

**ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА
У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА
ЗА 2022. ГОДИНУ**

Садржај

УВОД	1
I. ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ	3
1. ПРОГРАМ ОБУКЕ НОВОПОСТАВЉЕНИХ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ	9
• ОРИЈЕНТАЦИЈА.....	12
• ОСНОВЕ - СУШТИНСКА ПИТАЊА.....	14
• КОНТЕКСТ: Радно окружење државних службеника на положају - Крупни план	15
• КОНТЕКСТ: Радно окружење државних службеника на положају - На путу ка чланству у ЕУ 17	
• ОСТВАРИВАЊЕ РЕЗУЛТАТА: Управљање системом јавних политика	19
• ОСТВАРИВАЊЕ РЕЗУЛТАТА: Пружање јавних услуга - Остваривање резултата кроз пружање јавних услуга.....	21
• ОСТВАРИВАЊЕ РЕЗУЛТАТА: Пружање јавних услуга - Остваривање пуне користи од дигитализације	23
• ЈА И МОЈ ТИМ: УЉР за државне службенике на положајима	25
• ЈА И МОЈ ТИМ: Постизање резултата преко других.....	27
• ЈА И МОЈ ТИМ: Напредне комуникационе вештине.....	29
• ЈА И МОЈ ТИМ: Самосвесност и лична делотворност у остваривању резултата	31
2. ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ	33
• СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ, ФИНАНСИЈЕ И ЕФИКАСНОСТ	38
• ЛИДЕРСКА УЛОГА – ПРЕДВОЂЕЊЕ ДРУГИХ	42
• УПРАВЉАЊЕ СОБОМ.....	47
• УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА.....	51
• ОСМИШЉАВАЊЕ (ДИЗАЈНИРАЊЕ) УСЛУГА.....	55
• ЧЛАНСТВО У ЕУ.....	59
• ТРАНСФОРМАЦИЈА НАЧИНА УПРАВЉАЊА	65
РАДИОНИЦЕ ЗА СТИЦАЊЕ ВЕШТИНА	69
• ИНДИВИДУАЛНИ КОУЧИНГ.....	69
• РЕШАВАЊЕ ЕТИЧКИХ ДИЛЕМА.....	71
• ОБРАЂАЊЕ У ЈАВНОСТИ И ОБУКА ЗА МЕДИЈЕ.....	74
II ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА КОЈИ СЕ ПРИПРЕМАЈУ ИЛИ НАЛАЗЕ НА РУКОВОДЕЋИМ РАДНИМ МЕСТИМА	77
• ОСНОВЕ УПРАВЉАЊА ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА И ЗАКОНОДАВНИМ ПРОЦЕСОМ	80
• ИНТЕРНА ФИНАНСИЈСКА КОНТРОЛА - ОНЛАЈН ОБУКА.....	83
• ОСНОВЕ УПРАВЉАЧКЕ ОДГОВОРНОСТИ – ОНЛАЈН ОБУКА	87
• МОДЕРАН КОНЦЕПТ УПРАВЉАЊА И РАЗВОЈА ЉУДСКИХ РЕСУРСА	91
• ПРАЂЕЊЕ УЧИНКА И ВРЕДНОВАЊЕ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ	93

• УПРАВЉАЊЕ ПРОМЕНАМА И РУКОВОЂЕЊЕ.....	96
• ПРИДРУЖИВАЊЕ СРБИЈЕ ЕВРОПСКОЈ УНИЈИ	98
• УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТНИМ ЦИКЛУСОМ.....	100
• ИЗГРАДЊА ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ	102

УВОД

Стручно усавршавање руководиоца се заснива на програмима којима се одређују облици и садржина стручног усавршавања руководиоца у државним органима, а имају за циљ стручно усавршавање државних службеника који се припремају или се налазе на руководећим радним местима, ради стицања знања и вештина, као и унапређења квалитета у процесу утврђивања и спровођења јавних политика.

Програм обуке руководиоца је припремљен у сарадњи са надлежним органом за управљање кадровима у државној управи као и сарадњи са одговорним лицима за управљање кадровима у државним органима.

Програм обуке руководиоца је структуриран на начин да одговара специфичним потребама три циљне групе:

- I. државни службеници на положају
- II. државни службеници који се налазе на руководећим радним местима
- III. државни службеници који се припремају за обављање послова на руководећим радним местима

С обзиром на то да су потребне компетенције за државне службенике који се припремају за обављање послова на руководећим радним местима идентичне као и код оних који већ обављају послове руковођења, у циљу постизања принципа економичности припремљен је јединствени програм за обе циљне групе.

Сваки појединачни програм обуке који чини део овог Програма може се реализовати путем облика реализације који је наведен у појединачном програму обуке или модернизованим системом обуке. Модернизовани систем обуке или комбиновано учење подразумева реализацију обуке у две фазе: онлајн обука и консултације.

Прва фаза се одвија путем онлајн обуке када полазници самостално уче из припремљеног материјала (писаних и видео лекција, презентација, инфографика, задатака и вежбања) уз полагање теста.

Друга фаза подразумева консултацију са тренером (у учионици или онлајн) ради примене знања у пракси. У интензивној директној комуникацији са реализатором обуке, полазници рекапитулирају научено, решавају своје дилеме и добијају практичне савете како да знања стечена путем онлајн обуке, примене у пракси, као и како да планирају своје активности у том циљу. Током консултација, знања и искуства полазника се систематизују, коригују, проширују и продубљују.

По завршетку обуке, полазницима су материјали са обуке (писане и видео лекције, презентације, инфографици, задаци и вежбања, речник појмова и FAQ) континуирано доступни у оквиру НАЈУ Инфотеке.

Национална академија за јавну управу је почела са спровођењем вебинара, као облика стручног усавршавања, у априлу 2020. године. НАЈУ вебинар је од тада постао део стандардне образовне понуде Академије. Он представља виртуелни догађај који се изводи онлајн, уживо и повезује полазнике и реализаторе који су на различитим локацијама, уз помоћ интернет конекције. НАЈУ вебинари се одвијају кроз три фазе: Prework (припремни део), вебинар – догађаја уживо и Postwork (задатак).

Неки од програма обука се могу реализовати путем два организациона облика. У зависности од избора организационог облика зависиће следећи елементи програма: методе и технике реализације програма, трајање програма и најмањи и оптималан број ползаника.

У случају битних измена законодавства у области руковођења, садржај програма обука ће бити адекватно прилагођен.

Сви граматички облици мушког рода употребљени у овом програму односе се на особе оба пола.

I. ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ

1. ПРОГРАМ ОБУКЕ НОВОПОСТАВЉЕНИХ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ.....	9
• ОРИЈЕНТАЦИЈА.....	12
• ОСНОВЕ - СУШТИНСКА ПИТАЊА	14
• КОНТЕКСТ: Радно окружење државних службеника на положају - Крупни план	15
• КОНТЕКСТ: Радно окружење државних службеника на положају - На путу ка чланству у ЕУ 17	
• ОСТВАРИВАЊЕ РЕЗУЛТАТА: Управљање системом јавних политика	19
• ОСТВАРИВАЊЕ РЕЗУЛТАТА: Пружање јавних услуга - Остваривање резултата кроз пружање јавних услуга	21
• ОСТВАРИВАЊЕ РЕЗУЛТАТА: Пружање јавних услуга - Остваривање пуне користи од дигитализације.....	23
• ЈА И МОЈ ТИМ: УЉР за државне службенике на положајима	25
• ЈА И МОЈ ТИМ: Постизање резултата преко других	27
• ЈА И МОЈ ТИМ: Напредне комуникационе вештине	29
• ЈА И МОЈ ТИМ: Самосвесност и лична делотворност у остваривању резултата	31
2. ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ	33
• СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ, ФИНАНСИЈЕ И ЕФИКАСНОСТ	38
• ЛИДЕРСКА УЛОГА – ПРЕДВОЂЕЊЕ ДРУГИХ.....	42
• УПРАВЉАЊЕ СОБОМ	47
• УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА	51
• ОСМИШЉАВАЊЕ (ДИЗАЈНИРАЊЕ) УСЛУГА	55
• ЧЛАНСТВО У ЕУ	59
• ТРАНСФОРМАЦИЈА НАЧИНА УПРАВЉАЊА.....	65
РАДИОНИЦЕ ЗА СТИЦАЊЕ ВЕШТИНА.....	69
• ИНДИВИДУАЛНИ КОУЧИНГ	69
• РЕШАВАЊЕ ЕТИЧКИХ ДИЛЕМА	71
• ОБРАЂАЊЕ У ЈАВНОСТИ И ОБУКА ЗА МЕДИЈЕ	74

УВОД

ПОТРЕБА ЗА МОДЕРНИЗАЦИЈОМ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈИМА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

Србија се налази усред значајних реформи и друштвеној транзицији на путу чланства у ЕУ, што захтева високо компетентне и професионалне руководиоце у државној управи. Професионализација државних службеника на положајима је кључна детерминанта организационог учинка у јавном сектору¹, који има пресудну улогу у успешности било које владе да спроводи кључне реформе². Улога државних службеника на положајима (ДСП) није само да спроводе политике владе и дају савете министрима како да преточе политички програм владе у скуп активности, него су такође обавезни да штите кључну мисију државе у очувању одрживости институција и континуитета стручног знања у државној управи³.

Број државних службеника у државној управи у Србији укључује 377 положаја⁴, а Закон о државним службеницима ову категорију означава као “државни службеници на положајима” (*положаји*). Они представљају циљну групу овог модернизованог програма стручног усавршавања.

Министарство државне управе и локалне самоуправе донело је 23. фебруара 2021. године Решење о основању Посебне радне групе за праћење стања у вези са попуњавањем положаја у органима државне управе. Задаци Посебне групе се односе на унапређење координације и комуникације између органа који учествују у спровођењу конкурсног поступка и постављања државних службеника на положају и вршилаца дужности, праћење стања у вези са спровођењем одредаба Закона о државним службеницима у делу којим се уређује попуњавање положаја и постављења вршилаца дужности, подношење периодичних извештаја Влади и припрему предлога документа којим се утврђују даљи правци развоја државних службеника на положају.

Потреба за модернизацијом стручног усавршавања државних службеника на положајима (ДСП) условљена је већим бројем фактора. Прво, Влада Републике Србије је покренула значајну реформу државно-службеничког система, са циљем успостављања система људских ресурса заснованог на заслугама, који захтева висок степен компетенција

¹ OECD (2018) Uudelepp, A., et al., "Analysis of the Professionalisation of the Senior Civil Service and the Way Forward for the Western Balkans" (Анализа професионализације државних службеника на положајима и даље активности у земљама Западног Балкана), *SIGMA Papers*, No. 55, OECD Publishing, Париз, с. 7. <https://doi.org/10.1787/8535b60b-en>.

² Kuperus and Rode (2016) *Top Public Managers in Europe: Management and Employment in Central Public Administration*, Ministry of Interior and Kingdom Relations (Управљање и запошљавање у централној државној управи, Министарству унутрашњих послова и односа у Краљевству), Хаг, с. 9.

³ OECD (2018), с. 7, 17.

⁴ Стање у марту 2019, SIGMA Извештај о праћењу за Србију, страна 21. положаји који су укључени у државне службенике на положају у складу са Законом о државним службеницима, Члан 41, укључују: руководиоце органа у саставу министарстава (посебне организације и органи у саставу) и њихове заменике и помоћнике; руководиоце служби Владе и њихове заменике и помоћнике; заменике и помоћнике Генералног секретара Владе; руководиоце сектора у министарствима (помоћнике министара и генералне секретаре министарстава; и Републичког јавног правобраниоца и Заменика Републичког јавног правобраниоца.

и којим се управља на професионалан начин. Једна од главних измена се односи на увођење управљања људским ресурсима на основу компетенција у државно-службенички систем у Србији. Оваква промена указује на ширу културолошку промену у управљању људским ресурсима (УЉР) у државној управи, што у пракси значи да ће за све аспекте УЉР бити потребан нови приступ или бар одређена ревизија. Један од таквих корака јесте и модернизација обуке за државне службенике на положајима који представљају приоритетну циљну групу.

Друго, више извештаја⁵ указује на потребу даље професионализације државних службеника, с нагласком на запошљавање и именовање државних службеника на положајима засновано на заслугама са циљем да се осигура стабилно, компетентно и мотивисано високо руководство у државној управи. Модернизација стручног усавршавања државних службеника на положајима усмерена је непосредно на овај циљ.

Трећи фактор се односи на институцију за стручно усавршавање – Националну академију за јавну управу (НАЈУ), чији је циљ да функционише као модерна институција за стручно усавршавање државних службеника у Србији. Запослени у НАЈУ раде на томе да дају допринос унапређењу квалитета услуга које државна управа пружа грађанима и привредним субјектима кроз савремене и системске активности стручног усавршавања. Да би се остварила овако амбициозна визија, НАЈУ континуирано ради на изменама и обнављању програма стручног усавршавања. У оквиру тога, НАЈУ је уз подршку организације СИГМА развила потребама прилагођен и модеран програм обуке за државне службенике на положајима у државној управи у Србији.

Разрада и спровођење овог програма обуке представља један од важних компоненти у изградњи професионализације државних службеника на положајима у Србији. Према томе, неопходно је да се модернизација стручног усавршавања ДСП посматра као инвестиција за изградњу јаче Србије, што захтева конзистентну пажњу и подршку са високог нивоа Владе. Таква посвећеност Владе би значила, на пример, издвајање финансијских средстава за спровођење обуке као и подстицање и омогућавање учешћа државних службеника на положајима у активностима усавршавања. Такође, да би се постигла пуна имплементација таквог програма, неопходно је унапредити капацитете и процесе рада НАЈУ.

Свеукупно, приступ модернизацији обуке и стручног усавршавања државних службеника на положајима у Србији треба да допринесе остварењу већег броја резултата, као на пример:

- ✓ Повећање заинтересованости државних службеника на положајима и њихова посвећеност стручном усавршавању, што ће бити додатно ојачано ангажовањем представника ДСП у процесу заједничког осмишљавања активности стручног усавршавања;
- ✓ Осећај ДСП да припадају “тиму највишег руководства“ ствара заједничку етичку и културолошку основу за ову групу;

⁵ На пример, извештај о праћењу који је израдила SIGMA за Србију током 2017 и 2019 у области управљања јавним услугама и управљања људским ресурсима, Извештај Европске комисије за 2019 о напретку Србије, с. 9-11.

- ✓ ДСП као “тим највишег руководства” биће усклађен и мобилисан за спровођење кључних реформи Владе;
- ✓ Боља свакодневна сарадња и тимски рад између органа државне управе када се ДСП посматрају као “тим највишег руководства” државне управе у Србији;
- ✓ Боља репутација и повећана атрактивност посла ДСП, што заузврат привлачи квалитетније кандидате да се пријаве за послове ДСП.

УСМЕРАВАЈУЋИ ПРИНЦИПИ

Државни службеници на положајима су одрасле особе које уче, а које обично поседују импресивно радно искуство, висок ниво самопоуздања и висок положај, изграђене ставове и хроничан недостатак времена. Познато је да су одрасле особе спремне да се посвете обуци уколико сматрају да су општи и посебни циљеви реалистични и битни за њих. Они желе да сами усмеравају свој процес учења и вероватно би се противили активностима које по њиховом мишљењу доводе у питање њихове компетенције или њихов его. Према томе, усвојени приступ намеће неопходност поштовања и стварања окружења за учење у коме се они осећају безбедно да буду отворени и размењују своја мишљења. Код спровођења обуке и усавршавања ове циљне групе, важно је узети у обзир карактеристике учења одраслих особа.

Концепт обуке и усавршавања који се предлаже за државне службенике на положајима у Србији заснива се на следећим усмеравајућим принципима:

- **Заснованост на потребама:** неопходно је да потребе за обуком буду јасно дефинисане, препознате и прихваћене од стране циљне групе. Неопходно је да предложене активности усавршавања буду прилагођене њиховим потребама.
- **Само-усмеравање:** потребно је да методологија и дизајн путање учења обезбеде могућност за само-рефлексију и да полазници преузму одговорност за личне резултате учења.
- **Усредсређеност на корисника:** све активности обуке и усавршавања обавезно треба да буду осмишљене на основу потреба циљне групе. Неопходно је да се узму у обзир специфичне преференције и карактеристике особа које раде на високим положајима.
- **Заједничко креирање:** државни службеници на положајима треба да буду укључени у осмишљавање и разраду активности обуке да би се на тај начин створио „осећај власништва“ и мотивација за учествовање.
- **Иновативност и интерактивност:** неопходно је да активности усавршавања обезбеде иновативан приступ, укључе нове аспекте и омогуће полазницима да активно учествују.

РАЗРАДА ПРОГРАМА ОБУКЕ

Државни службеници на положајима су посебна циљна група која захтева прилагођен приступ стручног усавршавања. Свеобухватна анализа потреба за усавршавањем и разматрање специфичности циљне групе су незаобилазни предуслови за делотворну обуку и усавршавање. Интегрисање обуке и стручног усавршавања са другим активностима управљања људским ресурсима (као што су селекција, оцена учинка,

управљање талентима, итд.) ће осигурати постизање резултата обуке и осигурати одрживост и континуитет професионалног управљања.

Да би се схватиле потребе Владе и потребе циљне групе за усавршавањем, спроведена је дијагностичка фаза. Прво, спроведена је анализа докумената током јесени 2018. године да би се дошло до разумевања ширег контекста садашњег система стручног усавршавања ДСП и ширег контекста циљева и приоритета Владе. Друго, фаза спровођења интервјуа током децембра 2018. године кроз шест полу-структурисаних интервјуа са представницима циљне групе ради мапирања најпроблематичнијих и најизазовнијих аспеката рада државних службеника на положајима, идентификованих потреба за обуком и садашњег искуства и очекивања од стручног усавршавања. Такође је спроведено седам интервјуа са представницима МДУЛС, ВСС и НАЈУ да би се утврдило каква је постојећа пракса у спровођењу анализе потреба за обуком, осмишљавању програма обуке и везама између процеса селекције и усавршавања. На основу горе наведеног, припремљена је трећа аналитичка фаза, која је обухватала спровођење анкете током фебруара 2019. године међу циљном групом да би се дошло до података које је могуће генерализовати о њиховим потребама и очекивањима од стручног усавршавања. И коначно, у марту 2019. године спроведена је валидација резултата анкете кроз фокус групу сачињену од државних службеника на положајима. Резултати анкете са комплетним подацима су такође представљени државним органима Србије (представници МДУЛС, СУК, НАЈУ) у пролеће, након чега је израђен писани извештај на српском језику у лето 2019.

На основу резултата аналитичког рада, са представницима НАЈУ, МДУЛС и СУК у пролеће 2019. израђен је прелиминарни концепт програма усавршавања. Имајући у виду прикупљене повратне информације, овај програм усавршавања је израђен током пролећа и лета 2019. Програм усавршавања је структурисан на начин који омогућава задовољавање личних потреба за усавршавањем државних службеника на положајима као и потребе управе, које се временом мењају.

У првом поглављу овог документа представљена је концептуална основа програма обуке. Друго поглавље представља основне елементе главних модула обуке. Треће поглавље појашњава радионице за изградњу вештина. Основни елементи модула обуке и радионица за стицање вештина садрже и образложење за покретање програма, дефинисане циљеве и очекиване исходе, везе са модулима за стицање компетенција, величину групе, садржај, форму и методе реализације, као и методе евалуације и верификације. Таква структура је усклађена са захтевима које програми обуке треба да задовоље у складу са законодавством.

Да би се овакав програм обуке успешно реализовао, Националној академији за јавну управу поверен је директан грант из средстава ИПА 2019 Европске комисије, путем пројекта „Јачање професионалних капацитета државних службеника на положају у Србији“.

ЦИЉНЕ ГРУПЕ ПОЛАЗНИКА ОБУКЕ ЗА РУКОВОДИОЦЕ

Програми обуке за руководиоце у Србији предвиђени су за три различите циљне групе:

1. Виши државни службеници који су већ постављени на положаје (*државни службеници на положајима*);
2. Виши државни службеници који су по први пут именовани на положаје (*новопостављени државни службеници на положајима*);
3. Руководиоци који се припремају за именовање на место државног службеника на положају у будућности (*будући државни службеници на положајима*).

Овај документ се детаљно бави првим двама циљним групама – државним службеницима на положајима и новопостављеним државним службеницима на положајима. Иако је свеукупна концептуална основа једнака за обе групе, постоје одређене разлике у погледу начина како су ови програми организовани за сваку од ових група.

Први део садржи програм обуке за новопостављене државне службенике на положајима. Његов циљ је да изгради заједнички начин размишљања, обезбеди новопостављеним државним службеницима на положајима суштински важна знања и вештине у њиховој новој улози, унапреди њихове компетенције за управљање процесом креирања и спровођења политике и управљања људским ресурсима, подигне ниво њихове самосвести као руководилаца и подстакне их да наставе сопствено усавршавање. Такав програм се надограђује на основни стандардизовани програм „Основе“ са циљем да омогући стварање заједничког начина размишљања и повећава ниво компетенција, али такође и омогућава комбиновање са опционим програмом „Усмеравање“ који је намењен за оне који долазе из приватног сектора.

Други део садржи програме обуке за државне службенике на положајима, где се ставља снажан нагласак на индивидуалне путање учења и комбиновање различитих активности усавршавања. Овај програм обуке се на систематичан начин бави свим важним аспектима рада државних службеника на положајима. Модули су израђени по садржају и методолошки имајући на уму специфичне карактеристике државних службеника на положајима. Програм обуке се заснива на концепту „*пчелињег саћа*“, што значи да је могуће комбиновати различите модуле зависно од приоритета и потреба државних службеника на положају. Пчелиње саће се састоји од свеобухватних главних модула обуке и мањих радионица за стицање вештина.

Трећа циљна група – будући државни службеници на положајима – не потпада под предмет овог пројекта, али ће она у будућности бити важна за разраду посебног програма обуке којим би се осигурао висок квалитет кандидата за радна места државних службеника на положајима. Пошто се потреби израде модерновог и високо квалитетног програма обуке за прве две групе даје приоритет, програм обуке за будуће државне службенике на положају може да се покрене за неколико година, када буду обезбеђени довољни капацитети и ресурси да НАЈУ разради и спроводи такав програм.

1. ПРОГРАМ ОБУКЕ НОВОПОСТАВЉЕНИХ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ

Ово поглавље даје опис програма обуке за новопостављене државне службенике на положајима. Према одредбама законодавства (Закон о државним службеницима, Члан 45 (4)), државни службеници који се по први пут именују на положаје обавезни су да похађају програм обуке током прве године након именовања. Постоје неки важни контекстуални фактори које је неопходно узети у обзир приликом израде програма обуке за новопостављене државне службенике на положајима, и ти фактори су временски критични током неколико следећих година:

Прво, измене Закона о државним службеницима усвојене крајем 2018. уводе нове мере за постепено укидање великог броја вршилаца дужности државних службеника на положајима⁶ кроз спровођење прописаног процеса регрутације и селекције и именовања. То значи да постоји велика вероватноћа да ће број новопостављених државних службеника на положајима бити много већи од просека. То подразумева велики посао и додатне захтеве пред НАЈУ да спроведе потребне програме обуке за новопостављене државне службенике на положајима. Истовремено, то је добра прилика да се обухвати значајан део државних службеника на положајима програмима обуке, што ће омогућити да се укључе у сопствено усавршавање, стварање осећаја припадности и изградњу заједничког начина размишљања о изазовима и улози државних службеника на положајима. **Закључак:** неке делове овог програма обуке потребно је реализовати на стандардизован начин, са циљем да се изгради заједничко размишљање и успостави заједничко схватање суштине улоге државних службеника на положајима, као и да се разради програм који практично спроводи НАЈУ.

Друго, искуства новоименованих државних службеника на положајима значајно варирају, што значи да је неопходно одређено прилагођавање програма њиховим потребама. Међутим, имајући на уму ограничено време (годину дана) и потенцијално велик број новоименованих државних службеника на положајима, такво прилагођавање може да се заснива на основним профилима учесника, а не може да буде у пуној мери индивидуализовано. То би омогућило да се корак по корак реализује приступ који је у већој мери прилагођен потребама за обуку државних службеника на положајима и помогло би НАЈУ да успостави оперативне процесе за такав приступ. То је посебно случај код новопостављених државних службеника на положајима, који не поседују довољно претходно искуство у државној управи. **Закључак:** потребно је спровести неко основно профилисање припадника циљне групе да би се одговорило на различите потребе за обуком и омогућио брз почетак за оне који долазе из приватног сектора.

Треће, тренутно се спроводе важне реформе у државној управи у Србији, за које је потребна активна улога и лидерство државних службеника на положајима. Једна од тих реформи се односи на планирање и управљање јавним политикама (као последица усвајања Закона о планском систему и с тим повезаних подзаконских аката), а друга реформа се

⁶ У априлу 2019 број вршилаца дужности државних службеника на положајима је био 209 од укупно 377 државних службеника на положајима.

односи на спровођење промена у области управљања људским ресурсима (као последица измена Закона о државним службеницима и с тим повезаних подзаконских аката). Систем управљања људским ресурсима је сада базиран на компетенцијама, тако да је између осталог утврђено које компетенције државни службеници на положајима треба да поседују како би делотворно обављали свој посао. Овај програм обуке новоименованих државних службеника на положајима може да подржи успешно спровођење поменутих важних реформи узимајући у обзир област рада државних службеника на положајима зависно од њиховог конкретног положаја. Закључак: програм обуке новоименованих државних службеника на положајима треба да омогући већи степен пажње за спровођење текућих реформи јавне управе кроз пружање релевантних додатних модула обуке за приоритетне циљне групе.

КОНЦЕПТ ПРОГРАМА

Програм обуке новоименованих државних службеника на положајима састоји се од следећих компонената:

1) Оријентација: Уводни модул обуке за специфичне карактеристике руковођења у државној управи за полазнике који не поседују претходно искуство (или не поседују довољно искуство) у државној управи. Овај модул им помаже да остваре брз напредак у каријери у државној управи. Према томе, ова обука није обавезна за све новопостављене државне службенике на положајима. Идеално би било да се оријентациона обука спроводи пре похађања програма о најважнијим питањима.

2) Основе - суштинска питања: стандардизовани обавезни програм обуке који има за циљ за изградити заједнички начин размишљања и да новопостављеним државним службеницима на положајима пружи главна знања и вештине за њихову нову улогу, да унапреди њихове компетенције за управљање процесом креирања и спровођења политике управљања људским ресурсима, повећа њихову самосвест о улози руководиоца и да их подстакне на континуирано лично усавршавање.

Концепт модула Основе - суштинска питања састоји се од три шире области које су структурисане око главних потреба у вези са послом новоименованих државних службеника на положајима:

- **КОНТЕКСТ** – разумевање окружења у ком полазник функционише у свом новом својству. Обука укључује једно шире и у већој мери стратешко окружење, главне циљеве и ограничења, перцепцију улоге државних службеника на положајима и значење управљачке одговорности и контекст придруживања ЕУ.
- **ОСТВАРИВАЊЕ РЕЗУЛТАТА** – постизање резултата кроз фундаменталне процесе рада Владе, што подразумева планирање политике и развој и пружање услуга.
- **ЈА И МОЈ ТИМ** – развој самосвести полазника, размишљање о сопственом стилу руковођења, ефикасности и обрасцима у односу на друге људе и проширивање и обликовање размишљања као вође тима, који може да постиже резултате преко

других људи кроз управљање променама. Овај део је такође усресређен на различите „меке“ вештине, као што су асертивна комуникација и стварање подстицајног радног окружења.

Назив програма обуке

- **ОРИЈЕНТАЦИЈА**

Шифра програма

2022-03-0101

Циљна група

Новопостављени државни службеници који не поседују претходно или довољно искуство у раду у јавној управи.

Разлог који је условио доношење програма

Сврха обуке по овом модулу оријентације јесте да се омогући брз почетак у државној управи за оне који долазе изван јавне управе. Овај модул им помаже да схвате правно значење и поље њиховог одлучивања и да стекну основна знања, основне вештине и неопходне вредности и етичке ставове у вези са законодавством, буџетирањем, основним процесима и руковођењу људима у јавном сектору.

Циљ реализације програма

Циљ модула је да припреми полазнике за обављање посла државних службеника на положајима тако што ће им представити вредности и етички кодекс, дати неопходна знања о функционисању јавног сектора и подржати ефикасан улазак у државну управу.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку семинара, полазник:

- Описује своју улогу у својству државног службеника на положају и очекивања од своје улоге;
- Прихвата заједничке вредности и поштује кодекс етичког понашања;
- Наводи главна правила, прописе и начине функционисања јавне управе;
- Објашњава своје основне руководеће задатке у процесу креирања политике, израде нацрта законодавства, буџетирања, управљања људима, и пружању јавних услуга;
- Сарађује са другим органима државне управе;
- Размењује искуства и гради мрежу својих колега.

Опис програма и тематских целина

Стратешки циљеви Владе Републике Србије; Етика и вредности у државној управи; Препознавање и избегавање корупције и етичких дилема; По чему се улога државног службеника на положају разликује од улоге високог руководиоца у приватном сектору? Правни оквир државне управе у Србији; Основни закони и прописи које треба да познаје високи руководилац; Процес креирања и спровођења јавне политике и главни кораци у процесу; Основна знања о буџетирању и финансијском управљању у јавном сектору,

укључујући интерну финансијску контролу и екстерну ревизију; Основе јавних набавки и управног поступка; Специфична знања о управљању људским ресурсима у државној управи.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: семинар.

Методе и технике: интерактивно предавање, дискусија, преглед материјала, видео материјали, практичне мини-вежбе, студије случаја, мастер клас са искусним државним службеником на положају.

Трајање програма

Три дана (18 сати).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 35 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 48.600 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 16.200 РСД; – Накнада за реализовање обуке (18 сати ефективног ангажовања реализатора) – 32.400 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 32.400 РСД: – Накнада за реализовање обуке (18 сати ефективног ангажовања реализатора) – 32.400 РСД.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Начин верификације учешћа

Потврда о учешћу у програму.

- **ОСНОВЕ - СУШТИНСКА ПИТАЊА**

Шифра програма:

2022-03-0102

Разлог који је условио доношење програма

Програм „Основе – суштинска питања“ за новопостављене државне службенике на положајима представља својеврстан „пакет“ који се састоји од девет програма обука. Сваким од њих се настоје обезбедити новопостављеним државним службеницима на положају главна знања и вештине који ће им помоћи да буду успешни на том положају. У процесу развоја овог програма важне смернице су представљале три компоненте: *контекст*, односно разумевање окружења појединца који се нашао у новој улози; *остваривање резултата*, нарочито кроз планирање политика и пружање услуга и *управљање тимом*, као трећа компонента, имајући у виду важност „меких“ вештина за успешно руковођење.

Циљ реализације програма

Изградња заједничког начина размишљања, обезбедити новопостављеним државним службеницима на положају основна знања и вештине неопходне за нову улогу, унапредити њихове компетенције за управљање процесом креирања и реализације јавних политика и управљања људским ресурсима, подићи њихову самосвест као руководилица и подстаћи их на континуирано лично усавршавање.

Начин верификације учешћа

Након похађања свих девет програма обука полазник добија потврду о учешћу.

Назив програма обуке

- **КОНТЕКСТ:** Радно окружење државних службеника на положају - Крупни план

Шифра програма

2022-03-0102-01

Циљна група

Новопостављени државни службеници на положајима.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку семинара, полазник:

- Разуме контекст рада државног службеника на положају и главне циљеве и изазове који су пред Владом и јавном управом у Србији;
- Прати глобалне трендове који обликују радно окружење у управи и сагледава кључне изазове и шансе који из тога проистичу за Србију;
- Дискутује о контексту јавне политике;
- Дискутује о улози државног службеника на положају у контексту стратешких циљева и главних изазова;
- Прихвата обавезе и одговорност државних службеника на положајима, разуме концепт управљачке одговорности.

Опис програма и тематских целина

Циљеви Владе Србије; Глобални трендови који обликују радно окружење у управи, и кључни изазови и шансе који из тога проистичу за Србију; Контекст јавне политике - „тешки“ проблеми, очекивања грађана и привреде, стварање заједничке вредности, хоризонтална питања (као што су пол, млади итд.) и потреба за сарадњом и координацијом; Улога ДСП, заједничке вредности, принципи сарадње и етике; Обавезе и одговорност државних службеника на положајима, шта је управљачка одговорност и како је унапредити?

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: 1) семинар или 2) вебинар.

Методе и технике: 1) интерактивно предавање, дискусија, студије случаја, мастер клас, рад у малим групама, само-промишљање или 2) интерактивно предавање, преглед материјала, постављање питања, квиз, мини-тест или упитник.

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Систем јавне управе** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора.

Трајање програма

- 1) Два дана (9 сати);
- 2) Девет сати.

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 35 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 24.300 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 8.100 РСД; – Накнада за реализовање обуке (9 сати ефективног ангажовања реализатора) – 16.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 16.200 РСД: – Накнада за реализовање обуке (9 сати ефективног ангажовања реализатора) – 16.200 РСД.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Назив програма обуке

- **КОНТЕКСТ:** Радно окружење државних службеника на положају - На путу ка чланству у ЕУ

Шифра програма

2022-03-0102-02

Циљна група

Новопостављени државни службеници на положајима.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку семинара, полазник:

- Описује улогу ДСП у процесу приступања држава чланица ЕУ;
- Илуструје логику и статус преговарачког процеса;
- Описује улогу ДСП у управљању фондовима ЕУ;
- Набраја кључне процесе за праћење у контексту придруживања.

Опис програма и тематских целина

Процес којим земља постаје држава чланица ЕУ и улога ДСП у том процесу; Логика и статус преговарачког процеса; Предвођење реформи, не само усклађивање са правним тековинама ЕУ; Подршка ЕУ Србији: механизми финансирања и услови финансирања, улога ДСП у управљању фондовима ЕУ; Извори знања и кључни процеси које треба пратити.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: 1) семинар или 2) вебинар.

Методе и технике: 1) интерактивно предавање, дискусија, студије случаја, мастер клас, рад у маллим групама, само-промишљање или 2) интерактивно предавање, преглед материјала, постављање питања, квиз, мини-тест или упитник.

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Европска интеграција и међународна сарадња** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора.

Трајање програма

- 1) Један дан (3 сата);
- 2) Три сата.

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 35 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 8.100 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 2.700 РСД; – Накнада за реализовање обуке (3 сата ефективног ангажовања реализатора) – 5.400 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 5.400 РСД: – Накнада за реализовање обуке (3 сата ефективног ангажовања реализатора) – 5.400 РСД.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Назив програма обуке

- **ОСТВАРИВАЊЕ РЕЗУЛТАТА: Управљање системом јавних политика⁷**

Шифра програма

2022-03-0102-03

Циљна група

Новопостављени државни службеници на положајима.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку семинара, полазник:

- Препознаје своју улогу и обавезе у циклусу управљања јавним политикама;
- Разликује фазе циклуса управљања политикама и разуме документа која се израђују у том процесу и која су неопходна за одлучивање;
- Дефинише циљеве и оцењује утицај у складу са принципима оријентисаности на резултате;
- Схвата значај *ex-ante* и *ex-post* процене утицаја и подстиче њихову примену;
- Користи инструменте за управљање спровођењем и праћење јавних политика;
- Утврђује и анализира трошкове јавних политика и принципа за повезивање јавних политика и буџетирања;
- Управља процесом консултација и јавне расправе.

Опис програма и тематских целина

Увод у управљање циклусом јавних политика

Дефиниција основних појмова и захтева у области управљања системом јавних политика (плански систем, хијерархија планских докумената, анализа ефеката, извештавање, јавне консултације и комплементарне реформе); Учесници у планском систему, координација и обавезне јавне консултације и расправа; Фазе и кључни тренуци за доносиоце одлука, важни календари (приоритетне области планирања, средњорочно планирање, буџетирање, годишњи план рада Владе, АПСРВ); ЈИС као алат за руководиоце.

Кључни аспекти у управљању јавним политикама о којима ћете одлучивати

Предмет одлучивања у процесу управљања јавним политикама (шта ће на одлучивање поднети државни службеници?); Оптимизација стратешког/планског оквира институције и утврђивање приоритета; Кључни показатељи учинка током праћења стања у области, дефинисања жељене промене и проблема, идентификација опција јавне политике и мера

⁷ Напомена: Садржај који се односи на управљање јавним политикама је израђен у оквиру пројекта техничке помоћи “Подришка реформи јавне управе у оквиру Уговора за секторску реформу ЈУ у Републици Србији“, који финансира Европска унија. Тај програм је интегрисан са циљем да се убрза реализација Закона о планском систему РС и пратећих прописа.

за остваривање промене; Анализа ефеката и Концепт политике; Оцена опција и избор оптималне опције; Јавне консултације и јавна расправа - спровођење и извештавање; Примери управљања процесима консултација; Извештавање о утицају јавних политика.

Финансијски аспекти управљања јавним политикама

Врсте, процес, елементи и резултати анализе ефеката са фокусом на анализу финансијских ефеката; Утврђивање трошкова и буџетирање јавних политика; Средњорочно планирање као алат за управљање; Разлике и сличности између анализе финансијских ефеката, трошкова јавних политика, са фокусом на повезивање са изградом средњорочних планова, ПФЕ обрасца и буџета.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: 1) семинар или 2) вебинар.

Методе и технике: 1) интерактивно предавање, дискусија, студије случаја, мастер клас, рад у малим групама, само-промишљање или 2) интерактивно предавање, преглед материјала, постављање питања, квиз, мини-тест или упитник.

Носиоци реализације:

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Систем јавне управе** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора.

Трајање програма

- 1) Три дана (18 сати);
- 2) Осамнаест сати.

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 35 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 48.600 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 16.200 РСД; – Накнада за реализовање обуке (18 сати ефективног ангажовања реализатора) – 32.400 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 32.400 РСД: – Накнада за реализовање обуке (18 сати ефективног ангажовања реализатора) – 32.400 РСД.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Назив програма обуке

- **ОСТВАРИВАЊЕ РЕЗУЛТАТА: Пружање јавних услуга - Остваривање резултата кроз пружање јавних услуга**

Шифра програма

2022-03-0102-04

Циљна група

Новопостављени државни службеници на положајима.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку семинара, полазник:

- Описује важност пружања јавних услуга у контексту јавне управе;
- Илуструје везе између стратегија, политика и пружања јавних услуга;
- Описује оријентацију ка кориснику у пружању јавних услуга;
- Наводи фундаменталне принципе у пружању квалитетних јавних услуга;
- Идентификује потребе за унапређење јавних услуга.

Опис програма и тематских целина

Пружање јавних услуга као кључни пословни процес за јавну управу; Везе између стратегије, креирања политике и пружања јавних услуга; Размишљање о дизајнирању услуга и оријентација на корисника – од управних процедура ка пружању услуга грађанима и привредним субјектима; Фундаментални принципи у пружању квалитетних јавних услуга, ЗУП и како предводити ефикасно спровођење ових принципа у улози ДСП; Како идентификовати потребе за унапређењем јавних услуга?

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: 1) семинар или 2) вебинар.

Методе и технике: 1) интерактивно предавање, дискусија, студије случаја, мастер клас, рад у малим групама, само-промишљање или 2) предавање, преглед материјала, постављање питања, квиз, мини-тест или упитник.

Носиоци реализације:

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Систем јавне управе** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора.

Трајање програма:

1) Један дан (6 сати);

2) Шест сати.

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 35 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 16.200 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 5.400 РСД; – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 10.800 РСД: – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Назив програма обуке

- **ОСТВАРИВАЊЕ РЕЗУЛТАТА: Пружање јавних услуга - Остваривање пуне користи од дигитализације**

Шифра програма

2022-03-0102-05

Циљна група

Новопостављени државни службеници на положајима.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку семинара, полазник:

- Описује вештине и капацитете потребне за развој јавних услуга;
- Наводи начине убрзања дигиталне трансформације;
- Описује процесе управљања квалитетом у пружању услуга.

Опис програма и тематских целина

Развој јавних услуга, коришћење дигиталних фактора и шанси: које вештине и капацитети су потребни? Средишњи елементи е-управе у Србији и како убрзати дигиталну трансформацију - Поуке које треба извући из примера успешне трансформације услуга уз коришћење дигитализације; Управљање квалитетом у пружању услуга: од смислених података ка квалитетнијим услугама.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: 1) семинар или 2) вебинар.

Методе и технике: 1) интерактивно предавање, дискусија, студије случаја, мастер клас, рад у малим групама, само-промишљање или 2) интерактивно предавање, преглед материјала, постављање питања, квиз, мини-тест или упитник.

Носиоци реализације:

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Е-управа и дигитализација** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора.

Трајање програма

- 1) Један дан (6 сати);
- 2) Шест сати.

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 35 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 16.200 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 5.400 РСД; – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 10.800 РСД: – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Назив програма обуке

- **ЈА И МОЈ ТИМ: УЉР за државне службенике на положајима**

Шифра програма

2022-03-0102-06

Циљна група

Новопостављени државни службеници на положајима.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку семинара, полазник:

- Разуме модерне приступе предвођењу и управљање људским ресурсима;
- Увиђа везу између УЉР и стратешких циљева;
- Познаје циклус УЉР и разуме улоге ДСП, јединица за УЉР и ресорних руководиоца у том циклусу;
- Разуме значај и улогу компетенција у УЉР;
- Користи модел компетенција за професионализацију тима;
- Познаје правни основ за УЉР у државнослужбеничком систему.

Опис програма и тематских целина

Модерни приступи предвођењу и управљање људским ресурсима, промена схватања радног окружења и улоге лидера, управљање диверзитетом и подстицање диверзитета и родне равнотеже; Везе између УЉР и стратешких циљева, претакање стратегија у потребе у УЉР; Циклус УЉР и подела улога у том циклусу између ДСП, јединица за УЉР и ресорних руководиоца; Логика управљања компетенцијама и српски модел компетенција у УЉР; Коришћење управљања компетенцијама за професионализацију тима; Правна основа за УЉР у државнослужбеничком систему у Србији, основни процеси и инструменти који се користе.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: 1) семинар или 2) вебинар.

Методе и технике: 1) интерактивно предавање, дискусија, студије случаја, мастер клас, рад у малим групама, само-промишљање или 2) интерактивно предавање, преглед материјала, постављање питања, квиз, мини-тест или упитник.

Носиоци реализације:

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Управљање у јавној управи** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора.

Трајање програма

1) Један дан (6 сати);

2) Шест сати.

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 35 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 16.200 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 5.400 РСД; – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 10.800 РСД: – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Назив програма обуке

- **ЈА И МОЈ ТИМ: Постизање резултата преко других**

Шифра програма

2022-03-0102-07

Циљна група

Новопостављени државни службеници на положајима.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку семинара, полазник:

- Повезује опште и специфичне циљеве тима са стратегијама и циљевима јавних политика;
- Ствара организациону културу која је отворена за промене;
- Извлачи поуке из управљања променама у контексту реформе јавних политика;
- Разуме сопствену улогу у процесима УЉР у складу са законодавством и у стању је да примењује основне инструменте УЉР у том процесу.

Опис програма и тематских целина

Постављање општих и посебних циљева за тим, њихово повезивање са стратегијама и циљевима јавних политика; Управљање променама: стварање организационе културе која је подстицајна за промена, ношење са отпорима променама, успостављање актера промена у контексту постизања циљева кључних јавних политика; Поуке из управљања променама у контексту реформе јавних политика; Разумевање и анализирање тима: јаке стране, слабе стране, празнине и преклапања у компетенцијама, динамика међуљудских односа и радна атмосфера, коришћење јаких страна чланова тима за постизање резултата и остваривање циљева.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: 1) семинар или 2) вебинар.

Методе и технике: 1) интерактивно предавање, дискусија, студије случаја, мастер клас, рад у малим групама, само-промишљање или 2) интерактивно предавање, преглед материјала, постављање питања, квиз, мини-тест или упитник.

Носиоци реализације:

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за области стручног усавршавања **Управљање у јавној управи и Систем јавне управе** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора.

Трајање програма

1) Један дан (6 сати);

2) Шест сати.

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 35 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 16.200 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 5.400 РСД; – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 10.800 РСД: – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Назив програма обуке

- **ЈА И МОЈ ТИМ: Напредне комуникационе вештине**

Шифра програма

2022-03-0102-08

Циљна група

Новопостављени државни службеници на положајима.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку семинара, полазник:

- Демонстрира преговарачке вештине;
- Примењује асертивност у комуникацији;
- Управља коментарима прикупљеним током јавне расправе;
- Примењује различите стилове управљања конфликтима у зависности од контекста конфликта.

Опис програма и тематских целина

Преговарачке вештине (како и са ким преговарати о приоритетима и буџету, о опцијама јавне политике и сл., вештине утицања, модели преговарања); Асертивна комуникација (отворена комуникација, избегавање неразумевања, превенција конфликта, изградња поверења, управљање примедбама); Управљање коментарима прикупљеним током јавне расправе; Управљање конфликтима (врсте конфликта, понашања током конфликта, процес решавања конфликта, препреке и како их превазићи).

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: 1) семинар или 2) вебинар.

Методе и технике: 1) интерактивно предавање, дискусија, студије случаја, мастер клас, рад у малим групама, само-промишљање или 2) интерактивно предавање, преглед материјала, постављање питања, квиз, мини-тест или упитник.

Носиоци реализације:

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Лични развој и вештине** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора.

Трајање програма

- 1) Један дан (6 сати).
- 2) Шест сати.

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 35 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 16.200 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 5.400 РСД; – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 10.800 РСД: – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Назив програма обуке

- **ЈА И МОЈ ТИМ: Самосвесност и лична делотворност у остваривању резултата**

Шифра програма

2022-03-0102-09

Циљна група

Новопостављени државни службеници на положајима.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку семинара, полазник:

- Анализира своје јаке и слабе стране – места за унапређење;
- Предузима адекватне активности у високо стресним ситуацијама;
- Делотворно управља временом;
- Посвећен је личном развоју и делотворности.

Опис програма и тематских целина

Анализа самог себе у улози лидера – моје јаке и слабе стране, непознате области, празнине које треба попунити; Рад под временским и емоционалним притиском, одржавање равнотеже - Препознавање симптома тензија и изгарања на послу у оквиру тима и поступање у таквим ситуацијама из улоге високог руководиоца; Лична делотворност; Алатке и сугестије за делотворно управљање временом; Свеукупна лична делотворност и потребе за будућим личним усавршавањем.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: 1) семинар или 2) вебинар.

Методе и технике: 1) интерактивно предавање, дискусија, студије случаја, мастер клас, рад у малим групама, само-промишљање или 2) интерактивно предавање, преглед материјала, постављање питања, квиз, мини-тест или упитник.

Носиоци реализације:

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Лични развој и вештине** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора.

Трајање програма

- 1) Један дан (6 сати);
- 2) Шест сати.

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 35 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 16.200 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 5.400 РСД; – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 10.800 РСД: – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

2. ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ

КОНЦЕПТ

На основу анализе потреба циљне групе и њиховог упаривања са раније наведеним принципима, SIGMA тим је израдио “концепт пчелињег саћа“ за модернизован програм континуирног усавршавања државних службеника на положајима у Србији.

Концепт пчелињег саћа има следеће главне карактеристике:

- ✓ Главни модули обуке су осмишљени око средишњих кључних тема **релевантних** за високе руководиоце у државној управи, чиме се подржава обнављање знања уз модерне приступе и унапређују вештине лидерства и руковођења које су неопходне за **успешно** обављање ове важне улоге у друштву.
- ✓ Концепт је **флексибилан** и омогућава задовољавање индивидуалних потреба за усавршавањем државних службеника на положајима тако што комбинује различите модуле и елементе на **начин прилагођен кориснику**.
- ✓ Концепт је **динамичан** и омогућава утврђивање приоритета активности усавршавања према стратешким циљевима Владе и у складу са новим изазовима или новим потребама уз стављање нагласка на одређене области, уз додавање нових модула или прилагођавање постојећих.
- ✓ Концепт омогућава ДСП да осећају **активно власништво** и да учествују у осмишљавању сопствене путање учења, што им заузврат помаже да стекну самосвест и личну одговорност за сопствено стручно усавршавање.
- ✓ Концепт омогућава процес реализације „**корак по корак**“, при чему је могуће главне модуле иницирати током више година, у складу са капацитетима и ресурсима којима располаже НАЈУ за реализацију модула.

Концепт пчелињег саћа се састоји од одређеног броја главних модула обуке и практичних радионица за стицање вештина, који су груписани по тематским групама (Слика 1).

Тематска група “ДНК лидерства” комбинује теме које модеран руководилац мора да савлада. Осмишљена је тако што у средишту има компетенције неопходне за успешног високог руководиоца, који руководи сам собом и предводи тим и усмерава организацију на стратешки и ефикасан начин.

Тематска група “Иновирање политика и услуга” је усредсређена на суштинске компетенције неопходне за улогу лидерства и руковођења прилагођену карактеристикама јавне управе. Ова тематска група у свом средишту има пословне процесе државе који су релевантни за Србију у наредним годинама – креирање политике, пружање јавних услуга и пут ка чланству у ЕУ.

Осим тога, постоји и модул “Трансформација управљања”, који је усредсређен на будуће трендове у области управљања. Он такође може да се посматра и као мотивациони

модул за веома напредне државне службенике на положају који су већ похађали већину других модула или који би желели да се усредсреде на трансформацију управљања као кључни приоритет у свом раду.



Слика 1. Концепт пчелињег саћа програма усавршавања за државне службенике на положајима

У приказаном „пчелињем саћу“ у суштини постоје **три врсте активности усавршавања** – основни модули обуке, кратке практичне радионице за стицање вештина, за које је потребан висок ниво планирања, припрема и организације; и спонтанији мањи једнократни догађаји. У даљем тексту се даје објашњење за ове три врсте активности.

1. Модули обуке се баве свакодневним проблемима у руковођењу тако што комбинују главно знање у датој области и најновије трендове у области. Циљ ових модула је да унапреде компетенције учесника и инспиришу их да преузму већи степен одговорности у својству лидера.

Приступ у свим модулима је у великој мери оријентисан на будућност јер су глобални трендови и начини на које би државни службеници на положајима могли успешно да се носе са изазовима уграђени у све процесе учења у овим модулима. Један од пресудних циљева који се провлачи кроз све модуле јесте **оснаживање посвећености и инспирисање учесника** да траже иновативна решења и да сарађују ради остваривања заједничких циљева. Саставни део постизања ових циљева је дискусија и дубља рефлексивна о **улози државних службеника на положајима** у контексту теме сваког појединачног модула.

Савремени лидери треба да комбинују **две важне димензије** истовремено, односно да остварују континуирано позитиван друштвени утицај кроз лидерство и да трансформишу организацију у области којом руководе. Према томе, сваки модул је дизајниран имајући на

уму две главне потребе – потребе да се оствари друштвена трансформације и потребе да се омогући спровођење промена у сопственој организацији.

Садржај и практични проблеми у руковођењу у сваком модулу биће обрађени различитим методама ради свеобухватног **развоја компетенција** учесника. Развој компетенција значи да су обухваћена сва три аспекта ради обogaћивања знања, развоја вештина и обликовања ставова учесника. То значи да успешно вршење њихове функције захтева од њих да преточе вештине и знања у конкретно понашање на радном месту. За обраду ових трију компоненти током модула обуке користе се различите методе. На пример:

- ✓ Обogaћивање знања – користе се различите методе као што су класичне и онлајн презентације/предавања, преглед материјала, студије случаја, групна дискусија, студијска путовања;
- ✓ За усвајање вештина индивидуални и групни коучинг, практичне вежбе, видео материјали, и туторство;
- ✓ Обликовање ставова, инспирисање и повећање посвећености кроз групне дискусије и групни коучинг, постављање и праћење мерила (benchmarking), студијска путовања и менторство су методе које ће се примењивати.

Модули су подељени у неколико делова што омогућава спровођење и интегрисање поука изведених из обука спроведених у пракси лицем у лице, тако да се у следећој сесији врати на постављена питања из претходне сесије. Типичан модул (иако то може да варира зависно од теме) траје 3-5 дана, распоређених у периоду од 3-5 месеци. Такав темпо поштује велику оптерећеност послом учесника и подразумева један радни дан месечно, што циљна група сматра реалистичним у смислу њихове могућности учешћа у обуци.

Да би се применили принципи сарадње и заједничког осмишљавања и заснованост на потребама, око 10% плана обуке је слободан простор који није унапред дефинисан у сваком модулу, и то време остаје за теме или питања које предложи учесници.

2. Радионице за стицање вештина фокусиране су на развој практичних вештина које су релевантне за ДСП (нпр. практичан рад уз коучинг на стицању вештине обраћања јавности, управљање подацима, итд.). У овим радионицама нагласак је на практичном вежбању и методама активног учења; кратак теоријски део служи само као подршка за стицање вештина. Радионице за стицање вештина треба да буду додатак и подршка за шире циљеве модула обуке; након похађања модула обуке за ДСП, ДСП може додатно да похађа одређени број радионица за стицање вештина ради унапређења неких конкретних компетенција до очекиваног нивоа.

И модули обуке и радионице за стицање вештина су део званично усвојеног програма усавршавања. У складу са анализом потреба за обуком и утврђеним приоритетима Владе, садржај “пчелињег саћа” може редовно да се ажурира и обogaћује. На тај начин, Влада може редовно да одобрава ажурирани програм за наредну годину. То би омогућило припрему и додавање модула и радионица за стицање вештина у складу са потребама и капацитетима НАЈУ.

3. Једнократни догађаји су мањи атрактивни догађаји који се обично не понављају, а организују за циљну групу државних службеника на положајима. На пример, такви догађаји

могу да се организују у форми радног доручка/ручка/вечере са неким истакнутим гостујућим говорником, или као 2-сатни мастер клас на одређену тему, или било шта друго, а што је релевантно и интересантно за циљну групу. Такви једнократни догађаји могу да се организују прилично спонтано и у већини случајева се лако припремају у поређењу са модулима обуке или радионицама за стицање вештина. У зависности од теме и сврхе, такви догађаји могу да се организују на различите начине. На пример позивањем само одређеног сегмента државних службеника на положајима (нпр. генералних секретара министарстава или виших руководилаца који ће заједнички радити на некој конкретној реформи), а такође могу да буду отворени за све заинтересоване ДСП.

Овакви догађаји понекад могу да се организују и као део званичног календара, да буду повезани са посетама на високом нивоу, важним међународним догађањима, или као посебно организовани пратећи догађаји приликом посете неке истакнуте или интересантне особе Србији која би пристала да одржи такав догађај за ДСП. То може да буде неки писац, уметник, неки светски пословни човек, високи званичник неке друге државе, изумитељ, предузетник, успешан спортиста или особа која може да подели неко своје интересантно искуство или идеје са високим званичницима Србије. Било би идеално да се у будућности мање-више редовно у истим временским интервалима одржава по један овакав догађај (иако је сваки догађај јединствен и непоновљив) да би се на тај начин пружио довољно прилика за ДСП да упознају, разговарају, или стекну осећај да припадају “групи високих руководилаца”.

Овакви догађаји такође могу да имају и одређене сталне теме које се повремено понављају са циљем да би послужили као редовни састанци за умрежавање за неке сегменте ДСП, као на пример Женска мрежа/Мрежа лидерки у управи.

Иако такви догађаји не представљају саставни део редовног стручног усавршавања, они без обзира доприносе ширим циљевима континуираног учења, сопственог усавршавања и приближавања ДСП да би боље сарађивали у тимовима. Учешће на таквим догађајима може се посматрати као развојна активност и признавати као део појединачних планова развоја. Пошто се једнократни догађаји не припремају и не планирају као претходне две компоненте програма обуке, не постоји потреба да се даје детаљан опис тих догађаја у овом документу.

Међутим, уколико би се покренули такви једнократни догађаји, потребно је да постоји особа задужена за координацију календара и организовање догађаја. Такође је могуће да више организација релевантних за стручно усавршавање државних службеника на положајима заједнички организује једнократне догађаје ради поделе посла и ангажовања већег броја институција на овом задатку.

ИНДИВИДУАЛНА ПУТАЊА УЧЕЊА

Кичма програма који ће гарантовати остварење жељених резултата су појединачне путање учења, засноване на принципу самосталног усмеравања државних службеника на положајима. Сваки ДСП је различит и његове/њене потребе за усавршавањем у конкретном моменту зависе од више фактора, на пример од неке текуће реформе у његовој/њеној области, флукуације кадрова, потребе за значајним обнављањем постојећих јавних услуга, потребе за изналажењем паметних и иновативних решења у контексту смањења буџета и повећаног обима посла, итд.

Да би се обезбедила максимална посвећеност, сваки ДСП израђује нацрт сопственог плана усавршавања за предстојећи период. При том, та особа треба да изврши процену сопствених потреба за обуком, да дефинише сопствене циљеве развоја и да се обавезе да ће их остварити. Касније током процеса учења иста особа врши процену достизања постављених циљева.

Према потребама које су процењене у путањи усавршавања могу се користити различите компоненте пчелињег саћа, а уз стручну подршку НАЈУ/СУК се израђује индивидуална путања учења.

МОДУЛИ ОБУКЕ

На основу свеобухватног процеса анализе потреба за обуком, разрађено је седам модула обуке у периоду од јесени 2018. до пролећа 2019. како је наведено у уводном поглављу. Овај списак главних модула може флексибилно да се мења по потреби, као део годишњег процеса усвајања програма стручног усавршавања. Међутим, модули који су представљени у даљем тексту израђени су имајући на уму трајне потребе за унапређењем професионалних компетенција високих руководиоца у државној управи у Србији. Према томе, ти модули ће вероватно бити део програма стручног усавршавања више година, иако се временом могу додавати и неки други модули. Пошто ће се ови модули уводити постепено, узимајући у обзир приоритетне области и капацитете НАЈУ, вредело би уложити довољно времена и енергије у пуну разраду свих модула. Уз циљану финансијску подршку то би било реалистично урадити током наредне 2-3 године.

Пошто би се индивидуалне путање учења израђивале за сваког учесника, то значи да није неопходно да иста особа пролази кроз све модуле обуке. Тако, редослед по коме су модули у даљем тексту представљени нема никаквог значаја.

• СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ, ФИНАНСИЈЕ И ЕФИКАСНОСТ

Шифра програма

2022-03-0103

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Циљане компетенције

Понашајна компетенција: Стратешко управљање

Понашајна компетенција: Управљање задацима и остваривање резултата

Додатне компетенције

Понашајна компетенција: Управљање људским ресурсима

Понашајна компетенција: Изградња и одржавање професионалних односа

Разлог који је условио доношење програма

Да би се остварила трансформација у управи, неопходно је да лидери поседују способност да се крећу кроз неизвесности, да покажу стратешку осетљивост, да примењују приступ који дефинише Влада у целини као и способност да мобилишу и прераспоређују ресурсе.

Да би се у организацији десиле неопходне промене, пресудно је да лидери доносе правовремене одлуке и усклађују стратегију са системима организације, њеним људима, буџетом и организационом културом.

Практични проблеми руковођења којима се модул бави

- Недовољан квалитет стратегија и осталих планских докумената
- Лоша интеграција стратегија, политика и буџета
- Превелик број планова, лоша усаглашеност између више планских докумената
- Ригидност стратешког планирања
- Планови су преамбициозни и само делимично су обезбеђена финансијска средства за њихово спровођења
- Недостатак или неадекватност комуникације о стратешким циљевима
- Недостатак сарадње са другим органима јавне управе

Циљ реализације програма

Циљ модула је да ојача оспособљеност за стратешко управљање код полазника и да подржи приступ Владе у целини, повезујући стратегију са ресурсима и имајући на уму логику ефикасности и да инспирише високе државне службенике на положајима да у већој мери на себе преузму проактивну, лидерску улогу која ствара резултате у процесу спровођења стратегије за разлику од реактивне, формалне и техничке улоге.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Схвата дубину стратешког размишљања која је неопходна за ову позицију;
- Проширује своје размишљање о суштини питања и амбицији и функционисању ефикасне стратегије;
- Објашњава различите алатке за стратешко планирање;
- Је оспособљен за стратешко размишљање и одлучивање;
- Претаче стратегију у одлуке које генеришу вредност;
- Описује како се спроводе стратегије које повезују више функција;
- Објашњава како се усклађују стратегије и ресурси;
- Показује како стратегије могу да се користе за остварење утицаја на учинак организације;
- Има ширу мрежу колега са којима расправља о овим питањима и учи из њиховог искуства;
- Расправља о могућностима за унапређење квалитета стратешког управљања у државној управи у Србији и да допринесе унапређењу садашње праксе.

Опис програма и тематских целина и облици, методе и технике реализације програма

Средишња идеја модула јесте да свеобухватно обогати учеснике модерним промишљањем стратегије и да им пружи одговарајуће алате за стратешки процес, повезујући стратегију са ресурсима из перспективе ефикасности. Стратегија је алат модерног лидера за кога је неопходно да усвоји „меке“ вештине којима ће стратегији удахнути живот.



Слика 2: визуелна представа концепта модула

Дан 1

Опис програма

Глобални трендови; Гледање унапред и предвиђање; „Тешки проблеми“; Стратешки циљеви Владе Србије; Претакање приоритета Владе у стратешке активности.

Облици и методе

Лекције и дискусије, видео разговор о будућим трендовима.

Дан 2

Опис програма

Хијерархија стратешког управљања; Процес стратешког управљања; Алатке за стратешко управљање; Буџетирање

Облици и методе

Интерактивно предавање, преглед материјала, групна дискусија, студије случаја

Дан 3, 4

Опис програма

Спровођење стратегија; Лидерство које се руководи вредношћу; Организациона култура; Комуникација; Приступ целокупне Владе; Управљање и координација хоризонталних питања (као што су питање интегрисања родне равноправности у друге политике, заштита података, млади, угљенична неутралности, итд.)

Облици и методе

Студијска путовања у иностранство, постављање и праћење мерила (*benchmarking*), практичне вежбе, групна дискусија

Трајање програма

Четири дана (24 сата).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 15 до 20 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 79.200 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето

износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 21.600 РСД; – Накнада за реализовање обуке (24 сата ефективног ангажовања реализатора) – 43.200 РСД; – Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 7.200 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 50.400 РСД; – Накнада за реализовање обуке (24 сата ефективног ангажовања реализатора) – 43.200 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на основу теста знања/испитне вежбе (индивидуална вежба или вежба у малим групама о стратешком процесу).

Начин верификације учешћа

Након успешно савладаног теста знања/испитне вежбе, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму.

Повезаност са другим програмима

Како би додатно унапредили своја знања и развили вештине, полазницима се препоручује да након ове обуке похађају и обуку: Обраћање у јавности и обука за медије.

- **ЛИДЕРСКА УЛОГА – ПРЕДВОЂЕЊЕ ДРУГИХ**

Шифра програма

2022-03-0104

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Циљане компетенције

Понашајна компетенција: Управљање људским ресурсима

Додатне компетенције

Понашајна компетенција: Оријентација ка учењу и променама

Понашајна компетенција: Изградња и одржавање професионалних односа

Понашајна компетенција: Савесност, посвећеност и интегритет

Разлог који је условио доношење програма

Да би се остварила трансформација у управи, неопходно је да лидери схватају како да преточе главне друштвене промене у редовно свакодневно руковођење тимом и да током тих промена развијају и обликују тим. Нове генерације раде на другачији начин и модерно управљање подразумева све већу дигитализацију и сарадњу институција управе као и сарадњу са другим заинтересованим странама.

Да би се у организацији десила неопходна промена – неопходно је да лидер креира организациону културу која окупља људе око визије и омогућава им да у свом раду искористе своје јаке стране, тако да је свако у могућности да пружи свој максимум. Вештине које су неопходне да се други ангажују, инспиришу и усмеравају и да се од њих прикупе повратне информације су суштински битне вештине за сваког руководиоца да би остваривао визију, јер ће у супротном визије и стратегије остати само мртво слово на папиру.

Практични проблеми руковођења којима се модул бави

- Низак степен ангажовања тима
- Недостаје схватање заједничког циља
- Висок степен флукуације кадрова, потешкоће да се регрутују компетентни људи
- Напета радна атмосфера, недостатак сарадње
- Огромна оптерећеност послом, лош учинак
- Висок степен незадовољства

Циљ реализације програма

Циљ модула јесте да унапреди компетенције учесника да предводе друге и инспиришу их да преузму већи степен личне одговорности ради стварања посвећености, добре атмосфере и изврсних резултата.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Схвата трендове који утичу на тржиште рада и модерне начине обављања посла;
- Прихвата и објашњава своју улогу лидера у контексту трансформације;
- Спреман је да преузме већу одговорност за проактивно предвођење промена;
- Упознат је са модерним теоријама лидерства;
- Планира организацију тима око заједничке визије;
- Прати учинак и даје конструктиван фидбек;
- Користи главне алатке и методе који унапређују сарадњу са њиховим тимом;
- Користи алатке неопходне за руковођење људима;
- Демонстрира већи степен самопоуздања у своје лидерство и препознаје које аспекте треба да унапреди или у потпуности промени;
- Размењује искуство и учи од колега о начинима руковођења људима;
- Осећа се инспирирано и оснажено у улози лидера, има више самопоуздања у тешким ситуацијама у односима са другима.

Опис програма и тематских целина и облици, методе и технике реализације програма

Средишња идеја модула јесте да усмери учеснике да разумеју проблеме који су повезани са другим људима и помогну им да преузму одговорност за предвођење других. Ова средишња идеја се обрађује кроз три кључна процеса рада са другима – креирање подстицајне радне атмосфере, подстицање учинка и прилагођавање новим трендовима у раду. Релевантне алатке руковођења, практични изазови у лидерству су предмет дискусије током ова три процеса.



Слика 3: визуелна представа концепта модула

Дан 1

Опис програма

Лидерство односно предвођење људи у свету „VUCA“⁸; Нови начини рада; Управљање и подстицање диверзитета; Стратегије и циљеви; Улога лидера; Креирање вредности рада; Професионална сатисфакција и посвећеност; Могућности дигитализације.

Облици и методе

Интерактивно предавање, видео материјали, групна дискусија, постављање и праћење мерила (*benchmarking*)

Дан 2-3

Опис програма

Основни процеси у УЉР: Регрутација и селекција; Управљање учинком; Мотивација и награда; Усавршавање запослених.

⁸ VUCA је енглеска скраћеница за волатилност, неизвесност, комплексност и нејасноћу (енгл. *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*)

Правни оквир који постоји у Србији у области УЉР у државно-службеничком систему, новине у вези са увођењем оквира компетенција.

Улоге и задаци ДСП у процесима УЉР, главне алатке и најважније вештине за успешно обављање ових послова.

Облици и методе

Онлајн учење, практичне вежбе, коучинг, дискусија

Дан 4

Опис програма

Управљање тимом; Култура одговорности и мотивације; Управљање сукобима; Креирање подстицајног радног окружења; Лични стил руковођења.

Облици и методе

Студије случаја, учење кроз активност, групни коучинг, заједничка визија, индивидуални акциони план

Опциони коучинг: 3 месеца након обуке учесници ће имати подршку личног коуча, до три пута.

Трајање програма

Четири дана (24 сата).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 15 до 20 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 79.200 РСД; – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 21.600 РСД; – Накнада за реализовање обуке (24 сата ефективног ангажовања реализатора) – 43.200 РСД; – Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 7.200 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 50.400 РСД; – Накнада за реализовање обуке (24 сата ефективног ангажовања реализатора) – 43.200 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на основу теста знања/испитне вежбе.

Начин верификације учешћа

Након успешно савладаног теста знања/испитне вежбе, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму.

Повезаност са другим програмима

Како би додатно унапредили своја знања и развили вештине, полазницима се препоручује да након ове обуке похађају и: Индивидуални коучинг, Методе одабира кадрова, Праћење учинка и вредновање радне успешности, Обраћање у јавности и обука за медије.

- **УПРАВЉАЊЕ СОБОМ**

Шифра програма

2022-03-0105

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Циљане компетенције

Понашајна компетенција: Оријентација ка учењу и променама

Понашајна компетенција: Савесност, посвећеност и интегритет

Додатне компетенције

Понашајна компетенција: Управљање задацима и остваривање резултата

Понашајна компетенција: Управљање људским ресурсима

Разлог који је условио доношење програма

Да би се остварила трансформација у управи, неопходно је да лидери знају како да осигурају подршку других за своје идеје и визију. Од њихове способности да уложе сопствену енергију у изградњу поверења и културе безбедности зависиће иновативност и ефикасност њиховог тима и организације.

Да би се у организацији десила неопходна промена, неопходно је да лидер преузме одговорност за праћење и управљање сопственим понашањем и сопственом ефикасношћу. Уколико себе одржава у доброј форми то ће помоћи да производи добре резултате и да се носи са бројним изазовима.

Циљ реализације програма

Циљ модула је да оснажи појединце за делотворније управљање собом и да их оспособи знањем и вештинама који су неопходни да би се постизао оптималан учинак који је неопходан за лични успех и професионално остварење.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

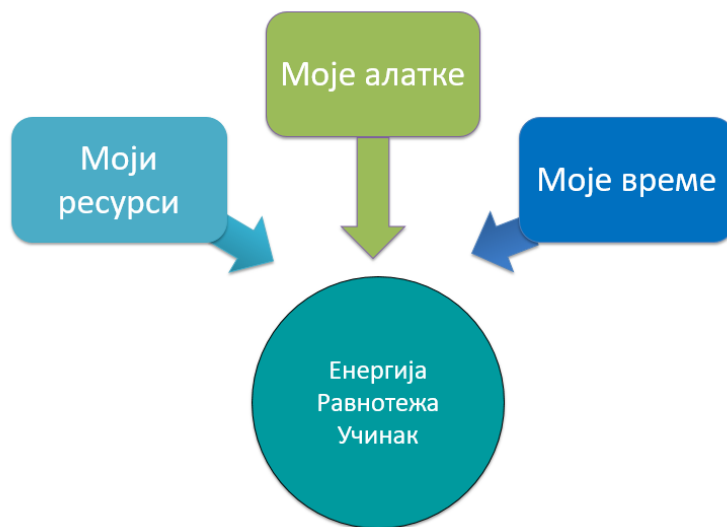
По завршетку програма, полазник:

- Прати и оптимизира своје здравље и енергију;
- Постиже равнотежу између рада, породице и осталих аспеката живота;
- Користи основне алате да би се ефикасније и делотворније носио са стресом;
- Управља емоцијама и развија емпатију ради изградње снажнијих односа;
- Оснажио је свој унутрашњи центар контроле;
- Поставља приоритете и донесе одлуке;

- Користи алате и технике управљања временом, идентификовао је одређене алате и технике за примену;
- Израђује стратегије за постизање већег степена продуктивности између времена и задатка;
- Израђује лични акциони план за унапређење своје оспособљености управљања собом.

Опис програма и тематских целина и облици, методе и технике реализације програма

Средишња идеја модула јесте да истражи, разуме и изнађе начине да унапреди три главна извора личне продуктивности – индивидуални ресурси, релевантни алати и технике и време. Индивидуални ресурси подразумевају сопствене јаке стране, предности и капацитете – ум, тело, начин како особа функционише, када је највише односно најмање ефикасна и којих аспеката ресурса особа није у потпуности свесна. Алати и технике су практични начини како се управља стресом, како се јача унутрашња контрола и одржава унутрашња равнотежа. И коначно, вештине управљања временом и дотични алати помажу да се на најбољи начин искористи време проведено на послу. Као резултат тога, особа има више енергије, бољу равнотежу и има бољи учинак у улози државног службеника на положају.



Слика 4: визуелна представа концепта модула

Дан 1

Опис програма

Стицање самопоуздања; Повезаност ума и тела; Повезаност ума-срца-стомака (интуиције); Управљање сопственом физичком енергијом; Неговање добрих личних навика; Разумевање животних фаза у људском развоју; Идентификација сопствених емоционалних слепих тачака; Разумевање сопственог стила учења.

Облици и методе

Тестови само-процене, предавања, дискусије, видео материјали

Дан 2

Опис програма

Управљање стресом; Одржавање равнотеже у животу; Разумевање сопственог понашања и стила руковођења; Развој емпатије; Изградња унутрашњег центра контроле; Изградња поверења; Филозофија сопственог развоја.

Облици и методе

Дискусије уз подршку онлајн предавања, практичне вежбе, групни коучинг

Дан 3

Опис програма

Постављање циљева и приоритета; Алати и технике за управљање временом; Унапређење процеса одлучивања; Израда стратегије за постизање веће продуктивности у односу време/задатак; Процена потреба за сопственим усавршавањем; Израда личног акционог плана као резултат тродневне само-анализе и повећање самосвести. Практичне вежбе и тест током три дана су основа за израду индивидуалног акционог плана за постизање боље равнотеже, енергије и учинка.

Облици и методе

Предавања, практичне вежбе, тестови

Опциони коучинг: током шест месеци након модула учесници ће имати могућност да добију пет сесија за лични коучинг.

Трајање програма

Три дана (18 сати).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 15 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 63.000 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето

износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 16.200 РСД; – Накнада за реализовање обуке (18 сати ефективног ангажовања реализатора) – 32.400 РСД; – Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 7.200 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 39.600 РСД; – Накнада за реализовање обуке (18 сати ефективног ангажовања реализатора) – 32.400 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на основу теста знања/испитне вежбе (израда индивидуалног акционог плана за постизање боље енергије, равнотеже и учинка).

Начин верификације учешћа

Након успешно савладаног теста знања/испитне вежбе, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму.

Повезаност са другим програмима

Како би додатно унапредили своја знања и развили вештине, полазницима се препоручује да након ове обуке похађају и обуке: Индивидуални коучинг и Обраћање у јавности и обука за медије.

• УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА

Шифра програма

2022-03-0106

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Циљане компетенције

Посебна функционална компетенција за област рада послови руковођења
Понашајна компетенција: Стратешко управљање

Разлог који је условио доношење програма

Да би се остварила трансформација у управи, неопходно је да лидери пронађу начине како да изграде капацитете за континуирано решавање тешких проблема, како да омогуће системске промене и остваре вредне исходе за грађане.

Да би се у организацији десила неопходна промена, потребно је да лидери уводе културу да одговарају на питања и налазе нове начине организовања, доношења одлука, и продуктивног деловања ради креирања вредних исхода за грађане.

Практични проблеми на које се одговара

- Лош квалитет стратегија и осталих планских докумената;
- Лоша интегрисаност стратегија, политика и буџета;
- Недостатак вештина и знања како наћи и користити доказе код креирања политике;
- Превелик број планова, лоша усаглашеност између различитих планских докумената;
- Планови су преамбициозни, а финансирање је само делимично обезбеђено;
- Недовољно ангажовање заинтересованих страна;
- Непостојање или неодговарајућа комуникација о политикама;
- Недовољне вештине тима за координацију, праћење и евалуацију спровођења политике;
- Недостатак сарадње са другим органима јавне управе.

Циљ реализације програма

Јачање капацитета за креирање политике и подстицање полазника да врше своју улогу лидера у креирању политике и визионара.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

Као резултат овог модула, државни службеник на положају стиче пуно разумевање данашњег начина креирања политике и мотивисан је да активно примењује то знање у пракси креирања политике.

По завршетку програма, полазник:

- Усваја знања и увиде о модерним методама креирања политике;
- Схвата значај ангажовања заинтересованих страна и упознат је са методама како да га спроводе;
- Има унапређене вештине и знања за проналажење и коришћење доказа у креирању политике;
- На кохерентнији начин креира стратешка и планска документа;
- Дискутује о значају стратешке комуникације у креирању политике;
- Прати спровођење политике;
- Је мотивисан да унапређује сарадњу са другим органима државне управе ради креирања кохерентније политике;
- Препознаје начине како да иновира процесе и праксе у креирању политике.

Опис програма и тематских целина и облици, методе и технике реализације програма

Средишња идеја модула јесте да је процес креирања политике успешан уколико има стваран утицај на изградњу бољег друштва. Овај модул гради компетенције за боље креирање политике кроз три аспекта – такозване класичне елементе да се исправно ураде све базичне ствари, као и паметне и иновативне приступе којима се искориштавају модерне дигиталне шансе и исте се упарују са новим начином размишљања о креирању политике; и коначно како да све то функционише. Овај концепт обједињава све пресудне елементе неопходне за успешан утицај јавних политика. Улога државних службеника на положајима је такође предмет овог модула, да би се појаснило која су то специфична питања којима се бави највиши ниво руковођења, који су кораци и одлуке за које државни службеници на положајима преузимају одговорност.



Слика 5: визуелна представа концепта модула

Дан 1, 2

Опис програма

Димензије креирања политике; Процес креирања политике; Јавна вредност; Оријентација на корисника; Креирање политике на бази доказа; Инструменти за спровођење политике; Анализа утицаја.

Облици и методе

Предавања, индивидуално читање, студије случаја, групна дискусија

Дан 3, 4

Опис програма

Глобални трендови, Креирање политике за конкретну мисију, Дигитална трансформација, Big Data, Спровођење политике; Приступ кроз решавање проблема (енг. Design thinking) у спровођењу политике; Стратешка комуникација као инструмент постизања утицаја политике.

Облици и методе

Предавања, практичне вежбе, студије случаја, видео материјали, групни задатак.

Трајање програма

Четири дана (24 сата).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 12 до 25 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 79.200 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 21.600 РСД; – Накнада за реализовање обуке (24 сата ефективног ангажовања реализатора) – 43.200 РСД; – Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 7.200 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 50.400 РСД: – Накнада за реализовање обуке (24 сата ефективног ангажовања реализатора) – 43.200 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на основу теста знања/испитне вежбе (практичан групни рад на тему како остварити позитиван утицај у конкретној области политике).

Начин верификације учешћа

Након успешно савладаног теста знања/испитне вежбе, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму.

Повезаност са другим програмима

Како би додатно унапредили своја знања и развили вештине, полазницима се препоручује да након ове обуке похађају и обуку Обраћање јавности и обука за медије.

- **ОСМИШЉАВАЊЕ (ДИЗАЈНИРАЊЕ) УСЛУГА**

Шифра програма

2022-03-0107

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Циљане компетенције

Посебна функционална компетенција за област рада послови руковођења

Понашајна компетенција: Стратешко управљање

Понашајна компетенција: Оријентација ка учењу и променама

Разлог који је условио доношење програма

Да би се остварила трансформација у управи, неопходно је да лидери разумеју како да преточе најважније друштвене промене у редовно руковођење, како да искористе предности технологије и одговоре на растућа очекивања грађана за пружање јавних услуга оријентисаних на кориснике и како да постигну отвореност државне управе.

Да би се у организацији десила неопходна промена – неопходно је да лидер створи организациону културу која вреднује добробит корисника, толерише експериментисање, стално трага за иновацијама и одржава ефикасне процесе који производе вредност.

Практични проблеми руковођења којима се модул бави

- Незадовољство грађана и пословних субјеката постојећим пружањем услуга
- Дуги рокови код поступака
- Ниска ефикасност, високи трошкови у пружању услуга
- Нејасна подела послова и одговорности
- Ниска посвећеност и мотивисаност запослених
- Непостојање или недовољна сарадња са другим органима јавне управе

Циљ реализације програма

Циљ модула је да повећа степен спремности и компетенција полазника да трансформишу своје организације у одличне пружаоце услуга и да разумеју улогу државних службеника на положају у таквој трансформацији.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Стиче искуство са јавним услугама са становишта грађана и државних службеника који раде са странкама;
- Разуме потребу и механизме осмишљавања услуга за иновирање јавних услуга;

- Може да објасни значај анкета корисника и ангажовања грађана у процесу осмишљавања услуга;
- Може да пронађе начине како да користи израду прототипа у развоју јавних услуга у својој области надлежности;
- Користи алатке за осмишљавање/дизајнирање услуга;
- Генерише идеје у својој области рада у смислу како је могуће користити нове технологије за модернизацију јавних услуга;
- Описује значај подстицајне организационе културе у пружању првокласних услуга, да генерише идеје о креирању такве културе у својој области;
- Схвата и прихвата своју улогу лидера у креирању организационе културе оријентисане на кориснике;
- Учествује у размени са колегама и учењу од колега на основу његових успеха и неуспеха у вези са јавним услугама.

Опис програма и тематских целина и облици, методе и технике реализације програма

Средишња идеја овог модула јесте да прати размишљање о креирању модернизованих јавних услуга. Прва фаза се односи на емоције да би се разумело искуство корисника и потребе за модернизацијом. Друга фаза је откривање и коришћење алата за дизајнирање услуга ради унапређења услуга. А трећа фаза је преузимање власништва у улози највишег руководиоца за спровођење ових идеја са циљем да се унапређене услуге преточе у реалност.



Слика 6: визуелна представа концепта модула

Дан 1, 2

Опис програма

Јавна вредност; Принципи јавних услуга и примена главних принципа из ЗОУП у пракси; Размишљање о дизајну; Методологија дизајнирања услуга.

Облици и методе

Предавања, видео материјали, посматрање, практичне вежбе, групне дискусије, практични задаци у редизајнирању јавних услуга

Дан 3, 4

Опис програма

Израда прототипа, Ре-инжењеринг процеса;

Организациона култура, Управљање променама, Улога лидера и преузимање власништва у претакање промене у реалност.

Облици и методе

Практичне вежбе, дискусије, праћење других који обављају посао, студијска посета, практични задатак за редизајнирање јавних услуга

Трајање програма

Четири дана (24 сата).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 15 до 20 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 79.200 РСД; – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 21.600 РСД; – Накнада за реализовање обуке (24 сата ефикасног ангажовања реализатора) – 43.200 РСД; – Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 7.200 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 50.400 РСД; – Накнада за реализовање обуке (24 сата ефективног ангажовања реализатора) – 43.200 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на основу теста знања/испитне вежбе (практични групни задатак на модернизацији услуге уз примену методологије размишљања о дизајну.)

Начин верификације учешћа

Након успешно савладаног теста знања/испитне вежбе, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму.

Повезаност са другим програмима

Како би додатно унапредили своја знања и развили вештине, полазницима се препоручује да након ове обуке похађају и обуке: Осмишљавање (дизајнирање) услуга, Обраћање у јавности и обука за медије.

- **ЧЛАНСТВО У ЕУ**

Шифра програма

2022-03-0108

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Циљане компетенције

Понашајна компетенција: Стратешко управљање

Општа функционална компетенција: Пословна комуникација

Понашајна компетенција: Оријентација ка учењу и променама

Понашајна компетенција: Управљање задацима и остваривање резултата

Понашајна компетенција: Савесност, посвећеност и интегритет

Додатне компетенције

Понашајна компетенција: Управљање људским ресурсима

Разлог који је условио доношење програма

Лидерска улога у трансформацији Србије како би она била оспособљена за чланство у ЕУ: оспособљавање да се у потпуности разумеју и испуне захтеви за пуноправно чланство у Европској унији (укључујући ЕМУ и Шенген) ће бити веома захтеван задатак за државну управу. Обзиром да ће Европа имати неке од највиших политичких, оперативних и техничких стандарда у целом свету, ова промена ће бити трансформативне природе за земљу и све органе државне управе. Да би то било успешно, од пресудног значаја ће бити да се изазови приступања претворе у шансе и да се препозна потреба “интернализације Европске уније“. Путања трансформације захтева посвећеност вредностима, принципима и политикама, политичку и административну посвећеност свеукупног политичког и управног руководства земље. Придржавање ових захтева ће такође бити кључно да се увере све државне чланице о спремности земље да постане држава чланице ЕУ. Чланство је нешто у чему учествује целокупно друштво и према томе од фундаменталног значаја је способност да се на делотворан начин комуницира о овој трансформацији како на интерном тако и на екстерном плану.

Трансформисање организације способне да функционишу као делотворна и проактивна чланица: након што постане држава чланица вероватно је да ће бити “најбоља у својој класи” у смислу познавања правила, али је мало вероватно да ће у потпуности разумети могуће изборе политике, шта је могуће и шта организација жели да постане. Пуно чланство није крај процеса, него само почетак, и према томе захтева квалитативан искорак од сваке установе јавне управе која треба да постане проактиван актер који обликује правила. До тог времена, успешан процес приступања је већ трансформисао Србију и веома је вероватно да ће чланство у огромној мери утицати на свачији посао, а једина разлика је да су државни службеници способни и да се од њих очекује да допринесу уделу Србије у заједничком

напору. Према томе, разумевање јаза који постоји између пута до чланства и самог чланства су два света и неопходно је да се довољно рано започне са припремама. Последња фаза у трансформацији ће бити оспособљеност јавне управе и њен капацитет и поверење да спроводи сав посао Савета ЕУ.

Практични проблеми руковођења којима се модул бави

- Стећи и очувати поверење грађана, друштва, политичара и државне управе;
- Способност да се делотворно комуницира о промени и политикама ЕУ;
- Низак ниво поверења других држава чланица ЕУ;
- Непостојање разумевања заједничког циља;
- Функционисање по „силосима“ и непостојање разумевања потребе да се спроводи приступ целокупне Владе;
- Ниско ангажовање и потенцијално висок ниво незадовољства у тиму;
- Високе флукуације, потешкоће у регрутовању компетентних људи;
- Напета радна атмосфера, недостатак сарадње;
- Велика оптерећеност послом, одлагања, лош учинак.

Циљ реализације програма

Циљ програма је да унапреди знање, вештине и ставове учесника за разумевање потреба на путу чланства у ЕУ и за оспособљавање да се функционише као држава чланица, укључујући и оспособљавање да се има лидерска улога у овој трансформацији.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Наводи надлежности институција ЕУ, опишује процес одлучивања и циклус креирања политика; односе ЕУ – Србија и тренутним статусом у процесу преговарања;
- Стекао је увид у ЕУ из перспективе лидерства;
- Описује разлику између преговора о придруживању и статуса чланства и поседује кључне компетенције да предводи процес трансформације из земље која је у процесу придруживања у земљу чланицу;
- Описује приступ целокупне Владе у питањима у вези са ЕУ;
- Описује тренутне политике и будуће изазове ЕУ у својој области;
- Разуме и има ново виђење о промени која је неопходна из садашњег статуса у статус пуноправне чланице;
- Прихвата своју улогу лидера у контексту трансформације своје организације у смислу чланства у ЕУ;
- Поседује теоријске и практичне вештине потребне за лобирање и успешно руковођење преговорима;
- Наводи карактеристике организације способне да активно учествује у процесима ЕУ, да анализира главни јаз у садашњем стању у том погледу;

- Наводи основне механизме финансирања од стране ЕУ који су на располагању Србији, зна основна правила и услове за коришћење ЕУ фондова и програма;
- Размењује искуство и учи од својих колега, укључујући и институције ЕУ, друге државе чланице и социјалне партнере;
- Прихвата визију чланства у ЕУ и мотивисан је да активно предводи промене у том процесу.

Опис програма и тематских целина и облици, методе и технике реализације програма

Средишња идеја овог модула јесте да прошири видике учесника и њихово разумевање суштине фундаменталне трансформације из статуса земље кандидата у статус државе чланице ЕУ. Овај модул проводи полазнике кроз путовање у будућност да би разумели дубину промене и да би направили везу између своје улоге државног службеника на положају и предвођења промене у својој области.



Слика 7: визуелна представа концепта модула

Дан 1 и 2 Уводна предавања

Опис програма

Уводно представљање стратешких и политичких изазова у Европи у циклусу политике за период 2019-2024. Европско лидерство у институцијама (2019-2024) у контексту процеса придруживања Србије. Стратешки приоритети и делотворно управљање процесом придруживања и трансформација у пуноправно чланство. Приступ целокупне Владе питањима координације. Окружење лобирања и стратегије лобирања. Стратешка комуникација о питањима европеизације (управљање променама и друштвеном трансформацијом, управљање очекивањима у контексту процеса придруживања).

Облици и методе

Интерактивна предавања, праћена одговарајућим вежбама и дискусијама.

Дан 3 и 4: студијска посета Бриселу

Да би се остварио најбољи могући утицај препоручује се да тимови руководилаца буду састављени од министарстава и других органа државне управе који преговарају и носе се са изазовима промена и редовно сарађују са институцијама ЕУ.

Дан 3

Опис програма

Састанци са кључним партнерима у одређеним областима политике у Бриселу, са нагласком на стратешке изазове ЕУ и политичке приоритете из перспективе различитих институција – Генерални секретаријат и Генерална дирекција Комисије (укључујући DG NEAR), Управа секретаријата Савета, Европски Парламент, стални представници и дипломатски представници држава чланица, релевантне НВО, новинари и интересне групе, ради упознавања са “виђењем Брисела”.

Облици и методе

Дипломатски састанци и састанци ради стицања знања, дискусије, радни ручак/вечера, радионице о управљању променама.

Дан 4

Опис програма

Састанци са главним актерима у конкретној области политике у Бриселу, са нагласком на конкретну област – Генерални секретаријат и Генерална дирекција Комисије (укључујући DG NEAR), Управе секретаријата Савета, Европски Парламент са релевантним одборима, стални представници и дипломатски представници држава чланица (укључујући представнике Србије и државе чланице која ће бити предмет посете у наредној фази).

Облици и методе

Дипломатски састанци и састанци ради стицања знања, дискусије, радни ручак/вечера, радионице о управљању променама.

Дани 5 и 6: Студијска посета некој држави чланици ЕУ

Препоручује се да ће посета дати најкорисније резултате уколико се посета организује у држави чланици која је најближа или суседна држава чланица, која је прошла кроз слично искуство трансформације и која може да подели своја искуства уз истовремено јачање веза између администрација које ће требати да сарађују након чланства.

Дан 5

Опис програма

Делотворно опште руковођење европским питањима на нивоу државе чланице. Овај дан треба да обухвати стратешко управљање (постављање стратешких и политичких приоритета и циљева на нивоу државе чланице), управљање делотворним системом координације свеукупне државе у својству државе чланице, значај националних парламената у европским питањима, значај делотворног спровођења (укључујући представнике државе чланице у МСП/ЕСЈ) и управљање персоналом политиком ЕУ као инструментом да се врши утицај на Брисел. По могућности први дан такође треба да обухвати и питање стратешког значаја комуникације са јавношћу.

Облици и методе

Дипломатски састанци и састанци ради стицања знања, дискусије, радни ручак/вечера, мастер клас са неким високим државним службеником на положају државе домаћина о томе како „управља питањима у вези са Бриселом“ (или како се воде преговори у или са Бриселом). То такође може да буде прилика да се разговара о последњој фази – када се постаје делотворна држава чланица и у даљој будућности како се припрема за председавање ЕУ.

Дан 6

Опис програма

Политика у конкретној области и изазови у руковођењу на нивоу државе чланице ЕУ

Састанци у релевантним министарствима, агенцијама, пословним организацијама и организацијама цивилног друштва релевантним за дотичну област извршне власти. Овај дан треба да буде интерактиван и да се састоји од састанака у вези са конкретном облашћу ради представљања изазова и приоритета политике, питања координације у датој области и представљања интереса као и делотворне имплементације.

Трајање програма

Шест дана (36 сати).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 15 до 20 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 111.600 РСД; – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 32.400 РСД; – Накнада за реализовање обуке (36 сати ефективног ангажовања реализатора) – 64.800 РСД; – Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 7.200 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД. За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 72.000 РСД; – Накнада за реализовање обуке (36 сати ефективног ангажовања реализатора) – 64.800 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на основу теста знања/испитне вежбе.

Начин верификације учешћа

Након успешно савладаног теста знања/испитне вежбе, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму.

- **ТРАНСФОРМАЦИЈА НАЧИНА УПРАВЉАЊА**

Шифра програма

2022-03-0109

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Циљане компетенције

Понашајна компетенција: Стратешко управљање

Понашајна компетенција: Оријентација ка учењу и променама

Понашајна компетенција: Изградња и одржавање професионалних односа

Додатне компетенције

Понашајна компетенција: Управљање информацијама

Понашајна компетенција: Управљање људским ресурсима

Разлог који је условио доношење програма

У остваривању трансформације у управи, неопходно је да лидери и њихови тимови антиципирају комплексност промена, изнова осмисле своје стратегије са циљем да искористе јаке стране својих организација, да трансформишу своје способности за неизвесну будућност и да успоставе делотворну сарадњу у целом јавном сектору.

Да би се у организацији десила неопходна промена, лидер мора да комуницира визију и стратегију, гради иновативан менталитет и мотивише и укључује људе у временима неизвесности.

Практични проблеми руковођења којима се модул бави

- Неспособност да се перципирају мега трендови и њихов утицај на управљање;
- Недовољно разумевање комплексне међусобне повезаности између друштвено-економских, политичких, технолошких и еколошких сила;
- Лош квалитет стратегија и других планских докумената;
- Недостатак вештина за промишљање будућности;
- Недовољна усклађеност људи, процеса и ресурса са стратегијама;
- Недовољна сарадња у јавном сектору стоји на путу трансформацији;
- Низак ниво компетенција које омогућавају иновације.

Циљ реализације програма

Циљ модула је да подстакне доносиоце одлука да изађу из своје зоне комфора, да размишљају о ширем системском контексту који превазилази њихова конкретна поља

надлежности и да их оспособи алатима за размишљање о будућности и унапреди њихову сарадњу широм јавног сектора.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

Као резултат, учесници ће унапредити своје капацитете да антиципирају промене у комплексном окружењу, да мапирају изазове који ће стајати пред Србијом у будућности и да траже шансе за остваривање позитивног утицаја текућег развоја догађаја.

По завршетку програма, полазник:

- Је охрабрен да напусти своју зону комфора и да размишља о ширем контексту дисруптивних промена и мега трендова;
- Је активирао своју имагинацију да би замислио будућност;
- Је стекао знања и разуме различите алате за промишљање о будућности;
- Схвата како дигиталне технологије и пословни модели доносе радикалне промене у динамици привреде и управе;
- Је научио како да открију слабости и недостатак флексибилности у својим организацијама;
- Је научио како да гради културу иновација и трансформација;
- Схвата како да постане агилнија организација;
- Прикупио је и анализирао велику количину информација које утичу на развој српске државе и на националном и на међународном нивоу;
- Дискутује о могућим будућим иновацијама у својој управи и гради лидерске тимове који ће спроводити такве иновативне идеје;
- Проширио је своје мреже и учио из искустава својих колега.

Опис програма и тематских целина и облици, методе и технике реализације програма

Средишња идеја модула јесте подстицање критичних иновационих тимова који ће покретати успешну трансформацију управе. У контексту неизвесности, глобализације, технолошке дисрупције и демографских промена једино што је стабилно је промена. Неопходно је да се схвати и разуме шта то значи за Србију. Након тога, кроз три угла посматрања решења на путу стварања отпорније и агилније управе разматраће се следећа питања: промене у размишљању о будућности, изградња културе продуктивне отпорности (виталности), иновативан менталитет, и искоришћавање замајца неопходног за трансформацију.



Слика 8: визуелна представа концепта модула

Дан 1, 2, 3

Опис програма

Глобални трендови; Стратешко размишљање унапред – *зашто и како?*; „Тешки проблеми“. Трендови у дигиталној технологији; Стратешки одговори на технолошку дисрупцију. Иновативно размишљање. Размишљање у смислу дизајна.

Облици и методе

Студијска путовања, постављање и праћење мерила (benchmarking), групне дискусије, групно размишљање (brainstorming), званична вечера са представницима земље домаћина.

Дан 4, 5, 6

Опис програма

Иновативна организација: организациона култура, стратегија и структура. Изградња лидерског тима за трансформацију. Организациона агилност омогућена дигиталним могућностима. Комуникација. Стратегије за коришћење друштвених мрежа/ медија.

Облици и методе

Студијска путовања, посете, вежбе решавања проблема, дискусије, израда нацрта акционог плана, званични ручак са представницима земље домаћина.

Да би се повећао утицај спровођења онога што је научено, пожељно је укључити 2-3 особе из истог министарства или управе.

Трајање програма

Шест дана (36 сати).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 15 до 18 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 111.600 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 32.400 РСД; – Накнада за реализовање обуке (36 сати ефективног ангажовања реализатора) – 64.800 РСД; – Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 7.200 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 72.000 РСД: – Накнада за реализовање обуке (36 сати ефективног ангажовања реализатора) – 64.800 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на основу теста знања/испитне вежбе.

На крају модула, учесници израђују извештај. Извештај даје предлог о повећању конкурентности Србије у два дела:

- 1) Које промене су потребне у области рада дотичног министарства;
- 2) Које промене су потребне у области хоризонталне међуресорне сарадње?

Начин верификације учешћа

Након успешно савладаног теста знања/испитне вежбе, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму.

Повезаност са другим програмима

Како би додатно унапредили своја знања и развили вештине, полазницима се препоручује да након ове обуке похађају и обуку: Обраћање у јавности и обука за медије.

РАДИОНИЦЕ ЗА СТИЦАЊЕ ВЕШТИНА

- **ИНДИВИДУАЛНИ КОУЧИНГ**

Шифра програма

2022-03-0110

Разлог који је условио доношење програма

Савремено руковођење се не своди на издавање налога подређенима. Основно питање за лидере је како да комуницирају своју визију и циљеве на начин који инспирише запослене, како да их усмеравају да изнађу свој најбољи начин постизања учинка и како да развијају своје таленте.

Циљ реализације програма

Циљ радионице јесте да унапреди вештине учесника и да их подстакне да примењују те вештине у свом свакодневном раду.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

Као резултат ове радионице, учесници схватају користи од коришћења коучинга за лидерство и развијају сопствени стил за коучинг.

По завршетку програма, полазник:

- Описуј коучинг методу;
- Наводи улоге коуча;
- Има увид у своје јаке и слабе стране;
- Развија сопствени стил у коучингу (слушање, постављање питања, итд.);
- Практикује овај метод;
- Добија повратне информације (фидбек) о сопственом стилу коучинга;
- Унапређује своју технику руковођења.

Опис програма и тематских целина и облици, методе и технике реализације програма

Дан 1, 2

Теоријске јединице

Суштина коучинга; Методе коучинга; Основне вештине коучинга; Модел *GROW* и његова примењивост.

Облици и методе

Кратка предавања, индивидуално читање, туторијали за практичне коучинг сесије.

Учесници након програма добијају додатну подршку да оно што су научили практикују, и то се састоји од три накнадне коучинг сесије.

Трајање програма

Два дана обуке (12 сати) и 3 накнадне коучинг сесије (3 сата).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 15 до 20 учесника.

Пројекција трошкова

1) У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 32.400 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 10.800 РСД; – Накнада за реализовање обуке (12 сати ефективног ангажовања реализатора) – 21.600 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 21.600 РСД: – Накнада за реализовање обуке (12 сати ефективног ангажовања реализатора) – 21.600 РСД.

2) У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, коучу за реализацију првог програма припада накнада у укупном нето износу од 13.500 РСД: – Накнада за припрему програма, у нето износу половине накнаде за планирану реализацију програма – 4.500 РСД; – Накнада за реализовање програма (3 сата ефективног ангажовања коуча) – 9.000 РСД.

За реализацију сваког наредног програма коучу припада накнада у нето износу од 9.000 РСД: – Накнада за реализовање програма (3 сата ефективног ангажовања коуча) – 9.000 РСД.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Начин верификације учешћа

Потврда о учешћу у програму.

- **РЕШАВАЊЕ ЕТИЧКИХ ДИЛЕМА**

Шифра програма

2022-03-0111

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Савесност, посвећеност и интегритет

Разлог који је условио доношење програма

Државни службеници на положајима су лидери у својим организацијама, имају посебну улогу о обликовању ставова и понашања у организацији у вези са етичким питањима. Запослени су склони да се прилагођавају према понашању руководиоца, тако да руководиоци предводе личним примером.

Препознавање и решавање етичких дилема у контексту јавне управе представља суштински важну вештину за сваког руководиоца како би био у стању да предводи личним примером и искорени неетичне обрасце понашања.

Циљ реализације програма

Циљ ове обуке јесте да развије вештине руководиоца за неговање етичког поступања и ефикасно решавање етичких дилема у радном окружењу.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

Као резултат ове обуке, учесници су у стању да препознају типичне облике неетичког поступања у радном окружењу и биће у стању да на одговарајући и ефикасан начин на то одговоре, користећи своју улогу високог руководиоца као начин да обликују културу етичког поступања у својој организацији.

По завршетку програма, полазник:

- Описује кључне принципе етике у јавном сектору и у стању је да објасни зашто су они важни;
- Стиче знање о својој улози вишег руководиоца у којој подстиче етике вредности и етичко поступање у организацији;
- Примењује модел корак по корак приликом разматрања и решавања етичких дилема;
- Препознаје различите облике неетичког понашања у својој организацији и у вези са својим послом ДСП;
- Описује процедуру у случају да открије постојање неетичког понашања,
- Решава типичне случајеве неетичког понашања на ефикасан и законит начин.

Опис програма и тематских целина и облици, методе и технике реализације програма

Дан 1

Теоријске јединице

Главни темељи етике у јавном сектору – главни принципи, зашто је то важно?

Која је посебна улога руководиоца у неговању етичког поступања? На који начин се улога високог руководиоца разликује од улоге других запослених у спровођењу етике?

Модел корак по корак за разматрање и решавање етичких дилема.

Вежбе које служе за дискусију и изналагање решења за уобичајене етичке дилеме у раду руководиоца, укључујући различите облике сукоба интереса.

Облици и методе

Кратка предавања о основним тезама, након чега следе практичне вежбе – студије случаја (укључујући видео случајеве), налажење решења за уобичајене етичке дилеме са којима се суочавају руководиоци.

Дан 2

Теоријске јединице

Вежбе за дискусију и налажење решења за уобичајене етичке дилеме у раду руководиоца, укључујући различите облике сукоба интереса, наставак:

Изведене поуке и закључци за даљи рад руководиоца у питањима етике.

Облици и методе

Практичне вежбе – студије случаја (укључујући видео случајеве), налажење решења за уобичајене етичке дилеме са којима се суочавају руководиоци

Групне дискусије, самостално размишљање.

Трајање програма

Два дана (12 сати).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 15 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 46.800 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 10.800 РСД; – Накнада за реализовање обуке (12 сати ефективног ангажовања реализатора) – 21.600 РСД; – Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 7.200 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 28.800 РСД: – Накнада за реализовање обуке (12 сати ефективног ангажовања реализатора) – 21.600 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на основу теста знања/испитне вежбе.

Начин верификације учешћа

Након успешно савладаног теста знања/испитне вежбе, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму.

- **ОБРАЋАЊЕ У ЈАВНОСТИ И ОБУКА ЗА МЕДИЈЕ**

Шифра програма

2022-03-0112

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Посебна функционална компетенција за област рада послови односа с јавношћу

Разлог који је условио доношење програма

Државни службеници на положајима се сусрећу са разним ситуацијама у свом професионалном раду где је неопходно да поседују изврсне вештине обраћања у јавности. Преговори, званичне посете, конференције и интер-културалне радионице захтевају од њих да имају добре вештине запажања и праћења слушалаца, вештине изражавања на јасан начин и на начин који постиже утицај.

Комуникација са медијима захтева способност да формулишу поруке са делотворним садржајем и структуром, да брзо реагују и да умеју да поступају када им се постављају питања.

Циљ реализације програма

Циљ радионице је да унапреди вештине учесника у обраћању у јавности и повећа њихово самопоуздање и способност да држе пажњу публике када дају интервјуе за медије.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

Као резултат ове радионице, учесници стичу разумевање знања сваког облика комуникације и у стању су да одрже упечатљиве презентације, говоре и интервјуе.

По завршетку програма, полазник:

- Разуме своју улогу говорника са нагласком на потребе слушалаца и како да на те потребе одговоре;
- Разуме како да постигне одговарајући ментални приступ сваком облику комуникације;
- Планира, припрема, бележи и презентује делотворан садржај;
- Демонстрира повећано самопоуздање да одржи планирано или ad-hoc обраћање или интервју;
- Прилагођава своју комуникацију друштвеној ситуацији и умрежавању.

Опис програма и тематских целина и облици, методе и технике реализације програма

Дан 1, 2

Теоријске јединице

Делотворан наратив, структура и садржај презентације и говора; Одговарајући глас и дикција; Коришћење вербалног и не-вербалног говора; Стил гласноговорника; Прилагођавање комуникације за различите ситуације; Технике и алати за припрему и преношење јасне поруке.

Облици и методе

Практичне вежбе и радионице уз подршку теоријских интервенција, играње улога, интерактивне дискусије; појединачни домаћи задаци.

Дан 3

Теоријске јединице

Интервју за медије; Делотворно поступање у одговарању на питања; Интервјуи за штампане медије, радио и ТВ.

Облици и методе

Видео примери, играње улога са видео фидбеком, интерактивне дискусије.

Трајање програма

Три дана (18 сати).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 12 до 15 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 63.000 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 16.200 РСД; – Накнада за реализовање обуке (18 сати ефикасног ангажовања реализатора) – 32.400 РСД; – Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 7.200 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 39.600 РСД: – Накнада за реализовање обуке (18 сати ефикасног ангажовања реализатора) – 32.400 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на основу теста знања/испитне вежбе.

Начин верификације учешћа

Након успешно савладаног теста знања/испитне вежбе, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму.

II ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА КОЈИ СЕ ПРИПРЕМАЈУ ИЛИ НАЛАЗЕ НА РУКОВОДЕЋИМ РАДНИМ МЕСТИМА

За спровођење реформских циљева и процеса од кључног значаја је континуирано унапређење компетенција државних службеника који обављају послове руковођења.

Сврха програма је пружање доприноса унапређењу процеса управљања и руковођења у државној управи развојем компетенција руководилица које омогућавају проспективно мишљење, оријентисаност ка резултатима као и адекватно вођење и развој запослених засновано на ефикасној комуникацији. Стицањем нових и унапређењем постојећих знања и вештина, руководиоцима се пружа подршка у ефикаснијем и ефективнијем обављању послова.

Циљ овог програма је да оспособи полазнике за ефикасно и квалитетно обављање улоге руководиоца, да их упозна са основним концептима планирања и управљања у државној управи као и да додатно унапреди вештину руковођења постојећих руководилица ужих унутрашњих јединица.

Компетенције руководилица, односно функционално јединство знања, вештина, способности, особина и ставова су основа за успешно управљање, организовање, руковођење, извршавање, праћење и контролисање остваривања циљева и постизање резултата.

Уредба о одређивању компетенција за рад државних службеника⁹ за радна места руководилица ужих унутрашњих јединица и положаје, између осталог дефинише понашајну компетенцију "Управљање људским ресурсима". Компетенција "Управљање људским ресурсима" односи се на примену концепта вођења и развоја запослених базираног на компетенцијама ради остварења стратешких циљева и постизања високог нивоа учинка у раду органа. Показатељи којима државни службеник испољава наведену компетенцију су: планира потребне компетенције у својој унутрашњој јединици у складу са потребама посла и планираним буџетом; разуме важност привлачења и задржавања стручног кадра; користи потенцијале запослених у циљу њиховог развоја и остварења циљева органа; пружа ваљане и поуздане доказе приликом вредновања радне успешности запослених; тражи и даје конструктивну повратну информацију запосленима о ономе шта раде добро, указује на недостатке у раду и идентификује компетенције које је потребно унапредити; мотивише запослене на веће залагање и ствара подстицајну радну атмосферу за задржавање запослених у органу; примењује различите методе и инструменте развоја запослених (коучинг, менторство итд.) и учествује у управљању њиховом каријером; подстиче професионализам у раду запослених и примењује политику једнаких могућности.

⁹ Уредба о одређивању компетенција за рад државних службеника, „Службени гласник РС“, бр. 4/2019

Уредба такође дефинише и посебне функционалне компетенције у одређеној области рада које се односе на потребна општа и методолошка знања и вештине у оквиру одређене области рада које државни службеник треба да примењује у раду да би делотворно обавио посао. Једна од области рада заједничка за све државне органе је област рада послови руковођења. Утврђене области знања и вештина службеника за ову област рада које се односе на: општи, стратегијски и финансијски менаџмент; основе управљања људским ресурсима; организационо понашање; управљање променама; управљање пројектима; стратегије и канали комуникације; методологија и технике планирања, праћења, евалуације и извештавања у средњорочном и стратешком планирању и у спровођењу јавних политика.

Имајући у виду наведене области знања и вештина, креиран је програм обуке руководиоца.

Поред наведеног, препозната је и потреба за обуком за руководиоце која се односи на управљачку одговорност. **Концепт управљачке одговорности** дефинисан је *Законом о буџетском систему*¹⁰ као и другим подзаконским актима. Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период 2021-2030. године, у првој фази, предвиђа укључивање руководиоца органа јавне управе на централном нивоу у обуке о примени принципа управљачке одговорности.

Програм обуке руководиоца је намењен државним службеницима који се премештају на радно место руководиоца уже унутрашње јединице као и руководиоцима уже унутрашње јединице. Сходно Закону о државним службеницима¹¹, државни службеник може да се премести на радно место руководиоца уже унутрашње јединице у државном органу, на предлог непосредног руководиоца, који се даје након спроведене анализе Службе за управљање кадровима о индивидуалном потенцијалу за развој државног службеника - за државне службенике из органа државне управе, односно анализе јединице за управљање кадровима у државном органу - за државне службенике у другом државном органу. Након премештаја државни орган упућује државног службеника на учешће у програму обука руководиоца.

Сви полазници похађају девет обука које имају за циљ да изграде заједнички оквир разумевања и пруже општи приступ темама и питањима од значаја за процес управљања у државној управи. Омогућавање стицања интегралног и свеобухватног знања о проблемима и решењима у вези са планирањем и управљањем у државној управи постиже се похађањем следећих обука:

1. Основе управљања јавним политикама и законодавним процесом;
2. Интерна финансијска контрола – онлајн обука;
3. Основе управљачке одговорности - онлајн обука;
4. Модеран концепт управљања и развоја људских ресурса;

¹⁰ Закон о буџетском систему, “Службени гласник РС”, бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 - исправка, 108/2013, 142/2014, 68/2015 - др. закон, 103/2015, 99/2016, 113/2017, 95/2018, 31/2019, 72/2019 и 149/2020

¹¹ Закон о државним службеницима, „Сл. гласник РС“, бр. 79/2005, 81/2005 - испр., 83/2005 - испр., 64/2007, 67/2007 - испр., 116/2008, 104/2009, 99/2014, 94/2017 и 95/2018 и 157/2020

5. Праћење учинка и вредновање радне успешности;
6. Управљање променама и руковођење;
7. Придруживање Србије Европској унији;
8. Управљање пројектним циклусом;
9. Изградња организационе културе.

Како би додатно унапредили своја знања и развили вештине, руководиоцима се указује на могућност похађања обука из области Лични развој и вештине - развој понашајних компетенција, Пословна комуникација и Односи са јавношћу које су предвиђене Општим програмом обуке државних службеника: Управљање стресом, Тимови и тимски рад, Доношење квалитетних одлука, Управљање временом, Продуктиван састанак, Јавни наступ, Јавни наступ у онлајн окружењу, Моћ повратне информације и Како да асертивно комуницирамо.

Назив програма обуке

- **ОСНОВЕ УПРАВЉАЊА ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА И ЗАКОНОДАВНИМ ПРОЦЕСОМ**

Шифра програма

2022-03-0201

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Посебна функционална компетенција за област рада послови руковођења.

Разлог који је условио доношење програма

Реформе јавне управе је један од најзначајнијих реформских процеса који се тренутно одвија и као такав је препознат као приоритет Владе. Две важне компоненте ове реформе су унапређење управљања системом јавних политика и унапређење управљања законодавним процесима. Како би се циљеви у оквиру наведених компоненти испунили, неопходно је подићи капацитете државне управе, а посебно оних државних службеника који обављају руководеће послове. У том смислу је потребно обучити и оне државне службенике који се припремају за обављање наведених послова и упознати их са њиховом будућом функцијом у склопу датог реформског процеса.

Циљ реализације програма

Унапређење знања и вештина државних службеника у погледу њихове улоге и одговорности у оквиру законодавног процеса и процеса утврђивања и спровођења јавних политика.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку тренинга, полазник:

- Разуме значај управљања јавним политикама, спровођења анализе ефеката
- прописа, праћења и вредновања постигнутих резултата;
- Употребљава терминологију управљања системом јавних политика и законодавним процесом, као и анализом ефеката прописа;
- Препознаје своју позицију и улоге, као и будуће захтеве које ће морати да испуни у оквиру управљања системом јавних политика и законодавним процесом;
- Разликује фазе процеса управљања јавним политикама и законодавног процеса;
- Управља процесом прикупљања података, консултацијама са свим заинтересованим странама и јавном расправом и разуме значај јавно-приватног партнерства;
- Сагледава постојеће стање и анализира проблем;
- Формулише и рангира опције за решавање проблема, односно достизање циља;
- Одређује циљеве у складу са принципима планирања заснованог на резултатима;

- Идентификује и анализира трошкове јавних политика;
- Користи инструменте за управљање спровођењем и праћењем спровођења прописа и докумената јавних политика.

Опис програма и тематских целина

Циклус управљања јавним политикама, анализа ефеката прописа, праћење и вредновање постигнутих резултата; Општи преглед законодавног процеса и улога и одговорности лица на руководећим радним местима у законодавном процесу; Улога руководиоца у оквиру управљања системом јавних политика и законодавним процесом; Фазе процеса управљања јавним политикама и законодавног процеса; Прикупљање података, консултације са свим заинтересованим странама и јавна расправа, јавно-приватно партнерство; Постојеће стање и анализа проблема; Опције за решавање проблема, односно достизање циља; Одређивање циљева у складу са принципима планирања заснованог на резултатима; Трошкови јавних политика; Инструменти за управљање спровођењем и праћењем спровођења прописа и докумената јавних политика.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: 1) тренинг или 2) вебинар.

Методе и технике: 1) интерактивно предавање, дискусија и групни рад или 2) интерактивно предавање, преглед материјала, постављање питања, квиз, мини-тест или упитник.

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Систем јавне управе** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора обука коју води Национална академија за јавну управу.

Трајање програма

- 1) Два дана (12 сати);
- 2) Дванаест сати.

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 20 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 46.800 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 10.800 РСД; – Накнада за реализовање обуке (12 сати ефективног ангажовања реализатора) – 21.600 РСД; – Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 7.200 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД. За реализацију

сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 28.800 РСД; – Накнада за реализовање обуке (12 сати ефективног ангажовања реализатора) – 21.600 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на основу теста знања/испитне вежбе.

Начин верификације учешћа

Након успешно савладаног теста знања/испитне вежбе, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму.

- **ИНТЕРНА ФИНАНСИЈСКА КОНТРОЛА - ОНЛАЈН ОБУКА**

Шифра програма

2022-03-0202

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Посебна функционална компетенција за област рада послови руковођења.

Разлог који је условио доношење програма

Ширење свести о значају система финансијског управљања и контроле, као и помоћ полазницима у успостављању и развоју система финансијског управљања и контроле и његовој квалитетнијој примени у пракси. Разумевање значаја интерне ревизије као потребе савременог управљања и руковођења, њене улоге у процесу побољшавања пословања организације и користи од њене квалитетне примене у пракси код КЈС.

Циљ реализације програма

Пружање основних информација и предочавање улога појединца на пословима за учествовање у успостављању, одржавању и развоју система финансијског управљања и контроле, као и о интерној ревизији и њеном значају и улози у систему интерне финансијске контроле у јавном сектору. Разумевање улога руководиоца и интерних ревизора у функционисању интерне ревизије код КЈС и начина на који интерна ревизија пружа подршку руководству у испуњавању дефинисаних циљева организације.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку онлајн обуке, полазник:

Модул 1: Финансијско управљање и контрола

- Објашњава улогу и одговорност интерне контроле у јавном сектору;
- Објашњава улогу и сврху система финансијског управљања и контроле (ФУК);
- Описује оквир за успостављање система ФУК и елементе COSO модела;
- Описује модел управљања ризицима;
- Објашњава контролне активности – врсте, облици, корективне радње;
- Описује организационо успостављање система ФУК;
- Објашњава листу пословних процеса;
- Познаје мапе пословних процеса;
- Познаје документацију о систему;
- Набраја основне карактеристике квалитетних система ФУК;
- Објашњава процес развоја и унапређења система ФУК.

Модул 2: Интерна ревизија

- Објашњава улогу, значај и користи од интерне ревизије у јавном сектору;
- Описује значај и садржај стратешког и годишњег плана интерне ревизије-избор субјеката и дефинисања предмета ревизије;
- Наводи примере припремних активности за поступак интерне ревизије и сврху Упитника интерне контроле;
- Описује процес усаглашавања снимка система са субјектом ревизије;
- Објашњава значај упоређивања постојећих и очекиваних контрола;
- Наводи примере за тестирање одабраног узорка,
- Разуме значај благовремене доставе документације интерном ревизору у циљу израде радних папире и радне докумената интерног ревизора;
- Усаглашава план активности за поступање по датим препорукама.

Опис програма и тематских целина

Модул 1: Финансијско управљање и контрола

Интерна контрола у јавном сектору – улоге и одговорности (управљачка одговорност; улога и одговорност руководиоца и запослених приликом успостављања, примене и даљег развоја система финансијског управљања и контроле, улога интерне ревизије и Централне јединице за хармонизацију); Улога и сврха система ФУК (основне дефиниције, улога и сврха ФУК, законски и подзаконски оквир за успостављање, развој и праћење ФУК); Оквир за успостављање система ФУК – COSO модел; Управљање ризицима (основне дефиниције, идентификација ризика, анализа ризика, процена ризика, одговор на ризике, регистар ризика, стратегија управљања ризицима и извештавање о ризицима); Контролне активности (дефиниција, значај, врсте, облици, корективне радње); Организационо успостављање система ФУК (одређивање задужења и одговорности - одређивање руководиоца задуженог за ФУК и руковођење Радном групом за ФУК, одређивање чланова Радне групе за ФУК, одређивање начина рада радне групе, одређивање других запослених за подршку рада Радне групе за ФУК); Листа пословних процеса (основне карактеристике пословних процеса, сегментирање пословних процеса, листа пословних процеса); Мапе пословних процеса (елементи, структура и носиоци и циљеви пословних процеса); Документација о систему (процедуре – опис пословних активности, дијаграм тока пословних активности); Основне карактеристике квалитетних система ФУК; Даљи развој и унапређење система ФУК (праћење, унапређивање, ажурирање и извештавање о систему ФУК).

Модул 2: Интерна ревизија

Дефиниција улоге, значаја и користи од интерне ревизије у јавном сектору (основна дефиниција по ПА стандардима; законски и подзаконски оквир за успостављање интерне ревизије код КЈС; улога интерне ревизије и Централне јединице за хармонизацију; разлика између интерне ревизије, буџетске инспекције, државне ревизије и екстерне комерцијалне ревизије; користи које од интерне ревизије има КЈС и његови руководиоци).

Избор субјекта и дефинисање предмета ревизије (израда стратешког и годишњег плана интерне ревизије – комуникација са руководством у поступку анализе регистра ризика током планирања интерне ревизије, елементи за израду стратешког и годишњег плана интерне ревизије). Припрема поступка интерне ревизије и израда Упитника интерне контроле (анализа законске, подзаконске и интерне регулативе; анализа документације и информација субјекта ревизије; одређивање циљева ревизије и израда Упитника интерне контроле; ангажовање руководиоца КЈС и/или руководиоца ужих организационих јединица КЈС у попуњавању Упитника и комуникација током извођења ревизије). Усаглашавање снимка система са субјектом ревизије (поступак усаглашавања снимка система са субјектом ревизије, значај информација до којих се долази након израде обрасца *Ход кроз систем*). Процена постојећих и очекиваних контрола (дефинисање постојећих и очекиваних контрола код субјекта ревизије; објашњење евентуалних одступања и значај датих препорука за унапређење система интерних контрола). Тестирање одабраног узорка, израда радних папира и радних докумената интерног ревизора (обавеза достављања документације или информација на захтев интерног ревизора, анализа примене успостављене процедуре кроз поступак ревизије и доношење закључака на основу детаљног тестирања). Извештавање према руководству и усаглашавање плана активности за поступање по датим препорукама (израда *Нацрта извештаја* и законски рокови за његово прихватање или доставу додатне документације; структура и обавезни елементи извештаја; инструкције за читање извештаја; прихватање плана активности за поступање по датим препорукама; одређивање примерених рокова и лица одговорних за поступање по препорукама; начин доставе одговора на поступање по препорукама).

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: онлајн обука.

Методе и технике: Преглед писаног и видео материјала и студија случаја (примери из праксе). Кроз студије случаја и задатке полазници имају основно знање у вези са успостављањем процеса финансијског управљања и контроле, поступком процене ризика и важност имплементације/инкорпорирање контролних активности у пословне процесе.

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Јавне финансије** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора обука коју води Национална академија за јавну управу.

Трајање програма

Није ограничено време трајања онлајн обуке.

Најмањи и оптималан број полазника

Није ограничен број полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију онлајн обуке припада накнада за припрему онлајн обуке, у нето износу од 54.000 РСД.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на основу теста знања.

Начин верификације учешћа

Након успешно савладаног теста знања, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму.

Повезаност са другим програмима:

Како би додатно унапредили своја знања и развили вештине, полазницима се препоручује обука: Основе управљачке одговорности – онлајн обука.

Назив програма обуке

- **ОСНОВЕ УПРАВЉАЧКЕ ОДГОВОРНОСТИ – ОНЛАЈН ОБУКА**

Шифра програма

2022-03-0203

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Посебна функционална компетенција за област рада послови руковођења.

Разлог који је условио доношење програма

Управљачка одговорност се односи на одговорност руководиоца за рад и резултате својих организација. Под овим се подразумева преузимање одговорности за све аспекте руковођења, од планирања до извештавања и од делегирања до контроле. Руководилац демонстрира истинску одговорност када јасно истакне шта намерава да предузме, начин на који ће то остварити и у којој мери, верује у све што истакне, оствари предвиђено и прикаже шта је учињено. Управљачка одговорност подразумева у исто време и поступање у складу са прописима, правилима и процедурама, односно, усклађеност, као и јасну усредсређеност на резултате и учинак, као и на транспарентност у раду.

Концепт управљачке одговорности (у даљем тексту: „УО“) добија на све већем значају у преговорима за приступање Европској унији, стратегијама које се односе на реформу јавне управе и током дијалога на високом нивоу са Европском комисијом. Ова тема се неретко сматра кључним питањем у бројним расправама о интерној финансијској контроли у јавном сектору и предуслов је за њену примену.

Ова обука треба да додатно практично појасни примену концепта управљачке одговорности имајући у виду да је појам дефинисан чланом 2. тачка 51а) Закона о буџетском систему и Правилником о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору. Такође, обуком ће се подићи свест да је једино уз одговорно руковођење и понашање руководиоца и запослених, могуће постићи ефективно управљање и да ће се циљеви корисника јавних средстава остварити на економичан, ефикасан, ефективан и транспарентан начин.

Циљ реализације програма

Допуна знања и вештина руководиоца у вези чињенице да се пружањем правичних и поузданих јавних услуга и доношењем одлука у јавној управи, подстиче поверење јавности и стварају се равноправни услови за пословање, чиме се доприноси добром функционисању јавне управе, тржишта и даје допринос привредном расту. Интегритет, транспарентност и одговорност корисника јавних средстава су предуслов и основ за поверење јавности, што представља стуб доброг и одговорног управљања. Сви ови предуслови се обрађују кроз обуку.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку онлајн обуке, полазник:

- Разуме појам управљачке одговорности у јавном сектору у Републици Србији;
- Познаје захтеве Европске Уније у погледу концепта управљачке одговорности;
- Разуме значај финансијског управљања и контроле (интерне контроле) и интерне ревизије у функцији управљачке одговорности;
- Разликује јавну одговорност, корпоративно управљање и основне принципе доброг управљања;
- Разуме везу законодавног оквира и остварење циљева: одговорност руководиоца;
- Познаје концепт управљања учинком у постојећем оквиру у јавном сектору РС;
- Разликује кључне елементе управљања учинком: планирање, циљеви, индикатори, извештавање о постигнутом;
- Упознат је са активностима везаним за праћење и извештавање о успешности (учинка) организације у јавном сектору;
- Разуме улогу руководиоца у процесу управљања учинком јединице којом руководи;
- Уме да наведе технике и примере добре праксе;
- Разуме значај потребних компетенција руководиоца у циљу потпуне примене концепта управљачке одговорности и управљања учинком;
- Познаје појам делегирања и потребе за делегирањем;
- Разуме везу надлежности, одговорности и овлашћења и процеса делегирања као предуслов функционисања концепта управљачке одговорности;
- Уме да наведе предности, недостатке и ограничења у процесу делегирања у јавном сектору РС;
- Разликује елементе делегирања;
- Може да наведе основне принципе ефективног делегирања;
- Разликује концепт делегирања овлашћења и задужења;
- Разуме појам РАЦИ технике и уме да примени РАЦИ технику у процесу делегирања.

Опис програма и тематских целина

Појам и концепт управљачке одговорности и управљање учинком

- Управљачка одговорност у јавном сектору у Републици Србији;
- Захтеви Европске Уније у погледу концепта управљачке одговорности;
- Финансијско управљање и контрола (интерна контрола) и интерна ревизија у функцији управљачке одговорности;
- Јавна одговорност, корпоративно управљање и основни принципи доброг управљања.

Усаглашеност са законом и остварење циљева: одговорност руководиоца; Управљање учинком

- Управљање учинком у постојећем оквиру у јавном сектору РС;
- Кључни елементи управљања учинком: планирање, циљеви, индикатори, извештавање о постигнутом;
- Активности везане за праћење и извештавање о успешности (учинка) организације у јавном сектору;
- Како ја као руководиоца да управљам учинком јединице за коју сам задужен;
- Технике и примери добре праксе;
- Потребне компетенције руководиоца у циљу потпуне примене концепта управљачке одговорности и управљања учинком.

Појам делегирања и систем делегирања

- Појам делегирања и потребе за делегирањем;
- Веза између надлежности, одговорности и овлашћења и процеса делегирања као предуслов функционисања концепта управљачке одговорности;
- Предности, недостаци и ограничења у процесу делегирања у јавном сектору РС;
- Елементи делегирања;
- Основни принципи ефективног делегирања;
- Разграничавање концепта делегирања овлашћења и задужења;
- Пример: Појам РАЦИ техника и примена РАЦИ технике у процесу делегирања – практична израда РАЦИ матрице.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: онлајн обука.

Методе и технике: Преглед писаног и видео материјала и студија случаја (примери из праксе) у складу са Приручником за финансијско управљање и контролу и пратећим материјалима Централне јединице за хармонизацију Министарства финансија (Смернице о управљачкој одговорности, Смернице о систему делегирања).

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Управљање у јавној управи** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора обука коју води Национална академија за јавну управу.

Трајање програма

Није ограничено време трајања онлајн обуке.

Најмањи и оптималан број полазника

Није ограничен број полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију онлајн обуке припада накнада за припрему онлајн обуке, у нето износу од 54.000 РСД.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на основу теста знања.

Начин верификације учешћа

Након успешно савладаног теста знања, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму.

Назив програма обуке

- **МОДЕРАН КОНЦЕПТ УПРАВЉАЊА И РАЗВОЈА ЉУДСКИХ РЕСУРСА**

Шифра програма

2022-03-0204

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Посебна функционална компетенција за област рада послови руковођења.

Разлог који је условио доношење програма

Унапређење стратешког приступа управљања и развоја људских ресурса кроз промовисање функција модерног и делотворног управљања људским ресурсима базирано на компетенцијама, темељно стручно оцењивање резултата рада службеника и каријерни развој запослених у државној управи.

Циљ реализације програма

Унапређење капацитета полазника за ефикасније и ефективније управљање људским ресурсима путем упознавања свих функција и инструмената за управљање и развој људских ресурса базирано на компетенцијама.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку тренинга, полазник:

- Користи терминологију у вези са управљањем људским ресурсима;
- Наводи врсте компетенција државних службеника и аспекте примене, разуме везу компетенција и организационих циљева;
- Објашњава процес планирања људских ресурса заснованог на компетенцијама;
- Прикупља информације о значајним аспектима радног места;
- На основу прикупљених информација о значајним аспектима радног места, учествује у креирању описа посла;
- Стара се о одабиру новозапослених на основу њихове компетентности и радног искуства;
- Разликује методе селекције кандидата засноване на компетенцијама;
- Стара се о спровођењу плана увођења новозапосленог у посао;
- Препознаје значај мотивисања запослених ради њихове веће ефикасности и продуктивности;
- Континуирано прати и оцењује учинак запослених;
- Стара се о планирању усавршавања и развоја каријере запослених у складу са организационим циљевима;
- Наводи карактеристике модерних инструмената за развој запослених (менторство, коучинг, 360° Фидбек процена);
- Упознат је са опцијама HRMS-а;
- Разуме значај интерног тржишта рада.

Опис програма и тематских целина

Одређење појмова: људски ресурси, управљање људским ресурсима и развој људских ресурса; Врсте компетенција државних службеника; Планирање људских ресурса; Анализа посла; Опис посла; Одабир и запошљавање кадрова; Методе селекције; Увођење у посао; Мотивација запослених; Вредновање радне успешности државних службеника и управљање учинком; Планирање усавршавања и развоја каријере запослених; Модерни инструменти развоја запослених (менторство, коучинг, 360° Фидбек процена); HRMS; интерно тржиште рада.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: 1) тренинг или 2) вебинар.

Методе и технике: 1) интерактивно предавање, дискусија, студија случаја, рад у пару и игра улога или 2) интерактивно предавање, преглед материјала, постављање питања, квиз, мини-тест или упитник.

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Управљање у јавној управи** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора обука коју води Национална академија за јавну управу.

Трајање програма

- 1) Два дана (12 сати);
- 2) Дванаест сати.

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 20 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 46.800 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 10.800 РСД; – Накнада за реализовање обуке (12 сати ефективног ангажовања реализатора) – 21.600 РСД; – Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 7.200 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 28.800 РСД: – Накнада за реализовање обуке (12 сати ефективног ангажовања реализатора) – 21.600 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на основу теста знања/испитне вежбе.

Назив програма обуке

- **ПРАЋЕЊЕ УЧИНКА И ВРЕДНОВАЊЕ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ**

Шифра програма

2022-03-0205

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција Управљање људским ресурсима;
Посебна функционална компетенција за област рада послови руковођења.

Разлог који је условио доношење програма

Сврха вредновања је подршка управљању резултатима рада базирано на компетенцијама, а то су, пре свега, планирање и остваривање организационих циљева, достизање жељеног радног понашања и очекиваних вредности у раду у складу са компетенцијама, мотивација за рад као и делотворно планирање и спровођење учења и развоја државних службеника. Неуједначена пракса оцењивања и инфлација високих оцена у претходном периоду је довела у питање сврсисходност система, те је уместо кључног механизма за праћење и усмеравање рада службеника, овај инструмент постао пука формалност. Изменама и допунама Закона о државним службеницима из 2018. године уведен је нови систем вредновања радне успешности, којим је напуштен стари систем оцењивања државних службеника и утврђено је да су државни службеници на руководећим радним местима дужни да похађају програме обука којима се унапређује способност за успешно остваривање вредновања радне успешности државних службеника. На тај начин би требало обезбедити да се у свим органима уједначено и на истим принципима спроводи вредновање радне успешности државних службеника, које ће даље бити адекватно употребљено у другим процесима управљања људским ресурсима.

Циљ реализације програма

Оспособљавање руководиоца за спровођење поступка вредновања радне успешности према организационим циљевима и понашајним компетенцијама.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку семинара, полазник:

- Разуме значај и специфичности поступка вредновања радне успешности и уме да спроведе поступак вредновања радне успешности у складу са прописима;
- Разликује начине за праћење рада државних службеника;
- Познаје мерила и начин вредновања радне успешности;
- Описује поступак и одговорности за вредновање радне успешности;
- Описује показатеље понашајних компетенција;
- Наводи могуће грешке приликом вредновања;
- Описује ванредно вредновање радне успешности;

- Уме да кроз редовно праћење рада државних службеника вреднује рад и испољавање компетенција службеника;
- Разуме важност и начин вођења завршног разговора о вредновању радне успешности;
- Препознаје последице вредновања;
- Разуме везу вредновања и награђивања;
- Разуме поступак анализе и извештавања о резултатима вредновања на нивоу органа;
- Уме да припреми извештај о вредновању радне успешности;
- Наводи примере добре праксе у области управљања људским ресурсима;
- Примењује принципе антидискриминације у поступку вредновања радне успешности.

Опис програма и тематских целина

Основни принципи и кораци у поступку вредновања радне успешности; Праћење рада државних службеника; Мерила радне успешности и начин њиховог вредновања; Поступак и одговорност за вредновање радне успешности; Препознавање и вредновање понашајних компетенција; Грешке у вредновању; Вођење завршног разговора о вредновању радне успешности; Ванредно вредновање радне успешности; Последице вредновања; Веза вредновања и награђивања; Анализа и извештавање о резултатима вредновања на нивоу органа; Добра пракса у области управљања људским ресурсима; Принципи антидискриминације у поступку вредновања радне успешности.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: 1) семинар или 2) вебинар.

Методе и технике: 1) интерактивно предавање, дискусија, симулација, студија случаја и размена искустава или 2) интерактивно предавање, преглед материјала, постављање питања, квиз, мини-тест или упитник.

Носиоци реализације

Носиоци реализације су, по правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Управљање у јавној управи** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора обука коју води Национална академија за јавну управу.

Трајање програма

- 1) Један дан (6 сати);
- 2) Шест сати.

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 35 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 30.600 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 5.400 РСД; – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефикасног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД; – Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 7.200 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 18.000 РСД: – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефикасног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на основу теста знања/испитне вежбе.

Начин верификације учешћа

Након успешно савладаног теста знања/испитне вежбе, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму.

Назив програма обуке

- **УПРАВЉАЊЕ ПРОМЕНАМА И РУКОВОЂЕЊЕ**

Шифра програма

2022-03-0206

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Посебна функционална компетенција за област рада послови руковођења.

Разлог који је условио доношење програма

У савременим организацијским околностима често се дешавају промене које од запослених захтевају брзо прилагођавање, разумевање и примену нових приступа у раду и конструктивно реаговање. Способност прилагођавања променама је квалитет коме тежи свака организација, а управљање променама је важан концепт за разумевање и имплементацију у државним органима.

Циљ реализације програма

Јачање капацитета полазника за примену различитих приступа управљања променама у пракси и унапређење њихове улоге у државној управи.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку радионице, полазник:

- Разуме функцију промене и њен значај за развој организације;
- Идентификује промене у складу са њиховим карактеристикама;
- Благовремено уочава потребу за променом и позитивно реагује на промене, иницира их и спроводи;
- Брзо и лако се прилагођава променама и новим радним околностима, предвиђа проблеме и усклађује решења;
- Промену посматра као прилику за развој;
- Познаје начин припреме за промену;
- Објашњава фазе модела управљања променом;
- Учествује у креирању плана управљања променом;
- Учествује у креирању радне климе која иницира и подржава промене;
- Прихвата своју улогу као иницијатора и реализатора промене у контексту реформе државне управе.

Опис програма и тематских целина

Промена, функције промене и значај за развој организације; Типологија промене – врсте и карактеристике промена; Потреба за променом и начини реаговања на промене; Учење и промене у пословном окружењу; Отпор према променама; Припрема за промене; Модел управљања променом; План управљања променом (дефинисање принципа на којима ће се управљати променом, развој плана управљања променом, агенти промене, развој стратегије и плана комуникације); Креирање процеса промене – оквир за управљање

променама; Улога руководиоца као иницијатора и реализатора промене у контексту реформе државне управе.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: 1) радионица или 2) вебинар.

Методе и технике: 1) интерактивно предавање, дискусија, студија случаја, рад у пару и симулација или 2) интерактивно предавање, преглед материјала, постављање питања, квиз, мини-тест или упитник.

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Управљање у јавној управи** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора обука коју води Национална академија за јавну управу.

Трајање програма

- 1) Један дан (6 сати);
- 2) Шест сати.

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 25 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 30.600 РСД; – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 5.400 РСД; – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД; – Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 7.200 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 18.000 РСД; – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на основу теста знања/испитне вежбе.

Начин верификације учешћа

Након успешно савладаног теста знања/испитне вежбе, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму.

Назив програма обуке

- **ПРИДРУЖИВАЊЕ СРБИЈЕ ЕВРОПСКОЈ УНИЈИ**

Шифра програма

2022-03-0207

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Посебна функционална компетенција за област рада послови међународне сарадње и европских интеграција;

Посебна функционална компетенција за област рада послови руковођења.

Разлог који је условио доношење програма

Чланство у Европској унији је стратешко опредељење Владе Републике Срвије. У складу са тим, неопходно је да руководиоци у државним органима буду упознати са статусом Србије у процесу преговора за приступање Европској унији. Како је реч о процесу у коме учешће узима целокупно друштво, од фундаменталног је значаја способност представника јавне власти да на делотворан начин комуницира о овој трансформацији како на интерном тако и на екстерном плану.

Циљ реализације програма

Унапређење знања полазника о актуелном процесу европске интеграције Републике Србије и управљању фондовима Европске уније.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку семинара, полазник:

- Разуме своју улогу у процесу приступања држава чланица ЕУ;
- Познаје однос Републике Србије и ЕУ;
- Илуструје логику и статус преговарачког процеса;
- Зна статус Србије у процесу преговора;
- Примењује фазе управљања пројектним циклусом;
- Разликује фондове и програме ЕУ;
- Разуме своју улогу у управљању фондовима ЕУ
- Набраја кључне процесе за праћење у контексту придруживања;
- Разуме могућности у перспективи.

Опис програма и тематских целина

Процес којим земља постаје држава чланица ЕУ, и улога руководиоца у државним органима у том процесу; Однос Републике Србије и ЕУ; Логика и статус преговарачког процеса; Статус Србије у процесу преговора и пореговарачка поглавља; Управљање пројектним циклусом; Фондови и програми ЕУ; Подршка ЕУ Србији: механизми финансирања и услови финансирања, улога руководиоца у управљању фондовима ЕУ; Извори знања и кључни процеси које треба пратити; Могућности у перспективи.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: 1) семинар или 2) вебинар.

Методе и технике: 1) интерактивно предавање, преглед материјала, студија случаја и дискусија или 2) интерактивно предавање, преглед материјала, постављање питања, квиз, мини-тест или упитник.

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Европске интеграције и међународна сарадња** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора обука коју води Национална академија за јавну управу.

Трајање програма

- 1) Један дан (6 сати);
- 2) Шест сати.

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 35 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 30.600 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 5.400 РСД; Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД; Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 7.200 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 18.000 РСД, следеће структуре: – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на основу теста знања/испитне вежбе.

Начин верификације учешћа

Након успешно савладаног теста знања/испитне вежбе, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму

Назив програма обуке

- **УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТНИМ ЦИКЛУСОМ**

Шифра програма

2022-03-0208

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Посебна функционална компетенција за област рада послови руковођења.

Разлог који је условио доношење програма

Управљање пројектним циклусом (*Project Cycle Management* – РСМ) је био и још увек представља изазов за различите нивое државне управе, те постоји потреба да се унапреди квалитет планирања и спровођења развојних политика кроз пројектни приступ у координацији надлежних структура, постављању приоритета и одређивању адекватних извора њиховог финансирања.

Циљ реализације програма

Усвајање знања полазника у вези са свим фазама пројектног циклуса.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку семинара, полазник:

- Познаје основне карактеристике и елементе пројектног циклуса;
- Може да идентификује пројекте;
- Демонстрира разумевање приступа логичке матрице;
- Разуме фазе спровођења, праћења и евалуације пројеката;
- Препознаје важност и улогу извештавања као фазе пројектног циклуса.

Опис програма и тематских целина

Основне карактеристике и елементи пројектног циклуса; Идентификација пројеката; Основе приступа логичке матрице; Спровођење, праћење спровођења и евалуација пројеката; Извештавање.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: 1) семинар или 2) вебинар.

Методе и технике: 1) интерактивно предавање, студија случаја и дискусија или 2) интерактивно предавање, преглед материјала, постављање питања, квиз, мини-тест или упитник.

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Управљање у јавној управи** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора обука коју води Национална академија за јавну управу.

Трајање програма

- 1) Један дан (6 сати).
- 2) Шест сати.

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 35 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 30.600 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 5.400 РСД; – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД; – Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 7.200 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 18.000 РСД: – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на основу теста знања/испитне вежбе.

Начин верификације учешћа

Након успешно савладаног теста знања/испитне вежбе, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму.

Назив програма обуке

- **ИЗГРАДЊА ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ**

Шифра програма

2022-03-0209

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Посебна функционална компетенција за област рада послови руковођења.

Разлог који је условио доношење програма

Култура и организациона култура представљају веома комплексно и важно питање за функционисање државне управе. За демократски развој Републике Србије као мултикултуралне заједнице, важно је да државна управа пружи услов за развој посебних колективних и индивидуалних идентитета. Из угла државне управе, организациона култура ће се испољавати кроз специфичне обрасце понашања у одређеним организацијским улогама, условљавајући, преко њих, понашање државне администрације. Схватање сопствене улоге, као и схватање, или виђење улога других релевантних особа у истом државном органу је условљено организационом културом. Њена важност је препозната и у Уредби о одређивању компетенција за рад државних службеника¹².

Циљ реализације програма

Упознавање полазника са утицајем степена развоја организационе културе на развој запослених и организацију којој припадају.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку тренинга, полазник:

- Описује значење организационе културе и понашања;
- Наводи утицај елемената организационе културе на свакодневно функционисање запослених у организацији;
- Користи потенцијале запослених у циљу њиховог развоја, остварења циљева органа и унапређења организационе културе;
- Препознаје организацију са јако изграђеном организационом културом;
- Мотивише запослене на веће залагање и ствара подстицајну радну атмосферу за задржавање запослених у органу;
- Подстиче професионализам у раду запослених;
- Примењује политику једнаких могућности.

Опис програма и тематских целина

¹² „Службени гласник РС“, бр. 4/2019 од 25.1.2019.

Поимање организационе културе и понашања; Основни елементи организационе културе; Степен развоја организационе културе и његов утицај на развој запослених; Карактеристике организација са јако изграђеном организационом културом; Мотивација запослених кроз стварање подстицајне радне атмосфере; Развој организационе културе као подстицај професионализма у раду запослених; Политика једнаких могућности као значајан аспект организационе културе.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: 1) тренинг или 2) вебинар.

Методе и технике: 1) интерактивно предавање, дискусија, рад у групи и игра улога или 2) интерактивно предавање, преглед материјала, постављање питања, квиз, мини-тест или упитник.

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Управљање у јавној управи** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора обука коју води Национална академија за јавну управу.

Трајање програма

- 1) Један дан (6 сати);
- 2) Шест сати.

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 20 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 16.200 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 5.400 РСД; – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 10.800 РСД: – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Начин верификације учешћа

Потврда о учешћу.