**Metodologija za godišnju procenu potreba za stručnim usavršavanjem**

1. **Uvod**

Usvajanjem Strategije stručnog usavršavanja zaposlenih u JLS[[1]](#footnote-1) i Zakona o zaposlenima u AP i JLS[[2]](#footnote-2), oblast stručnog usavršavanja dobija neophodno mesto i značaj i na lokalnom nivou.

U Strategiji stručnog usavršavanja zaposlenih u JLS navodi se da je „jedan od osnovnih izazova u sprovođenju decentralizacije, prema Strategiji reforme javne uprave u Republici Srbiji[[3]](#footnote-3), postojanje odgovarajućeg nivoa osposobljenosti organa lokalne samouprave da samostalno preuzimaju vršenje novih nadležnosti. To, pored ostalog, podrazumeva i kadrovsku osposobljenost organa lokalne samouprave, odnosno postojanje potrebnih znanja i veština zaposlenih u jedinicama lokalne samouprave“. Stoga je potrebno „...obezbediti odgovarajuće mehanizme kojima će predstavnici lokalne samouprave direktno i/ili preko asocijacije gradova i opština, biti u mogućnosti da, u saradnji sa Vladom i drugim državnim organima, **koordinirano razvijaju svoje kapacitete na duži period.** **Primena principa profesionalizacije u praksi znači stvaranje kompetentne i dobro obučene uprave.** Za ostvarivanje ovog principa potrebno je obezbediti, pored ostalog, i **permanentno stručno usavršavanje...“[[4]](#footnote-4)**

Prema članu 116 Zakona o zaposlenima u AP i JLS, **„stručno usavršavanje je pravo i dužnost službenika da stiče znanja i veštine, odnosno, sposobnosti za izvršavanje poslova radnog mesta u skladu sa potrebama poslodavca“**. Pod stručnim usavršavanjem podrazumeva se svaki oblik obrazovanja i/ili obuke čiji je cilj održavanje postojećih ili sticanje novih znanja i veština zaposlenih u jedinicama lokalne samouprave, neophodnih za izvršavanje postojećih ili budućih dužnosti i zadataka koji proizlaze iz određenog posla ili zanimanja[[5]](#footnote-5).

U nedostatku uredbe koja se odnosi na stručno usavršavanje u JLS, ovaj predlog metodologije za godišnju procenu potreba za stručnim usavršavanjem zasniva se na Uredbi o stručnom usavršavanju državnih službenika, postojećoj metodologiji i iskustvima SKGO u sprovođenju analize potreba za obukom, kao i na prethodnom iskustvu u radu sa pilot JLS u okviru MSP IPA 2007 programa, čije je sprovođenje, u periodu 2008-2012. godine, finansirala Evropska unija[[6]](#footnote-6).

Već i u samoj Strategiji stručnog usavršavanja u JLS, prepoznato je da je „jedan od najvećih izazova... uspostavljanje održivog sistema stručnog usavršavanja zasnovanog na izvornim potrebama jedinica lokalne samouprave, a ne na „ponudi” gotovih obrazovnih sadržaja koji se mogu naći na tržištu obrazovnih usluga“[[7]](#footnote-7). U tom smislu, analiza potreba za stručnim usavršavanjem neophodan je preduslov i početni korak u izradi opštih i posebnih programa stručnog usavršavanja. U skladu sa *Akcionim planom za implementaciju strategije stručnog usavršavanja u JLS[[8]](#footnote-8)*, u okviru projekta *Upravljanje ljudskim resursima u lokalnoj samoupravi*, 2016. godine je naručena i pripremljena sveobuhvatna studija potreba JLS u Srbiji za stručnim usavršavanjem.

Prema Strategiji stručnog usavršavanja zaposlenih u JLS, „poslovi koji se odnose na stručno usavršavanje zaposlenih u jedinici lokalne samouprave su:

* Praćenje stanja u oblasti stručnog usavršavanja i **analiza potreba za stručnim usavršavanjem**;
* Priprema programa posebnog stručnog usavršavanja;
* Koordinacija aktivnosti u vezi sa realizacijom sprovođenja programa posebnog stručnog usavršavanja;
* Vođenje evidencije o utvrđenim i sprovedenim posebnim programima stručnog usavršavanja;
* Priprema godišnjih izveštaja o sprovedenom stručnom usavršavanju;
* Saradnja sa drugim jedinicama lokalne samouprave, organima državne uprave i drugim subjektima u vezi sa stručnim usavršavanjem.

Poslove koji se odnose na stručno usavršavanje zaposlenih u jedinici lokalne samouprave, jedinice lokalne samouprave mogu sprovoditi direktno, kroz saradnju sa drugim jedinicama lokalne samouprave i/ili kroz rad reprezentativnog udruženja gradova i opština i druge vidove udruživanja“[[9]](#footnote-9).

1. **Ciklus obuke u sistemu jedinice lokalne samouprave**
	1. ***Stručno usavršavanje i karijerni razvoj zaposlenih***

**Stručno usavršavanje** zaposlenih usmereno je ka unapređenju **znanja, veština** (i sposobnosti) i **stavova** (odnosa prema poslu) neophodnih na nekom radnom mestu. Svrha stručnog usavršavanja je da zaposleni bolje obavljaju svoj posao – da zaposleni, prvenstveno, unapređuju **kvalitet** izvođenja postojećeg sadržaja posla, kao i da se poveća **efektivnost i efikasnost** u svakodnevnom radu.

Karijerni razvoj zaposlenih ima jaku **orjentaciju ka budućnosti**, jer priprema zaposlene za moguće buduće poslove i/ili dodatne radne obaveze koje će preuzeti. Razvojni pristup podrazumeva i **procenu razvojnog potencijala**, odnosno, koje veštine, znanja i sposobnosti je potrebno negovati i unapređivati, kod zaposlenog, u cilju upravljanja njegovom/njenom karijerom.

* 1. ***Ciklus obuke – neophodni koraci***

**Utvrđivanje potreba za stručnim usavršavanjem** je prvi korak u ciklusu stručnog usavršavanja zaposlenih u JLS. Analiza potreba službenika za stručnim usavršavanjem sprovodi se jednom godišnje. Koordinator ovog procesa je organizaciona jedinica/službenik za upravljanje ljudskim resursima, u saradnji sa načelnikom gradske/opštinske uprave, a u njemu učestvuju svi rukovodioci unutrašnjih organizacionih jedinica, koji zajedno sa svojim zaposlenima prepoznaju i predlažu oblasti koje će u narednoj godini biti predmet stručnog usavršavanja. Detaljni koraci u sprovođenju analize potreba za obuom biće prikazani u posebnom poglavlju ove metodologije.

**Definisanje opštih i posebnih ciljeva stručnog usavršavanja i ciljnih grupa**. Na osnovu sprovedene analize potreba za stručnim usavršavanjem, u izveštaju se definišu ciljevi, koji predstavljaju osnov za izbor opštih programa obuke koje će zaposleni pohađati, kao i za definisanje posebnih programa obuke. Svrha i ciljevi stručnog usavršavanja moraju se precizno definisati, jer oni predstavljaju polaznu osnovu za kasniju procenu efekata obuke – treba da budu konkretni, merljivi, dostižni, realistični i sa definisanim vremenskim rokovima, u skladu sa definisanim potrebama.

**Priprema posebnih programa i izbor opštih programa stručnog usavršavanja** zasniva se na definisanim ciljevima – konkretnim znanjima, veštinama i sposobnostima koje je potrebno unaprediti, kao i ostalim neophodnim parametrima, uključujući metode stručnog usavršavanja; ciljne grupe i opis polaznika; očekivane ishode i efekte stručnog usavršavanja i indikatore za njihovo praćenje; tip materijala koji će se koristiti; obrazloženje aktuelnosti programa u osnosu na važeće propise i planirane izmene u nadležnostima, opisu i obimu poslova, očekivanih izmena i uvođenja novih usluga ili pristupa, itd.

**Planiranje stručnog usavršavanja**. Sledeći korak je priprema objedinjenog godišnjeg plana stručnog usavršavanja, koji će omogućiti sprovođenje programa stručnog usavršavanja. Godišnji plan obuhvata sve vidove edukacije kroz opšte i posebne programe stručnog usavršavanja. Finansijski plan predstavlja sastavni deo godišnjeg plana obuke i sadrži sve parametre neophodne za budžetiranje – broj obuka, broj dana obuka, broj polaznika, sve vrste troškova, uključujući putne troškove i smeštaj, kao i poznavanje tržišta u smislu dostupnih, akreditovanih pružalaca usluga. Ovo podrazumeva i sprovođenje neke vrste analize tržišta, da bi se tačno utvrdila ponuda i cene, na osnovu kojih se utvrđuje vrednost svih stavki u planu obuke.

**Izbor pružalaca usluga i sprovođenje obuke.** Izbor pružalaca usluga vrši se putem postupka javne nabavke. Organizaciona jedinica/službenik za upravljanje ljudskim resursima, zatim, organizuje obuku za zaposlene, prema usvojenom planu.

**Izveštavanje o pohađanoj obuci**. Svaki zaposleni ima obavezu da posle pohađane obuke dostavi kratak izveštajo pohađanoj obuci, uključujući kratak pregled sadržaja obuke, evaluaciju obuke, plan primene stečenog znanja, kao i predlog za interno prenošenje znanja, ukoliko je to relevantno. Uz izveštaj, svi službenici su dužni da podnesu i materijale koje su dobili na obuci, koje će organizaciona jedinica/službenik za upravljanje ljudskim resursima uvrstiti u biblioteku. Svi službenici gradske/opštinske uprave treba da imaju pristup materijalima koji se nalaze u biblioteci.

**Procena rezultata i efekata stručnog usavršavanja**. Svaki rukovodilac organizacione jedinice prati rezultate i efekte obuke na individualnom nivou, u smislu stečenih znanja i veština, kao i načina na koji se oni primenjuju na radnom mestu i na koji način to utiče na poboljšanje učinka zaposlenih.

**Evaluacija i analiza efekata stručnog usavršavanja** obavlja se i na nivou gradske/opštinske uprave. Organizaciona jedinica/službenik za upravljanje ljudskim resursima priprema godišnji izveštaj o realizaciji plana stručnog usavršavanja, uključujući i evaluaciju i analizu efekata obuke na nivou celokupne organizacije. Ovaj korak je od ključnog značaja i ima višestruku svrhu. Rezultati evaluacije se, između ostalog, koriste kao polazna osnova za analizu potreba za stručnim usavršavanjem u narednoj godini, ali i kao jedan od osnova za definisanje radnih ciljeva i ocenjivanje službenika.

1. **Pojam, svrha i ciljevi analize potreba za stručnim usavršavanjem**

Analiza potreba za stručnim usavršavanjem u JLS predstavlja proces sistematskog istraživanja, planiranja, analize i koordinacije na nivou gradske/opštinske uprave, kako bi se prepoznali i na adekvatan način uzeli u obzir organizacioni aspekti, spoljni uticaji, trendovi i pretpostavke, zahtevi koji se odnose na radna mesta, kao i individualna znanja, veštine i sposobnosti zaposleni, kako bi se utvrdilo šta nedostaje i šta je neophodno da bi se ostvario željeni učinak i efekti u radu gradske/opštinske uprave. Analiza potreba za stručnim usavršavanjem je proces koji omogućava da se definiše odgovarajuća obuka, koja će omogućiti da zaposlen daju bolji doprinos ostvarenju planiranih razvojnih ciljeva na nivou cele organizacije.

Analiza potreba omogućava da se utvrde prioriteti izbegne dupliranje i postignu uštede u procesu za stručnog usavršavanja zaposlenih.

Organizaciona jedinica/službenik za upravljanje ljudskim resursima ima ključnu ulogu u sprovođenju godišnje analize potreba za stručnim usavršavanjem, ali najvažniji doprinos daju **rukovodioci organizacionih jedinica,** koji neposredno utvrđuju potrebe svojih zaposlenih. Organizaciona jedinica/službenik za upravljanje ljudskim resursima stara se o tome da se analiza potreba zasniva na uniformnom pristupu i metodologiji na nivou gradske/opštinske uprave, čime se izbegava subjektivnost rukovodilaca i zaposlenih u definisanju potreba.

**Potreba za stručnim usavršavanje** utvrđuje se na osnovu prepoznatih nedostataka ili odsustva određenih veština, znamka i sposobnosti, koje se mogu unaprediti putem odgovarajuće obuke i razvoja zaposlenih. Utvrđene potrebe su, dakle prepoznati nedostaci, koji, ukoliko se ne otklone, utiču na učinak i kvalitet rada zaposlenih u JLS., a samim tim i na ostvarenje razvojnih ciljeva celokupne organizacije. Potrebe za stručnim usavršavanjem mogu biti posledica nedovoljnog znanja, nedostatka veština zaposlenih, ali i promena u opisu radnog mesta, izmena zakona i drugih propisa, uvođenja novih procedura, modernizacije lokalne uprave ili sprovedene racionalizacije.

Svrha analize potreba za stručnim usavršavanjem je da se osigura adekvatna priprema programa stručnog usavršavanja i planiranje obuke, na takav način da njihovo sprovođenje rešava prepoznate probleme i dovodi do vidljivih promena na nivou organizacije, radnog mesta i pojedinca, u smislu poboljšane **efikasnosti, efektivnosti i nivoa profesionalizma** u obavljanju poslova, kao i **boljeg kvaliteta** usluga za građane i poslovni sektor. Dalje, svrha analize potreba je da se osigura da pravi ljudi pohađaju prave obuke, kao i da se stručno usavršavanje sprovodi na adekvatan i ekonomičan način - da se veštine, znanja i sposobnosti zaposlenih poboljšaju, a da to gradsku/opštinsku upravu ne košta više nego što je potrebno, a da pri tom bude osigurana „najbolja vrednost za uloženi novac“. U tom smislu, analiza potreba za stručnim usavršavanjem podrazumeva i poznavanje tržišta – šta se i na kom nivou nudi, ko su pružaoci usluga i koji su očekivani troškovi obuke koja će se sprovesti (kroz opšte programe obuke na nivou ministarstava, Centar za obuku Stalne konferencije gradova i opština – SKGO, od strane aktreditovanih pružalaca usluga, itd.)

**Analiza potreba za obukom: sprovodi** se na nivou:

* **Organizacije** (gradske/opštinske uprave ili uprave gradske opštine),
* **Radnog mesta** (na osnovu opisa poslova i sistematizacije radnih mesta) i u odnosu na opis i zahteve radnog mesta, sistematizacije poslova, analize poslova, minimalnih zahtevanih standarda za izvođenje poslova, itd.),
* **Individualnom nivou** (utvrđivanje potreba svih zaposlenih, kako bi poboljšali učinak i otklonili nedostatke utvrđene tokom rada i u procesu ocenjivanja) poređenjem postojećeg znanja i veština sa potrebnim na tom radnom mestu, na osnovu utvrđenih potreba i nedostataka dobijenih putem ocenjivanja).

**Utvrđivanje potreba za stručnim usavršavanjem na nivou gradske/opštinske uprave** ima strateški karakter i zasniva se na razumevanju strateškog okvira, kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, očekivanih promena, u smislu izmena postojećeg i usvajanja budućeg zakonskog okvira, očekivanih zahteva i novih nadležnosti JLS, potreba za uvođenjem novih usluga za građane i privatni sektor, usvajanjem novih procedura i uvođenjem novih radnih procesa i funkcija (na primer, funkcija upravljanja ljudskim resursima). U procesu analize potreba za stručnim usavršavanjem uzimaju se u obzir:

* **Zakoni, podzakonska akta, strategije i akcioni planovi usvojeni na državnom nivou**, kao krovni dokumenti, kojima se utvrđuje delokrug rada i okvir za funkcionisanje lokalne samouprave (na primer, *Zakon o zaposlenima u AP i JLS*, *Strategije reforme državne uprave, Strategija stručnog usavršavanja zaposlenih u JLS ).*
* **Strategija razvoja grada/opštine i druge sektorske strategije** koje ukazuju na razvojne ciljeve JLS, pravce društvenog, ekonomskog razvoja, zaštite životne sredine, kao i opredeljenjost JLS da sprovede reformu uprave (*npr. Strategija održivog razvoja, Strategija lokalnog ekonomskog razvoja, itd.).*
* **Potreba za uvođenjem novih principa i standarda** *(npr., zahtevi* u *procesu evropskih integracija koji se odnose na JL, ISO standard, BFC SEE standard, upravljanje različitošću u cilju poštovanja specifičnih potreba manjinskih i osetljivih grupa i poštovanje principa rodne ravnopravnosti, kroz stvaranja jednakih mogućnosti za sv zaposlene i za sve korisnike usluga JLS, itd.)*
* **Postojeće procedure i usluge koje JLS nudi i namere da se uvedu novine** koje zahtevaju nova znanja, menadžerske i druge veštine (na primer, modernizacija gradske/opštinske uprave kroz uvođenje e-usluga, profesionalniji odnosu u pružanju usluga u okviru gradskog/opštinskog uslužniog centra, centar za investitore, elektronsko izdavanje građevinskih dozvola, uvođenje energetskog menadžmenta, povečanje naplate od strane lokalne poreske administracije, itd.), radi utvrđivanja na koji način se te procedure mogu unaprediti, skratiti i u kom obliku se mogu ponuditi korisnicima.

**Sprovođenje analize potreba za stručnim usavršavanjem na nivou radnog mesta** je usko povezano sa analizom prethodnih opisa radnih mesta, pripremom Kadrovskog plana i sistematizacijom radnih mesta. U ovom delu, podrazumeva se ispitivanje zahteva svakog radnog mesta, kao i kapaciteta zaposlenih da obavljaju poslove u okviru njega. Potrebe za obukom zasnivaju se utvrđivanju generičkih znanja i veština koje nedostaju ili su nedovoljno razvijene za obavljanje definisanih poslova *(na primer, ako radno mesto podrazumeva direktnu komunikaciju sa strankama ili pregovore sa investitorima, za to radno mesto će biti neophodno da se dalje razvijaju veštine komunikacije, asertivnost zaposlenih, itd.; ako se radi o rukovodećoj poziciji, biće neophodno jačanje menadžerskih i liderskih veština, da se razvija kapacitet za upravljanje promenama; ako se radi o izvršilačkom radnom mestu, može biti potrebno da se savladaju novi procesi i procedure, kao što je, na primer, primena određenog zakona, savladavanje koraka u sprovođenju procedure, itd.).* Izvori podataka za ovaj segment analize potreba za stručnim usavršavanjem obuhvataju:

* **Podatke dobijene na osnovu** **analize prethodnih opisa poslova** i **opisa poslova u novoj sistematizaciji**, da bi se utvrdilo koji su novi zahtevi postavljeni pred zaposlene kroz novousvojene opise radnih mesta i koje su veštine, znanja i sposobnosti neophodne za obavljanje tih poslova;
* **Kadrovski plan,** u cilju analize prethodnog i planiranog popunjavanja radnih mesta (npr., ukoliko je službenik premešten na novo radno mesto ili je putem internog konkursa, preuzimanja ili javnog konkursa dobio novi opis poslova, koji postavlja nove ili dodatne zahteve, potrebno je utvrditi koja su mu znanja i veštine neophodne da bi adekvatno obavljao posao;
* **Opis standarda i procedura kojima zaposleni mora da se rukovodi na radnom mestu –** ukoliko radno mesta podrazumeva primenu i poštovanje određenih standarda i procedura, odnosno, uvođenje nekih novih standarda i procedura, utvrđuje se da li je neophodna obuka za njihovu adekvatnu primenu (na primer, uvođenje ISO standarda, uvođenje nove usluge, proširenje opisa poslova zbog izmene upravnog postupka, itd.);
* **Zahteve koji se odnose na korišćenje informacionih sistema i pružanje elektronskih usluga.** Ukoliko radno mesto podrazumeva vođenje novouvedene elektronske baze podataka ili izdavanje elektronskih dokumenata, zaposleni moraju biti adekvatno obučeni za rad na računaru i u novom softverskom okruženju (npr, uvođenje informacionog sistema za javne nabavke; izdavanje elektronskih građevinskih dozvola, itd.)

**Sprovođenje analize potreba za stručnim usavršavanjem na individualnom nivou** usmerene su na podizacnje nivoa profesionalizacije zaposlenih i njihove motivacije da obavljaju poslove na koje su raspoređeni. Ovaj segment analize potreba usko je povezan sa jačanjem kapaciteta zaposlenih da ispune definisane radne ciljeve, koji se formulišu za svakog zaposlenog posebno, na godišnjem nivou, kao i da razviju neophodna znanja i veštine koje će im omogućiti dalji lični i profesionalni razvoj. U tom smislu, ovaj nivo analize potreba usko je povezan sa praćenjem učinka i ocenjivanjem zaposlenih. Izvori podataka za sprovođenje ove analize, dakle, obuhvataju:

* **Radne ciljeve** definisane za narednu godinu,
* **Personalni dosije** zaposlenih, uključujući podatke iz izveštaja o ocenjivanju, napredovanju, postojećim znanjima i veštinama, pohađanim obukama, odnosu prema radu i prema kolegama, itd.

U najširem smislu, utvrđivanje potreba za stručnim usavršavanjem zasniva se na potrebama koje se mogu:

* **Prognozirati** (na osnovu očekivanih trendova, izmena i dopuna zakona, planova za uvođenje novih usluga, uvođenja novih procesa i procedura, korišćenje novog softvera, itd.),
* **Utvrditi putem redovnog praćenja učinka i ocene kvaliteta rada zaposlenih** (na osnovu opisa radnog mesta i radnih ciljeva i izveštaja o ocenjivanju zaposlenih),
* Javiti usled neposredne promene, koja zahteva brzu reakciju
* **Uočiti usled neočekivanog problema** koji se javio na nivou organizacije, radnog mesta ili na individualnom nivou (npr,, upražnjeno radno mesto sa visokim nivoom složenosti usled iznenadne smrti službenika ili napuštanja organizacije iz privatnih razloga; konflikt zaposlenih unutar unutrašnje organizacione jedinice).

Analiza potreba za obukom, takođe, sprečava „rasipanje resursa“ JLS i osigurava integrisani pristup, jer pomaže da se utvrdi:

* Koji vidovi i vrste stručnog usavršavanja su neophodni za **sve zaposlene**;
* Koja specifična obuka je potrebna za **zaposlene u određenoj** **unutrašnjoj organizacionoj jedinici,** u odnosu na konkretne zahteve radnih mesta**;**
* Koje su individualne potrebe **svakog pojedinačnog zaposlenog** da bi se poboljšao njegov učinak ili stvorili uslovi za napredovanje u karijeri.
1. **Koraci u analizi potreba za stručnim usavršavanjem**

**Uvodni sastanak OJ/osobe zadužene za upravljanje ljudskim resursima sa načelnikom gradske/opštinske uprave**. Svrha ovog sastanka je da se pripremi „teren“ za analizu potreba za stručnim usavršavanjem i dobije podrška od strane donosilaca odluka da se ovaj proces sprovede na nivou organizacionih jedinica JLS.

**Pripremiti ciljeve i plan za analizu potreba za obukom, kao i standardni format za prikupljanje podataka.** Ovo treba pripremiti u formi „paketa“ koji će dobiti svaki rukovodilac OJ, koji učestvuje u ovom procesu. Pre svega, ključno je da svi učesnici u procesu imaju jednak nivo razumevanja metodologije, koraka u procesu, njihove uloge i vremenskog okvira za sprovođenje analize potreba. Standardizovana metodologija će, takođe, olakšati postupak obrade podataka, analize rezultata i izveštavanja za organizacionu jedinicu/službenika za upravljanje ljudskim resursima.

**Identifikovati izvore podataka/informacija i odabrati metode prikupljanja podataka**. Izvori podataka navedeni su već ranije u ovom dokumentu i direktno zavise od nivoa sprovođenja analize potreba za stručnim usavršavanjem.

**Obučiti sve rukovodioce unutrašnjih organizacionih jedinica za sprovođenje analize potreba za stručnim usavršavanjem.** Pre početka procesa, preporučljivo je da organizaciona jedinica/službenik za upravljanje ljudskim resursima održi poludnevnu radionicu za sve rukovodioce, na kojoj će ih detaljno upoznati sa koracaim u analizi potreba za stručnim usavršavanjem i njihovoj ulozi i odgovornostima u tom procesu. Ključno je da se jasno definiše način protoka informacija i komunikacija između svih aktera u procesu, kao i jasan vremenski okvir/rokovi za dostavljanje podataka.

**Prikupiti informacije u saradnji sa rukovodiocima organizacionih jedinica**. Neophodno je da se rukovodiocima organizacionih jedinica da dovoljno vremena za sprovođenje ovog koraka, koji podrazumeva više aspekata: uključujuči analizu strateškog i zakonodavnog okvira, analizu opisa poslova, pregled rezultata ocenjivanja za prethodnu godinu i stepena ostvarenosti radnih ciljeva, individualne razgovore sa zaposlenima i prikupljanje popunjenih anketnih upitnika (ukoliko se ne popunjavaju u elektronskoj formi i slivaju u jedninstvenu bazu sa automatskom obradom podataka). Organizaciona jedinica/službenik za upravljanje ljudskim resursima ima ključnu, koordinativanu i facilitatorsku ulogu u ovom procesu.

**Analizirati podatke i identifikovati potrebe**. Nakon što svi rukovodioci organizacionih jedinica dostave podatke o sprovedenoj analizi potreba za svoje zaposlene, organizaciona jedinica/službenik za upravljanje ljudskim resursima pristupa obradi i analizi podataka u cilju sveobhvatnog utvrđivanja potreba za stručnim usavršavanjem na nivou cele organizacije.

**Razviti ciljeve stručnog usavršavanja**. Na osnovu prikupljenih podataka, definišu se ciljevi obuke, oblasti u kojima je obuka potrebna, kao i ciljne grupe.

**Pripremiti izveštaj o potrebama za stručnim usavršavanjem**. U okviru paketa podrške, dostupan je i model izveštaja o sprovedenoj analizi potreba za stručnim usavršavanje. Izveštaj sadrži kratak opis metodologije, ključne nalaze, pregled potreba na nivou organizacionih jedinica, zbirni pregled na nivou gradske/opštinske uprave, kao i ciljeve obuke, oblasti stručnog usavršavanja, ciljne grupe, kao i preporuke za pripremu posebnih programa stručnog usavršavanja ili eksternu obuku.

**Redovno praćenje potreba za stručnim usavršavanjem u okviru organizacionih jedinica omogućava da se utvrdi koji se nedostaci i problemi mogu rešiti putem obuke, a za koje je uzrok, i shodno tome, rešenje drugačije**. To znači da analizu potreba ne treba shvatiti kao jednokratan proces, već kao rezultat akumuliranih saznanja na osnovu kontinuiranog praćenja novina u legislativnom okruženju koje se odnose na rad JLS, praćenjem trendova putem interneta, utvrđivanja aktuelnih i budućih potreba za unapređenjem usluga u skladu sa reformskim procesima i procesom evropskih integracija, praćenja potreba zaposlenih za unapređenjem znanja, veština i sposobnosti tokom cele godine. Rukovodioci organizacionih jedinica koji redovno prate potrebe svojih zaposlenih relativno će lako i brzo pripremiti informacije neophodne za izveštaj. U tom smislu, praćenje učinka zaposlenih i periodični razgovori sa zaposlenim su u direktnoj vezi sa analizom potreba za stručnim usavršavanjem.

**Praćenje realizacije godišnjeg plana stručnog usavršavanje i praćenje efekata obuke.** Analiza potreba ima za rezultat pripremljene programe stručnog usavršavanja, kao i objedinjenog plana stručnog usavršavanja za celu godinu. Organizaciona jedinica/službenik za upravljanje ljudskim resursima, tokom cele godine, organizuje obuke za sve zaposlene, prati realizaciju plana stručnog usavršavanja i analizira efekte sprovedenih obuka.

1. „Službeni glasnik RS“ br. 27/2015 [↑](#footnote-ref-1)
2. „Službeni glasnik RS“ br. 21/2016 [↑](#footnote-ref-2)
3. „Službeni glasnik RS“ br. 9/14, 42/14 - ispravka [↑](#footnote-ref-3)
4. Strategija stručnog usavršavanja zaposlenih u JLS, str. 1 [↑](#footnote-ref-4)
5. Isto, str. 11 [↑](#footnote-ref-5)
6. Videti priručnik M. Stanković, D. Tomić Pilipović i I. Stević *Upravljanje ljudskim resursima u lokalnoj samoupravi, MSP IPA 2007,* 2012 - [http://www.skgo.org/publications/download/438](http://www.skgo.org/publications/download/438%22%20%5Ct%20%22_blank) [↑](#footnote-ref-6)
7. Strategija stručnog usavršavanja zaposlenih u JLS, str. 6 [↑](#footnote-ref-7)
8. Aktivnost 1.1 Sprovođenje analize i procene stanja u vezi sa stručnim usavršavanjem u JLS u prethodne godine (planiran za 2015., a realizovan 2016. godine) [↑](#footnote-ref-8)
9. Strategija stručnog usavršavanja zaposlenih u JLS, str. 13 [↑](#footnote-ref-9)