

КОРАЦИ У СПРОВОЂЕЊУ АНАЛИЗЕ ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ ЗАПОСЛЕНИХ У ЈАВНОЈ УПРАВИ

Садржај

Увод.....	1
1. Анализа доступних података и припрема за ТНА.....	2
2. Иницијални састанак са руководиоцем органа.....	3
3. Анкета међу запосленима.....	3
4. Разговор са руководиоцима организационих јединица (ОЈ).....	3
5. Одређивање предлога приоритета међу идентификованим потребама за стручним усавршавањем.....	4
6. Завршни разговор са руководиоцем органа.....	4
7. Припрема Извештаја о резултатима.....	5
8. Достављање Извештаја Националној академији за јавну управу.....	5

Увод

Анализа потреба за стручним усавршавањем представља прву фазу циклуса стручног усавршавања. То је процес систематског истраживања, планирања, анализе, односно утврђивања нивоа (не)поседовања знања и вештина запослених у односу на знања и вештине које се захтевају за обављање послова на радном месту. Сврха ове фазе је да се прикупе све информације које су неопходне за успешну имплементацију наредних фаза процеса стручног усавршавања – планирање и развој програма, спровођење и евалуација програма.

Анализа потреба за стручним усавршавањем запослених у јавној управи је дефинисана:

- ✓ Законом о државним службеницима, члан 97а¹
- ✓ Законом о запосленима у АП и ЈЛС, члан 122²
- ✓ Законом о Националној академији за јавну управу, члан 5³
- ✓ Упутством о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе⁴

Имајући у виду наредне фазе циклуса стручног усавршавања, веома је важно ускладити све активности и обезбедити да се сваки елемент *ТНА*⁵-а реализује правовремено. На основу претходног искуства и релевантних докумената који регулишу ову област, Национална академија за јавну управу је креирала предлог корака у спровођењу анализе потреба за стручним усавршавањем запослених у јавној управи. Овај документ је намењен јединицама за кадрове и одговорним лицима за управљање кадровима који спроводе анализу потреба за стручним усавршавањем, односно контакт особама одређеним за сарадњу са Националном академијом (у даљем тексту: контакт особа) и представља смернице за даљи рад.

Табела 1. Кораци утврђивања потреба за стручним усавршавањем

АКТИВНОСТ
1. Анализа доступних података и припрема за ТНА
2. Иницијални састанак са руководиоцем органа
3. Анкета међу запосленима
4. Разговори са руководиоцима организационих јединица (ОЈ)
5. Одређивање предлога приоритета међу идентификованим потребама за стручним усавршавањем
6. Завршни разговор са руководиоцем органа
7. Припрема Извештаја о резултатима
8. Достављање Извештаја Националној академији за јавну управу

Наведени приказ процеса даје **препоручу за след корака** у анализи потреба за стручним усавршавањем. Међутим, услови у којима се анализа спроводи у пракси могу се разликовати, тако да је важно разумети шта је сврха анализе и у складу са тим користити алате који ће дати

¹ „Службени гласник РС“, бр. 79/2005, 81/2005, 83/2005, 64/2007, 67/2007, 116/2008, 104/09, 99/14, 94/2017, 95/18

² „Службени гласник РС“, бр. 21/2016 и 113/2017, 95/18

³ „Службени гласник РС“, број 94/2017

⁴ „Службени гласник РС“, број 32 од 3. маја 2019.

⁵ ТНА – Training need analysis (анализа образовних потреба)

најквалитетније информације. У наставку ће детаљније бити представљени кораци за анализу потреба за стручним усавршавањем.

1. Анализа доступних података и припрема за ТНА



Први корак у анализи потреба за стручним усавршавањем представља анализа свих доступних података који су релевантни за спровођење процеса *ТНА*. Спроводи се у циљу што **боље припреме** за наредне фазе, а посебно као припрема упитника и припрема за разговор са руководиоцима. Препорука је да се овај корак у процесу уради темељно када се први пут спроводи обухватна анализа потреба за стручним усавршавањем. Након тога, анализа стратешке документације се ради само када дође до промена у стратешким смерницама или законодавном оквиру за организацију. Дакле, **овај корак није нужно радити сваке године**.

Ова фаза обухвата анализу:

- ✓ Стратешке документације (секторске стратегије, стратегије органа и акционе планове, извештај Европске комисије, правни оквир, план рада и друго) и законодавног оквира,
- ✓ Дефинисаних циљева организације,
- ✓ Извештаја о стратешким анализама који су израђени у оквиру релевантних пројеката,
- ✓ Извештаја о задовољству корисника услуга,
- ✓ Извештаја о вредновању радне успешности/оцењивању и индивидуалних планова развоја запослених,
- ✓ Података о запосленима (број новозапослених и/или планирани број новозапослених – како би се утврдила потреба за обукама увођења у посао; број запослених који су унапређени на руководилачке позиције – како би се утврдила потреба за обукама за вештине руковођења; броју запослених који су променили или је планирано да промене радно место - како би се утврдила потреба за обукама специфичним за нова радна места),
- ✓ Података о стручном усавршавању запослених (подаци о реализованим програмима стручног усавршавања у току претходне године са резултатима њихове евалуације, број тренинг сати по запосленом у претходној години, проценат запослених који су похађали најмање један дан обуке у претходној години и друго).

Учесници: Контакт особа

Препоручена техника за прикупљање података: Анализа документације

2. Иницијални састанак са руководиоцем органа



На почетку спровођења анализе потреба за стручним усавршавањем препоручује се да, контакт особа **уозна руководиоца органа** са предстојећим активностима и добије **његову подршку за спровођење даљих корака**.

Потпуна подршка руководиоца у *ТНА* је веома важна – руководилац органа својим примером може подстаћи остале запослене да предстојеће кораке схвате озбиљно и искрено искажу своје мишљење по питању стручног усавршавања.

Учесници: Контакт особа и руководилац органа

Препоручена техника за прикупљање података: Неструктурирани интервју

3. Анкета међу запосленима



Контакт особа креира **упитник** у коме запослени треба да изнесу мишљење о својим потребама за стручним усавршавањем. Циљ спровођења упитника је да се испита мишљење запослених о: 1) областима које су, по њиховом мишљењу, од највеће важности за посао који обављају и 2) захтеваном и тренутном нивоу компетенција у областима које су им најважније за обављање посла. Предност коришћења упитника се посебно огледа у томе што може да обухвати велики број испитаника истовремено, и не захтева пуно времена за администрирање. Уколико се ради о великом броју испитаника/запослених, препоручује се коришћење онлајн упитника. Упитник може бити анониман уколико ће запослени у органу на тај начин бити искренији.

Упитник треба да буде прилагођен потребама организације па контакт особа **сама бира његову форму и питања**. Након прикупљених резултата, контакт особа треба да обради и анализира резултате запослених о потребама за стручним усавршавањем. Наведени подаци могу да послуже као **улазни подаци** за разговор са руководиоцима ужих унутрашњих јединица и органа.

Напомена: Национална академија пружа стручну подршку органима у процесу утврђивања потреба за стручним усавршавањем, те се контакт особа може обратити Академији за помоћ при спровођењу овог корака.

Учесници: Контакт особа и запослени у органу

Препоручена техника за прикупљање података: Упитник

4. Разговор са руководиоцима организационих јединица (ОЈ)



Квалитет информација добијених претходно обрађеним упитником знатно се може унапредити кроз разговор са руководиоца ОЈ. Као улазни подаци у овој фази, такође се могу користити и подаци добијени кроз извештај о вредновању радне успешности/оцењивању.

Кроз **разговор са руководиоцима организационих јединица**, контакт особа треба да разуме шта би запослени у њиховим јединицама требало да унапреде како би остварили постављене циљеве;

да ли постоје неке групе запослених којима је потребно унапређење рада; који је захтевани, а који тренутни ниво компетенција њихових запослених и који су основни разлози за постојање ове разлике. Такође, приликом спровођења потреба за стручним усавршавањем, посебну пажњу треба посветити запосленима за које је планирано унапређење или промена радног места.

У овом тренутку, контакт особа на располагању има различите изворе података: мишљење запослених, стратешку документацију и посебне документе из којих, заједно са руководиоцима ОЈ, може да одреди **предлог приоритета међу идентификованим потребама за стручно усавршавање**.

Напомена: Водич за разговор са руководиоцем организационих јединица у *Упутству о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе* може бити користан алат у овом процесу.

Учесници: Контакт особа и руководилац организационе јединице

Препоручена техника за прикупљање података: Полуструктурирани интервју

5. Одређивање предлога приоритета међу идентификованим потребама за стручним усавршавањем



Уколико контакт особа има недоумице по питању неких приоритета, може се организовати фокус група у којој ће одређен број учесника (запослени и/или руководиоци) дискутовати о наведеној теми. На овај начин, могу се детаљније испитати проблеми запослених, фактори који утичу на рад запослених и лакше одредити приоритети међу идентификованим потребама за стручним усавршавањем.

Напомена: Водич за организовање фокус групе из *Упутства о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе* као и *Упутство за спровођење фокус групе* могу бити користан алат у овом процесу.

Учесници: Контакт особа (запослени и/или руководиоци)

Препоручена техника за прикупљање података: Анализа садржаја и фокус група

6. Завршни разговор са руководиоцем органа



На основу прикупљених података од различитих заинтересованих страна, контакт особа може представити добијене резултате руководиоцу органа и кроз **разговор** утврдити стратешке и организационе циљеве које стручно усавршавање запослених подржава, као и изложити предлог приоритета међу идентификованим потребама за стручним усавршавањем. Потребно је знати шта су приоритети организације како би обуке помагале запосленима да постигну своје циљеве. На овај начин, преиспитује се релевантност добијених резултата и проширују се стратешком визијом руководиоца органа.

Приликом припреме разговора са руководиоцем, препоручује се да се узму у обзир сви раније прикупљени подаци. Препорука је да се детаљни разговор са руководиоцем органа обавља само када се **први пут ради обухватна анализа потреба** за стручним усавршавањем, а да се наредних година обавља краћи разговор који служи ажурирању информација.

Напомена: Водич за разговор са руководиоцем органа из *Упутства о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе* може бити користан алат у овом процесу.

Учесници: Контакт особа и руководилац органа

Препоручена техника за прикупљање података: Полуструктурирани интервју

7. Припрема Извештаја о резултатима



Извештај о резултатима анализе потреба за обуком и развојем има за циљ да укаже на сврху и период спровођења анализе, процес и методе за прикупљање података, основне налазе појединих фаза у процесу и сумирани **преглед потреба за стручним усавршавањем** на нивоу свих организационих јединица.

Осим налаза о потребама које постоје за обукама, у извештају је важно да буду истакнуте и препреке које постоје за адекватну примену знања и вештина које ће се стећи кроз обуке и друге методе развоја. Ово је важно, како би се организовале обуке које постижу жељене ефекте уз рационални утрошак времена и средстава.

Дакле, извештај о потребама за стручним усавршавањем, између осталог, садржи и:

1. Збирни преглед потреба за стручним усавршавањем који се **доставља Националној академији** и које су основа за планирање **општег програма стручног усавршавања и**
2. Збирни преглед потреба за стручним усавршавањем које су основа за планирање **посебног програма стручног усавршавања** који даље припрема контакт особа.

Напомена: Структура извештаја о анализи потреба за стручним усавршавањем за организацију је описана у *Упутству о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе*. Националној академији за јавну управу се доставља само један део припремљеног извештаја, онај који обухвата збирни преглед потреба које су основа за планирање општег програма стручног усавршавања.

Учесници: Контакт особа

Препоручена техника за прикупљање података: /

8. Достављање Извештаја Националној академији за јавну управу



Последњи корак у спровођењу анализе образовних потреба за стручним усавршавањем јесте достављање Извештаја Националној академији за јавну управу. Структура извештаја је прописана Упутством о методологији за утврђивање потреба за стручним

усавршавањем у органима јавне управе, Прилог 2. Рок за подношење Извештаја Националној академији је **15. мај**.

Национална академија у току априла месеца припрема **онлајн упитник** и дистрибуира га органима јавне управе, контакт особама одређеним за сарадњу са Академијом. Упитник садржи предефинисане теме стручног усавршавања које су заједничке за све или већину органа. Од органа се очекује да податке прикупљене у претходним фазама унесе у упитник, односно да за сваку понуђену тему стручног усавршавања одреди број запослених којима је потребна, начин спровођења и степен приоритета, али и да упитник допуни оним темама које сматра релевантним а које се не налазе међу већ дефинисаним.

Национална академија на основу сумарне анализе података које добије од органа државне управе, других државних органа и ЈЛС **планира и развија програме стручног усавршавања** који су у њеној надлежности.

Табела 2. Структура Извештаја о анализи потреба за стручним усавршавањем који се доставља Националној академији за јавну управу

Назив државног органа/ Јединице локалне самоуправе:			
Тема стручног усавршавања	Број запослених	Начин спровођења ⁶	Степен приоритета (В - висок, С - средњи, Н - низак)*

Додатне напомене:

**Степен приоритета:

Висок – Потребна реализација у наредних годину дана

Средњи – Потребна реализација у наредне 2–3 године

Низак – Могућа реализација у року дужем од три године

Учесници: Контакт особа и Национална академија за јавну управу

Препоручена техника за прикупљање података: /

⁶ Предавање, Семинар, Тренинг, Радионица, Округли сто, Конференција, Стажирање, Коучинг, Менторство, Студијске посете, Електронско учење, Курс.