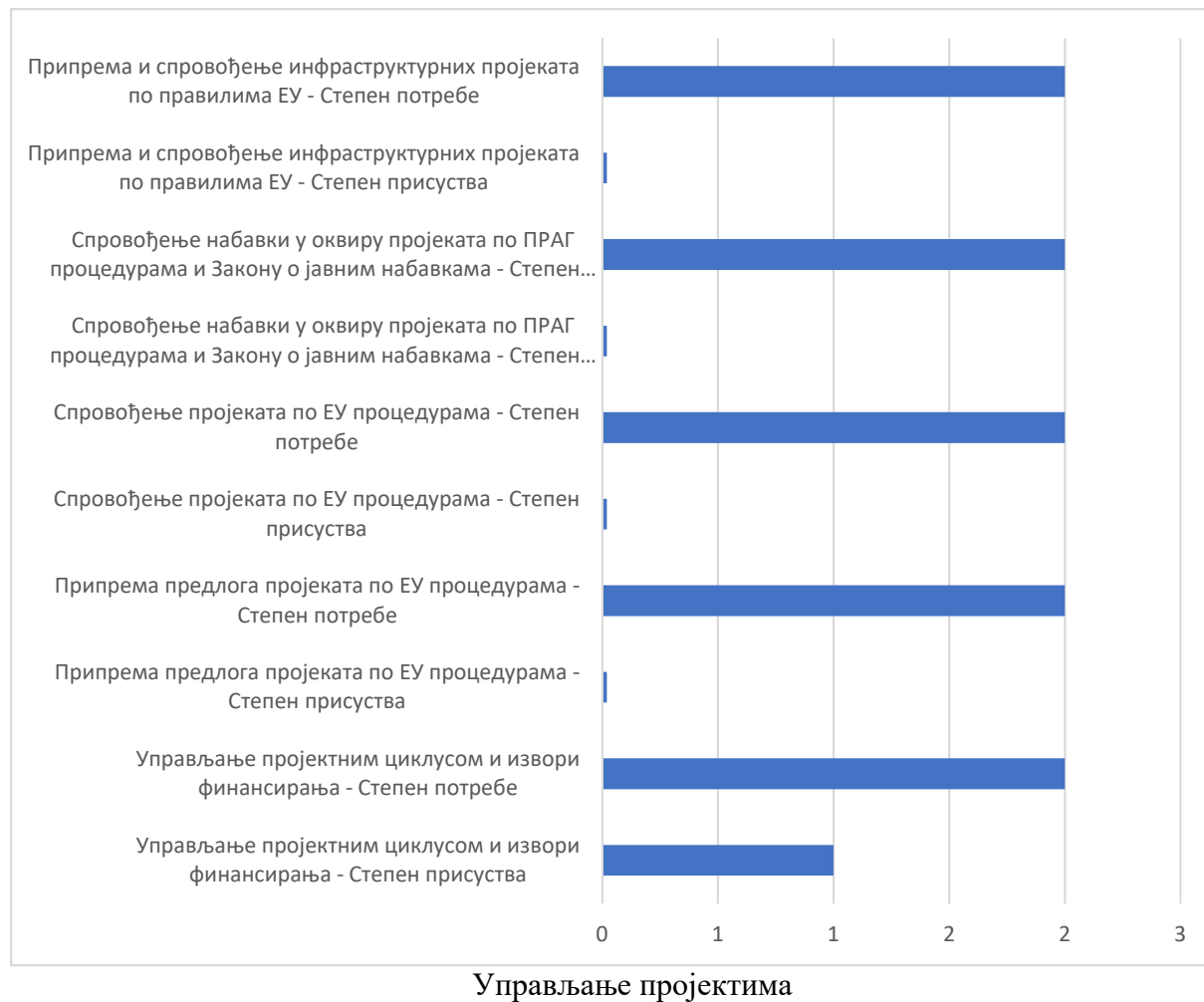


Локални развој и инвестиције у локалној самоуправи

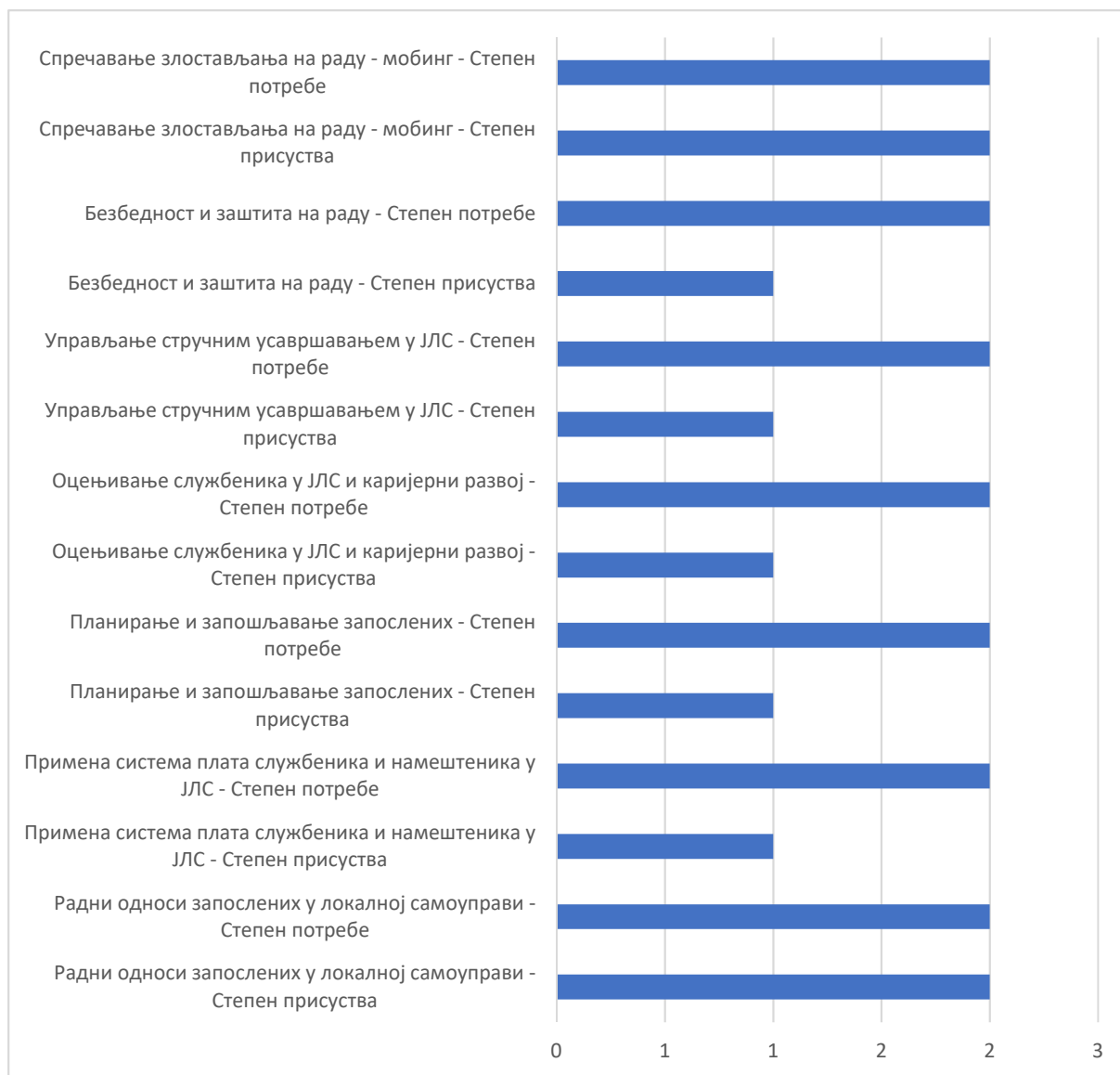
За област **Локални развој и инвестиције у локалној самоуправи** указују на постојање статистички значајних разлика на нивоу 0,01 између поседованих и потребних компетенција. Разлика између средњих вредности је највећа у случају три теме - Примена правила за контролу доделе државне помоћи на локалном нивоу, Јавно приватно партнерство у локалној самоуправи и Брендирање локалне самоуправе. Степен присуства је за два мањи у односу на степен потребе за наведеним знањима и вештинама, што значи да запослени немају знања о овим темама, а да су им потребна.

Код осталих области ова разлика је један, односно запослени у ЈЛС процењују да су им ова знања потребна, али да их поседују у малој мери. Тема која се издваја је Примена прописа из области о заштити конкуренције, о којој запослени немају знања ($M=0$), али су им ова знања потребна само у малој мери ($M=1$), за разлику од потребе за осталим знањима

и вештинама из ове области. Резултати анализе говоре у прилог израженој потреби за реализацијом обука стручног усавршавања запослених у области локалног развоја и инвестиција.

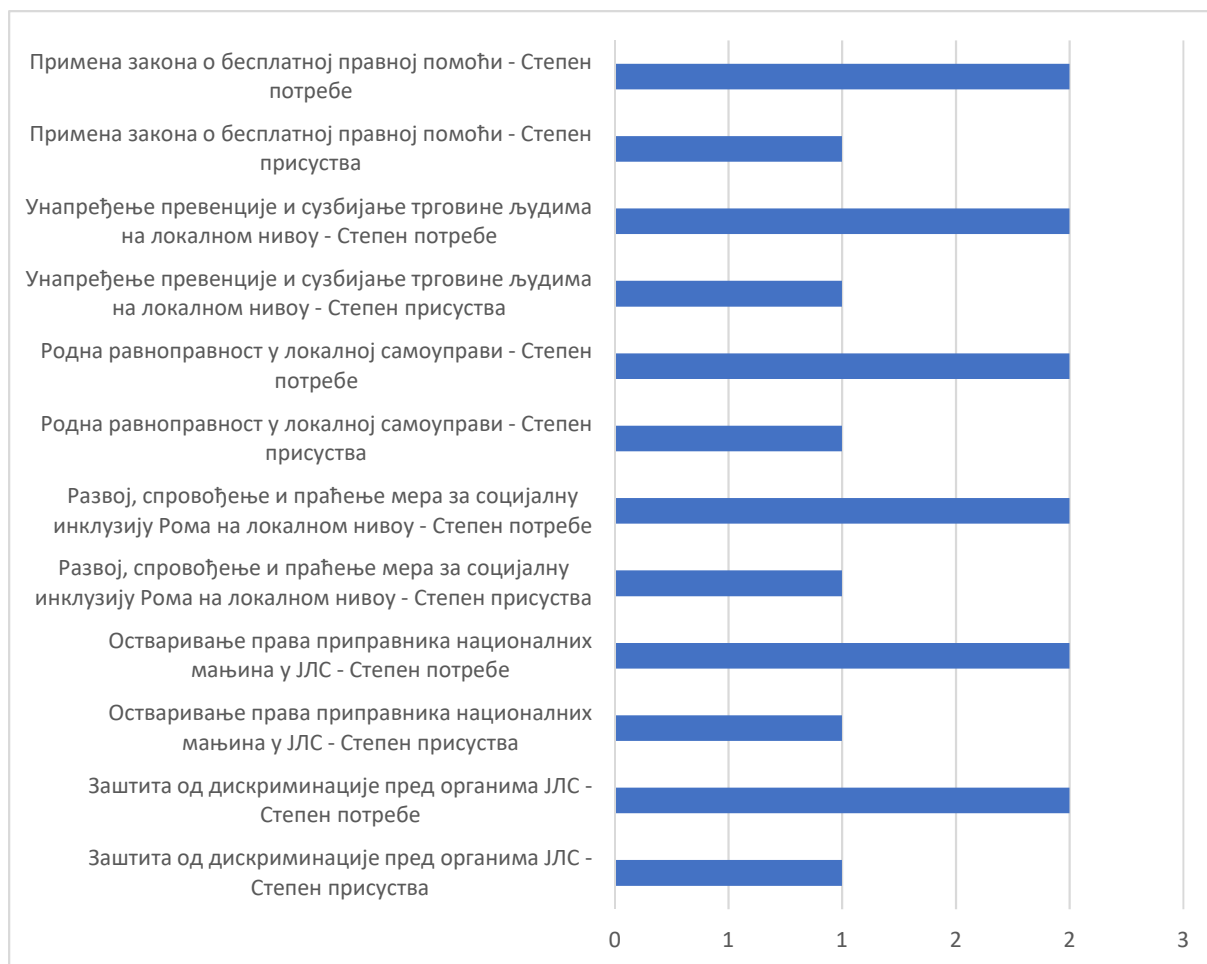


Подаци показују да постоји јаз између поседованих и потребних компетенција за све теме у оквиру области **Управљање пројектима**, са статистичком значајношћу на нивоу 0,01. Подаци говоре да је јаз умерен у случају теме Управљање пројектним циклусом и извори финансирања, где је средња вредност потребе за компетенцијама з аједан већа од средње вредности присуства компетенција. У случају свих других тема, степен потребе ($M=2$) је за два већи од степена присуства компетенција ($M=0$). У складу с претходним резултатима, који указују на то да запослени у локалној самоуправи не поседују знања и вештине у вези с управљањем пројектима, а да су им ова знања потребна за извршавање радних задатака, неопходно је да се као приоритетне организују и спроведу обуке којима би се превазишао уочени јаз.



Управљање људским ресурсима

Јаз између поседованих и потребних знања постоји и у области **Управљања људским ресурсима**, али је овај јаз умерен, за разлику од претходне области. Разлике су значајне на нивоу 0,01. Знања и вештине у вези с већином тема из области су присутна у малој мери ($M=1$), али је потреба за знањима већа ($M=2$), што указује на постојање умереног јаза. Средње вредности су изједначене за степен присуства и потребе за знањима и вештинама у случају две теме - Радни односи запослених у локалној самоуправи и Спречавање злостављања на раду. Детаљнијом анализом уочава се да и овде постоји потреба за додатним усавршавањем, али је она донекле мања у односу на остале теме из области управљања људским ресурсима.



Остваривање, заштита и унапређење људских и мањинских права

Подаци показују да постоје значајне разлике на нивоу 0,01 између степена присуства и потребе за компетенцијама за област **Остваривање, заштита и унапређење људских и мањинских права**. Испитивањем је обухваћено шест тема које су се нашле у овој области, а резултати су веома униформни. Наиме, за свих шест тема добијена је разлика један између средње вредности степена присуства ($M=1$) и степена потребе ($M=2$) за знањима и вештинама из ове области.

Налази упућују на постојање умереног јаза, те је потребно да се путем програма додатног усавршавања запослених у јединицама локалне самоуправе овај јаз надомести.



Обављање и развој комуналних делатности

У оквиру теме **Обављање и развој комуналних делатности** анализирани су образовне потребе запослених у вези с две теме. Када је у питању тема Примена Закона о јавним предузећима и Закона о комуналним делатностима, подаци говоре да запослени поседују ова знања у малој мери ($M=1$), али да им је потребно веће познавање ($M=2$). Ситуација је другачија за тему Управљање локалним јавним превозом и одржива урбана мобилност где је процењено знање ($M=0$) за два мање у односу на потребе ($M=2$), што упућује на већи јаз. Резултати су значајни на нивоу 0,01 за обе испитиване теме и имплицирају неопходност стручног усавршавања у овој области.



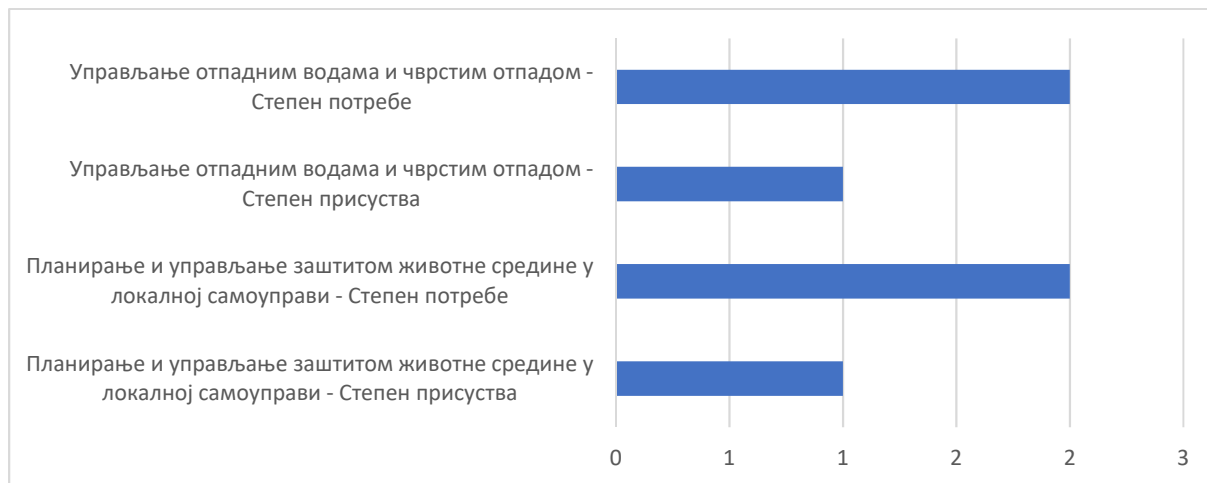
Становање и стамбена подршка

Подаци указују на постојање јаза и у случају области **Становање и стамбена подршка**, са статистичком значајношћу на нивоу 0,01. Анализом су обухваћене две теме у оквиру области - Становање и одржавање зграда и Стамбена подршка у локалној самоуправи. У оба случаја запослени у ЈЛС процењују да поседују у малој мери знања из области ($M=1$), али да су им она потребна за обављање актуелног посла ($M=2$). Резултати упућују на умерени јаз између присутних и потребних компетенција у области.



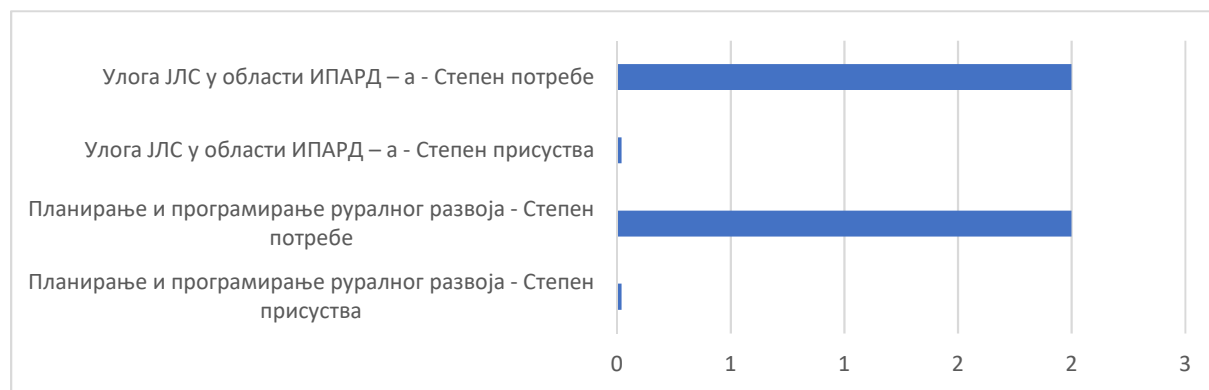
Друштвене делатности у локалној самоуправи

Четири теме обухваћене су анализом потреба за стручним усавршавањем у области **Друштвене делатности у локалној самоуправи**. Подаци упућују на постојање статистички значајних разлика на нивоу 0,01 код свих тема у оквиру области. Запослени у локалној самоуправи поседују у малој мери знања из ове области ($M=1$), међутим, њихова потреба је већа ($M=2$), што упућује на неопходност организовања додатних обука којима би се надоместио уочени недостатак у знањима и вештинама.



Заштита животне средине

Веома сличну ситуацију налазимо и у случају области **Заштита животне средине**. Разлика између степена присуства ($M=1$) компетенција и потребе за компетенцијама ($M=2$) из ове области је један, што упућује на постојање умереног јаза. Разлике су статистички значајне на нивоу 0,01, што и у случају Заштите животне средине говори о потреби за додатним усавршавањем запослених.



Пољопривреда и рурални развој

Подаци за област **Пољопривреда и рурални развој** показују да постоји изражен јаз или дискрепанција између поседованих и потребних компетенција за обе теме обухваћене истраживањем: Планирање и програмирање руралног развоја и Улога ЈЛС у области ИПАРД-а. Разлике су статистички значајне на нивоу 0,01. С једне стране, запослени у локалној самоуправи процењују да не поседују (или поседују у малој мери) знања и вештине из области пољопривреде и руралног развоја ($M=0$). С друге стране, ова знања и вештине су им потребне на актуелном запослењу ($M=2$), што имплицира да је ово једна од приоритетних области када је у питању планирање стручног усавршавања запослених у ЈЛС.



Управљање општинском имовином

За разлику од претходне области, у случају **Управљања општинском имовином** подаци упућују на постојање умереног јаза између присутних и потребних знања и вештина. Разлика између средњих вредности је један за обе теме у оквиру области, а резултати су статистички значајни на нивоу 0,01.



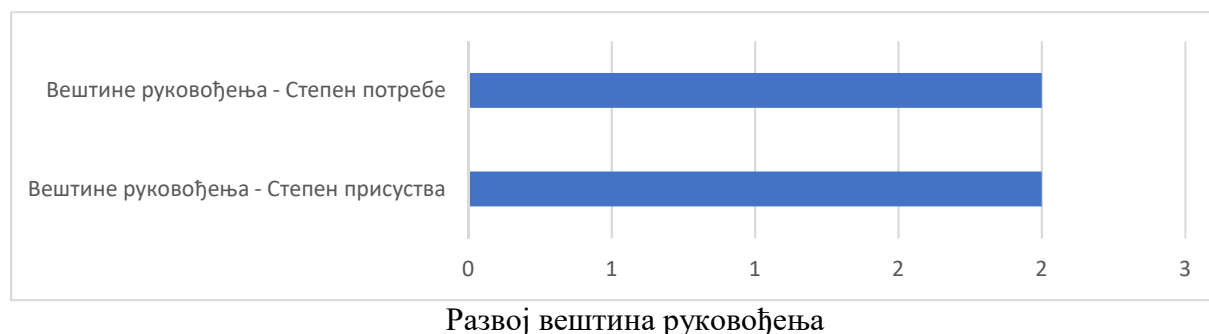
Безбедност у локалној заједници

Слична ситуација постоји и у случају области **Безбедност у локалној заједници**. Степен потребе за знањима и вештинама из ове области ($M=2$) је за један мањи од степена присуства ($M=1$) ових знања, а разлике су статистички значајне на нивоу 0,01. Подаци указују на постојање умереног јаза између присуства и потребе за компетенцијама у овој области, што имплицира неопходност додатног усавршавања запослених у ЈЛС.



Инспекцијски надзор

Подаци указују на разлике у степену присуства и потребе за компетенцијама у области **Инспекцијског надзора**, а разлике су значајне на нивоу 0,01. За две теме (од укупно пет) у оквиру области пронађен је умерени јаз, док је овај јаз изражено велики код три теме. Запослени у ЈЛС процењују да поседују у малој мери (M=1) компетенције у вези с темама Комунална инспекција и Сарадња органа јединица локалне самоуправе у вршењу инспекцијског надзора са другим органима, имаоцима јавних овлашћења и правним и физичким лицима. Међутим, када су у питању Инспекција за путеве, Пореска инспекција и Буџетска инспекција, запослени су се изјаснили да не поседују знања и вештине у вези с овим темама (M=0). Степен потребе за знањима и вештинама је висок (M=2) за свих пет тема у оквиру Инспекцијског надзора. С обзиром на препознат мањак компетенција потребних за обављање посла, неопходно је да се спроведу програми обука којима би се ојачали капацитети запослених у ЈЛС за овладавање знањима и вештинама инспекцијског надзора.



Када је у питању област **Развој вештина руковођења**, подаци указују на постојање статистичке значајности на нивоу 0,01 између степена потребе и степена присуства вештина руковођења, у корист потреба. Подаци указују на једнаке средње вредности, али је даљом статистичком анализом утврђено да постоји јаз између поседованих и потребних вештина руковођења. Овај мањак вештина могуће је надокнадити спровођењем програма стручног оспособљавања из ове области.

Сумирањем резултата у вези са свих излистаних области стручног усавршавања (односно тема у оквиру датих области), на основу добијених података, можемо да издвојимо програме обуке код којих је присутан *највећи јаз* између присутног и потребног нивоа компетенција (Табела 2).

Табела 2. Програми код којих постоји највећи јаз између присутних и потребних знања и вештина

Рбр.	Област стручног усавршавања	Програми код којих постоји највећи јаз у компетенцијама
1.	Обука реализатора (предавача, ментора, коуча)	<i>Обука тренера Обука ментора</i>
2.	Планирање у локалној самоуправи	<i>Просторно планирање</i>

3.	Управљање финансијама локалне самоуправе	<i>Ревизија, интерна ревизија и управљање ревизијом Спровођење процеса партиципативног буџетирања Родно буџетирање у ЛС Капитално буџетирање у ЛС Буџетско рачуноводство и извештавање Управљање локалном пореском политиком и пореска администрација</i>
4.	Локални развој и инвестиције у локалној самоуправи	<i>Примена правила за контролу доделе државне помоћи на локалном нивоу Јавно приватно партнерство у локалној самоуправи Брендирање локалне самоуправе</i>
5.	Управљање пројектима	<i>Припрема предлога пројеката по ЕУ процедурама Спровођење пројеката по ЕУ процедурама Спровођење набавки у оквиру пројеката по ПРАГ процедурама и Закону о јавним набавкама Припрема и спровођење инфраструктурних пројеката по правилима ЕУ</i>
6.	Обављање и развој комуналних делатности	<i>Управљање локалним јавним превозом и одржива урбана мобилност</i>
7.	Пољопривреда и рурални развој	<i>Планирање и програмирање руралног развоја Улога ЈЛС у области ИПАРД-а</i>
8.	Инспекцијски надзор	<i>Инспекција за путеве Пореска инспекција Буџетска инспекција</i>

Резултати који су приказани у табели обухватају програме код којих је процена потребе за знањима и вештинама у оквиру теме за два већа, у односу на поседовано знање у вези с темом, што указује на значајан јаз. Изненађује што су се ту нашле и неке веома специфичне области, као што су Обука реализатора, Управљање финансијама локалне самоуправе, Локални развој и инвестиције у локалној самоуправи, Управљање пројектима, Инспекцијски надзор и друго. Знања и вештине у вези са овим областима, по правилу, нису потребна свим запосленима, већ само онима чији је опис радног места, као и задатака и дужности у вези с радним местом, захтева познавање наведених области.

У случају инспекцијског надзора, управљања финансијама и управљања пројеката можемо са сигурношћу да кажемо да су у питању послови које обављаја део запослених у јединицама локалне самоуправе. Дакле, с једне стране, имамо запослене који су ангажовани на овим и сличним специфичним пословима, и претпоставка је да већ поседују нека знања и вешине из тих области (бар „у малој мери“) која би било пожељно да се усаврше путем програма обуке које ће НАПА креирати у складу с њиховим потребама. С друге стране, имамо и велики број запослених који нису ангажовани на пословима управљања финансијама, управљања пројектима, инспекцијског надзора и друго и који не поседују ова знања, али им она, са аспекта њиховог радног места, нису ни потребна „у великој мери“. Овде, заправо, наилазимо на објашњење приказаних резултата, зато што потребе које

диктира радно место (организационе потребе) не морају нужно да се покlope са индивидуалним потребама запослених.

Подаци показују да велики број запослених процењује да постоји изражена потреба за овим знањима, међутим, разлози за то могу да буду различити: интересовање за тему, актуелност теме, жеља за променом радног места, жеља за усавршавањем у другим областима, другачије виђење професионалног развоја и каријере од стране запосленог (у односу на његов актуелни посао), обим посла који захтева укључивање више запослених на тим пословима, очекивање да ће се у будућности створити већа потреба за овим знањима и вештинама или жеља за стицањем што више знања како би се сачувао посао. Разумевање и могућа објашњење за идентификовани изразити јаз између присутних и потребних знања, потражили смо током разговора у фокус групи³⁷.

Ако узмемо у обзир резултате у целини, и велики јаз који је нађен у случају датих знања и вештина, препоруке иду у правцу потребе за организовањем обука којима ће се настојати да се овај јаз превазиђе или да се умањи. У том смислу, теме које су се нашле у горњој табели требало би да се као приоритетне нађу у плану и програму стручног усавршавања које НАПА планира за запослене у јединицама локалне самоуправе за 2019. годину.

У Табели 3 приказани су програми обуке који садрже знања и вештине (компетенције) за које су запослени у јединицама локалне самоуправе проценили да постоји *најмањи јаз*. Другим речима, у питању су знања и вештине код којих је изједначен степен присуства и степен потребе за знањима и вештинама, ако се посматрају средње вредности низа (Медијане).

Табела 3. Програми код којих је изједначен степен присутних и потребних знања и вештина

Рбр.	Област стручног усавршавања	Програми код којих постоји најмањи јаз у компетенцијама
1.	Примена прописа	<i>Примена Закона о општем управном поступку</i> <i>Самопроцена индивидуалних потенцијала за развој</i> <i>Давање и примање повратних информација</i> <i>Асертивна комуникација</i> <i>Како ефикасно управљати временом</i> <i>Како се носити са променама</i> <i>Како развијати емоционалну интелигенцију</i>
2.	Развој личних вештина	<i>Како постепено личну ефикасност</i> <i>Како успешно комуницирати са грађанима</i> <i>Како успешно управљати конфликтима</i> <i>Управљање стресом</i> <i>Водити састанак са резултатом</i> <i>Иновативно решавање проблема („иновативна лабораторија“)</i> <i>Јавни наступ и Вештине презентације</i>

³⁷ Резултати истраживања путем фокус групе су саставни део овог Извештаја и дати су на крају сваког поглавља.

3.	Развој дигиталних компетенција	<i>Обрада текста (основни ниво) Базе података (основни ниво) Табеларне калкулације (основни ниво) Управљачке компетенције у дигиталном добу Дигитализација управе у пракси</i>
4.	Страни језик	<i>Француски језик Руски језик Кинески језик Мађарски језик Албански језик Турски језик</i>
5.	Добра управа	<i>Унапређење административне ефикасности и делотворности и услуга према грађанима и привреди Електронска управа Остваривање права о доступности информација од јавног значаја Заштита података о личности и тајност података</i>
6.	Управљање људским ресурсима	<i>Радни односи запослених у локалној самоуправи Спречавање злостављања на раду</i>
7.	Развој вештина руковођења	<i>Развој вештина руковођења</i>

Када се погледају резултати, прво се уочава велико присуство тема из области Развој личних вештина. Анализом је уочено да је степен потребе и степен присуства за знањима и вештинама изједначен за све теме из ове области. Вредности медијана указују на то да су запосленима у јединицама локалне самоуправе „потребна“ знања из ових области, али да их „поседују“ у једнакој мери. Другим речима, запослени процењују да имају потребна знања и вештине у вези са свим испитиваним темама.

Сличну ситуацију налазимо и у случају теме Развој дигиталних компетенција. Запослени су још једном исказали да су им потребна знања и вештине, али и да их поседују у довољној мери, у вези с основама обраде текста, базе података, табеларних калкулација, као и управљањем у дигиталном добу и дигитализацијом управе. Не изненађује резултат да запослени у јединицама локалне самоуправе поседују основни ниво компјутерских вештина, посебно ако имамо у виду да је компјутерска писменост у данашње време услов за запослење на великом броју радних места. Међутим, приликом анализе ових резултата треба имати на уму да свако од испитаника који су попуњавали онлајн упитник има своју представу у вези с тим шта је „основни ниво“ компетенција, па то може бити и способност да се отвори документ, да се одштампа документ или да се уз нечију помоћ откуца текст у новом документу, а може да буде и способност самосталног креирања документа и форматирања текста.

Код теме Страни језик налазимо на другачију ситуацију. Подаци показују да запослени у јединицама локалне самоуправе углавном немају никакво знање француског, руског, кинеског, мађарског, албанског и турског језика, али да им ова знања нису ни

потребна. За разлику од претходних области, овде имамо ситуацију да су средње вредности степена присуства и степена потребе за знањима на најнижем нивоу. Дубља анализа расподеле испитаника према нивоима потребе указује да постоје групе испитаника (додуше мање бројне) којима су знања ових језика потребна у умереној или великој мери, зато што то захтева њихово радно место у одређеној служби у локалној самоуправи. У том смислу не треба занемарити потребе једног дела службеника, већ радије треба планирати стручно усавршавање у односу на специфичне и опште потребе запослених и у складу с тим изабрати садржај програма обуке и дефинисати циљну групу (коме је обука намењена).

Међу другим темама код којих степен присутних знања одговара степену потребе за истим знањима нашле су се и Електронска управа, Примена Закона о општем управном поступку и Развој вештина руковођења. За наведене теме, као и за све преостале теме изузев језика, резултати на узорку запослених у јединицама локалне самоуправе указују да запослени већ имају развијене дате компетенције, у мери у којој то захтева њихов посао. Па ипак, имајући у виду њихов значај за организацију (што је показао организациони ниво анализе потреба), сматрамо да је неопходно обезбедити континуитет у погледу усавршавања знања и вештина из ових области, те да свакако треба да се нађу у плану и програму обука, не само за наредну годину, већ и у дугорочним плановима развоја кадрова запослених у јединицама локалне самоуправе.

* * *

Рефлексије испитаника у вези са разликама у степену присуства и степену потребе за знањима и вештинама запослених. Дубље разумевање односа између присутних и потребних компетенција потражили смо међу испитаницима фокус групе. У фокусу су биле компетенције код којих је присутан највећи јаз и компетенције код којих је овај јаз најмањи. Следе резултати анализе одговора добијених у разговору са координаторима за стручно усавршавање у јединицама локалне самоуправе.

Када је реч о компетенцијама код којих постоји *највећи јаз* између степена присуства и степена потребе за компетенцијама, подаци прикупљени техником фокус групе указују на неколико фактора који могу да допринесу разумевању разлика. Као прво, углавном су у питању специфична знања и вештине која нису потребна свима, већ само запосленима на специфичним пословима: „Управљање финансијама локалне самоуправе није потребно свима. Ја као начелник треба да имам та знања јер потписујем буџет, али ови детаљи нису свима потребни“. У том смислу, једно од могућих објашњења је да су запослени процењивали не само индивидуалне потребе, већ и потребе својих колега и сарадника (организационе потребе). У случају изузетно специфичних тема, као што су Инспекција за путеве, Пореска инспекција и Буџетска инспекције, према мишљењу учесника фокус групе „Није могуће да запослени немају знања, а да су им потребна у великој мери. Сви који раде у управи просто морају да знају ово јер су то неопходна знања за рад на овим позицијама“.

На основу дискусије, координатори за стручно усавршавање су дошли до заједничког закључка који се може сумирати у следећем коментару: „Испитаници су сматрали да су ова знања потребна локалној самоуправи, али да их они лично не поседују и одатле следи процена да је присуство знања на „нули“, а да је потреба за знањима на нивоу два“.

Знања и вештине код којих је пронађен *најмањи јаз*, односно код којих је степен присуства изједначен са степеном потребе, побудила су подједнаку упитаност и чуђење међу испитаницима фокус групе. Сви су се сложили да, без обзира на вредности анализе, њихово искуство из праксе показује да су запосленима у јединицама локалне самоуправе и даље потребна ова знања. У потрази за разумевањем резултата добијених обрадом података прикупљених онлајн анкетом, учесници фокус групе су изнели следеће:

- 1) Део тема се односи на обуке које су, речима једног од испитаника „свеже“, а мисли се на обуке које су последњих месеци реализоване за запослене у јединицама локалне самоуправе: „То су све свеже обуке, па су можда зато запослени рекли да им више нису потребне. Међутим, то никако не значи да ове обуке треба да буду „скинуте“ са листе. Пре бих рекла да је ниво присуства 2, а потребе 3“. Ово се односи на следеће теме: Примена Закона о општем управном поступку, Електронска управа (Добра управа), теме из области Управљања људским ресурсима и Вештине руковођења. Обуке које су запослени у јединицама локалне самоуправе похађали углавном су биле организоване од стране Сталне конференције градова и општина;
- 2) Развој личних вештина је област у вези с којом запослени немају често прилику да похађају обуке. Неке од обука (као што су Емоционална интелигенција и Поспешивање личне ефикасности) су биле организоване од стране Сталне конференције градова и општина (СКГО), али су само неки запослени могли да их похађају. Мишљење координатора за стручно усавршавање је да су ове вештине потребне запосленима, али да запослени не могу увек да препознају своје потребе: „Ми имамо особу која ради на шалтеру и има веома лошу комуникацију са странкама, али када му кажемо да иде на курс из комуникацијских вештина, он каже да му то није потребно“;
- 3) У случају области Страни језици, повела се дискусија о потреби за познавањем енглеског језика. Мишљење испитаника је да енглески језик није потребан свим запосленима у јединицама локалне самоуправе. У свакој управи постоји једна особа која одлично говори енглески језик и која комуницира на енглеском језику када је то потребно, која преводи и сл. „Ми имамо пуно страних инвеститора, али имамо једну особу која се бави комуникацијом на енглеском језику. За остале, не видим потребу за већим знањем енглеског од оног које смо понели из школе. Не користимо га често, изузев неких команди на рачунару или основних ствари“;
- 4) У случају развоја дигиталних компетенција, једно од објашњења иде у правцу различитог разумевања одреднице „основни ниво“: „За некога основни ниво може да буде да зна да упали рачунар“. Друго објашњење види се у карактеристикама узорка истраживања: „Ако су знали да попуне онлајн упитник, значи да умеју да користе рачунар“. Уопштено гледано, искуство координатора говори да су у пракси присутне потребе за развојем информатичке писмености. Неке управе имају великих проблема због мањка компетентности запослених у области ИКТ-а, док су друге управе решиле тај проблем на начин да су запослени из ИТ сектора обучавали своје колеге и колегинице како да користе рачунар.

Према мишљењу испитаника, развоју личних вештина се ранијих година није придавало пуно пажње, међутим, ове вештине су у подједнакој мери важне за обављање посла као и специфична знања: „Запослени треба да зна Закон, али треба и да уме да комуницира са странкама“.

Испитаници су сагласни да су знања и вештине код којих је присутан најмањи јаз у великој мери потребна запосленима у јединицама локалне самоуправе и да су у питању веома важне области. Ови подаци указују да је од великог значаја да се ова знања нађу у плану стручног усавршавања за 2019. годину.

Потреба за новим програмима обука

Запослени на различитим радним местима су у позицији да процене која знања и вештине су им потребне да би ефикасно обављали свакодневне дужности и задатке и одговорили изазовима свог посла. Због тога се испитивањем настојало да се дође до предлога од стране запослених у вези са новим темама у оквиру: 1) већ постојећих области стручног усавршавања, 2) области које нису обухваћене истраживањем предлога програма обука (категорија „остало“).

Испитаници су путем питања отвореног типа позвани да наведу специфична знања и вештине која су им потребна на њиховом радном месту. Овако добијени подаци подвргнути су квалитативној обради и поступку анализе садржаја. Одговори су груписани и резултат тога је листа са предлогом додатних тема које могу да се нађу у оквиру постојећих програма, или као потпуно нови програми намењени континуираној обуци запослених. Следи приказ одговора испитаника, датих у изворном облику, односно онако како су их запослени формулисали (Табела 4).

Табела 4. Предлози нових програма намењених стручном усавршавању запослених у јединицама локалне самоуправе

Области стручног усавршавања	Предлог нових тема у оквиру области (одговори испитаника)
Примена прописа	„Примена новог Закона о планском систему“, „Обука о Закону о јавним набавкама“, „Примена прописа из области здравствене заштите и здравственог осигурања“, „Закон о пореском поступку и пореској администрацији“, „Примена прописа којима се уређује канцеларијско пословање“

Европске интеграције	<p>„Билатерална сарадња са замљама ЕУ“, „ЕУ искуства у организацији и раду комуналних предузећа“, „Европски стандарди у области заштите животне средине, комуналних делатности и безбедности“, „Функционисање локалних управа у ЕУ, примена искустава и програма на локалне самоуправе у Србији“, „Посета европским центрима“, „Порески системи у ЕУ“, „Систем јавних набавки у ЕУ“, „Примена ЕУ стандарда у правни систем РС“, Политике ЕУ у области: ванредних ситуација, образовања и васпитања, рада и социјалне заштите, људских права, аграрна политика.</p>
Развој личних вештина	<p>„Како мотивисати запослене и како презентовати нове идеје да буду прихваћене“, „Тимски рад (team building)“, „Како обезбедити стрпљење у раду са странкама“, „Координација послова сектора“, „Комуникација са руководиоцима“, „Ажурност на послу“, „Бити трпељив према колегама“, „Боља комуникација у служби“, „Толеранција“, „Како препознати мобинг“, „Лидерство по основу резултата“, „Јачање самопоуздања“, „Неуролингвистичко програмирање“, „Ефикаснији рад на административним пословима“, „Вештине преговарања“.</p>
Развој дигиталних компетенција	<p>„ACAD“, „Администрација рачунарске мреже/сервера“, „AutoCAD“, „ARCHICAD“, „3D max“, „Безбедност на интернету“, „E-mail комуникација“, „Обука из програмирања С#“, „SQL“, „Обука за матичарске табеле“, „Power Point обука“, „PTV Visum 17 Advanced“, „Web програмирање“, „Усавршавање за рад на друштвеним мрежама“, „SAP“, „Arc-Gis“, „Усавршавање у ЛПА“.</p>
Обука реализатора (предавача, ментора, коуча)	(нема предлога)
Страни језик	<p>„Језици мађина“, „Бугарски језик“, „Румунски језик“, „Грчки језик“, „Словеначки језик“, „Италијански језик“, „Јапански језик“, „Шпански језик“, „Русински и словачки језик“, „Норвешки језик“, „Чешки језик“, „Ромски језик“.</p>
Добра управа	<p>„Ажурност и ефикасност у раду органа управе, „Честа комуникација са надлежним министарствима“, „Глобално, унифицирати исте послове у истим областима рада“, „Усаглашавање рада на терену и практичне обуке“, „Усавршавање рада кроз међународну сарадњу“.</p>
Планирање у локалној самоуправи	(нема предлога)

Управљање нормативним процесом и уређивање рада органа и служби јединице локалне самоуправе	(нема предлога)
Управљање финансијама локалне самоуправе	„Контрола трошења буџетских средстава“, „Праћење реализације средстава по пројектима“, „Буџетска и економска реформа“, „Доступност података“.
Локални развој и инвестиције у локалној самоуправи	„Креирање позитивног пословног окружења“, „Оцена ефективности инвестиција“, „Маркетинг локалне управе“, „Регионална сарадња у области привлачења инвестиција“, „Семинари на тему привредних ресурса ЈЛС“.
Управљање пројектима	„Одређивање приоритетних пројеката“, „Периодично и финално извештавање“, „Специјализоване обуке за управљање пројектима ЕБРД и Светске банке“.
Управљање људским ресурсима	„Начела одговорности и систем награђивања“, „Коректно оцењивање службеника – залагање на радном месту“, „Пријава злоупотребе службеног положаја“, „Управљање и унапређење људских ресурса“, „Права и обавезе из радног односа“.
Остваривање, заштита и унапређење људских и мањинских права	„Остваривање права рањивих категорија становнишва“, „Подршка деци с посебним потребама“, „Положај ЛГБТ заједнице у ЈЛС“, „Ресоцијализација“, „Мигранти“, „Права породиља и права из борачко-инвалидске заштите“, „Брига о деци и старима“.
Обављање и развој комуналних делатности	(нема предлога)
Становање и стамбена подршка	(нема предлога)
Друштвене делатности у локалној самоуправи	„Образовање и васпитање у ЈЛС“, „Организација културног и спортског живота у малим срединама“.
Заштита животне средине	„Изналажење начина за смањење употребе ПЕТ амбалаже“, „Контрола квалитета ваздуха“, „Рециклажа“, „Примена мера за заштиту од буке“, „Адаптација на климатске промене“, „Енергетска ефикасност у локалној самоуправи“
Пољопривреда и рурални развој	„Агроекономија“, „Развој сеоског туризма“, „Израда годишњег програма за издавање земљишта“, „Могућности субвенционисања пољопривредне производње“, „Пореске обавезе пољопривредних газдинстава“, „Значај удруживања и задругарства у пољопривреди“.
Управљање општинском имовином	„Упис непокретности у књиге основних средстава општине“, „Повезивање базе катастра непокретности са евиденцијом јавне својине“, „Сарадња са управом за имовинско правне послове“.

Безбедност у локалној заједници	<i>(нема предлога)</i>
Инспекцијски надзор	<i>(нема предлога)</i>
Развој вештина управљања	<i>(нема предлога)</i>
Остало	<i>„Лична стања грађана“, „Кризни ПР“, „Предвојничка и војничка обука“.</i>

Највећи број предлога нових програма стручног усавршавања примећује се у случају три области: 1) Европске интеграције, 2) Развој личних вештина и 3) Развој дигиталних компетенција. У случају осам области нема предлога, односно нема предлога који се у већој мери разликују од већ наведених програма обука (чест одговор који на који смо овде наишли је „Све теме су већ излистане“). Фреквенције одговора за преосталих 13 категорија се крећу између два одговора (на примеру области Друштвене делатности у локалној самоуправи) и 12 одговора (у случају области Страни језик).

Анализа указује да је област Европских интеграција у великој мери подстакла подстакла испитанике да дају своје предлоге обука, у вези са потребама које изискује њихово радно место. Анализа значаја области стручног усавршавања на индивидуалном и организационом нивоу, са почетка истраживања, је указивала на умерен значај ове области за обављање посла свих запослених у јединицама локалне самоуправе (одговори координатора за стручно усавршавање, руководиоца и осталих запослених су се подударали у овом случају). Међутим, када је реч о специфичним потребама запослених, примећује се значајна заинтересованост за усклађивање правних тековина Европске уније са законодавством Републике Србије, односно за стицањем и развијањем знања у вези с наведеним. На ово указују одговори „Порески системи у ЕУ“, „Систем јавних набавки у ЕУ“, „Примена ЕУ стандарда у правни систем РС“ и политике ЕУ у различитим областима.

Поред стицања знања, испитаници који су обухваћени узорком истраживања исказују и потребу за развојем вештина у вези са различитим пословима и процедурама које се тичу рада у јединицама локалне самоуправе. Овај налаз можемо да поткрепимо на примеру следећих одговора: „Билатерална сарадња са замљама ЕУ“, „ЕУ искуства у организацији и раду комуналних предузећа“, „Европски стандарди у области заштите животне средине, комуналних делатности и безбедности“, „Функционисање локалних управа у ЕУ, примена искустава и програма на локалне самоуправе у Србији“. Можемо да приметимо да је нагласак на примени знања и вештина и на размени искуства.

Препоруке за организаторе и реализаторе програма стручног усавршавања иду у правцу потребе за коришћењем организационих облика, метода и техника, који омогућавају и подстичу размену искуства међу учесницима, заједничко размишљање о изазовима праксе и решавање задатака кроз групни рад. У прилог овоме иду и предлози из области Примене прописа, али и многи други.

Развој личних вештина је, подсетићемо, област у оквиру које је анализа разлика између постојећих и потребних знања и вештина показала да је овај јаз веома мали (средње вредности су изједначене). Уколико би се посматрао само тај резултат, могло би се погрешно претпоставити да је веома мала потреба запослених у јединицама локалне самоуправе за знањима и вештинама из ове области. Међутим, из анализе одговора који се

тичу предлога нових тема и њиховог броја, видимо да постоји велика потреба за усавршавањем вештина у вези с личним развојем запослених. Имајући у виду наведено, једна од препорука иде у правцу изузетне важности да се на годишњем нивоу спроведе анализа која ће испитивању образовних потреба приступити детаљно и из више углова, као што се настоји да се постигне овом анализом

Даље, за област Развој личних вештина постоји велики број сличних предлога, односно варијација одговора који се односе на исту тему, па смо за потребе овог извештаја изабрали најрепрезентативније одговоре и они су се нашли у табели. Запослени у јединицама локалне самоуправе имају потребу за обукама на тему „Јачање самопоуздања“, „Боља комуникација у служби“, „Комуникација са руководиоцима“, „Вештине преговарања“, „Тимски рад (team building)“ и друго. Програми обуке из области развоја личних вештина су, по правилу, општи програми обуке и то важи и у случају датих предлога. Другим речима, у питању су генеричка знања и вештине која су потребна свим запосленима, без обзира на специфичности њиховог радног места. Препоруке које се упућују Националној академији иду у правцу планирања великог броја обука које за циљ имају развој личних вештина запослених у јединицама локалне самоуправе.

Поређење анализе значајности области (на организационом и индивидуалном нивоу) за Развој дигиталних компетенција, са анализом предлога нових обука, добијамо исте резултате као и у случају Развоја личних вештина. Наиме, процена значајности је била умерена, док фреквентност понуђених тема указује на постојање велике потребе за континуираним развојем дигиталних компетенција запослених у јединицама локалне самоуправе. Међутим, за разлику од личних вештина, подаци показују да су у случају информатичких вештина присутне потребе за специфичним знањима и вештинама које су у вези са одређеним пословима, као што је рад у програмима AutoCAD, ARCHICAD, 3D max, Arc-Gis и програмирање у C# и SQL-у.

Неке од предложених дигиталних компетенција могу да се нађу у понуду општих програма који се планирају за 2019. годину, а у питању су знања и вештине које су потребне свима, као што су безбедност на интернету, електронска комуникација и познавање рада у Power Point-у.

Резултати указују на потребу за разврставањем предложених компетенција с обзиром на њихову специфичност – општост како би програми усавршавања на адекватан начин одговорили на потребе запослених у јединицама локалне самоуправе. Након тога, предложене компетенције треба груписати (где је то могуће) у обједињене програме, чиме се постиже већа економичност програма стручног усавршавања. На крају, треба на добар начин дефинисати циљну групу запослених којима су обуке намењене, како би се обезбедила максимална корист и за запослене и за организацију.

Резултати анализе садржаја одговора запослених у целини, указују не само на потребе за знањима и вештинама, већ и на неке од проблема с којима се запослени сусрећу у свом раду. То је случај са одговорима као што су: „Боља комуникација у служби“, „Толеранција“, „Како мотивисати запослене и како презентовати нове идеје да буду прихваћене“, „Кризни ПР“, „Глобално, унифицирати исте послове у истим областима рада“, „Честа комуникација са надлежним министарствима“, „Доступност података“ и „Начела одговорности и систем награђивања“. Запослени имају потребу да реше проблеме који проистичу из праксе и из свакодневних изазова које рад у јединицама локалне самоуправе

ставља пред њих и мишљења смо да је одлично када се образовање и обука виде као начин да се превазиђу настале тешкоће у раду. У том смислу, важно је да се програми обуке прилагоде на начин да што више одговарају на проблеме који проистичу из праксе.

Одговори запослених у јединицама локалне самоуправе треба да се искористе за креирање обука планираних за 2019. годину, у циљу њихове корисности за полазнике и остваривању максималних ефеката по повратку у свет рада. Препоруке иду у правцу креирања програма стручног усавршавања који ће првенствено изаћи у сусрет организационим потребама, али како организацију чине њени запослени, неопходно је да се путем похађања обука изађе у сусрет и исказаним потребама запослених. Вештина запослених у Националној академији за јавну управу, као и реализатора програма (тренера) стручног усавршавања, лежи управо у проналажењу баланса између захтева организације и потреба појединаца који је чине.

* * *

Рефлексије испитаника у вези са резултатима онлајн анкете којом је испитана потреба запослених за новим програмима обука (обухвата резултате анализе организационих и индивидуалних потреба за новим обукама). Анализа резултата фокус групе указује на постојање потреба за многим знањима и вештинама које су запослени предложили.

Учесници фокус групе су у већој мери коментарисали теме које имају додирних тачака са развојем људских ресурса, као што је Област плата и накнада запослених, Процена учинка запослених, Развијање компетенција запослених, Мотивација запослених и друго. Велика заинтересованост за ове теме не чуди, с обзиром на специфичности њиховог посла. Мишљење учесника фокус групе је да су ово изузетно важна знања и вештине, која треба да поседују не само они, већ и руководиоци.

Као један од изазова са којима се они као координатори за стручно усавршавање суочавају у пракси јесту различити критеријуми који се примењују приликом процене рада запослених, планирања усавршавања и развоја компетенција запослених. Овде се као кључна види улога руководиоца, који процењују рад запослених и одлучују о њиховом напредовању. Чак ни описи послова често нису у довољној мери спецификовани и нису довољни за одлучивање у вези с образовним потребама запослених. Међутим, израда листе компетенција које захтева одређено радно место може да представља добар оквир за процену потребе за знањима и вештинама. Генерални став је да је потребно „планирати развој људских ресурса, са нагласком на планирању“, а у овом процесу треба да учесвују све интересне стране – координатори за стручно усавршавање, руководиоци и сви остали запослени у јединицама локалне самоуправе.

За неке од предложених тема је изнето мишљење да нису у довољној мери прецизиране и да из тог разлога не би требало да се нађу у предлогу програма (или не у овом облику): Паркирање, Адаптација на климатске промене, Право и грађевинарство. У скаладу с мишљењем учесника фокус групе, недовољно прецизни и нејасни одговори нису укључени у коначну листу предлога нових обука.

Израда листе предлога нових програма обука, а који се нису нашли у претходним одговорима испитаника у онлајн анкети. Резултати фокус група указују на постојање малог броја потпуно нових програма обука. Предлози у највећој мери иду у правцу проширивања

већ постојећих тема или области. Испитаници су се изјаснили да су углавном излистале све теме које су вежне за рад запослених у јединицама локалне самоуправе. У складу с тим, њихови предлози у вези са стицањем нових или усавршавањем постојећих знања и вештина, иду у правцу истицања потребе за обуком у вези са свим темама које се односе на развој људских ресурса.

ЗАКЉУЧАК

На основу анализе организационих и индивидуалних потреба за стручним усавршавањем запослених у јединицама локалне самоуправе, као и додатног нивоа анализе добијених резултата, можемо да закључимо:

- 1. Испитивање значаја знања и вештина за обављање посла запослених у јединицама локалне самоуправе указало је на постојање велике потребе за усавршавањем у свим областима које су биле предмет испитивања.** Резултати процене знања и вештина из укупно 24 нових области показују да су у случају анализе организационих потреба (обухвата процене руководиоца и координатора за стручно усавршавање), области чешће процењене као „важне у великој мери“, када се пореде са анализом индивидуалних потреба (обухвата процене свих запослених). Без обзира на ове разлике, резултати показују да су сва знања и вештине означене као „важне“ и „важне у великој мери“. С обзиром на уочене разлике у процени, препоруке иду у правцу потребе за усаглашавањем индивидуалних и организационих потреба. Даље, испитивање преференција организационих облика указује на потребу за облицима који у највећој мери подстичу интеракцију међу учесницима. Подаци указују на то да запослени воле када могу одмах да примене научено, када им се обезбеди могућност за вежбање вештина које су предмет обуке и када имају простор да размене своја искуства из праксе са колегама из других управа. Изузетно позитивно искуство запослених у вези са електронским учењем имплицира потребу за развојем већег броја онлајн обука намењених запосленима у јединицама локалне самоуправе.
- 2. Испитивање разлике између поседованих и за обављање посла потребних знања и вештина запослених у јавној управи указује да је присутан јаз који је потребно да се надомести путем стручног усавршавања.** Резултати у вези са знањима и вештинама код којих је присутан највећи јаз (односи се на знања за која су испитаници проценили да их не поседују, а да су им потребна), препоруке иду у правцу потребе за организовањем обука којима ће се настојати да се овај јаз превазиђе или да се умањи. У том смислу, требало би да се као приоритетне нађу у плану и програму стручног усавршавања које Национална академија планира за запослене у јединицама локалне самоуправе за наредну годину. Резултати у вези са знањима и вештинама код којих је пронађен најмањи јаз, указују да запослени процењују да имају развијена ова знања и вештине у мери у којој то захтева њихов посао. Па ипак, имајући у виду значај тих знања и вештина за организацију (што је показао организациони ниво анализе потреба), затим предлог нових тема од стране запослених (што се види из анализе питања отвореног типа), као и процене координатора за стручно усавршавање (што показују резултати фокус групе), препоруке иду у правцу неопходности континуираног усавршавања знања и вештина из ових области.
- 3. Испитивање потребе за новим програмима стручног усавршавања за запослене.** Општи закључак на који указују резултати је да предлог нових програма обука, који је Национална академија за јавну управу израдила заједно

са Сталном конференцијом градова и општина, Министарством за државну управу и локалну самоуправу и другим партнерима, садржи теме којима су покривена како кључна, тако и специфична знања и вештине које су важне за запослене у јединицама локалне самоуправе. Препоруке за организаторе и реализаторе програма стручног усавршавања иду у правцу потребе за коришћењем организационих облика, метода и техника, који омогућавају и подстичу размену искуства међу учесницима, заједничко размишљање о изазовима праксе и решавање задатака кроз групни рад; затим у правцу планирања великог броја обука које за циљ имају развој личних вештина запослених у јединицама локалне самоуправе; указују на потребу за разврставањем предложених компетенција с обзиром на њихову специфичност – општост како би програми усавршавања на адекватан начин одговорили на потребе запослених у јединицама локалне самоуправе; даље, предложене компетенције треба груписати (где је то могуће) у обједињене програме, чиме се постиже већа економичност програма стручног усавршавања; треба дефинисати циљну групу запослених којима су обуке намењене; важно је да се, приликом креирања нових програма, пронађе баланс између организационих и индивидуалних потреба за знањима и вештинама запослених у јединицама локалне самоуправе.

ПРИЛОЗИ

Прилог 1. Јаз између присутних и потребних знања и вештина – вредности Вилкоксоновог теста

Знања и вештине (према областима стручног усавршавања)	<i>p</i>	<i>V</i>
Примена прописа		
Примена Закона о општем управном поступку	0.00	-10.082 ^b
Примена Закона о инспекцијском надзору	0.00	-16.054 ^b
Европске интеграције		
Основи система Европске уније	0.00	-7.395 ^b
Правне тековине и политике ЕУ од значаја за локалну самоуправу	0.00	-15.074 ^b
Кохезиона политика ЕУ	0.00	-19.594 ^b
Секторске политике ЕУ	0.00	-20.863 ^b
Развој личних вештина		
Самопроцена индивидуалних потенцијала за развој	0.00	-3.660 ^b
Давање и примање повратних информација	0.00	-3.688 ^c
Асертивна комуникација	0.00	-2.660 ^b
Како ефикасно управљати временом?	0.00	-2.286 ^b
Како се носити са променама?	0.00	-5.978 ^b
Како развијати емоционалну интелигенцију?	0.00	-4.441 ^b
Како поспешити личну ефикасност? (Како радити боље?)	0.00	-7.416 ^b
Како успешно комуницирати са грађанима	0.00	-5.519 ^c
Како успешно управљати конфликтима?	0.00	-10.403 ^b
Управљање стресом	0.00	-21.803 ^b
Водити састанак са резултатом	0.00	-10.197 ^b
Иновативно решавање проблема („innovation lab“)	0.00	-15.692 ^b
Јавни наступ	0.00	-14.772 ^b
Вештине презентације	0.00	-12.567 ^b
Развој дигиталних компетенција		

Управљачке компетенције у дигиталном добу	0.00	-22.774 ^b
Дигитализација управе у пракси	0.00	-25.317 ^b
ИТ безбедност и интероперабилност	0.00	-30.272 ^b
Дигитална трансформација	0.00	-27.150 ^b
Обрада текста	0.00	-1.046 ^c
Табеларне калкулације	0.00	-10.833 ^b
Припрема електронских презентација	0.00	-13.367 ^b
Базе података	0.00	-19.758 ^b
Обрада текста – напредни ниво	0.00	-13.681 ^b
Табеларне калкулације – напредни ниво	0.00	-20.742 ^b
Базе података – напредни ниво	0.00	-25.118 ^b
Анализа и визуелизација података	0.00	-20.784 ^b
Табеларне калкулације – рад са пивот табелама	0.00	-27.095 ^b
Онлајн колаборација	0.00	-22.647 ^b
Обрада интернет страница	0.00	-23.039 ^b
Пројектно планирање	0.00	-26.542 ^b
Обука реализатора		
Обука тренера	0.00	-26.065 ^b
Обука ментора	0.00	-26.092 ^b
Страни језик		
Енглески језик	0.00	-17.540 ^b
Француски језик	0.00	-16.809 ^b
Немачки језик	0.00	-20.995 ^b
Руски језик	0.00	-7.963 ^b
Кинески језик	0.00	-17.663 ^b
Мађарски језик	0.00	-15.478 ^b
Албански језик	0.00	-15.339 ^b
Турски језик	0.00	-15.509 ^b
Добра управа		

Увођење и имплементација принципа добре управе у раду јединица локалне самоуправе	0.00	-28.601 ^b
Унапређење административне ефикасности и делотворности и услуга према грађанима и привреди	0.00	-24.462 ^b
Електронска управа	0.00	-26.886 ^b
Развоја и спровођење локалних антикорупцијских политика	0.00	-28.891 ^b
Израда и примена Етичког кодекса функционера и Кодекса понашања службеника и намештеника у ЈЛС	0.00	-22.163 ^b
Сарадња са организацијама цивилног друштва и финансирање програма од јавног интереса које реализују удружења	0.00	-22.018 ^b
Остваривање права о доступности информација од јавног значаја	0.00	-17.943 ^b
Заштита података о личности и тајности података	0.00	-19.645 ^b
Узбуњивање и заштита узбуњивача	0.00	-24.217 ^b
Планирање у локалној самоуправи		
Примена планског система у локалној самоуправи и израда локалног плана развоја	0.00	-28.024 ^b
Средњорочно планирање у ЈЛС	0.00	-28.485 ^b
Просторно планирање	0.00	-28.178 ^b
Управљање нормативним процесом и уређивање рада органа и служби јединице локалне самоуправе		
Управљање нормативним процесима и израда правних аката локалне самоуправе	0.00	-22.311 ^b
Укључивање локалне заједнице у израду општих аката локалне самоуправе	0.00	-23.714 ^b
Међуопштинска сарадња у примени делокруга ЈЛС	0.00	-25.659 ^b
Управљање финансијама локалне самоуправе		
Ревизија, интерна ревизија и управљање ревизијом	0.00	-26.279 ^b
Финансијско управљање и контрола у ЛС	0.00	-25.362 ^b
Спровођење процеса партиципативног буџетирања	0.00	-26.071 ^b
Програмски буџет локалне самоуправе	0.00	-24.846 ^b
Капитално буџетирање у ЛС	0.00	-27.087 ^b
Родно буџетирање у ЛС	0.00	-26.052 ^b
Буџетско рачуноводство и извештавање	0.00	-24.702 ^b
Јавне набавке у локално самоуправи	0.00	-23.614 ^b
Управљање локалном пореском политиком и пореска администрација	0.00	-24.270 ^b

Локални развој и инвестиције у локалној самоуправи		
Основе локалног економског развоја	0.00	-20.128 ^b
Инструменти за подстицање привредног развоја и подршка привреди	0.00	-22.770 ^b
Привлачење и управљање инвестицијама	0.00	-23.849 ^b
Примена правила за контролу доделе државне помоћи на локалном нивоу	0.00	-24.853 ^b
Примена прописа из области о заштити конкуренције	0.00	-24.647 ^b
Јавно приватно партнерство у локалној самоуправи	0.00	-25.741 ^b
Брендирање локалне самоуправе	0.00	-24.416 ^b
Управљање пројектима		
Управљање пројектним циклусом и извори финансирања	0.00	-24.006 ^b
Припрема предлога пројеката по ЕУ процедурама	0.00	-26.737 ^b
Спровођење пројеката по ЕУ процедурама	0.00	-26.835 ^b
Спровођење набавки у оквиру пројеката по ПРАГ процедурама и Закону о јавним набавкама	0.00	-27.671 ^b
Припрема и спровођење инфраструктурних пројеката по правилима ЕУ	0.00	-28.292 ^b
Управљање људским ресурсима		
Радни односи запослених у локалној самоуправи	0.00	-13.585 ^b
Примена система плата службеника и намештеника у ЈЛС	0.00	-22.036 ^b
Планирање и запошљавање запослених	0.00	-22.740 ^b
Оцењивање службеника у ЈЛС и каријерни развој	0.00	-21.686 ^b
Управљање стручним усавшавањем у ЈЛС	0.00	-26.001 ^b
Безбедност и заштита на раду	0.00	-21.504 ^b
Спречавање злостављања на раду - мобинг	0.00	-21.396 ^b
Остваривање, заштита и унапређење људских и мањинских права		
Заштита од дискриминације пред органима ЈЛС	0.00	-20.759 ^b
Остваривање права приправника националних мањина у ЈЛС	0.00	-18.087 ^b
Развој, спровођење и праћење мера за социјалну инклузију Рома на локалном нивоу	0.00	-21.919 ^b
Родна равноправност у локалној самоуправи	0.00	-16.831 ^b
Унапређење превенције и сузбијање трговине људима на локалном нивоу	0.00	-23.235 ^b

Примена закона о бесплатној правној помоћи	0.00	-24.009 ^b
Обављање и развој комуналних делатности		
Примена Закона о јавним предузећима и Закона о комуналним делатностима	0.00	-18.370 ^b
Управљање локалним јавним превозом и одржива урбана мобилност	0.00	-22.682 ^b
Становање и стамбена подршка		
Становање и одржавање зграда	0.00	-16.718 ^b
Стамбена подршка у локалној самоуправи	0.00	-20.699 ^b
Друштвене делатности у локалној самоуправи		
Јавне службе у локалној самоуправи	0.00	-12.731 ^b
Социјална заштита у локално самоуправи	0.00	-14.937 ^b
Примена надлежности из области спорта и физичке културе у локалној заједници	0.00	-17.863 ^b
Заштита права пацијената	0.00	-19.982 ^b
Заштита животне средине		
Планирање и управљање заштитом животне средине у локалној самоуправи	0.00	-24.387 ^b
Управљање отпадним водама и чврстим отпадом	0.00	-25.550 ^b
Пољопривреда и рурални развој		
Планирање и програмирање руралног развоја	0.00	-23.930 ^b
Улога ЈЛС у области ИПАРД – а	0.00	-25.614 ^b
Управљање општинском имовином		
Управљање јавном својином у ЈЛС	0.00	-23.006 ^b
Управљање земљиштем	0.00	-23.556 ^b
Безбедност у локалној заједници		
Цивилна заштита	0.00	-21.537 ^b
Деловање ЈЛС у области безбедности	0.00	-24.330 ^b
Превенција и управљање ризиком	0.00	-25.057 ^b
Инспекцијски надзор		
Комунална инспекција	0.00	-16.153 ^b
Инспекција за путеве	0.00	-21.901 ^b
Пореска инспекција	0.00	-22.545 ^b

Буџетска инспекција	0.00	-24.255 ^b
Сарадња органа јединица локалне самоуправе у вршењу инспекцијског надзора са другим органима, имаоцима јавних овлашћења и правним и физичким лицима	0.00	-21.220 ^b
Развој вештина руковођења		
Вештине руковођења	0.00	-18.869 ^b

а. p =Статистичка значајност разлика између стечених и на актуелном запослењу потребних знања и вештина; V =Вилкоксон статистик (*Wilcoxon Signed Ranks Test*)

б. Засновано на негативним ранговима

Прилог 2. Значај знања и вештина (груписаних у области) за обављање актуелног посла – анализа организационих потреба

Области стручног усавршавања	Мод
Стручно оспособљавање запослених који први пут заснивају радни однос	3
Примена прописа	3
Европске интеграције	2
Развој личних вештина	2
Развој дигиталних компетенција	2
Обука реализатора (предавача, ментора, коуча)	2
Страни језик	2
Добра управа	3
Планирање у локалној самоуправи	3
Управљање нормативним процесом и уређивање рада органа и служби јединице локалне самоуправе	3
Управљање финансијама локалне самоуправе	3
Локални развој и инвестиције у локалној самоуправи	3
Управљање пројектима	2
Управљање људским ресурсима	3
Остваривање, заштита и унапређење људских и мањинских права	2
Обављање и развој комуналних делатности	2
Становање и стамбена подршка	2
Друштвене делатности у локалној самоуправи	2

Заштита животне средине	2
Пољопривреда и рурални развој	2
Управљање општинском имовином	3
Безбедност у локалној заједници	2
Инспекцијски надзор	3
Развој вештина управљања	2

Прилог 3. Значај знања и вештина (груписаних у области) за обављање актуелног посла – анализа индивидуалних потреба

Области стручног усавршавања	Мод
Стручно оспособљавање запослених који први пут заснивају радни однос	3
Примена прописа	3
Добра управа	3
Управљање финансијама локалне самоуправе	3
Локални развој и инвестиције у локалној самоуправи	3
Планирање у локалној самоуправи	2
Управљање нормативним процесом и уређивање рада органа и служби јединице локалне самоуправе	2
Управљање људским ресурсима	2
Управљање општинском имовином	2
Инспекцијски надзор	2
Европске интеграције	2
Развој личних вештина	2
Развој дигиталних компетенција	2
Обука реализатора (предавача, ментора, коуча)	2
Страни језик	2
Управљање пројектима	2
Остваривање, заштита и унапређење људских и мањинских права	2
Обављање и развој комуналних делатности	2

Становање и стамбена подршка	2
Друштвене делатности у локалној самоуправи	2
Заштита животне средине	2
Пољопривреда и рурални развој	2
Безбедност у локалној заједници	2
Развој вештина управљања	2

Прилог 4. Упитници

Упитник за анализу организационих потреба за стручним усавршавањем у ЈЛС

I. Основни подаци

1. Молимо изаберите назив органа:

Изаберите један од следећих одговора (Испитаници бирају назив органа из падајућег менија у онлајн верзији упитника)

2. Укупан број државних службеника у Вашој ЈЛС:

3. Укупан број руководиоца унутрашњих организационих јединица:

4. Молимо Вас да за свако од наведених звања изаберете број запослених у Вашој ЈЛС: (Испитаници бирају број запослених из падајућег менија у онлајн верзији упитника)

Функционер	_____
Службеник на положају	_____
Виши саветник	_____
Самостални саветник	_____
Саветник	_____
Млађи саветник	_____
Сарадник	_____

Млађи сарадник _____
 Виши референт _____
 Референт _____
 Млађи референт _____
 Намештеник _____

I. Степен важности наведених области стручног усавршавања за обављање посла

5. Имајући у виду стратешки оквир, дугорочне и краткорочне циљеве и планове органа, очекиване промене у надлежностима или законодавном оквиру, усвајање нових процедура, принципа и стандарда, модернизација и друго, молимо Вас да за сваку од наведених области одредите степен важности наведених области у смислу њеног доприноса побољшању учинка организације и њених сектора.

Рбр.	Области стручног усавршавања	Није важна	Важна у малој мери	Важна	Важна у великој мери	Без одговора
1.	Стручно оспособљавање запослених који први пут заснивају радни однос					
2.	Примена прописа					
3.	Европске интеграције					
4.	Развој личних вештина					
5.	Развој дигиталних компетенција					
6.	Обука реализатора					
7.	Страни језик					
8.	Добра управа					
9.	Планирање у локалној самоуправи					
10.	Управљање нормативним процесом и уређивање рада органа и служби јединице локалне самоуправе					

11.	Управљање финансијама локалне самоуправе					
12.	Локални развој и инвестиције у локалној самоуправи					
		Није важна	Важна у малој мери	Важна	Важна у великој мери	Без одговора
1.	Управљање пројектима					
2.	Управљање људским ресурсима					
3.	Остваривање, заштита и унапређење људских и мањинских права					
4.	Обављање и развој комуналних делатности					
5.	Становање и стамбена подршка					
6.	Друштвене делатности у локалној самоуправи					
7.	Заштита животне средине					
8.	Пољопривреда и рурални развој					
9.	Управљање општинском имовином					
10.	Безбедност у локалној заједници					
11.	Инспекцијски надзор					
12.	Развој вештина управљања					

6. Наведите области које сматрате да би биле значајне за обављање ваших редовних послова, а не налазе се на претходној листи:

II. Коментари испитаника

7. Да ли имате неки коментар, сугестију или размишљање које би нам могло користити у погледу утврђивања потреба за стручним усавршавањем?
-
8. Предложите начине унапређења сарадње Националне академије за јавну управу и Вас, односно органа у којем радите.
-

Хвала Вам што сте попунили упитник!

Упитник за анализу образовних потреба за стручним усавршавањем запослених у јединицама локалне самоуправе

III. Основни подаци

1. Молимо изаберите назив органа:

Изаберите један од следећих одговора (Испитаници бирају назив органа из падајућег менија у онлајн верзији упитника)

2. Пол:

- 1) Женски
- 2) Мушки
- 3) Без одговора

3. Статус/Звање:

Изаберите један од следећих одговора

- 1) Државни службеника на положају
- 2) Виши саветник
- 3) Самостални саветник
- 4) Саветник
- 5) Млађи саветник
- 6) Сарадник
- 7) Млађи сарадник

- 8) Референт
- 9) Млађи референт
- 10) Остало

4. Да ли обављате послове руковођења организационом јединицом?

- 1) Да
- 2) Не
- 3) Без одговора

5. Радно место:

6. Дужина укупног радног стажа:

7. Дужина радног стажа у ЈЛС:

8. Број година проведених на тренутном радном месту:

9. Године старости:

IV. Степен важности наведених области стручног усавршавања за обављање посла

10. Имајући у виду Ваше тренутно радно место и послове које обављате, молимо Вас да за сваку од наведених области одредите степен важности наведених области у смислу њиховог доприноса побољшању учинка организације и њених сектора.

Само за оне области за које наведете да су важне или веома важне, у наредном менију ће бити приказан детаљан попис тема, те Вас молимо да са посебном пажњом процените значај сваке од области.

Рбр.	Области стручног усавршавања	Није важна	Важна у малој мери	Важна	Важна у великој мери	Без одговора
1.	Стручно оспособљавање запослених који први пут заснивају радни однос					

2.	Примена прописа					
3.	Европске интеграције					
4.	Развој личних вештина					
5.	Развој дигиталних компетенција					
6.	Обука реализатора (предавача, ментора, коуча)					
7.	Страни језик					
8.	Добра управа					
9.	Планирање у локалној самоуправи					
10.	Управљање нормативним процесом и уређивање рада органа и служби јединице локалне самоуправе					
11.	Управљање финансијама локалне самоуправе					
12.	Локални развој и инвестиције у локалној самоуправи					
		Није важна	Важна у малој мери	Важна	Важна у великој мери	Без одговора
1.	Управљање пројектима					
2.	Управљање људским ресурсима					
3.	Остваривање, заштита и унапређење људских и мањинских права					
4.	Обављање и развој комуналних делатности					
5.	Становање и стамбена подршка					

6.	Друштвене делатности у локалној самоуправи					
7.	Заштита животне средине					
8.	Пољопривреда и рурални развој					
9.	Управљање општинском имовином					
10.	Безбедност у локалној заједници					
11.	Инспекцијски надзор					
12.	Развој вештина управљања					

11. Наведите области које сматрате да би биле значајне за обављање ваших редовних послова, а не налазе се на претходној листи:

V. Степен присуства и степен потребе за знањима и вештинама
--

12. Имајући у виду Ваше тренутно радно место и послове које обављате, молимо Вас да за сваку од наведених области и тема процените у којој мери поседујете и у којој мери су вам потребна знања и вештине.

Степен у којем поседујете знање				ОБЛАСТИ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА	Степен у којем је потребно знање			
Не поседујем	Поседујем у малој мери	Поседујем	Поседујем у великој мери		Није потребна	Потребна у малој мери	Потребна	Потребна у великој мери
				Примена прописа				
1	2	3	4	Примена Закона о општем управном поступку	1	2	3	4
1	2	3	4	Примена Закона о инспекцијском надзору	1	2	3	4
				Европске интеграције				

1	2	3	4	Основи система Европске уније	1	2	3	4
1	2	3	4	Правне тековине и политике ЕУ од значаја за локалну самоуправу	1	2	3	4
1	2	3	4	Кохезиона политика ЕУ	1	2	3	4
1	2	3	4	Секторске политике ЕУ	1	2	3	4
				Развој личних вештина				
1	2	3	4	Самопроцена индивидуалних потенцијала за развој	1	2	3	4
1	2	3	4	Давање и примање повратних информација	1	2	3	4
1	2	3	4	Асертивна комуникација	1	2	3	4
1	2	3	4	Како ефикасно управљати временом?	1	2	3	4
1	2	3	4	Како се носити са променама?	1	2	3	4
1	2	3	4	Како развијати емоционалну интелигенцију?	1	2	3	4
1	2	3	4	Како поспешити личну ефикасност? (Како радити боље?)	1	2	3	4
1	2	3	4	Како успешно комуницирати са грађанима	1	2	3	4
1	2	3	4	Како успешно управљати конфликтима?	1	2	3	4
1	2	3	4	Управљање стресом	1	2	3	4
1	2	3	4	Водити састанак са резултатом	1	2	3	4
1	2	3	4	Иновативно решавање проблема („innovation lab“)	1	2	3	4
1	2	3	4	Јавни наступ	1	2	3	4
1	2	3	4	Вештине презентације	1	2	3	4
				Развој дигиталних компетенција				
1	2	3	4	Управљачке компетенције у дигиталном добу	1	2	3	4

1	2	3	4	Дигитализација управе у пракси	1	2	3	4
1	2	3	4	ИТ безбедност и интероперабилност	1	2	3	4
1	2	3	4	Дигитална трансформација	1	2	3	4
1	2	3	4	Обрада текста	1	2	3	4
1	2	3	4	Табеларне калкулације	1	2	3	4
1	2	3	4	Припрема електронских презентација	1	2	3	4
1	2	3	4	Базе података	1	2	3	4
1	2	3	4	Обрада текста – напредни ниво	1	2	3	4
1	2	3	4	Табеларне калкулације – напредни ниво	1	2	3	4
1	2	3	4	Базе података – напредни ниво	1	2	3	4
1	2	3	4	Анализа и визуелизација података	1	2	3	4
1	2	3	4	Табеларне калкулације – рад са пивот табелама	1	2	3	4
1	2	3	4	Онлајн колаборација	1	2	3	4
1	2	3	4	Обрада интернет страница	1	2	3	4
1	2	3	4	Пројектно планирање	1	2	3	4
				Обука реализатора				
1	2	3	4	Обука тренера	1	2	3	4
1	2	3	4	Обука ментора	1	2	3	4
				Страни језик				
1	2	3	4	Енглески језик	1	2	3	4
1	2	3	4	Француски језик	1	2	3	4
1	2	3	4	Немачки језик	1	2	3	4
1	2	3	4	Руски језик	1	2	3	4

1	2	3	4	Кинески језик	1	2	3	4
1	2	3	4	Мађарски језик	1	2	3	4
1	2	3	4	Албански језик	1	2	3	4
1	2	3	4	Турски језик	1	2	3	4
Добра управа								
1	2	3	4	Увођење и имплементација принципа добре управе у раду јединица локалне самоуправе	1	2	3	4
1	2	3	4	Унапређење административне ефикасности и делотворности и услуга према грађанима и привреди	1	2	3	4
1	2	3	4	Електронска управа	1	2	3	4
1	2	3	4	Развоја и спровођење локалних антикорупцијских политика	1	2	3	4
1	2	3	4	Израда и примена Етичког кодекса функционера и Кодекса понашања службеника и намештеника у ЈЛС	1	2	3	4
1	2	3	4	Сарадња са организацијама цивилног друштва и финансирање програма од јавног интереса које реализују удружења	1	2	3	4
1	2	3	4	Остваривање права о доступности информација од јавног значаја	1	2	3	4
1	2	3	4	Заштита података о личности и тајности података	1	2	3	4
1	2	3	4	Узбуњивање и заштита узбуњивача	1	2	3	4
Планирање у локалној самоуправи								
1	2	3	4	Примена планског система у локалној самоуправи и израда локалног плана развоја	1	2	3	4
1	2	3	4	Средњорочно планирање у ЈЛС	1	2	3	4
1	2	3	4	Просторно планирање	1	2	3	4
Управљање нормативним процесом и уређивање рада органа и служби јединице локалне самоуправе								
1	2	3	4	Управљање нормативним процесима и израда правних аката локалне самоуправе	1	2	3	4
1	2	3	4	Укључивање локалне заједнице у израду општих аката локалне самоуправе	1	2	3	4

1	2	3	4	Међуопштинска сарадња у примени делокруга ЈЛС	1	2	3	4
				Управљање финансијама локалне самоуправе				
1	2	3	4	Ревизија, интерна ревизија и управљање ревизијом	1	2	3	4
1	2	3	4	Финансијско управљање и контрола у ЈС	1	2	3	4
1	2	3	4	Спровођење процеса партиципативног буџетирања	1	2	3	4
1	2	3	4	Програмски буџет локалне самоуправе	1	2	3	4
1	2	3	4	Капитално буџетирање у ЈС	1	2	3	4
1	2	3	4	Родно буџетирање у ЈС	1	2	3	4
1	2	3	4	Буџетско рачуноводство и извештавање	1	2	3	4
1	2	3	4	Јавне набавке у локално самоуправи	1	2	3	4
1	2	3	4	Управљање локалном пореском политиком и пореска администрација	1	2	3	4
				Локални развој и инвестиције у локалној самоуправи				
1	2	3	4	Основе локалног економског развоја	1	2	3	4
1	2	3	4	Инструменти за подстицање привредног развоја и подршка привреди	1	2	3	4
1	2	3	4	Привлачење и управљање инвестицијама	1	2	3	4
1	2	3	4	Примена правила за контролу доделе државне помоћи на локалном нивоу	1	2	3	4
1	2	3	4	Примена прописа из области о заштити конкуренције	1	2	3	4
1	2	3	4	Јавно приватно партнерство у локалној самоуправи	1	2	3	4
1	2	3	4	Брендирање локалне самоуправе	1	2	3	4
				Управљање пројектима				
1	2	3	4	Управљање пројектним циклусом и извори финансирања	1	2	3	4
1	2	3	4	Припрема предлога пројеката по ЕУ процедурама	1	2	3	4
1	2	3	4	Спровођење пројеката по ЕУ процедурама	1	2	3	4

1	2	3	4	Спровођење набавки у оквиру пројеката по ПРАГ процедурама и Закону о јавним набавкама	1	2	3	4
1	2	3	4	Припрема и спровођење инфраструктурних пројеката по правилима ЕУ	1	2	3	4
				Управљање људским ресурсима				
1	2	3	4	Радни односи запослених у локалној самоуправи	1	2	3	4
1	2	3	4	Примена система плата службеника и намештеника у ЈЛС	1	2	3	4
1	2	3	4	Планирање и запошљавање запослених	1	2	3	4
1	2	3	4	Оцењивање службеника у ЈЛС и каријерни развој	1	2	3	4
1	2	3	4	Управљање стручним усавршавањем у ЈЛС	1	2	3	4
1	2	3	4	Безбедност и заштита на раду	1	2	3	4
1	2	3	4	Спречавање злостављања на раду - мобинг	1	2	3	4
				Остваривање, заштита и унапређење људских и мањинских права				
1	2	3	4	Заштита од дискриминације пред органима ЈЛС	1	2	3	4
1	2	3	4	Остваривање права приправника националних мањина у ЈЛС	1	2	3	4
1	2	3	4	Развој, спровођење и праћење мера за социјалну инклузију Рома на локалном нивоу	1	2	3	4
1	2	3	4	Родна равноправност у локалној самоуправи	1	2	3	4
1	2	3	4	Унапређење превенције и сузбијање трговине људима на локалном нивоу	1	2	3	4
1	2	3	4	Примена закона о бесплатној правној помоћи	1	2	3	4
				Обављање и развој комуналних делатности				
1	2	3	4	Примена Закона о јавним предузећима и Закона о комуналним делатностима	1	2	3	4
1	2	3	4	Управљање локалним јавним превозом и одржива урбана мобилност	1	2	3	4
				Становање и стамбена подршка				
1	2	3	4	Становање и одржавање зграда	1	2	3	4
1	2	3	4	Стамбена подршка у локалној самоуправи	1	2	3	4

				Друштвене делатности у локалној самоуправи				
1	2	3	4	Јавне службе у локалној самоуправи	1	2	3	4
1	2	3	4	Социјална заштита у локално самоуправи	1	2	3	4
1	2	3	4	Примена надлежности из области спорта и физичке културе у локалној заједници	1	2	3	4
1	2	3	4	Заштита права пацијената	1	2	3	4
				Заштита животне средине				
1	2	3	4	Планирање и управљање заштитом животне средине у локалној самоуправи	1	2	3	4
1	2	3	4	Управљање отпадним водама и чврстим отпадом	1	2	3	4
				Пољопривреда и рурални развој				
1	2	3	4	Планирање и програмирање руралног развоја	1	2	3	4
1	2	3	4	Улога ЈЛС у области ИПАРД – а	1	2	3	4
				Управљање општинском имовином				
1	2	3	4	Управљање јавном својином у ЈЛС	1	2	3	4
1	2	3	4	Управљање земљиштем	1	2	3	4
				Безбедност у локалној заједници				
1	2	3	4	Цивилна заштита	1	2	3	4
1	2	3	4	Деловање ЈЛС у области безбедности	1	2	3	4
1	2	3	4	Превенција и управљање ризиком	1	2	3	4
				Инспекцијски надзор				
1	2	3	4	Комунална инспекција	1	2	3	4
1	2	3	4	Инспекција за путеве	1	2	3	4
1	2	3	4	Пореска инспекција	1	2	3	4
1	2	3	4	Будетска инспекција	1	2	3	4

1	2	3	4	Сарадња органа јединица локалне самоуправе у вршењу инспекцијског надзора са другим органима, имаоцима јавних овлашћења и правним и физичким лицима	1	2	3	4
				Развој вештина руковођења				
1	2	3	4	Вештине руковођења	1	2	3	4

13. Наведите теме које сматрате да Вам је потребно додатно усавршавање у циљу бољег обављања редовних послова, а не налазе се на претходној листи:

(У онлајн упитнику је испитаницима понуђено да допишу одговор на ово питање након сваке од појединачних области)

VI. Коментари испитаника

14. Да ли имате неки коментар, сугестију или размишљање које би нам могло користити у погледу утврђивања потреба за стручним усавршавањем?

15. Предложите начине унапређења сарадње Националне академије за јавну управу и Вас, односно органа у којем радите.

Хвала Вам што сте попунили упитник!

Прилог 5. Протокол за фокус групу

Протокол за фокус групу – јединице локалне самоуправе

1. Рефлексије у вези са резултатима испитивања потреба за постојећим обукама 1.1. Области стручног усавршавања и њихов значај

Табела 01. Значај знања и вештина (груписаних у области) за обављање актуелног посла - одговори координатора за стручно усавршавање и индивидуални одговори запослених

Области стручног усавршавања	Мод (Координатори)	Мод (Запослени)	Разлика
Стручно оспособљавање запослених који први пут заснивају радни однос	3	3	
Примена прописа	3	3	
Добра управа	3	3	
Управљање финансијама локалне самоуправе	3	3	
Локални развој и инвестиције у локалној самоуправи	3	3	
Планирање у локалној самоуправи	3	2	X
Управљање нормативним процесом и уређивање рада органа и служби јединице локалне самоуправе	3	2	X
Управљање људским ресурсима	3	2	X
Управљање општинском имовином	3	2	X
Инспекцијски надзор	3	2	X
Европске интеграције	2	2	
Развој личних вештина	2	2	
Развој дигиталних компетенција	2	2	
Обука реализатора (предавача, ментора, коуча)	2	2	
Страни језик	2	2	
Управљање пројектима	2	2	
Остваривање, заштита и унапређење људских и мањинских права	2	2	

Обављање и развој комуналних делатности	2	2
Становање и стамбена подршка	2	2
Друштвене делатности у локалној самоуправи	2	2
Заштита животне средине	2	2
Пољопривреда и рурални развој	2	2
Безбедност у локалној заједници	2	2
Развој вештина управљања	2	2

- ❖ На који начин можемо да објаснимо ове разлике у процени значаја датих области за координаторе и за запослене?
- ❖ Који су реални захтеви радног места и у којој мери се захтевају ова знања и вештине?

1.2. Програми код којих постоји **највећи јаз** између постојећих и потребних знања и вештина:

- 1) **Обука реализатора (предавача, ментора, коуча)**
 - a. Обука тренера
 - b. Обука ментора
- 2) **Планирање у локалној самоуправи**
 - a. Просторно планирање
- 3) **Управљање финансијама локалне самоуправе**
 - a. Ревизија, интерна ревизија и управљање ревизијом
 - b. Спровођење процеса партиципативног буџетирања
 - c. Родно буџетирање у ЛС
 - d. Капитално буџетирање у ЛС
 - e. Буџетско рачуноводство и извештавање
 - f. Управљање локалном пореском политиком и пореска администрација
- 4) **Локални развој и инвестиције у локалној самоуправи**
 - a. Примена правила за контролу доделе државне помоћи на локалном нивоу
 - b. Јавно приватно партнерство у локалној самоуправи
 - c. Брендмирање локалне самоуправе
- 5) **Управљање пројектима**
 - a. Припрема предлога пројеката по ЕУ процедурама
 - b. Спровођење пројеката по ЕУ процедурама
 - c. Спровођење набавки у оквиру пројеката по ПРАГ процедурама и Закону о јавним набавкама
 - d. Припрема и спровођење инфраструктурних пројеката по правилима ЕУ
- 6) **Обављање и развој комуналних делатности**
 - a. Управљање локалним јавним превозом и одржива урбана мобилност
- 7) **Пољопривреда и рурални развој**
 - a. Планирање и програмирање руралног развоја
 - b. Улога ЈЛС у области ИПАРД-а

- 8) **Инспекцијски надзор**
- a. Инспекција за путеве
 - b. Пореска инспекција
 - c. Буџетска инспекција

❖ На који начин можемо да објаснимо велику разлику између степена потребе и присуства ових компетенција код запослених у државној управи?

1.3. Програми код којих постоји **најмањи јаз** између постојећих и потребних знања и вештина:

1) **Примена прописа**

- a. Примена Закона о општем управном поступку

2) **Развој личних вештина**

- a. Самопроцена индивидуалних потенцијала за развој
- b. Давање и примање повратних информација
- c. Асертивна комуникација
- d. Како ефикасно управљати временом
- e. Како се носити са променама
- f. Како развијати емоционалну интелигенцију
- g. Како поспешити личну ефикасност
- h. Како успешно коминирати са грађанима
- i. Како успешно управљати конфликтима
- j. Управљање стресом
- k. Водити састанак са резултатом
- l. Иновативно решавање проблема („иноватион лаб“)
- m. Јавни наступ и Вештине презентације

3) **Развој дигиталних компетенција**

- a. Обрада текста (основни ниво)
- b. Базе података (основни ниво)
- c. Табеларне калкулације (основни ниво)
- d. Управљачке компетенције у дигиталном добу
- e. Дигитализација управе у пракси

4) **Страни језик**

- a. Енглески, француски, руски, кинески, мађарски, албански и турски језик

5) **Добра управа**

- a. Унапређење административне ефикасности и делотворности и услуга према грађанима и привреди
- b. Електронска управа
- c. Остваривање права о доступности информација од јавног значаја
- d. Заштита података о личности и тајност података

6) **Управљање људским ресурсима**

- a. Радни односи запослених у локалној самоуправи
- b. Спречавање злостављања на раду

7) **Развој вештина руковођења**

- ❖ На који начин можемо да објаснимо изједначен степен потребе и присуства ових компетенција код запослених у државној управи?

1.4. Префериране врсте обука (организациони облици) које су руководиоци издвојили као потребне за своје запослене:

- Радионица/интерактивна радионица
- Семинар
- Менторски рад
- Онлајн обуке/електронско учење
- Предавање
- Презентације
- Класична обука
- Тренинг
- Студијско путовање
- Размена искустава са другим организацијама истог типа

- ❖ Који организациони облици у највећој мери доприносе унапређењу знања и вештина код запослених?
- ❖ Постоје ли неки организациони облици који овде нису поменути а сматрате да су посебно погодни за запослене у државној управи?

2. Рефлексије у вези са резултатима испитивања потребе за новим обукама

2.1. Нови програми обука које су координатори, руководиоци и остали запослени предложили приликом попуњавања онлајн анкете

Предлог нових тема (избор из одговора испитаника):

- 1) Електронско пословање
- 2) Етика и интегритет запослених
- 3) Инспекцијски надзор
- 4) ИТ
- 5) Област плата и накнада запослених
- 6) Обука у вези израде аката за органе града
- 7) Правна питања
- 8) Управни поступак
- 9) Обуке запослених у кабинету градоначелника и служба протокола
- 10) Процена учинка запослених
- 11) Дисциплина запослених
- 12) Развијање компетенција запослених
- 13) Мотивација запослених
- 14) Стручно усавршавање више запослених за обављање поверених послова (нпр. послови финансијске подршке породици са децом, борачко инвалидска заштита и сл. обавља тренутно један извршилац)

- 15) Лична стања грађана
- 16) Брига о деци и старима
- 17) Администрација базе, администрација мрежа
- 18) Закон о пореском поступку и пореској администрацији
- 19) Бесплатно правно заступање
- 20) Спровођење избора на свим нивоима
- 21) Адаптација на климатске промене
- 22) Анализа прихода
- 23) Ажурност и ефикасност у раду органа управе
- 24) Честа комуникација са надлежним министарствима
- 25) Е-управа
- 26) Едукација запослених о прописима из области радног права
- 27) Добра управа
- 28) Енергетска ефикасност у локалној самоуправи
- 29) Глобално, унифицирати исте послове у истим областима рада
- 30) Комуникација са странкама, надређеним и подређеним сарадницима
- 31) Заштита здравља запослених и стрес менаџмент
- 32) Право и грађевинарство
- 33) Предвојничка и војничка обука
- 34) Примена прописа
- 35) Паркирање
- 36) Пољопривреда и привреда
- 37) Дигитализација управе у пракси
- 38) Маркетинг
- 39) Управљање јавном својином у ЈЛС

- ❖ Можете ли да одредите где су у овим предлозима садржана специфична знања и вештине за одређену организацију, сектор или јединицу?
- ❖ Можете ли да одредите где су у предлозима садржана општа знања и вештине које би требало да поседују сви запослени у државној управи?
- ❖ У којој мери су, према вашем мишљењу, важни предложени програми обука?

* * *

3. Предлог и образложење потребе за новим програмима обука, а који се нису нашли у претходним одговорима испитаника

- ❖ Молимо вас да изнесете **предлоге нових програма обука** стручног усавршавања запослених, а који нису до сада поменути.
- ❖ Молимо вас да **образложите** своје предлоге и значај предложене теме за обављање радних задатака.