

ИПА ПРОГРАМ ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ ЗА СРБИЈУ

Подршка НАЈУ у професионалном развоју јавне управе

Уговор бр. 2019/406758

ИЗВЕШТАЈ О ПРОЦЕНИ ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ
УСАВРШАВАЊЕМ ЗАПОСЛЕНИХ У ЈАВНОЈ УПРАВИ ЗА
2020. ГОДИНУ

септембар 2019. године



Пројекат финансира Европска унија



Пројекат реализује IBF International Consulting за и у сарадњи
са Националном академијом за јавну управу

“Садржај ове публикације је искључива одговорност аутора и ни на који начин не одражава ставове Европске уније.”

САДРЖАЈ

Садржај.....	3
1 Увод	4
2 Анализа стратешког и законодавног оквира	5
3 Преглед потреба за обукама из извештаја о оцењивању за 2018. годину	6
4 Анализа потреба за стручним усавршавањем на основу евалуационих листова за период август 2018 – јул 2019. године	7
4.1 Евалуациони листови који обухватају 2018. годину	7
4.2 Евалуациони листови који обухватају 2019. годину	8
5 Извештаји од значаја за утврђивање потреба за стручним усавршавањем	9
5.1 Извештај Европске комисије о напретку Србије за 2019. годину	9
5.2 Принципи јавне управе, Извештај о праћењу 2019. година, СИГМА	10
5.3 Извештаји у вези са утврђивањем потреба настали у оквиру пројеката	11
5.3.1 Ка модерном програму стручног усавршавања државних службеника на положају у Србији, Извештај о резултатима анкете за државне службенике на положају	11
5.3.2 Извештај о активностима анализе потреба за стручним усавршавањем насталим у оквиру Пројекта „Подршка Националној академији за јавну управу“, који подржава Фонд за добру управу (ГГФ) Владе Уједињеног Краљевства	12
5.3.3 Превенција и борба против корупције, Процена потреба за обукама	15
5.3.4 Извештај о изради Програма развоја е-управе за период од 2019. до 2022. године	16
5.3.5 Функционална анализа републичких инспекција са анализом капацитета	19
5.3.6 Финални извештај евалуације Акционог плана за спровођење Националне стратегије за родну равноправност Републике Србије	19
5.3.7 Концептуални оквир за развој е-обука	21
5.3.8 Нацрт методологије имплементације хоризонталних питања у програм стручног усавршавања државних службеника	22
6 Одржани консултативни састанци у циљу анализе потреба за стручним усавршавањем ...	22
7 Приоритетне области за програме стручног усавршавања за 2020. годину	24
8 Закључци и препоруке	25

1 Увод

У оквиру циклуса стручног усавршавања, анализа потреба за стручним усавршавањем представља прву фазу. Анализа потреба за стручним усавршавањем је процес који омогућава да се утврде конкретне потребе и дефинишу одговарајуће обуке, које ће омогућити да запослени дају бољи допринос остварењу планираних циљева организације у којој раде. Кључно је добијање квалитетних информација како би програми стручног усавршавања на најбољи и најекономичнији начин помогли организацији да постигне своје циљеве, обезбеђујући потребан ниво стручности њеним запосленима. Потреба за стручним усавршавањем постоји онда када постоји јаз између потребног и тренутног нивоа компетенција запослених.

У претходном периоду Национална академија за јавну управу (НАЈУ) је спровела низ активности у циљу утврђивања потреба за стручним усавршавањем запослених у државној управи и локалној самоуправи. Током октобра и новембра 2018. године је спроведено истраживање потреба за стручним усавршавањем запослених у јединицама локалне самоуправе уз подршку Програма за развој Уједињених нација. Такође, НАЈУ је у претходном периоду активно користила евалуационе листе са спроведених обука, како би дошла до сазнања о потребним даљим обукама. Додатно, препознајући значај анализе потреба у стручном усавршавању, Програмски савет НАЈУ је у априлу 2019. године усвојио Методологију и водич за анализу потреба за стручним усавршавањем у јавној управи уз подршку Фонда за добру управу Уједињеног Краљевства. Поред НАЈУ и друге институције су у претходном периоду спроводиле анализе потреба за стручним усавршавањем.

Циљ овог документа је да сублимира и прикаже налазе из претходно спроведених истраживања, као и да дефинише приоритете који ће бити обухваћени у оквиру Програма стручног усавршавања за 2020. годину.

Документ се састоји из осам целина. Након уводног дела у ком је представљен контекст и методологија истраживања, следе три поглавља у којима су представљене потребе за обукама на основу анализе стратешког и правног оквира, извештаја о оцењивању државних службеника и евалуационих листова. Након тога следи целина у којој су приказани закључци евидентирани у извештајима Европске комисије и Сигме, као извештаји настали у оквиру посебних пројеката. Коначно, у засебном поглављу су представљени налази о потребама за обукама службеника на основу одржаних консултативних састанака НАЈУ са представницима других органа. На крају, дат је приказ приоритетних тема/области за 2020. годину приказани су закључци и препоруке.

Приликом израде документа обављено је искључиво архивско истраживање. Истраживање је обухватило анализу и систематизацију података и закључака из:

- 1) Налаза спроведене анализе стратешког и правног оквира;
- 2) Извештаја о оцењивању државних службеника за 2018. годину;
- 3) Прегледа потреба из евалуационих листова са одржаних обука;
- 4) Извештаја Европске комисије о Србији за 2019 годину;
- 5) Мониторинг извештаја Сигме о стању јавне управе у Србији из 2019. године;

- 6) Извештаја СИГМА-е о анализи потреба за стручним усавршавањем државних службеника на положају;
- 7) 25 извештаја о анализи потреба за стручним усавршавањем у органима државне управе и јединицама локалне самоуправе које је НАЈУ спровела у оквиру пројекта подршке коју је пружао Фонд за добру управу Уједињеног краљевства;
- 8) Извештаја о процени потреба у области превенције и борбе против корупције;
- 9) Извештаја о изради Програма развоја електронске управе за период 2019-2022;
- 10) Извештаја о спроведеној функционалној анализи републичких инспекција;
- 11) Евалуације Акционог плана за спровођење Националне стратегије за родну равноправност;
- 12) Консултативних састанака са представницима органа и институција.

2 АНАЛИЗА СТРАТЕШКОГ И ЗАКОНОДАВНОГ ОКВИРА

Национална академија за јавну управу је током 2019. године урадила анализу стратешког и законодавног оквира. На основу ове анализе, идентификовано је много тема за обуке, како општих – хоризонталних, тако и секторских. Приликом анализе је дефинисано да функција програма стручног усавршавања може бити информативна, адаптивна, интегративна, корективна, компензацијска и развојна. Програми обука би требало да се базирају на компетенцијама у складу са Законом о државним службеницима, те да омогућавају развој понашајних и функционалних компетенција.

Теме које су идентификоване анализом се могу поделити у неколико група. Прва група се односи на обуке које су у директној вези са изменама правног оквира. То су теме које се односе на примену прописа (који су или релативно скоро усвојени или су у припреми и њихово усвајање се очекује у наредном периоду) по којима поступају државни службеници и/или запослени у ЈЛС, и то: Закон о дигиталној архиви; Закон о озакоњењу; Закон о централном регистру становништва; Закон о накнадама за коришћење јавних добара; Закон о водама; Закон о превозу путника у друмском саобраћају; Закон о пољопривредном земљишту; Нацрт о изменама и допунама закона о извршењу и обезбеђењу; Закон о прекршајима; Закон о железници; Закон о превозу терета у друмском саобраћају.

Такође, иако је усвојен још у априлу 2018. године, Закон о планском систему Републике Србије је препознат као кључни пропис који би током 2020. године био у фокусу рада Националне академије. Циљ креирања овог правног оквира је успостављање ефикасног, транспарентног, координисаног и реалистичног система планирања, уз оптимално коришћење буџетских средстава, обезбеђење одрживог раста и развоја Републике Србије и спровођење процеса приступања ЕУ. Како би новоуспостављени правни оквир остварио пуни капацитет у пракси, у наредном периоду је потребно обезбедити обуке које ће се односити на примену Закона о планском систему и чији ће циљ бити унапређења процеса интегрисаног планирања и креирања јавних политика, спровођења, праћења и оцене постигнутих ефеката.

На крају, када је реч о прописима који се односе на локални ниво власти, два прописа су посебно значајна. То су Закон о туризму и Закон о комуналној милицији, који би требало да се укључе у секторски програм стручног усавршавања за запослене у ЈЛС.

Друга група тема на које је анализа указала односи се на потребу за обукама у следећим тематским областима: Односи са медијима; Информатички послови; Електронска управа и дигитализација; Људска права; Права детета; и СИГМА принципи.

Анализа је идентификовала и обуке за стицање вештина, полагања испита и примену процедура. То су: Обуке за чланове изборних комисија; Обука за примену *assessment centra* – узорка посла; Обука службеника за коришћење система оптимизоване регистрације и одобравања субјеката у пословању храном; Обука за коришћење портала Управе за јавне набавке; Примена упутства за родно одговорно буџетирање; ; Обука за премештај службеника на руководећа радна места; Примена процедура за проверу компетенција ради преласка на друго радно место; Коришћење јединственог регистра повреда на раду; Прва помоћ на раду; Обука запослених за коришћење информативног система за израду информатора о раду; Креирање тестова за проверу знања и вештина; Обука оцењивача тренерских компетенција; и Програм за стране држављане као предуслов за акредитацију.

3 ПРЕГЛЕД ПОТРЕБА ЗА ОБУКАМА ИЗ ИЗВЕШТАЈА О ОЦЕЊИВАЊУ ЗА 2018. ГОДИНУ

Сходно Извештају о спроведеном циклусу оцењивања, који је израдила Служба за управљање кадровима, у 2018. години је податке о оцењивању доставило 17 министарстава, 13 органа у саставу министарстава, 18 посебних организација, 15 служби Владе и 26 управних округа. У поступку оцењивања идентификоване су обуке које су државни службеници похађали, али и обуке које би требало укључити у наредне циклусе стручног усавршавања.

Налази указују да су службеницима (за 1129 државних службеника је исказана та потребу) најпотребније уско стручне обуке које су директно везане за надлежност органа. С друге стране, идентификоване су и обуке које су хоризонталног карактера. У наставку је дат преглед 15 тема које је највећи број службеника препознао као потребне.

ОБУКА
1. Информатичке обуке/рад на рачунару
2. Страни језици
3. Вредновање радне успешности државних службеника
4. Канцеларијско пословање
5. Енглески језик
6. Комуникација и пословна кореспонденција
7. Базе података и <i>excel</i>
8. Управљање људским ресурсима
9. Обрада текста и <i>word</i>

10. Управни поступак
11. Рад писарнице
12. Јавне набавке
13. Јавне финансије
14. Буџетско управљање и рачуноводство
15. Обуке из личног развоја запослених

Додатно, службеници су исказивали потребу и према организатору обука, те су на првом месту истицали обуке које НАЈУ спроводи као најпотребније, али су препознавали и Министарство финансија, Параграф, Едуком и Институт за економију и дипломатију.

4 АНАЛИЗА ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ НА ОСНОВУ ЕВАЛУАЦИОНИХ ЛИСТОВА ЗА ПЕРИОД АВГУСТ 2018 – ЈУЛ 2019. ГОДИНЕ

4.1 Евалуациони листови који обухватају 2018. годину

У оквиру анализе потреба за стручним усавршавањем државних службеника током 2018. године НАЈУ је анализирао податке који су добијени из евалуационих упитника које полазници попуњавају на крају сваке обуке. Део упитника се односи на утврђивање потреба за обукама кроз самопроцену полазника, односно путем одговора на питање да ли имају потреба за обукама које спроводи НАЈУ и које су то обуке.

Анализа је обухватила податке из укупно 1.416 евалуационих упитника које су полазници обука попунили након похађања обука. Од полазника се захтевало да искажу потребе за додатним обукама у наредном периоду. Од укупног броја оних који су одговорили на ово питање, више од половине (51,9%) је одговорило потврдно, односно да имају потребу за наставком стручног усавршавања.

Како би приказ жељених обука био јаснији, све теме обука које су полазници наводили у евалуацијама су груписане у категорије. Доминирају обуке из области управљања финансијском помоћи ЕУ, јавних финансија, инспекцијског надзора и обуке из области информационо-комуникационих технологија.

ОБУКА	Број захтева за обуком
1. Управљање финансијском помоћи ЕУ	202
2. Јавне финансије	74

3. ИКТ	65
4. Инспекцијски надзор	65
5. Пословна комуникација	54
6. Програм обуке руководилаца	52
7. Управљање законодавним процесом	49
8. Страни језик	36
9. Безбедност, заштита и здравље на раду	34
10. Заштита људских права и тајности података	30
11. Управљање људским ресурсима	23
12. Државни стручни испит	19
13. Лични развој запослених	19
14. Управљање системом јавних политика	16
15. Борба против корупције	10
16. Управа у служби грађана	6

Највећи број захтева за даљим усавршавањем је у области Управљања финансијском помоћи ЕУ где доминира више тема, попут: ИПА II (2014–2020), Уговори о набавци робе (ПРАГ), Основе јавних набавки и управљања уговорима (ПРАГ) и Ревизорски поступак у оквиру ИПА 2 програма регионалне и територијалне сарадње. Што се тиче Јавних финансија, државни службеници су највише тражили обуке: Буџетско рачуноводство и извештавање, Припрема програмског буџета, као и Јавне набавке – планирање и спровођење.

Као и сваке године, и у овом извештајном периоду постоји изражено интересовање за област информационо-комуникационих технологија, посебно за обуке Табеларне калкулације – напредни ниво и Базе података – напредни ниво. Уз то, важно је напоменути да постоји повећано интересовање за обуке које се реализују у оквиру Програма обуке руководилаца и то посебно за обуку Управљање пројектним циклусом.

4.2 Евалуациони листови који обухватају 2019. годину

У периоду од јануара до јула 2019. године су за 114 обука попуњени евалуациони листови. У оквиру евалуационих листова, полазници су имали прилике да искажу преференције о будућим обукама, и у табели испод је приказано 15 најчешће одабраних тема:

ОБУКА
1. Управни поступак

2. Инспекцијски надзор
3. еУправа
4. Државни стручни испит
5. Управљање људским ресурсима и примена система компетенција
6. Вредновање радне успешности службеника
7. Финансијско управљање и контрола
8. Јавне набавке
9. Енглески језик
10. Базе података и Excel
11. ИПА пројекти
12. Управљање пројектима
13. Вештине комуникације – писана комуникација
14. Канцеларијско пословање
15. Рад на рачунару

5 ИЗВЕШТАЈИ ОД ЗНАЧАЈА ЗА УТВРЂИВАЊЕ ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ

5.1 Извештај Европске комисије о напретку Србије за 2019. годину

У мају 2019. године Европска комисија је објавила извештај о Србији, који је део редовног праћења напретка Србије у процесу приступања Европској унији. У извештају је представљено тренутно стање у држави, степен остварења реформских циљева а дате су и препоруке и мере за даље кораке. Посебан део извештаја се односи на стање реформе јавне управе, у оквиру које се нарочито истиче управљање људским ресурсима у управи. Када је реч о стручном усавршавању, у документу се наводи да је напредак постигнут, нарочито са оснивањем Националне академије за јавну управу. Посебно се истиче опсег надлежности новоуспостављене институције која је задужена и за обуке запослених у ЈЛС. Такође, истиче се и значај постојања посебних програма за руководиоце.

У наставку су приказани кључни налази и закључци када је реч о људским ресурсима, који се могу повезати са потреба за обукама приликом креирања будућег програма стручног усавршавања:

НАЛАЗИ
1. Чланови преговарачких група показују знања и професионалност, али у ресорним министарствима би требало радити на јачању људских ресурса у области ЕУ интеграција
2. Капацитети ЈЛС нису довољно развијени и постоје велике разлике између општина
3. Требало би унапредити процес запошљавања
4. Требало би обезбедити ефикасну примену Закона о планском систему
5. СУК би требало да ојача капацитет у домену координације јединица за људске ресурсе
6. Потребно је обезбедити обуку за судије и тужиоце о замрзавању, заплени и конфискацији имовине стечене криминалом, посебно о концепту проширене конфискације
7. Судије и тужиоци би имали користи од више обука о концепту одузимања имовине
8. Постоји потреба за даљим вишим степеном обуке у Канцеларији за азил.
9. Обука наставника је потребна како би се подржала имплементација нових наставних планова и програма и развој кључних компетенција ученика.
10. Потребно је побољшати квалитет програма иницијалне и континуиране обуке које пружа Правосудна академија. Обука треба боље да одговори на стварне потребе, на пример, усредсређујући се на правосудне вештине и етичке вредности, укључујући улогу судије у демократском друштву.

5.2 Принципи јавне управе, Извештај о праћењу 2019. година, СИГМА

У мају 2019. године је СИГМА објавила најновији извештај о стању јавне управе у Србији и то у областима: управљање људским ресурсима и пружање услуга. Као једна од највећих промена у односу на претходни извештај назначена је област стручног усавршавања и то пре свега због оснивања Националне академије за јавну управу. Извештај препознаје напредак у овом сегменту, и даје прегледну слику реализованих обука, броја полазника итд. У извештају се такође наводе и области у којима је потребно даље обучавање. У наставку је дат преглед препорука које се односе на потребу за обукама:

ПРЕПОРУКЕ
Обука за све руководиоце је потребна у области вредновања радне успешности, како би разумели суштину новог система и како би га спроводили у пракси
Требало би предвидети средства за обуке на нивоу органа, како би сви органи могли да припреме и усвоје своје посебне програме стручног усавршавања
Требало би одредити као приоритет стручно усавршавање државних службеника на положају

Један од приоритета у области пружања јавних услуга је да се одрже обуке о општем управном поступку за запослене у ЈЛС и АП

5.3 Извештаји у вези са утврђивањем потреба настали у оквиру пројекта

5.3.1 Ка модерном програму стручног усавршавања државних службеника на положају у Србији, Извештај о резултатима анкете за државне службенике на положају

Током прве половине ове године, у оквиру пројекта „Ка модерном програму стручног усавршавања државних службеника на положају“ као подршке Министарству државне управе и локалне самоуправе (МДУЛС), Националној академији за јавну управу и Служби за управљање кадровима, СИГМА је спровела истраживање међу државним службеницима на положају у циљу стицања увида у њихове потребе када је реч о личном развоју и очекивањима од програма стручног усавршавања.

Испитивање потреба за усавршавањем државних службеника на положају је спроведено у фебруару и марту 2019. године путем анонимне онлајн анкете коју је приредила СИГМА у сарадњи с МДУЛС, НАЈУ и СУК. Позив за учешће у анкети упућен је свим државним службеницима на положају (укупно 320 службеника), а упитник је попунило 240 испитаника.

Испитаници већински сматрају да је њихова најбитнија улога да обезбеђују да се прописи и поступци адекватно спроводе: двоје од троје испитаника потврдило је да ово важи „у огромној мери“. Одмах затим, службеници сматрају да имају улогу да воде и мотивишу људе (53%). С друге стране, државни службеници на положају у најмањој мери препознају улогу планирања и контроле извршења буџета (32%) и осмишљавања бољих услуга за грађане и привреду (25%).

Најтежи задатак представља управљање својим временом због великог радног оптерећења (више од две трећине у некој мери истиче да је то тешко). Овај изазов је најзаступљенији међу запосленима у министарствима и посебним организацијама, као и међу мање искусним вишим руководиоцима (до 6 година искуства). Препознате такође као захтевне улоге су управљање променама, мотивисање људи и управљање буџетом.

Кључне претпоставке које су произашле из овог истраживања:

- Потребно је ставити већи нагласак на управљање личним развојем и временом;
- Постоји склоност ка класичнијим (традиционалнијим) улогама као што је примена законодавства, док је значај улога које су повезане са модерним менаџментом, као што су пружање бољих услуга грађанима или покретање промена, знатно скромније оцењене;
- Кључне/базичне теме о лидерству су и даље релевантне, посебно за мање искусне руководиоце;
- Циљна група издваја веома класичне методе обука;

- Концепт тренинга се види на традиционалан начин пре него у смислу лидерства и трансформације;
- Коучинг или менторство за ове службенике још увек нису препознати као методе обука.

Државни службеници на положају показују велико интересовање за различите области стручног усавршавања. Највећи број сматра да је управљање личним развојем (лична ефикасност, управљање временом) приоритет за постизање бољих резултата у раду. Ову тему је три од четири службеника оценило као веома или изузетно значајном за добар радни учинак, а готово исти проценат (73%) пажњу даје и стварању позитивног радног окружења (управљање стресним ситуацијама и конфликтима у тиму). На трећем месту приоритета налази се област дигиталне/електронске управе и коришћења дигиталних решења, чију важност такође увиђа значајна већина службеника (72%).

У наставку су дате кључне области у којима државни службеници на положају желе да се усавршавају:

ОБУКА
1. Стварање позитивног радног окружења
2. Управљање личним развојем
3. Дигитална управа
4. Лидерство и руковођење
5. Управљање људским ресурсима
6. Управљање променама
7. Сарадња и умрежавање
8. Јавни наступ
9. Стратешко управљање
10. Планирање и спровођење јавних политика

5.3.2 Извештај о активностима анализе потреба за стручним усавршавањем насталим у оквиру Пројекта „Подршка Националној академији за јавну управу“, који подржава Фонд за добру управу (ГГФ) Владе Уједињеног Краљевства

НАЈУ методологија предвиђа да се анализа потреба за стручним усавршавањем спроводи на више различитих нивоа - од нивоа органа/организација државне управе/органа ЈЛС преко организационе јединице па све до појединца тј. запосленог лица. Када је реч о процесу утврђивања потреба, методологија обухвата архивско истраживање кроз анализу стратешких планова и доступних докумената, као и теренско истраживање кроз интервјуе и анкете са

руководиоцима и службеницима. Након тога, следе фазе одређивања приоритета међу идентификованим потребама и припрема извештаја о спроведеној анализи.

У институцијама које су учествовале у фази пилотирања методологије примењене су различите фазе и на различитим нивоима. На тај начин су свим елементи покривени. Од анализе стратешке и друге документације (секторске стратегије, правни оквир, планови рада, извештаји, подаци о броју и структури запослених), преко упитника/анкета за спровођење анализе, њиховог попуњавања од стране запослених преко анализе података и дефинисања потреба, спровођење разговора са руководиоцима, до утврђивања приоритета и припреме извештаја о анализи потреба за стручним усавршавањем.

Током развоја Методологије и водича за анализу потреба за стручним усавршавањем у јавној управи, НАЈУ је у пет органа државне управе, једном независном државном органу, 14 јединица локалне самоуправе и пет секретаријата у оквиру Градске управе града Београда тестирала методологију. Како би се на што бољи начин тестирала методологија, у различитим институцијама су имплементирани различити елементи процеса, односно различите методе за прикупљање података у оквиру анализе потреба. Главни метод који је у свим органима и ЈЛС коришћен била је анкета међу запосленима. Она је обухватила понуђене обуке и теме и које су запослени могли да користе приликом идентификације потреба, али је истовремено омогућавала запосленима да сами кандидују теме које нису биле понуђене. Поред анкета, у различитим органима и ЈЛС су коришћене и друге методе као што су анализа стратешких докумената, обрада аналитичких извештаја, интервјуи са руководиоцима средњег и високог нивоа и интервјуи са запосленима и службеницима за обављање послова у вези са управљањем људским ресурсима.

У наставку ће бити приказани налази о потреба за стручним усавршавањем у две групе. Прва се односи на локалну самоуправу, а друга на централни ниво власти.

На основу података сакупљених помоћу анкете међу службеницима у јединицама локалне самоуправе, могуће је идентификовати области знања и вештина, односно тема које су идентификоване од стране запослених као најпотребније. У 19 анкета¹ које су биле спроведене за потребе било је понуђено преко 100 тема, од којих су готово све препознате од стране одређеног броја службеника као потребне. У наставку је приказано 10 тема које је највећи број службеника идентификовао као тему за коју му је потребна обука.

ОБУКА	Број захтева
1. Општи управни поступак	138
2. Електронска управа	134
3. Управљање стресом	113
4. Како поспешити личну ефикасност	92
5. Обрада текста	85

¹У истраживању су учествовали следећи градови и општине: Смедерево, Прокупље, Ужице, Пожаревац, Смедеревска Паланка, Суботица, Кањижа, Шид, Ниш. Лесковац, Врњачка Бања, Крагујевац, Пирот, Шабац и Београд. У оквиру Градске управе града Београда истраживање је укључило пет секретаријата и то: Секретаријат за саобраћај, Секретаријат за опште послове, Секретаријат за послове начелника, Секретаријат за јавне приходе и Секретаријат за урбанизам.

6. Увођење и имплементација принципа добре управе у раду ЈЛС	79
7. Енглески језик	78
8. Унапређење административне ефикасности и делотворности у услуга према грађанима и привреди	78
9. Јавни наступ и вештине презентације	75
10. Управљање временом	72

Додатно, у одређеним јединицама локалне самоуправе су другим методама идентификоване још неке теме које би требало да се нађу у програмима стручног усавршавања. Тако су током разговора са начелницима управа, дефинисане потребе за развојем следећих компетенција запослених (за руководећа и неруководећа радна места). То су: управљање информацијама; управљање задацима и остваривање резултата; оријентација ка учењу и променама; изградња и одржавање професионалних односа; савесност, посвећеност и интегритет; дигитална писменост и пословна комуникација.

Друга група запослених који су били обухваћени истраживањем у оквиру овог пројекта су државни службеници. Анализа потреба је спроведена у пет органа државне управе (Министарство за европске интеграције, Национална академија за јавну управу, Служба за управљање кадровима, Министарство финансија и Управа за трезор) и један независни државни орган (Повереник за заштиту равноправности). Следи приказан 11 тема које је највећи број службеника идентификовао као тему за коју му је потребна обука.

ОБУКА	Број захтева
1. Табеларне калкулације - креирање, формирање, измене и коришћење радних листова, стандардних формула, функција и креирање графикона	41
2. Оријентација ка променама и учењу	33
3. Управљање информацијама	33
4. Управљање задацима и остваривање резултата	32
5. Вербална и невербална комуникација	32
6. Писана пословна комуникација	30
7. Права и обавезе државних службеника	29
8. Управљање људским ресурсима	28
9. Изградња и одржавање професионалних односа	28

10. Стратешко управљање	26
11. Обрада текста - креирање, форматирање и завршна обрада текстуалних докумената	26

5.3.3 Превенција и борба против корупције, Процена потреба за обукама

У оквиру пројекта Превенција и борба против корупције, који финансира Европска унија, спроведено је истраживање о процени потреба за обукама у области спречавања корупције. На основу спроведеног истраживања, израђене су препоруке и детаљан и свеобухватан план обуке, који садржи листу општих и специфичних обука које треба организовати и спровести за институције и актере који се баве борбом против корупције у Србији, као и за секторе најосетљивије на корупцију – институције државне управе и локалне самоуправе, образовање, здравство, правосуђе, полиција и тужилаштво, царина и пословни/приватни сектор.

У извештају су препознате следеће обуке из области превенције корупције:

ОБУКА
1. Етика и интегритет у јавној управи;
2. Кодекс добре управе;
3. Процена ризика од корупције у прописима као механизам за превенцију корупције
4. Спречавање сукоба интереса и контрола имовине функционера
5. План интегритета и смернице за његову израду
6. Право на приступ информацијама од јавног значаја - основна обука
7. Право на приступ информацијама од јавног значаја - примена у пракси
8. Заштита узбуњивача – основна обука
9. Заштита узбуњивача - обука за овлашћена лица

Такође, у извештају је дат предлог концепта обука и то према следећим областима: јавна управа и локална самоуправа, образовање, здравство, органи за спровођење закона, односно органи гоњења и приватни сектор. Када је реч о јавној управи и локалној самоуправи идентифоване су следеће потребе: Општа свест о интегритету и борби против корупције, укључујући познавање националног законодавства и организационих пракси; Капацитет за идентификацију и решавање корупцијских ризика на организационом нивоу и развој и имплементација политика интегритета; Капацитет за препознавање и решавање етичких дилема; Капацитет за идентификацију најчешћих ризика везаних за корупцију у јавним набавкама и за њихово решавање јачањем транспарентности, објективности и конкуренције у набавкама; Познавање постојећег оквира за заштиту од корупције; и Познавање реформске политике владе у односу на јавне службе. На основу утврђених потреба израђен је следећи предлог обука:

ОБУКА
1. Корупција: Увод
2. Процена ризика од корупције и изградња политика интегритета
3. Организациона култура и етичке дилеме
4. Процес јавних набавки
5. Антикорупцијски алати
6. Реформе сектора јавних услуга

5.3.4 Извештај о изради Програма развоја е-управе за период од 2019. до 2022. године

Имајући у виду да је развој електронске управе један од приоритета Владе Републике Србије, Министарство државне управе и локалне самоуправе и Канцеларија за информационе технологије и електронску управу су у сарадњи са другим органима и уз пројектну подршку развили Програм развоја е-управе за период од 2019. до 2022. године. У програму су наведена четири посебна циља за развој е-управе. У оквири ових циљева предвиђен је низ мера, међу којима се налазе и питања унапређења капацитета службеника. Кључне мере и активности које се односе на унапређење капацитета службенике, а које је потребно инкорпорирати у будуће програме стручног усавршавања су:

Мера	Опис мере
Успостављање одрживе структуре стручног ИТ кадра и кадра за управљање ИТ пројектима (1.8)	<p>Анализа стања електронске управе (на узорку од 21 органа државне управе) показала је да 66% органа државне управе има потребу за додатним ИТ кадровима. У склопу ове анализе добијен је податак да се на сваких 25 запослених запошљава једно лице задужено за ИТ послове. Анализа ИКТ капацитета и информационе безбедности локалних самоуправа (на узорку 63 локалне самоуправе) показала је да се на сваких 65 запослених запошљава једно лице за ИТ послове. Чак 76% органа јавне управе поједине послове у развоју и одржавању ИТ система и ИКТ капацитета поверава трећим лицима (outsourcing).</p> <p>Нужан услов за одрживи развој електронске управе и подизање ИКТ капацитета јавне управе јесте постојање стручног ИТ кадра који ће управљати ИТ системима и развојним пројектима у овој области.</p> <p>Један од највећих идентификованих проблема у спроведеним анализама развоја е-управе (Анализи тренутног стања е-управе и Анализи ИКТ капацитета и информационе безбедности локалних самоуправа) и током консултативног процеса јесте проблем који имају</p>

	<p>органи јавне управе у задржавању постојећег ИТ кадра и проналаску новог, услед чега нису у стању да на адекватан начин одржавају постојеће ИКТ системе и опрему чиме се погоршава ниво пружене услуге за грађане и привреду.</p> <p>Такође, услед честог одласка најстручнијег ИТ кадра органи јавне управе не могу да на адекватан начин примене постојећи регулаторни оквир, који налаже строге стандарде у области информационе безбедности, заштите података о личности и е-управе.</p> <p>Оснивањем Канцеларије централизована је функција управљања ИКТ опремом али чак ни ова институција нема адекватно решење за проблем недостатка ИТ кадра будући да и сама потпада под ограничења у погледу броја запослених и висине плата. Ова мера има за циљ да на адекватан начин идентификује постојеће проблеме људских капацитета у управљању ИКТ системима јавне управе и дефинише могуће опције за решавање овог проблема. Поред наведеног потребно је извршити анализу потреба јавне управе за ИТ профилима и кадровима за управљање ИТ пројектима (према стручној спреми, искуству, пословима које обављају итд.), другим речима, потребно је установити који део стручног посла који ИТ профили обављају треба да се обавља у институцијама, а који би требало да се препусти трећим лицима.</p>
<p>Подизање нивоа знања и вештина службеника јавне управе за рад у дигиталном окружењу (1.9)</p>	<p>Како би се осигурао континуиран развој електронске управе у Србији неопходно је подизање нивоа дигиталне писмености свих запослених и капацитета за рад у дигиталном окружењу. Процена на основу Анализе тренутног стања е-управе је да 4% запослених у државној управи не зна да користи рачунар.</p> <p>Оснивањем и почетком рада Националне академије за јавну управу (у даљем тексту: НАПА) у јануару 2018. године, јавна управа је добила централну институцију система стручног усавршавања у јавној управи. Са развојем електронских сервиса и електронске управе на централном нивоу расте потреба да запослени у јавној управи раде у дигиталном окружењу. Уколико запослени не добију адекватну подршку, прети опасност да развој електронске управе стагнира, те је из тог разлога неопходно континуирано радити на подизању њихових вештина. Поред опште едукације у области дигиталних вештина, приликом развоја нових електронских сервиса и система за рад важно је на самом почетку обучити запослене за рад у њима (online курсеви) и пружити им корисничку подршку (формирањем корисничких центара за запослене у јавној управи – G2G).</p>

У овом документу се наводи и да је анкетирањем органа јавне управе установљено да постоји велика потреба за додатним обукама запослених како би се оспособили за рад у дигиталном окружењу и то:

ПОТРЕБЕ
1. Коришћења и валидације квалификованог електронског потписа и квалификованог електронског печата;
2. Отварање и визуелизација података;
3. Вођења пројеката;
4. Коришћења Microsoft Office пакета;
5. Спровођења јавних набавки електронским путем;
6. Креирања електронских услуга;
7. Коришћење Информационог система над сервисном магистралом органа (е-ЗУП-а).

Додатно, велики број мера предвиђених Програмом имају карактер пионирских активности, односно евидентно је да ће њихова имплементација захтевати стицање нових знања и вештина за службенике. У наставку је дат предлог 10 мера за чију ће имплементацију бити потребно спровести обуке за запослене који би требало да раде на тим пословима:

МЕРЕ
1. Развој заједничких (дељених) ИТ сервиса за потребе јавне управе
2. Израда архитектуре и имплементација Платформе за подршку развоју и коришћењу услуга е-управе
3. Обезбедити ефикасне механизме за исправку и ажурирање података уписаних у изворне регистре и друге електронске евиденције
4. Обезбедити ефикасну заштиту права корисника електронске управе у судским поступцима
5. Унапређење правног оквира и праксе употребе квалификованог електронског потписа и квалификованог електронског печата
6. Успостављање ефикасне електронске доставе грађанима и привреди у процедурама које спроводи јавна управа
7. Пружање подршке корисницима електронске управе
8. Афирмација електронске управе (Подизање свести јавних службеника и грађана о значају дигитализације и јачање поверења у електронске услуге)
9. Имплементација јединственог управног места
10. Подршка коришћењу отворених података

5.3.5 Функционална анализа републичких инспекција са анализом капацитета

Министарство државне управе и локалне самоуправе је током 2018. године припремило Функционалну анализу републичких инспекција са анализом капацитета. Анализа у фокус првенствено ставља квантитет, а не квалитет када су у питању људски ресурси. У том смислу, у документу се не посвећује велика пажња обукама и конкретним програмима, темама и тренинзима које би требало реализовати. Тако је најзначајнији део анализе приказ броја систематизованих, попуњених и потребних радних места инспектора. Када је реч о профилу и компетенцијама инспектора, анализа фокус ставља на формално образовање и друге личне карактеристике (нпр. старост). С друге стране, важан аспект анализе се односи на материјална средства (рачунари, возила и сл.) а централне препоруке у документу се односе се на трогодишњи план запошљавања лица на пословима инспекцијског надзора.

Када је реч о обукама, из анализе се индиректно може извући закључак да највише недостају знања у области процене ризика, јер поједине инспекције још увек немају развијене инструменте за анализу ризика. Планирање ресурса инспекција захтева прецизније одређивање броја субјеката/објеката надзора. Након усвајања подзаконских аката који регулишу процену ризика, потребно их је проверити у пракси. Многе инспекције су прецениле или учесталост надзора или су неадекватно вршиле идентификацију ризичних субјеката. Оба ова аспекта су битна за утврђивање потребног броја инспектора. Такође, када је реч о компетенцијама, препознато је да код инспекција где се тражи високо стручно, специјализовано знање (нпр. електроенергетска, нуклеарна, информациона безбедност, цивилно ваздухопловство), постоји проблем проналаска инспектора који имају то знање, а хоће да раде за „малу„ плату у државној управи.

5.3.6 Финални извештај евалуације Акционог плана за спровођење Националне стратегије за родну равноправност Републике Србије

У циљу спровођења евалуације имплементације Националне стратегије за родну равноправност, Координационо тело за родну равноправност је наложило израду независне евалуације у циљу да се пружи системски увид у процес реализације и остварене резултате и дају препоруке за другу фазу имплементације Стратегије.

Налази евалуације представљени су у односу на кључне евалуационе критеријуме: релевантност, делотворност, ефикасност, утицај и одрживост. Укупно је представљено 25 налаза, на основу којих је припремљено 13 препорука. Једна од препорука се директно односи на стручно усавршавање запослених у јавној управи. Тако се и у извештају препознаје потреба да се успоставе и стандардизују компетенције у области родне равноправности за све запослене у државној управи, институцијама и јавним службама.

У извештају се такође наводи да се 25% запослених слаже са тврдњом да обука о родној равноправности треба да буде саставни део редовне обуке запослених у државној управи. Ипак, да би се наставио напредак у спровођењу Стратегије, у извештају се наводи да је од изузетног значаја да се прецизније дефинишу компетенције у области родне равноправности које треба да се повећају код запослених у државној управи и јавним службама. Обуке би могле да буду осмишљене у складу са овим компетенцијама и редовно организоване за запослене у државној управи и другим јавним службама. Такође, неопходно је боље организовати вођење евиденције

о одржаним обукама и увести стандардизоване тестове пре и након обуке који би садржали индикаторе у односу на које се мере компетенције у области родне равноправности. Неопходно је применити знање стечено кроз обуке и пратити његову примену како би се уочили недостаци унутар компетенција на које би могло да се одговори даљим обукама, са циљем да се препознају препреке које спречавају примену стеченог знања и практичних компетенција, и да се елиминишу уз помоћ нових мера. Свакако је неопходно обезбедити додатну обуку запосленима у државној управи, а посебно је значајно укључити у обуку контакт особе за родну равноправност у министарствима, као и представнике локалних самоуправа, за које се верује да имају релативно низак ниво знања и компетенција у области родне равноправности.

У табели испод је приказана препорука која се односи на унапређење компетенција кроз спровођење обука.

ОПШТА ПРЕПОРУКА	ПОСЕБНЕ ПРЕПОРУКЕ	ПРИМАОЦИ
Успоставити и стандардизовати компетенције у области родне равноправности за све запослене у државној управи, институцијама и јавним службама	<p>Треба дефинисати скуп компетенција у области родне равноправности за запослене у државној управи и јавним службама</p>	<p>Координационо тело, Министарство државне управе и локалне самоуправе, Национална академија за јавну управу</p>
	<p>Треба направити обуке које развијају опште компетенције у области родне равноправности, али оне такође треба да садрже модуле прилагођене посебним позицијама у државној управи односно јавним службама (односно у социјалној заштити, здравству, опорезивању, итд).</p>	<p>Координационо тело, Министарство државне управе и локалне самоуправе, Национална академија за јавну управу</p>
	<p>Компетенције у области родне равноправности треба да постану део предуслова за одређена радна места и део евалуације рада и напредовања запослених у државној управи.</p>	<p>Министарство државне управе и локалне самоуправе, Национална академија за јавну управу</p>
	<p>Неопходно је увести стандардизоване тестове пре и након обуке који би садржали ставове у односу на које се мере компетенције, да би се систематски пратио напредак и да би се прилагодио садржај обука у складу са резултатима</p>	<p>Координационо тело, Национална академија за јавну управу</p>

	Треба централизовати евиденцију о обукама за развој компетенција у области родне равноправности.	Национална академија за јавну управу
	Треба пратити како се практикују стечене компетенције, да би се добила повратна информација о препрекама за примену компетенција у свакодневном раду у државној управи и јавним службама и информисале надлежне институције о недостацима и унапредиле мере у наредним циклусима политика.	Координационо тело, Министарство државне управе и локалне самоуправе
	Посебно је важно укључити у обуке контакт особе за родну равноправност у министарствима, као и представнике локалних самоуправа, који сигурно имају релативно низак ниво знања и компетенција у области родне равноправности.	Координационо тело, Национална академија за јавну управу, сва министарства

5.3.7 Концептуални оквир за развој е-обука

У оквиру пројекта Подршка НАЈУ у стручном усавршавању у јавној управи који финансира Европска унија, у склопу којег је припремљен и овај извештај, израђен је и документ који пружа смернице за дизајнирање, развој и спровођење електронских обука (е-обука), и који предлаже приоритетне теме е-обука које НАЈУ треба да креира у почетној фази развоја модела стручног усавршавања који се базира на е-учењу (*e-learning*).

На основу критеријума за одабир тема које би требало конципирати као е-обуке, а који су дати у поменутом документу, идентификоване су обуке које би требало пружати у том формату. Све е-обуке би биле конципиране да испуне два циља – да информишу службенике и да обезбеде разумевање основних појмова. Стога би е-обуке требало посматрати као уводне обуке, након којих би у оквиру сваке теме следио низ детаљнијих и фокусиранијих обука.

ОБУКА
Систем јавне управе
Добра управа
Електронска управа

Систем јавних политика
Основи система ЕУ
Усклађивање са правним тековинама ЕУ
Претприступна помоћ – ИПА II
Јавне финансије
Програмско буџетирање
Финансијско управљање и контрола
Канцеларијско пословање
Управљање људским ресурсима у јавној управи
Годишњи циљеви и вредновање/оцењивање рада службеника
Унутрашње уређење и систематизација радних места
Безбедност, заштита и здравље на раду
Борба против корупције
Инспекцијски надзор

5.3.8 Нацрт методологије имплементације хоризонталних питања у програм стручног усавршавања државних службеника

У оквиру пројекта Подршка НАЈУ у стручном усавршавању у јавној управи који финансира Европска унија, у склопу којег је припремљен и овај извештај, израђен је још један документ који је значајан за дефинисање програма стручног усавршавања за 2020. годину. Циљ документа је био да се идентификују питања која прожимају више различитих програмских тема или чак програмских области. То су *хоризонтална питања* која се могу појавити без обзира и независно од спроведене специјализације послова или департаментализације одређених функција органа, односе се на мета-теме, често везане за општи развој јавне управе, њену модернизацију или унапређење административне културе.

У документу се истичу две теме, односно хоризонтална питања која би била идентификована и приоритизована ради имплементације у програм стручног усавршавања за 2020. годину, и то:

ОБУКА
Заштита од дискриминације
Партиципација цивилног друштва

6 ОДРЖАНИ КОНСУЛТАТИВНИ САСТАНЦИ У ЦИЉУ АНАЛИЗЕ ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ

У периоду од јуна до августа 2019. године, Национална академија за јавну управу је одржала низ консултативних састанака са релевантним институцијама у оквиру процеса израде програма стручног усавршавања за 2020. годину. Циљ састанака је био да се идентификују све теме и потребне обуке у различитим областима. На састанцима су учествовали представници државних органа, али и међународних и домаћих организација, и то: Републички секретаријат за законодавство, Министарство за европске интеграције, Републички секретаријат за јавне политике, Министарство за државну управу и локалну самоуправу, Министарство унутрашњих послова, Агенција за борбу против корупције, Тим за имплементацију стратешких пројеката при Кабинету председника Владе, Служба за управљање кадровима, Републички завод за статистику, Повереник за родну равноправност, Министарство финансија, Канцеларија за ИТ и Е управу, Комесаријат за избеглице и миграције, Канцеларија за сарадњу са цивилним друштвом, СИГМА, Уједињене нације, Немачке организација за међународну сарадњу (ГИЗ), Центар за европске политике и Канцеларија Савета Европе у Београду.

Укупно су одржана 34 састанка, а у табели испод су приказане теме које су на овим састанцима истакнуте као релевантне, односно које би требало обухватити обукама у наредном периоду, а које нису садржане у постојећем програму:

ТЕМЕ
Државна управа
1. Методологија израде прописа
2. Употреба података, дефинисање индикатора и њихово тумачење у процесу обликовања јавних политика и извештавања
3. Пријава боравка странаца
4. Израда финансијских планова корисника у складу са Упутством за припрему буџета Републике Србије за 2021. годину и пројекција за 2022. и 2023. годину
5. Обука за посматраче у Центрима за процену кандидата
6. Одрживи развој и заштита животне средине – онлајн обука
7. Заштита од дискриминације
8. Основи управљања миграцијама
9. Поступање са малолетницима без пратње у контексту обезбеђивања материјалних услова прихвата
10. Примена Закона о лобирању
11. Обуке за саветнике за односе с јавношћу
12. Руски језик
13. Обуке за ИТ стручњаке (SQL, HTML)

14. Израда инструмената за оцену програма обуке
15. Обука предавача, страних држављана
Локална самоуправа
1. Израда финансијских планова корисника у складу са Упутством за припрему одлуке о буџету локалне власти за 2021. годину и пројекција за 2022. и 2023. годину
2. Обука за јавне политике
3. Метарегистар и попис службених евиденција
4. Обуке за ИТ стручњаке (SQL, HTML)
5. Руски језик
6. Етика и интегритет
7. Прикупљање, анализа и коришћење података у процесу праћења и вредновања јавних политика у локалној самоуправи
8. Примена Закона о туризму
9. Повезивање локалних заједница на нивоу ЕУ кроз међународне пројекте-Програм Европа за грађане и грађанке
10. Остваривање права детета
11. Основе управљања миграцијама
12. Локални акциони планови за побољшање/унапређење положаја различитих категорија миграната
13. Миграције и развој
14. Примена Закона о комуналној милицији
15. Успостављање и развој међународне сарадње градова и општина и извори финансирања

7 ПРИОРИТЕТНЕ ОБЛАСТИ ЗА ПРОГРАМЕ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА ЗА 2020. ГОДИНУ

На основу претходно анализираних докумената, извештаја и анализа, приоритетне области око којих би требало конципирати програм стручног усавршавања на централном и локалном нивоу за 2020. годину су:

- добра управа;
- општи управни поступак;
- инспекцијски надзор;

- електронска управа;
- управљање финансијама;
- претприступни фондови ЕУ;
- управљање људским ресурсима;
- развој и имплементација пројеката;
- систем јавних политика;
- развој личних вештина запослених са посебним освртом на вештине руковођења.

Стога, приоритетне циљне групе за 2020. годину су:

Државна управа
1. државни службеници на положају;
2. државни службеници извршиоци који раде на руководећим радним местима – начелници одељења, шефови одсека и руководиоци група;
3. државни службеници који раде на пословима инспекцијског надзора - инспектори;
4. државни службеници који раде на пословима планирања, програмирања, спровођења, праћења, извештавања и вредновања програма претприступне помоћи ЕУ;
5. државни службеници који раде на студијско-аналитичким пословима (нарочито на пословима у којима се примењује Закон о планском систему)
Локална самоуправа
1. службеници који раде на пословима у вези са управљањем људским ресурсима;
2. службеници који раде на пословима развоја и спровођења пројеката
3. службеници који раде на примени општег и посебних управних поступака

8 ЗАКЉУЧЦИ И ПРЕПОРУКЕ

На основу досадашњих анализа различитих извештаја коју су укључивали анализу потреба за стручним усавршавањем и дефинисање конкретних обука за програме стручног усавршавања државних службеника и запослених у ЈЛС стиче се утисак да се из године у годину број обука, тема и модула све више повећава. Последица је да у постојећим програмима стручног усавршавања постоји велики број обука, од којих се неке или ретко или уопште не спроводе. Стога би приликом планирања и развоја програма за наредни период требало водити рачуна да се укључе само теме и обуке које су реално потребне запосленима у јавној управи и које служи унапређењу знања и вештина које су неопходне за обављање послова на радним местима. Нпр. то значи да уколико одређени број запослених захтева обуку одређеног језика чије знање није потребно за обављање послова, таква обука не би требало да се нађе у програму. Ово је веома важан принцип јер се на тај начин врши контрола самопроцене службеника која је један од основних метода за утврђивање потреба за стручним усавршавањем.

Такође, приликом конципирања обука, требало би водити рачуна да јасно указују на компетенцију чијем развоју доприносе. Тачније, код сваког програма стручног усавршавања би требало да се налази преглед која обука доприноси развоју које компетенције у складу са Уредбом о одређивању компетенција за рад државних службеника.

Даље, све будуће обуке би требало да буду конципиране према групама послова (фамилијама), а израда програма би требала да буде у складу са налазима анализе потреба која нарочито садржи и приоритетне групације за наредни период. Нпр. добар пример за то биле би новине Закона о планском систему које изискују велики број промена у циклусу јавних политика, а коју треба да подрже и спроведу службеници који пре свега раде на студијско-аналитичким пословима. На овај начин је дефинисана циљна група за коју је у наредном периоду требало да представља приоритет те је потребно дефинисати програме стручног усавршавања који би могли да се састоји од различитих обука, а које се односе на стратешко планирање, израду докумената јавних политика, праћење и оцене (мониторинг и евалуацију) постигнутих ефеката и слично. На овај начин се у великој мери симплификују, али и конкретизују програми које је на овај начин могуће пратити и евалуирати према Правилнику о критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања. Требало би напоменути да у постојећим програмима јесу предвиђене ове обуке, али не у мери коју захтева ефикасна примена Закона о планском систему. Стога је потребно акценат ставити на ову тему, како би у складу са препоруком Европске комисије обезбедила ефикасна примена Закона о планском систему.

Такође, у наредном периоду је потребно фокусирати се на обуке руководилаца, а у складу са препоруком Сигме, као посебан приоритет представља стручно усавршавање државних службеника на положају. Такође, обуке за све руководиоце је потребно спровести у области вредновања радне успешности, како би разумели суштину новог система и како би имплементација овог института у пракси дала жељени ефекат.

Поред развоја програма на овај начин, потребно је такође обратити пажњу на постојећи капацитет НАЈУ и број службеника који се бави дефинисањем и спровођењем програма обуке. У овом тренутку је очита диспропорција између броја службеника који спроводе програме, односно организују обуке и броја обука предвиђених програмима.

Имајући у виду све претходно изложено, потребно је да се будући програми конципирају према одређеним групама службеника (односно према одређеним групама послова), да се ове групе и њихов број одаберу у складу са постојећим капацитетима НАЈУ, али да се пође и од приоритета Владе РС за наредну годину (према кључним прописима које је потребно спровести и према другим иницијативама које се планирају). На овај начин би се створили услови за годишњу приоритизацију циљних група и тема њихових обука и омогућила адекватна евалуација свих програма имајући у виду ефекте одржаних обука на рад органа државне управе и локалне самоуправе, односно њихов утицај на унапређење ефикасности рада органа што и јесте крајњи циљ спровођења програма обука. На крају, када је реч о методама стручног усавршавања, у наредном периоду би требало нагласак ставити на развој е-обуке (онлајн) и што већи број обука понудити полазницима на тај начин. Ипак, имајући у виду ограничене ресурсе, НАЈУ би требало да изврши приоритизацију обука.

