

**СЛУЖБА ЗА УПРАВЉАЊЕ КАДРОВИМА
СЕКТОР ЗА СТРУЧНО УСАВРШАВАЊЕ**

ПРОЦЕНА ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ

2008.

Увод

Стратегија развоја државне управе подразумева развој, успешнији и ефикаснији рад државне управе, већу демократичност и сарадњу, као и лакше прилагођавање променама државних органа. Формирање модела савремене државе укључује и израду одговарајућих инструмената, од којих је један успостављање ефикасног система сталног професионалног оспособљавања државних службеника. Основни услов за ефикасно успостављање система сталног оспособљавања је спровођење поступка процене потребе заснован на реалним потребама државних службеника.

Значај стручне оспособљености државних службеника посебно је наглашен у члану 96. и 97. Закона о државним службеницима према којем се стручно усавршавање третира као право и обавеза. Закон предвиђа да се стручно усавршавање заснива на програмима којима се одређују облици и садржина усавршавања и висина средстава за усавршавање. Програм стручног усавршавања заснива се на потребама државног органа, које се директно тичу унапређења рада.

На предлог Службе за управљање кадровима Влада усваја Програм општег стручног усавршавања за сваку годину посебно. Програм опшег стручног усавршавања за 2009. годину, састоји се од података који су прикупљени из различитих извора. Подстакнути жељом да се усавршавању запослених да један системски приступ и оквир, запослени у Служби за управљање кадровима, Сектору за стручно усавршавање су приступили изради методологије за спровођење процене потреба за обукама у складу са потребама свих органа.

Циклус извођења обука



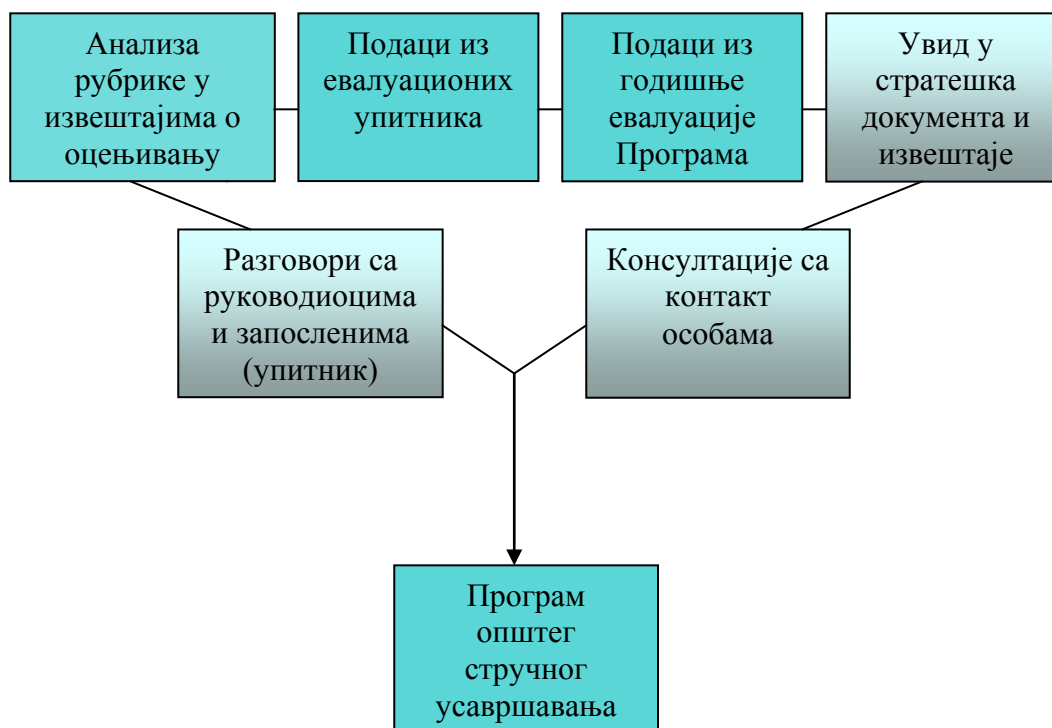
Циљ и начин поступања

Основни циљ је да прикупимо што релевантније податке како бисмо предложили Програм који осликава реалне потребе државних службеника за стручним усавршавањем. Анализа потреба за стручним усавршавањем је процес идентификовања недостатака у професионалном раду и има за циљ добијање важне информације која су то стручна

знања и вештине потребне у циљу подизања нивоа стручности и одговорности запослених.

У оквиру спровођења свеобухватне анализе потреба за стручним усавршавањем трагали смо за новим областима које би осликавале нове захтеве, планове и промене у јавном сектору. Тако се наш приступ анализирању података базира на извештајима о оцењивању, рубрике „Потребе за стручним усавршавањем, анализом евалуационих упитника после сваке обуке, анализом годишње евалуације програма ПОСУ. Прикупљени подаци представљају не само основу Програма општег стручног усавршавања, већ и увид у области које можемо сматрати специфичним и намењеним само појединачним потребама органа, што може представљати помоћ кадровским јединицама унутар органа при припреми Програма посебног стручног усавршавања о чему ће касније бити више речи.

Поступак процене потреба за обукама



I. Анализа потреба за стручним усавршавањем прегледом рубрике „Потребе за стручним усавршавањем“ из извештаја о оцењивању државних службеника

Систем оцењивања државних службеника¹ нам омогућава, не само вредновање испуњења основних задатака, него представља интерактиван поступак сталног праћења рада запослених и на основу тога могућност давања конкретних предлога за побољшање радног успеха. Предуслов за објективан приступ оцењивању је утврђивање радних циљева за сваког појединачног државног службеника који морају бити јасно дефинисани и вредновани на основу јасно дефинисаних критеријума. Утврђивање радних циљева подразумева одређивање описа посла на одређеном радном месту за одређени период и

¹ Закон о државним службеницима чл.82-86 („Службени гласник РС“ 79/2005) и Уредба о оцењивању државних службеника („Службени гласник РС“ 11/2006)

одређено лице које ради на том радном месту. Опис радног места је општег карактера и конкретизује се у циљевима које државни службеник треба да испуни у току наредне године, а у складу са циљевима органа у коме ради. Испуњење дефинисане листе радних циљева се мери по следећим критеријумима: самосталност, стваралачка способност, предузимљивост, прецизност и мерљивост, квалитет сарадње и додатна мерила за оцењивање на одређеним радним местима. Руководилац своје предлоге и савете о одређеним аспектима рада документује на крају периода оцењивања у формални извештај о оцењивању. Рубрика која се односи на постигнуте резултате којима се фактички мери допринос лица остварењу циљева органа, мора садржати и коментаре о успесима, проблемима и слабостима у раду државног службеника. На основу ових коментара дефинишу се и предлози стручног усавршавања. Предложено стручно усавршавање може да помогне државном службенику да превазиђе проблеме у свом раду или да буде усмерено на даљи развој исказаних способности и склоности.

1. Поступак спровођења анализе

Прегледом рубрике „Потребе за стручним усавршавањем“ из извештаја о спроведеном оцењивању државних службеника, добили смо информације о предложеним обукама за сваки орган појединачно. На основу тога, у даљем тексту смо приказали свеукупне потребе за обукама, разврставајући обуке које би према циљној групи обухватиле све државне службенике и обуке које се тичу специфичних потреба појединачних органа и приказ предложених обука.²

Приказане су обуке сврстане по тематским областима које су већ обухваћене програмом општег стручног усавршавања. Као један од најзначајних резултата анализе је предлог обука које до сада нису биле у склопу програма.

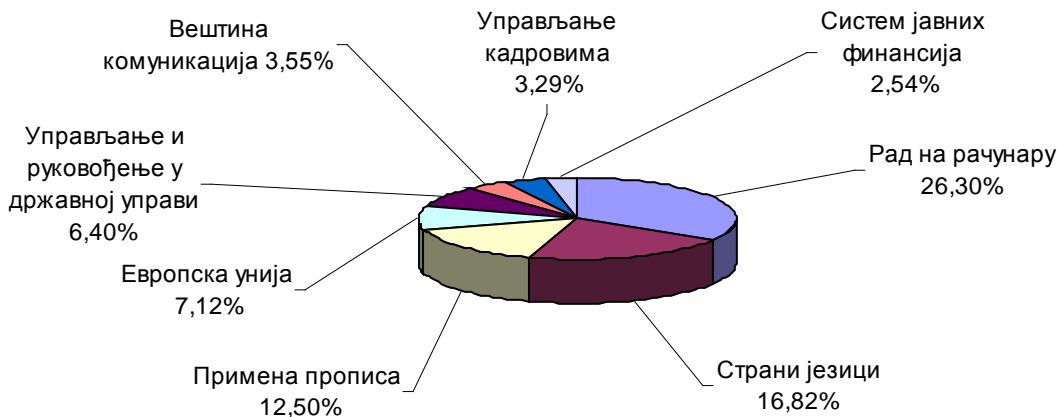
Укупан број државних службеника који су у свом извештају имали предложене обуке од стране руководиоца износи 3335. С обзиром на укупан број од 16073 оцењених државних службеника мислимо да се у извештају о оцењивању морало наћи више предлога руководиоца за обукама. То је показатељ да руководиоци по органима нису искористили све предности рубрике „Предлог за стручним усавршавањем“, јер се Програм стручног усавршавања заснива пре свега на предлозима и потребама државних органа и може представљати велику помоћ у раду и директно се тиче унапређења рада.

1.2. Резултати анализе

Имајући у виду обуке које су оцењивачи у извештајима о оцењивању државних службеника предлагали као неопходне за даље усавршавање својих запослених, од укупног броја наведених обука (3335), најзаступљеније су: **Рад на рачунару 26.30%**, **Страни језик 16.82%**, **(11,50% Енглески језик)**, **Примена прописа 12.50%**, **Европска унија 7.12%**, **Управљање и руковођење у државној управи 6.4%**, **Управљање кадровима (у даљем тексту често се наводи и службенички систем, у зависности од појма који се користио при попуњавању) 3.29%**, **Вештина комуникација и однос с јавношћу 3.2%**, **Управљање пројектима у државној управи 2.0%**, **Систем јавних финансија 2.5%**.

² Прилог 1. (Табеларни приказ предложених обука од стране руководиоца као и табеларни приказ по приоритетним областима намењеним свим државним службеницима, табеларни приказ према приоритету предложених обука)

Графички приказ наведених обука из извештаја о оцењивању државних службеника



1.2.1. Предложене обуке

Обуке из области **примене различитих правних прописа** (изузимајући примене прописа у финансијској области и службеничком систему, чине укупно **12.5%** предложених обука. Ту спадају: Управни поступак и управни спор (284), Примена правних прописа (77) Примена закона о јавним набавкама (32), Безбедност и здравље на раду (10), Слободан приступ информацијама од јавног значаја (10). Наведене су и следеће области: Радно право, Људска и мањинска права.

Уочава се велика заступљеност обука у вези са познавањем процеса придруживања **Европској унији** у укупном проценту од **7.1%** где спадају теме: Сарадња за ЕУ и међународним организацијама (124), Област европских интеграција (89), Основи политике ЕУ, хармонизација и имплементација, управљање пројектима, Равноправни статус државних службеника у ЕУ интер и интра координација процеса приступања ЕУ, као и теме: Спољна и безбедносна политика ЕУ, Улога информационих система у државној управи и ЕУ, Израда националног програма за европску интеграцију Србије у ЕУ, Политика заштите животне средине ЕУ, Управљање циклусом обуке у ЕУ.

Предложене обуке које припадају области **управљања и руковођења** чине укупно **6.4%** и то су: Савремено управљање и руковођење у државној управи (124), Вештина комуникације, организовање и вођење састанака, протокол и правила понашања (44), Стратешко планирање (20), Управљање временом и вођење састанака, Тимски рад, Руковођење у државној управи – управљање стресом, ГОП, Преговарање, Мотивација и квалитет рада запослених, Руковођење у државној управи – управљање стресом.

Обуке које се односе на **уређење и послове државне управе** чине укупно **5.0%** и то су: Уређење система државне управе (27), Методологија израде прописа (20), Унутрашње уређење органа државне управе (20), као и опште послове које запослени у државној управи најчешће обављају, као што су Канцеларијско пословање (55), Општи и заједнички послови у државној управи (13), затим, Примена граматичких, стилских и правописних правила, Методологија рада, Е-влада, Протокол и правила понашања, Писање протокола са састанка.

Предложене обуке које припадају **вештини комуникација и односа са јавношћу** чине 3.5% и то су: Комуникацијска вештина и вештина решавања конфликта (55), Јавни наступ и вештина презентације, Односи с јавношћу, Медији и доступност информација, ГОП – ТОТ (Обука предавача у државној управи). Област Управљање пројектима у државној управи чине 2.0% од укупно предложених обука: Управљање пројектима (31), Идентификација и израда нацрта предлога пројеката у процесу програмирања међународне помоћи, Пројекти финансирани из средстава донација и развојне помоћи, Израда предлога пројекта за инструмент за предприступну помоћ ИПА, Страна помоћ и буџетирање, НИП - предлози пројеката и унос у информациони систем.

Обуке које припадају **сиистему јавних финансија чине 2.5%** од укупно предложених обука. Теме које су најчешће навођене су: Управљање јавним финансијама, израда буџета (37), Финансије, рад трезора и директних буџетских корисника (28), Припрема и планирање буџета (17), Поступак планирања и извршење буџета (17), Примена апликација за систем управљања јавним финансијама (16), Основе буџетског система, као и Финансијско управљање и контрола, Праћење измена пореских прописа, Рационално трошење буџетских средстава.

Обуке управљања људским ресурсима или кадровска питања чине укупно 3.2% и обухвата Кадровске процедуре (27), Управљање кадровима (20), Процес попуње радног места и одабир кадрова у државној управи, Планирање потребе за кадровима, Оцењивање државних службеника, Службенички систем, Радни односи и кадрови, Процена потреба за стручним усавршавањем, Вођење централне кадровске евиденције, Поступак попуњавања извршилачких радних места, Анализа посла, Израда описа радних места, Управљање циклусом обуке, Управљање каријером.

1.3. Закључак

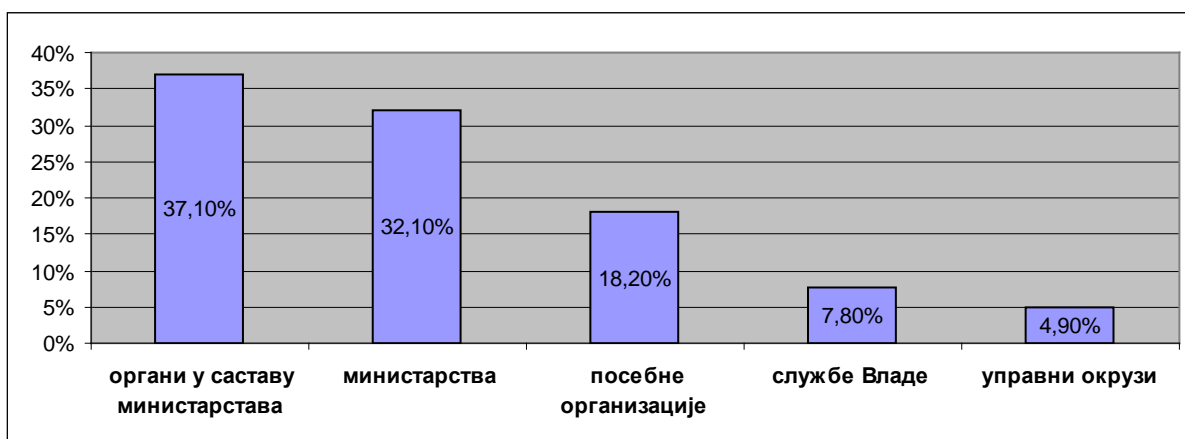
Обуке које су оцењивачи у појединим органима препознали као корисне за шири круг државних службеника, а уједно су то обуке које до сада нису биле обухваћене програмом општег стручног усавршавања су: **Дипломатски протокол - Протокол и правила понашања, Израда стратешких докумената, Моделирање – статистичко праћење и анализа података, Праћење измена пореских прописа, Израда националног програма за европску интеграцију Србије у ЕУ, Јавно здравље и заштита животне средине, Мобинг.**

II. Процена потреба за стручним усавршавањем прикупљањем података из годишње евалуације Програма општег стручног усавршавања за 2008. годину

Почетком 2008. године, свим контакт особама у органима државне управе и служби Владе прослеђени су годишњи упитници, у вези са оценом квалитета реализованог Програма општег стручног усавршавања, како бисмо добили мишљење учесника наших семинара о различитим аспектима обука које СУК спроводи. Оцењивали су успешност семинара, организације и извођења обука, програме обука, предаваче, добијени материјал и могућност да се изјасне да ли имају потребу за још неким семинарима. Предложене обуке представљају предмет овог дела процене потреба.

Од укупног броја учесника обука који износи 1600 државних службеника, годишњи упитник је попунило 758, што представља више од 47.0%. Од тог броја највише државних службеника је из органа у саставу министарстава 37.1%,

министарстава 32.1%, посебних организација 18.2%, служби Владе 7.8%, управних округа 4.9%.



2.1.1. Интересовање за обуке

На питање у којој мери су заинтересовани за обуке које спроводи СУК, од укупног броја анкетираних учесника 68,1% је изразило велико интересовање за обуке 26.9% изјаснило као релативно заинтересовани, док 5.0% мало заинтересовано за обуке.

2.1.2. Похађане обуке у организацији СУК

Најзаступљеније обуке које су учесници похађали у организацији СУК наведене су: Рачунарска писменост 30%, (МС Ворд први ниво 9.4%, основни курс Windows XP 7.5%, MS Excel први ниво 3.6%, Интернет 3.3%, MS Word други ниво 3.0%, MS PowerPoint први ниво 1.7%, MS Access први ниво 1.1%), Радни циљеви у контексту оцењивања државних службеника 26.3%, ГОП 20.1%, Вођење евалуативног разговора 14,1%, Примена апликације за систем јавних финансија 13.1%, Процес одабира кадрова у државној управи 9.6%, Јавне набавке 9,4%, Финансијско управљање и контрола 8.2%, основе интерне ревизије 6.9%, Анализа радних циљева 6.1%, Закон о слободном приступу информацијама од јавног значаја 5.8%, Стратеско планирање 5.7%, Буџетско финансирање 5.5%, Методологија израде прописа 4.5%, Управљање пројектима и ИПА фондови 4.0%, Управљање кадровима у државној управи 4.4%, Руковођење у државној управи-лидерске вештине 2.5%, Управљање пројектима 2.5%, Примена граматичких, стилских и правописних правила у изради аката 2.2%, Основе унутрашњег уређења органа државне управе 2.0%, Јавни наступ и вештине презентације 1.7%, Ревизија фондова ЕУ 1.6%, Обука предавача у државној управи 1.5%, Уређење система државне управе 1.3%, Централна кадровска евиденција 1.1%

2.1.3. Други семинари

Учесници су похађали семинаре који нису били у организацији Службе за управљање кадровима најчешће из следећих области: Финансијско управљање 8,4%, Европска унија 4,6%, Управљање људским ресурсима 2.1%, Управљање пројектима 2,1%, Рачунари 2.0%, Руковођење 1.8%, Припрема и примена правних прописа 1.3%, Курс језика 1,1%. Јавност у раду 0.4%,

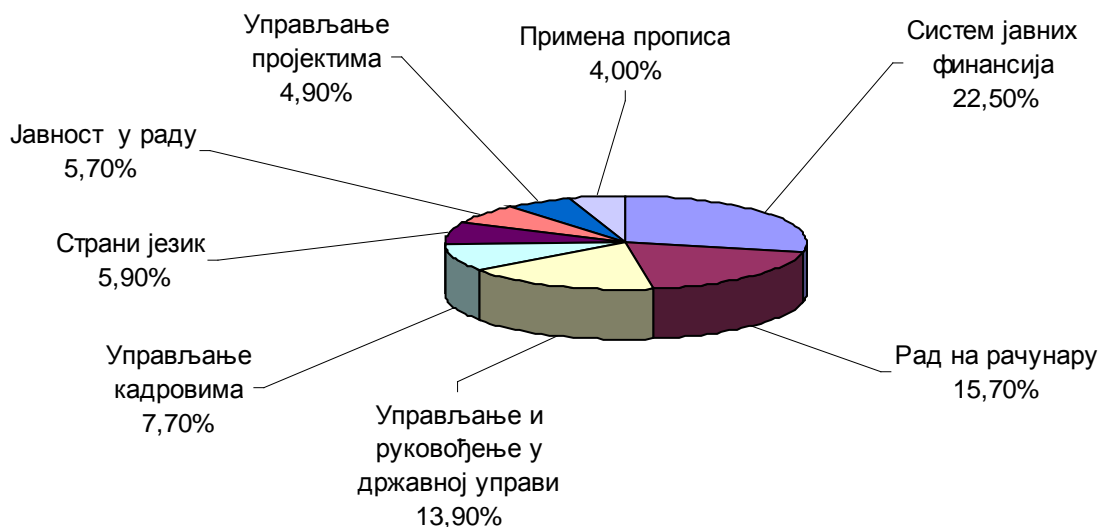
2.1.4. Интересовање за додатне обуке

Додатне обуке је затражило 63,2% државних службеника, 11,6% није било заинтересовано за обуке и 25,2% је без одговора на ово питање.

2.1.5. Предложене додатне обуке

Од укупног броја предложених обука приоритет је дат следећим обукама: **Систем јавних финансија 22.5%**, **Рад на рачунару 15.7%**, **Управљање и руковођење у државној управи 13.9%**, **Управљање кадровима 7.7%**, **Страни језик 5.9%**, **Јавност у раду 5.7%**, **Управљање пројектима 4.9%**, **Припрема и примена прописа 4.0%**, **Уређење и послови државне управе 3.8%**, **Европска унија 3.4%**, **Општи послови 3.2%**, **Е-управа 0.3%**.

Графички приказ најчешће тражених обука из годишњег упитника:



2.2. Закључак

Иако су све предложене обуке већ обухваћене Програмом општег стручног усавршавања, можемо констатовати да преглед тражених обука даје могућност планирања неких обука у већем обиму него до сада. Велики број државних службеника је препознао потребу за стицањем знања у области јавних финансија што је и разумљиво с обзиром да је настала промена у систему јавног плаћања увођењем нове Апликације за систем управљања јавним финансијама. Приметно је и даље велико интересовање за знања и вештине које ће запосленима помоћи у свакодневном обављању послова као што су рад на рачунару, страни језик, општи послови и управљање и руковођење у државној управи. Велики број државних службеника је препознао потребу за обукама из европских интеграција и управљања пројектима, а у циљу стицања знања у овим све важнијим областима.

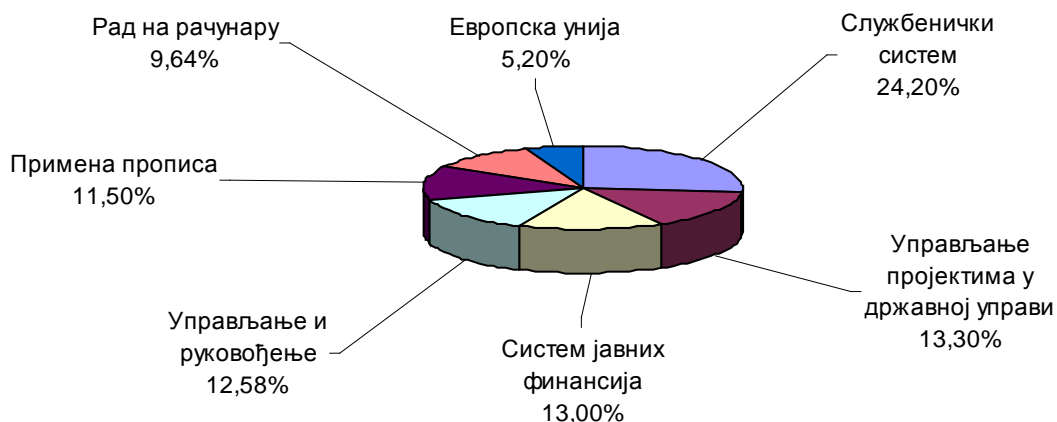
III. Процена потреба за стручним усавршавањем прикупљањем података из евалуационих извештаја после обука које је Служба за управљање кадровима спроводила у 2007. години

3.1. Анализа података из евалуационих упитника

Од укупног броја државних службеника који су похађали обуке које је Служба за управљање кадровима спроводила у 2007. години, само 36.0% се изјаснило о будућим потребним обукама. Најзаступљеније области наведене у евалуационим листовима су: **Службенички систем 24.2%**, **Управљање пројектима у државној управи 13.3%**, **Управљање и руковођење 12.58%**, **Систем јавних финансија 13.0%**, **Примена различитих прописа (изузимајући примене прописа у финансијској области и службеничком систему) 11.5%** и **Рад на рачунару 9,64%**. **Заступљеност обука у вези са познавањем процеса придруживања Европској унији чини 5.20%.**

Остале предложене обуке припадају следећим вештинама: Вештина комуникација, Односа са јавношћу, Вештина презентације, Управљање стресом, Мобинг као и специфичним знањима која се односе на: Енглески језик, Примена граматичких и правописних правила у изради аката.

Графички приказ најчешће тражених обука из евалуационих листова:



Области **службеничког система или управљање кадровима чине укупно 24.2%** и обухвата Процес оцењивања државних службеника, Област управљања кадровима, Интерни и јавни конкурси, Селекција кадрова, Вођење евалуативних разговора, Описи радних места и разврставање, Планирање стручног усавршавања, Писање радних циљева, Квартално оцењивање, Утврђивање јасних мерила за оцењивање, Увођење у посао, Централна кадровска евиденција, Евалуације, Размена искуства оцењивача.

Област **Управљање пројектима у државној управи чине 13.3%** од укупно предложених обука: Израда предлога пројеката, Управљање пројектима.

Области **које припадају систему јавних финансија чине 13.0%** од укупно предложених обука. Теме које су најчешће навођене су: Апликација за систем управљања јавним финансијама, Финансијско управљање и контрола, Буџетско финансирање,

Интерна ревизија, Буџетско рачуноводство, Планирање буџета, Припрема буџета, Закон о буџетском систему.

Обуке из области примене различитих правних прописа (изузимајући примене прописа у финансијској области и службеничком систему, чине **укупно 11.5% предложених обука**. **Ту спадају:** Примена Закона о јавним набавкама, Закон о државним службеницима, Закон о раду, Управни поступак и управни спор, Безбедност и здравље на раду, Слободан приступ информацијама од јавног значаја, Закон о платама, Уредба о оцењивању.

Веома велико интересовање државних службеника влада за обукама **Рада на рачунару укупно 9,64%** учесника су се у својим евалуационим листовима изјаснили за различите курсеве.

Предложене обуке које припадају области **управљања и руковођења** чине укупно **12.58%** и то су: Руковођење у државној управи, Тимски рад, Пословна комуникација, Вештине преговарања, Унапређење функционисања државне управе, Мотивација, Управљање променама, Стратешко планирање, Кризни менаџмент, Управљање временом, Делегирање послова.

Заступљеност обука **у вези са познавањем процеса придруживања Европској унији** је у укупном проценту од 5.21% и ту спадају: Европске интеграције, Хармонизација прописа, Одлучивање у ЕУ, Ревизија фондова ЕУ, Стандарди ЕУ.

Остале предложене обуке припадају вештинама као што су Вештина комуникација, односа са јавношћу, вештини презентације, управљање стресом, мобинг и специфичним знањима која се односе на: Енглески језик, Примена граматичких и правописних правила у изради аката.

3.2.Закључак

У евалуационим извештајима се не појављује ниједна обука која већ није обухваћена Програмом општег стручног усавршавања и можемо констатовати да су изражене потребе потпуно у складу са наведеним проблемима у раду с којима се државни службеници најчешће суочавају као што су **проблеми у поступку оцењивања државних службеника, непознавање рада на рачунару, лоша комуникација унутар органа, дилеме око примене Закона о јавним набавкама и увођење новог система плаћања.**

Најзаступљеније појединачне потребе за обукама су: Поступак оцењивања државних службеника 9,9%, Рад на рачунару 9,64%, Управљање кадровима 7,5%, Израда предлога пројеката 7,11%, Примена Закона о јавним набавкама 5,7%, Примена Спликације за систем управљања јавним финансијама 4,4%.

IV.Сумирани резултати

Прикупљени подаци из извештаја о оцењивању, годишњег упитника о процени Програма општег стручног усавршавања и евалуационих извештаја који су учесници попуњавали након обука, довољни су показатељи да са малим изменама наставимо извођење предвиђених програма обука. Најзаступљеније обуке које су већ обухваћене Програмом општег стручног усавршавања су: Рачунарска писменост, Страни језици, Службенички систем, Систем јавних финансија, Управљање и руковођење у државној управи, Управљање пројектима, Европска унија, Јавност у раду.

Предлог обука које нису до сада биле део Програма, а које су обухваћене Програмом општег стручног усавршавања за 2009. годину, су: Дипломатски

протокол - протокол и правила понашања, Израда стратешких докумената, њихова имплементација и мониторинг.

У циљу обухватања што ширег круга државних службеника, Служба за управљање кадровима уводи електронско пријављивање за обуке, као и анкетирање државних службеника електронским путем (путем сајта Службе: www.suk.gov.rs), како би сви државни службеници били у могућности да пруже информације о индивидуалним потребама за обукама, што ће представљати значајан извор података за планирање наредних обука.

ПРЕДЛОГ ПОСТУПКА ПРОЦЕНЕ ПОТРЕБА У ОРГАНИМА ДРЖАВНЕ УПРАВЕ И СЛУЖБИ ВЛАДЕ

Процена потреба за стручним усавршавањем је утврђивање степена знања и вештина потребног да се један посао што ефективније и ефикасније спроводи. Утврђивање разлике између оног што запослени зна и оног што би требао да зна ми можемо установити процесом идентификације потреба за стручним усавршавањем. Наравно, то је само један вид и могућност побољшања радне ефикасности као и развоја личних компетенција.

У претходном делу навели смо начине процене потреба које смо спроводили у оквиру Извештаја о оцењивању, евалуационих упитник, Упитника за процену Програма општег стручног усавршавања. Урађена је процена потреба на нивоу целе државне управе и служби Владе и добијени подаци представљају део предлога Програма општег стручног усавршавања државних службеника. Ми се нисмо бавили специфичним обукама које би по свом програму припадали само ужем кругу државних службеника. Сагледали смо све жеље и захтеве учесника наших обука као и предложених обука од стране руководиоца у Извештајима о оцењивању и предложили увођење нових обука које се тичу свих државних службеника.

Оно што убудуће желимо да постигнемо је да из прикупљених извештаја кадровских јединица свих органа прикупимо релевантније податке о траженим обукама тако што ће бити обухваћен шири круг државних службеника, без обзира да ли су били учесници обука или не. Са том жељом ми предлагемо кадровским јединицама начин на који би требало да изврше процену потреба у свом органу.

Треба имати у виду Стратешке циљеве који се желе постићи радом у једном органу, затим области у којој нужно долази до промене (увођењем нових прописа или нови захтеви иницирани у окружењу (ЕУ), што можемо сазнати из стратешких докумената, годишњих извештаја и разговора са руководиоцима.

Запослени морају бити равноправни учесници анализе процена потреба и ми предлагемо да се понуди упитник којим би могли не само да сазнамо захтеване компетенције и која би била сврха организовања захтеваних обука, већ и како запослени виде себе у радном окружењу, да ли постоји несклад између њиховог описа посла и онога шта свакодневно раде, затим да ли постоји нерешен проблем на послу и да ли би такав проблем могао бити решен обуком, да ли се њихов посао може обављати и на други начин, које су највеће препреке на послу, да ли су они задовољни са нивоом познавања начина вршења одређених послова и да ли желе даље да се усавршавају и утичу на развој каријере. На крају руководиоца је тај који константно пратећи рад запосленог, може најмеродавније да оцени и предложи које области сматра значајним за датог запосленог. С тим у вези, ми вам предлагемо један од могућих упитника који нам пружа довољно могућности да се процени стварна потреба за стручним усавршавањем. Прикупљањем података из предложеног упитника кадрoвске јединице ће добити богат материјал о наведеним специфичним областима које запослени сматрају неопходним за рад, што ће представљати основ израде Програма посебног стручног усавршавања.

У складу са горе наведеним предлагемо следећи упитник за процену потреба у вашем органу, који се након електронског попуњавања и анализе података шаљу Служби за управљање кадровима – Сектору за стручно усавршавање.

Име и презиме:			
Орган где радите:			
Сектор:			
Назив радног места:			
Ваши радни циљеви:	1.	2.	3.
Ваша задужења која нису у опису радног места:	1.	2.	3.
Ваш највећи проблем у оквиру обављања свакодневних послова:	1.	2.	3.
Да ли би вам боље познавање неких области помогло у обављању послова и како:	1.	2.	3.
Наведите обуке које сте похађали у 2007. години:	1. 2. 3. 4. 5.		
Како су наведене обуке утицале на побољшање вашег рада:			
Предлози руководиоца за обукама које би допринеле вашем раду:	1. 2. 3. 4. 5.		

Хвала!