





# ПРОГРАМ ОПШТЕГ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА НАПРЕДНИХ ВЕШТИНА ОБУЧАВАЊА И УПРАВЉАЊА ЛИЧНИМ РАЗВОЈЕМ И РАЗВОЈЕМ ЗАПОСЛЕНИХ

## I. Увод

Овим програмом одређују се облици и садржина општег стручног усавршавања у вези са унапређењем вештина развоја запослених које ће Служба за управљање кадровима организовати у 2015. години.

Програмом су обухваћене обуке намењене постојећим тренерима-државним службеницима који поседују релевантно стручно знање у одређеној области и неопходно је да унапреде тренерске компетенције, као и руководиоцима и свим државних службеницима у циљу доприноса унапређењу личне ефикасности и личног развоја.

Програм чине:

- 1) Програм тренинга тренера (Training of trainers) којим је обухваћено три теме, и
- 2) Програм управљања личним развојем и развојем запослених, којим је обухваћено осам тема.

Програмом је дефинисана циљна група и њена величина, циљеви и очекивани исходи програма обуке, његово трајање и кључне тачке садржаја. Приказ сваке од тема обука у уводним програмима садржи дефинисани циљ, кључне тачке садржине, облике и методе рада и трајање сваке обуке изражено у сатима.

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

## САДРЖАЈ

<b>I.</b>	<b>ТРЕНИНГ ТРЕНЕРА.....</b>	<b>3</b>
1.	Тренинг тренера (ТоТ) – развој дидактичко методичких знања.....	4
2.	Тренинг тренера (ТоТ) – развој вештина презентације и комуникације .....	5
3.	Унапређење тренерских знања и вештина ( <i>Follow-up ToT</i> ) .....	6
<b>II.</b>	<b>ЛИЧНИ РАЗВОЈ ЗАПОСЛЕНИХ .....</b>	<b>7</b>
1.	Самопроцена индивидуалних потенцијала за развој .....	8
2.	Методе развоја запослених .....	9
3.	Коучинг као инструмент развоја.....	10
4.	Менторство као инструмент развоја.....	11
5.	Оцењивање у функцији развоја запослених .....	12
6.	Компетенције и развој државних службеника .....	13
7.	Како мотивисати запослене? .....	14
8.	Изградња организационе културе у функцији развоја запослених.....	15

## I. ТРЕНИНГ ТРЕНЕРА

1. Тренинг тренера (ToT) – развој дидактичко методичких знања
2. Тренинг тренера (ToT) – развој вештина презентације и комуникације
3. Унапређење тренерских знања и вештина (*Follow-up ToT*)

За државне службенике запослене у органима државне управе који имају потребно специјалистичко знање из одређених области предвиђених Програмом, а који су предавачи или ће бити ангажовани као предавачи, неопходно је да постоји могућност да унапреде своје тренерске компетенције.

Тренери је неопходно да поседују компетенције у вези са дизајнирањем програма на основу утврђених потреба као и праћењем постигнућа полазника и вредновањем квалитета тренинга. Осим методолошких знања, тренера чини успешним начин на који он креира процес учења, разноврсност метода које користи, начин комуникације са полазницима и изградња групне динамике.

Није довољно само оспособити тренере за извођење тренинга – потребно је континуирано унапређивати тренерске вештине као и релевантна знања што представља индивидуалну одговорност тренера, као и институције чији је циљ осигурање квалитета тренинг система.



## I. ТРЕНИНГ ТРЕНЕРА

### 1. Тренинг тренера (ТоТ) – развој дидактичко методичких знања

#### **Циљ:**

Допринос квалитетнијој реализацији програма стручног усавршавања путем унапређења компетенција тренера.

#### **Очекивани исходи:**

По завршетку семинара полазници су разумели процес учења и како одрасли уче; усвојили знања о циклусу обуке; овладали знањима неопходним за израду дизајна уз употребу и ефикасну комбинацију свих кључних елемената дизајна, као и да дефинишу улогу тренера у процесу учења.

#### **Садржај:**

Процес учења, кључни фактори психологије учења, основне теорије учења, стилови учења, услови за ефикасно учење; Циклус обуке; Утврђивање потреба; Постављање циљева обуке; Кључне тачке учења, Дизајн обуке, Методе и технике обучавања; Извођење обуке; Евалуација (оцена успешности) обуке; Улога тренера у процесу учења.

#### **Циљна група:**

Државни службеници са мање или више предавачког искуства, али са потребним специјалистичким знањем из неке од тематских области предвиђених овим програмом.

#### **Облици стручног усавршавања:**

Стручно усавршавање реализоваће се путем инструктивног семинара.

#### **Методе и технике:**

Интерактивна предавања, дискусија, рад у малим групама

#### **Величина групе:**

До 15 полазника

#### **Трајање:**

Четири дана (24 сата)

## **I. ТРЕНИНГ ТРЕНЕРА**

### **2. Тренинг тренера (ТоТ) – развој вештина презентације и комуникације**

#### **Циљ:**

Унапређење компетенција полазника за квалитетан самосталан наступ и извођење обука.

#### **Очекивани исходи:**

По завршетку семинара полазници су: оспособљени да реализују програме обука комбинујући усвојене вештине презентације и ефективне комуникације са захтевима коришћења модерне технологије у овој области; стекли увид у снаге и стране које треба унапредити код себе као тренера; овладали давањем конструктивне повратне информације и упознали се са групном динамиком.

#### **Садржај:**

Вештине презентације (гестикација, контакт очима, језик, хумор, глас); Укључивање учесника; Употреба ИКТ и основна правила употребе; Ко-тренинг, Организација посла, подела улога и одговорности у процесу обуке.; Динамика групе; Фацилитација; Тешки ученици; Вештине давања повратне информације; Критичка процена употребе одређених метода у одређеним ситуацијама; Самопроцена тренерских знања и вештина.

#### **Циљна група:**

Државни службеници са мање или више предавачког искуства, али са потребним специјалистичким знањем из неке од тематских области предвиђених овим програмом.

#### **Облици стручног усавршавања:**

Стручно усавршавање реализоваће се путем инструктивног семинара.

#### **Методе и технике:**

Интерактивна предавања, дискусија, рад у малим групама, снимање

#### **Величина групе:**

До 15 полазника

#### **Трајање:**

Четири дана (24 сата)

## I. ТРЕНИНГ ТРЕНЕРА

### 3. Унапређење тренерских знања и вештина (*Follow-up ToT*)

**Циљ:**

Додатно усавршавање компетенција постојећих тренера и предавача за квалитетано извођење обука.

**Очекивани исходи:**

По завршетку семинара тренери су усвојили новине и изједначили знања о теми као и унапредили вештине неопходне за извођење обука.

**Садржај:**

У зависности од теме, полазницима ће бити представљене новине у стратешком и законодавном оквиру, биће постигнут договор о најделотворнијем начину њиховог инкорпорирања у програм обуке и њену каснију изведбу; Приказ нових метода рада и њихова употреба у контексту теме која се обрађује; Размена искуства из досадашње реализације обука, Дискусија о резултатима евалуација; Утисци предавача и организатора обука, Предлози за унапређење и у вези са тим израда плана активности.

**Циљна група:**

Досадашњи тренери и предавачи

**Облици стручног усавршавања:**

Стручно усавршавање реализоваће се путем инструктивног семинара, радионица, менторства.

**Методe и технике:**

Интерактивна предавања, дискусија, индивидуални и групни рад

**Величина групе:**

До 15 полазника

**Трајање:**

Један дан (6 сати)



## II. ЛИЧНИ РАЗВОЈ ЗАПОСЛЕНИХ

1. Самопроцена индивидуалних потенцијала за развој
2. Методе развоја запослених
3. Коучинг као инструмент развоја
4. Менторство као инструмент развоја
5. Оцењивање у функцији развоја запослених
6. Компетенције и развој државних службеника
7. Како мотивисати запослене?
8. Изградња организационе културе у функцији развоја запослених

Рад на себи у циљу личног развоја, потреба је и нужност данашњег човека. Лични развој државних службеника је процес који се односи на стално развијање знања, вештина и способности и доприноси побољшању квалитета рада, јачању мотивације и развијања система вредновања и самовредновања.

Организације у којима људи раде и природа посла којим се баве, непрестано се мењају и развијају и тако стварају нове трендове који захтевају њихово разматрање и решавање. Сталне промене и новонастале околности имају директан утицај и на каријеру запослених. Концепт каријере све више замењује концепт посла и у вези с тим, савремене организације велики значај придају каријери запослених и њиховом развоју. Перспектива развоја каријере уместо перспективе посла осигурава организацији квалитетније и способније запослене што доприноси повећању конкурентске способности организације, односно унапређењу квалитета услуга које управа пружа.

Успех у каријери може се означити као остваривање личних циљева у вези с послом, а у оквиру доприноса организацији, чиме организација постаје атрактивнија за потенцијалне кандидате и добија на имиџу, повећава се посвећеност послу од стране запослених и јача њихова мотивација. При томе, запослени дају боље резултате у раду и сав њихов потенцијал долази до изражаја. Развој каријере је процес међусобно повезаних индивидуалних и организационих активности у којем појединац и организација заједнички доприносе унапређивању и развоју индивидуалне каријере. На тај начин, обједињују се индивидуалне активности планирања каријере и организационе активности управљања каријером.



## II. ЛИЧНИ РАЗВОЈ ЗАПОСЛЕНИХ

### 1. Самопроцена индивидуалних потенцијала за развој

#### **Циљ:**

Омогућити полазницима боље разумевање сопствене личности на темељу самопроцене и схватање улога и понашања које поједици заузимају у тиму и организацији.

#### **Очекивани исходи:**

По завршетку семинара полазници су усвојили основна знања о начинима самопроцене и одређивања типа личности у контексту идентификовања сопствених снага и слабости и најбољих опција за развој каријере, а потом и о улогама које појединци заузимају у тиму и организацији у односу на своје карактеристике, као и међусобној условљености самопроцене и развоја каријере државних службеника.

#### **Садржај:**

Лични развој, развој каријере и теорија МБТИ (*Myers Briggs Type Indicator*); МБТИ димензије; Типологија личних профила; Развој и динамика тима; Белбин тест тимских улога; Разумевање тимских улога уз подршку МБТИ и Белбин теста; Мотивација; Управљање конфликтима; Правила о успостављању поверења у организацији; Организациона култура; Управљање променама; Како изаћи на крај са отпором.

#### **Циљна група:**

Руководиоци и државни службеници који раде у кадровским јединицама органа државне управе на пословима развоја људских ресурса, као и други државни службеници.

#### **Облик стручног усавршавања:**

Стручно усавршавање реализоваће се путем информативно-инструктивног семинара.

#### **Методe и технике:**

Предавање, дискусија, симулација, индивидуалне и групне вежбе

#### **Величина групе:**

До 25 полазника

#### **Трајање:**

Два дана (12 сати)

## II. ЛИЧНИ РАЗВОЈ ЗАПОСЛЕНИХ

### 2. Методе развоја запослених

#### **Циљ:**

Унапређење знања и вештина полазника о методама и инструментима за лични развој и развој запослених, као и о начинима њихове ефикасне примене.

#### **Очекивани исходи:**

По завршетку семинара полазници су усвојили основна знања о методама и инструментима развоја запослених; начинима њихове ефикасне примене у контексту идентификовања најбољих опција за унапређење компетенција и развој каријере.

#### **Садржај:**

На који начин се развој запослених уклапа у контекст развоја организације којој припадају; Развој запослених и каријерни развој у односу на постојеће компетенције, личне аспирације и организационе потребе; Избор метода за развој и процес учења; Врсте метода развоја запослених; Методе развоја на радном месту (праћење, оријентација и увођење у посао, учење од колега итд.); Употреба метода у интерперсоналној комуникацији и пружању повратне информације (коучинг, менторинг, умрежавање итд.); Методе развоја путем облика стручног усавршавања (семинари, конференције, радионице); Развој запослених употребом метода учења ван посла (предавања на универзитетима, ангажовање у професионалним удружењима итд.); Методе развоја на личну иницијативу (волонтерско ангажовање, e-learning курсеви итд.)

#### **Циљна група:**

Руководиоци и државни службеници који раде у кадровским јединицама органа државне управе на пословима развоја људских ресурса, као и други државни службеници.

#### **Облик стручног усавршавања:**

Стручно усавршавање државних службеника реализоваће се путем информативно-инструктивног семинара.

#### **Методе и технике:**

Интерактивно предавање, играње улога, индивидуалани и групни рад, дискусија

#### **Величина групе:**

До 15 полазника.

#### **Трајање:**

Један дан (6 сати)

## II. ЛИЧНИ РАЗВОЈ ЗАПОСЛЕНИХ

### 3. Коучинг као инструмент развоја

#### **Циљ:**

Унапређење знања и вештина полазника о коучингу као инструменту за лични развој и развој запослених, о значају дефинисања циљева и начину мењања ограничавајућих уверења и понашања, као и проналажења нових решења.

#### **Очекивани исходи:**

По завршетку семинара полазници су правилно разумели коучинг приступ и упознали су се са могућностима примене коучинга у пракси, како да дефинишу и остваре постављене циљеве, да другачије посматрају одређене ситуације усвајањем нових успешних образаца понашања и разумели су значај емоционалне флексибилности за развој креативности и развијање свог пуног потенцијала.

#### **Садржај:**

Сврха и циљеви коучинга; Принципи и дух коучинга, Разлика између коучинга и сличних дисциплина; Вредност и значај коучинга на радном месту; Коучинг компетенције; Развој компетенција; Коучинг процес; Користи и утицај коучинга; Коучинг у акцији; Комуникација и асертивност, Коучинг у управљању људским ресурсима, Пронаћи нове изазове и остварити циљеве користећи свој потенцијал; Самомотивација; Проактивност.

#### **Циљна група:**

Руководиоци и државни службеници који раде у кадровским јединицама органа државне управе на пословима развоја људских ресурса, као и други државни службеници.

#### **Облик стручног усавршавања:**

Стручно усавршавање државних службеника реализоваће се путем инструктивног семинара.

#### **Методе и технике:**

Интерактивно предавање, играње улога, индивидуалани и групни рад, дискусија

#### **Величина групе:**

До 15 полазника.

#### **Трајање:**

Један дан (6 сати)

## II. ЛИЧНИ РАЗВОЈ ЗАПОСЛЕНИХ

### 4. Менторство као инструмент развоја

#### **Циљ:**

Упознавање полазника са моделом менторства као вештином оспособљавања и развоја запослених и унапређење њихових знања и вештина за спровођење менторства у пракси.

#### **Очекивани исходи:**

По завршетку семинара полазници су упознати са суштином и предностима менторства у развоју људских ресурса, усвојили су неопходна знања и овладали вештинама за примену менторства у државној управи.

#### **Садржај:**

Увод у менторство: концепт, законски оквир, процедуре; Менторство у функцији развоја каријере запослених; Врсте менторства; Менторство приликом увођења у посао; Припрема плана менторства; Реализација активности; Евалуација и самоевалуација у менторству.

#### **Циљна група:**

Руководиоци и државни службеници који раде у кадровским јединицама органа државне управе на пословима развоја људских ресурса, као и други државни службеници.

#### **Облик стручног усавршавања:**

Стручно усавршавање државних службеника реализоваће се путем инструктивног семинара.

#### **Методе и технике:**

Интерактивно предавање, играње улога, индивидуалани и групни рад, размена искуства и дискусија

#### **Величина групе:**

До 15 полазника

#### **Трајање:**

Један дан (6 сати)

## II. ЛИЧНИ РАЗВОЈ ЗАПОСЛЕНИХ

### 5. Оцењивање у функцији развоја запослених

**Циљ:**

Унапређење знања оцењиваних државних службеника о поступку оцењивања и користима које могу имати од оцењивања.

**Очекивани исходи:**

По завршетку семинара полазници су разумели сврху и смисао оцењивања као и користи које могу остварити из тог поступка, разумели своју улогу у поступку планирања радних циљева, разумели су важност планирања професионалног развоја и стекли увиде у начине на које могу утицати на своје стручно усавршавање и унапредили вештине активног учествовања у разговору о резултатима рада.

**Садржај:**

Које су користи од оцењивања за оцењиване државне службенике; Како на конструктиван начин учествовати у писању радних циљева; Шта се оцењује и како; Како допринети да оцене буду што објективније; Како да се оцењивани припреме за евалуациони разговор; Који су начини да се из разговора извуку највеће користи за будући развој; Како се борити с конфликтима који се могу јавити током оцењивања.

**Циљна група:**

Оцењивани државни службеници у органима државне управе који не раде на руководећим радним местима.

**Облик стручног усавршавања:**

Стручно усавршавање реализоваће се путем информативно-инструктивног семинара.

**Методe и технике:**

Предавање, дискусија, симулација и размена искуства

**Величина групе:**

До 25 полазника

**Трајање:**

Један дан (6 сати)

## II. ЛИЧНИ РАЗВОЈ ЗАПОСЛЕНИХ

### 6. Компетенције и развој државних службеника

**Циљ:**

Унапређење знања полазника о значају и улози компетенција у процесу развоја државних службеника.

**Очекивани исходи:**

По завршетку семинара полазници су разумели значај компетенција за целокупан развој људских ресурса, укључујући и управљање каријером државних службеника и стекли су знање о могућностима употребе компетенција у свим процесима управљања људским ресурсима.

**Садржај:**

Појмовно одређење и циљеви компетенција; Зашто компетенције – користи од употребе компетенција за запосленог, руководиоца и организацију; Упоредна искуства у примени компетенција у земљама ЕУ; Врсте и подела компетенција; Индикатори компетенција; Оквир компетенција као стратешки инструмент за управљање људским ресурсима; Употреба компетенција у свим процесима управљања људским ресурсима.

**Циљна група:**

Руководиоци и државни службеници који раде у кадровским јединицама органа државне управе на пословима развоја људских ресурса.

**Облик стручног усавршавања:**

Стручно усавршавање реализоваће се путем информативно-инструктивног семинара.

**Методе и технике:**

Предавање, дискусија, студије случаја, симулације и размена искуства

**Величина групе:**

До 20 полазника

**Трајање:**

Један дан (6 сати)

## II. ЛИЧНИ РАЗВОЈ ЗАПОСЛЕНИХ

### 7. Како мотивисати запослене?

**Циљ:**

Унапређење вештина руководиоца за успостављање и одржавање мотивације запослених.

**Очекивани исходи:**

По завршетку семинара полазници су разумели кључне концепте мотивације, изазове садашње ситуације у односима са запосленима, стекли увид у могуће начине мотивисања запослених и изградње успешног тима, написали иницијални план за имплементацију неких од могућих начина мотивације.

**Садржај:**

Појам и фактори мотивације; Теорије и модели мотивације; Манифестације мотивације на раду; Фактори мотивације на послу; Мотивација у контексту управљања; Мотивација као чинилац продуктивности; Савремене стратегије за побољшање мотивације; Могућности руководиоца за мотивисање запослених; Развијање система мотивације на послу; Задовољавање социо-емоционалних потреба; Успостављање система награђивања.

**Циљна група:**

Руководиоци у органима државне управе.

**Облик стручног усавршавања:**

Стручно усавршавање државни службеника реализоваће се путем информативно-инструктивног семинара.

**Методе и технике:**

Интерактивна предавања, дискусија, индивидуалне и групне вежбе

**Величина групе:**

До 25 полазника

**Трајање:**

Један дан (6 сати)



## II. ЛИЧНИ РАЗВОЈ ЗАПОСЛЕНИХ

### 8. Изградња организационе културе у функцији развоја запослених

**Циљ:**

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

**Очекивани исходи:**

По завршетку семинара полазници су унапредили знање о начинима на које степен изграђености организационе културе утиче на развој запослених и стекли увид у могуће начине унапређења утицаја постојеће организационе културе на развој запослених у организацији којој припадају.

**Садржај:**

Поимање организационе културе; Основни елементи организационе културе; Степен развоја организационе културе и његов утицај на развој запослених; Карактеристике организација са јако изграђеном организационом културом; Ефекти до којих доводи степен развоја организационе културе.

**Циљна група:**

Руководиоци и државни службеници који раде у кадровским јединицама органа државне управе на пословима развоја људских ресурса, као и други државни службеници.

**Облик стручног усавршавања:**

Стручно усавршавање државни службеника реализоваће се путем информативног семинара.

**Методе и технике:**

Интерактивна предавања, дискусија

**Величина групе:**

До 25 полазника

**Трајање:**

Један дан (6 сати)