

**ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА  
У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА  
ЗА 2020. ГОДИНУ**

# Садржај

УВОД .....	1
I. ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ .....	2
1. ПРОГРАМ ОБУКЕ НОВОПОСТАВЉЕНИХ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ .....	8
• ОРИЈЕНТАЦИЈА .....	10
• ОСНОВЕ - СУШТИНСКА ПИТАЊА.....	12
2. ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ .....	17
• СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ, ФИНАНСИЈЕ И ЕФИКАСНОСТ .....	22
• ЛИДЕРСКА УЛОГА – ПРЕДВОЂЕЊЕ ДРУГИХ .....	26
• УПРАВЉАЊЕ СОБОМ.....	30
• УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА.....	34
• ОСМИШЉАВАЊЕ (ДИЗАЈНИРАЊЕ) УСЛУГА.....	38
• ЧЛАНСТВО У ЕУ.....	42
• ТРАНСФОРМАЦИЈА НАЧИНА УПРАВЉАЊА .....	48
РАДИОНИЦЕ ЗА СТИЦАЊЕ ВЕШТИНА .....	52
• ИНДИВИДУАЛНИ КОУЧИНГ .....	52
• РЕШАВАЊЕ ЕТИЧКИХ ДИЛЕМА.....	54
• ОБРАЋАЊЕ У ЈАВНОСТИ И ОБУКА ЗА МЕДИЈЕ.....	57
II. ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА КОЈИ СЕ ПРИПРЕМАЈУ ИЛИ НАЛАЗЕ НА РУКОВОДЕЋИМ РАДНИМ МЕСТИМА .....	60
ОБАВЕЗНИ МОДУЛИ .....	64
• ОСНОВЕ УПРАВЉАЊА ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА И ЗАКОНОДАВНИМ ПРОЦЕСОМ .....	64
• СРЕДЊОРОЧНО ПЛАНИРАЊЕ .....	67
• МОДЕРАН КОНЦЕПТ УПРАВЉАЊА И РАЗВОЈА ЉУДСКИХ РЕСУРСА .....	69
• УПРАВЉАЊЕ ПРОМЕНАМА И РУКОВОЂЕЊЕ.....	71
• ЕУ СРБИЈА: АКТУЕЛНОСТИ - ОНЛАЈН ОБУКА .....	73
• УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТНИМ ЦИКЛУСОМ.....	75
• ВЕШТИНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ У ПОСЛОВНОМ ОКРУЖЕЊУ .....	77
• ИЗГРАДЊА ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ У ФУНКЦИЈИ РАЗВОЈА ЗАПОСЛЕНИХ.....	79
ИЗБОРНИ МОДУЛИ .....	81
• ПРЕВАЗИЛАЖЕЊЕ СТРЕСА.....	81
• ТИМОВИ И ТИМСКИ РАД.....	83
• ДОНОШЕЊЕ ОДЛУКА.....	85
• ОРГАНИЗАЦИЈА ВРЕМЕНА .....	87
• ВОДИТИ САСТАНАК СА РЕЗУЛТАТОМ .....	89

- ЈАВНИ НАСТУП.....91
- МОЋ ПОВРАТНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ.....93

## УВОД

Стручно усавршавање руководиоца заснива се 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 припремљен је у сарадњи са надлежни органом за управљања кадровима у државној управи као и у 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 обаљање послова на руководећим радним местима

С обзиром да су потребне компетенције за државне службенике који се припремају за обаљање 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.

*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.....	8
• ОРИЈЕНТАЦИЈА.....	10
• ОСНОВЕ - СУШТИНСКА ПИТАЊА .....	12
2. ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ.....	17
• СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ, ФИНАНСИЈЕ И ЕФИКАСНОСТ .....	22
• ЛИДЕРСКА УЛОГА – ПРЕДВОЂЕЊЕ ДРУГИХ.....	26
• УПРАВЉАЊЕ СОБОМ .....	30
• УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА .....	34
• ОСМИШЉАВАЊЕ (ДИЗАЈНИРАЊЕ) УСЛУГА .....	38
• ЧЛАНСТВО У ЕУ .....	42
• ТРАНСФОРМАЦИЈА НАЧИНА УПРАВЉАЊА.....	48
РАДИОНИЦЕ ЗА СТИЦАЊЕ ВЕШТИНА.....	52
• ИНДИВИДУАЛНИ КОУЧИНГ .....	52
• РЕШАВАЊЕ ЕТИЧКИХ ДИЛЕМА .....	54
• ОБРАЂАЊЕ У ЈАВНОСТИ И ОБУКА ЗА МЕДИЈЕ .....	57

## УВОД

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

Србија се налази усред значајних реформи и у 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 сектору<sup>1</sup>, који има пресудну улогу у успешности било које владе да спроводи кључне реформе<sup>2</sup>. 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 управи<sup>3</sup>.

Број државних службеника у државној управи у Србији укључује 377 положаја<sup>4</sup> а Закон о државним службеницима ову категорију означава као “државни службеници на положајима” (*положаји*). Они представљају циљну групу овог модернизованог програма стручног усавршавања.

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 поседује висок степен компетенција 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 извештаја<sup>5</sup> указује на потребу даље професионализације државних службеника, са 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.

---

<sup>1</sup> 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>.

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> OECD (2018), с. 7, 17.

<sup>4</sup> 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 министарства (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 министарства; и Републичког јавног правобраниоца и Заменика Републичког јавног правобраниоца.

<sup>5</sup> 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.

Трећи фактор се односи на недавно основану институцију за стручно усавршавање – Националну академију за јавну управу (НАЈУ), чији је циљ да функционише као модерна институција за стручно усавршавање и обуку 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 обуке и стручног усавршавања. Да би се остварила овако амбициозна визија, НАЈУ континуирано ради на изменама и обнављању програма стручног усавршавања. У оквиру тога, НАЈУ је упутила захтев за подршку организацији СИГМА да разради 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;
- ✓ 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 стварање окружења за учење у коме се они осећају безбедно да буду отворени и размењују своја мишљења. Код спровођења обуке и усавршавања за циљну групу државних службеника на положајима 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 ученици 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 створило власништво и мотивација за учествовање.
- **Иновативност и интерактивност:** неопходно је да активности усавршавања обезбеде иновативан приступ, укључе нове аспекте, и омогуће учесницима да активно учествују.

## **РАЗРАДА ПРОГРАМА ОБУКЕ**

Државни службеници на положајима су посебна циљна група која захтева прилагођен приступ код 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 постигнут је договор са НАЈУ да ће SIGMA подржати реализацију програма обуке кроз припрему *Mane пута за реализацију* која ће надлежним органима (као што су НАЈУ, МДУЛС, ВСС, СУК) обезбедити методолошке и практичне смернице о начину како да прилагоде своје садашње праксе. Планира се да се мапа пута изради током јесени 2019. године.

Осим горе поменутог, у одговарајућем моменту ће уследити и следећи кораци, зависно од прикупљених повратних информација корисника и одобрења надлежних органа у Србији:

- ✓ Разрада детаљног наставног плана (курикулума) и материјала за обуку за пилот модуле који ће послужити као пример за НАЈУ и којима ће се тестирати нови приступ током пилот обука.
- ✓ Израда маркетиншких материјала за увођење модернизованог приступа обуци ДСП као и за ангажовање припадника циљне групе да учествују у наведеним активностима обуке.
- ✓ Спровођење пилот обука ради прикупљања повратних информација и тестирања приступа у пракси.
- ✓ Разрада детаљних наставних планова (курикулума) и материјала за обуку за преостале модуле.
- ✓ Све друге активности које су логично повезане са професионализацијом ДСП и које доприносе спровођењу програма обуке.

О детаљним потребама и обиму подршке за наведене активности коју ће обезбедити SIGMA водиће се разговори и постизати договори у другој половини 2019, узимајући у обзир планиране активности НАЈУ и потенцијалну подршку других донатора.

### ***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, да 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 „Умеравање“ 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 и 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 положајима<sup>6</sup> 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 да се 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 омогућило брз почетак за оне који долазе из приватног сектора.

**Треће**, тренутно се спроводе одређене 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 односи на спровођење промена у области управљања људским ресурсима

---

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

(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 си 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 знаћење 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 усредсређен на различите „меке“ вештине, као што су асертивна комуникација и стварање подстицајног радног окружења.

## Назив програма обуке

### ОРИЈЕНТАЦИЈА

## Шифра програма

2020-03-0101

## 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:

- Разуме своју улогу у својству државног службеника на положају и очекивања од своје улоге;
- Прихвата заједничке вредности и поштује кодекс етичког понашања;
- Схвата главна правила, прописе и начине функционисања јавне управе;
- Схвата своје основне руководеће задатке у процесу креирања политике, израде нацрта законодавства, буџетирања, управљања људима, и пружању јавних услуга;
- Инспирисан је за сарадњу са другим органима државне управе;
- Размењује искуства и почиње да 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: предавања и дискусије, појединачно читање, видео материјали, практичне мини-вежбе, студије случаја, мастер клас са искусним државним службеником на положају.

### **Трајање програма**

Три дана (18 сати).

### **Време потребно за припрему програма**

Време потребно за припрему прве обуке предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке (9 сати), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

### **Циљна група којој је програм намењен**

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

### **Најмањи и оптималан број полазника**

Од 15 до 25 полазника.

### **Пројекција трошкова програма**

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 за припрему прве и извођење обуке, у нето износу од: 48.600 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке, у нето износу од: 32.400 РСД.

### **Начин вредновања**

Није планирана провера знања.

### **Начин верификације учешћа**

Потврда о учешћу у програму.

## Назив програма обуке

🚩 **ОСНОВЕ - СУШТИНСКА ПИТАЊА**

### Шифра програма

2020-03-0102

### Разлог који је условио доношење програма

Обезбедити новопостављеним државним службеницима на положају главна знања и вештине који ће им помоћи да буду успешни на том положају

### 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 руководиоца, и подстаћи их на континуирано лично усавршавање.

### 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;
- Може да објасни и дискутује о улози државног службеника на положају у контексту стратешких циљева и главних изазова;
- У стању је да опише сопствену улогу у процесу придруживања ЕУ и схвата могућности које пружају механизми финансирања ЕУ;
- Употребљава терминологију која се односи на процес управљања јавним политикама;
- Препознаје своју улогу и обавезе и 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 бусетирања;
- Управља процесом консултација и јавне расправе;
- Разуме модерне приступе у пружању јавних услуга, свестан је главних елемената у е-управи Србије у пружању јавних услуга;
- Поседује основне вештине и знања за анализирање тренутног стања у пружању јавних услуга у својој области рада и у стању је да детектује кључне потребе за унапређењем;
- Разуме сопствену улогу у процесима УЉР у складу са законодавством и у стању је да примењује основне инструменте УЉР у том процесу;

- Примењује модерне приступе тимеског рада, у стању је да даје конструктиван фидбек и да анализира потребе чланова тима;
- Поставља опште и појединачне циљеве за тим, узимајући у обзир динамику и компетенције тима;
- Поседује основне вештине за управљање тимом, као што су стварање подстицајне радне атмосфере, брзошеће са отпором, успостављање актера промена;
- Користи напредне вештине комуникације у сарадњи са другим учесницима у циклусу јавних политика, управља преговорима, спречавањем и решавањем сукоба, промена и управљања тимовима;
- Свестан је својих добрих и лоших страна у улози лидера, и идентификује потребе за даљи сопствени развој;
- Анализира сопствену личну ефикасност и користи одновне инструменте за унапређење ефикасности;
- Примењује личну рефлексију и друге основне алатке за унапређење своје смосвести и своје континуирано усавршавање.

### **Опис програма и тематских целина**

#### **КОНТЕКСТ: Радно окружење државних службеника на положају**

##### **Крупни план – 1,5 дана**

- 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?

##### **На путу ка чланству у ЕУ – ½ дана**

- 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.

#### **ОСТВАРИВАЊЕ РЕЗУЛТАТА: Управљање системом јавних политика<sup>7</sup>**

---

<sup>7</sup> Напомена: Садржај који се односи на управљање јавним политикама је израђен у оквиру пројекта техничке помоћи “Подршка реформи јавне управе у оквиру Уговора за секторску реформу ЈУ у Републици Србији“, који финансира Европска унија. Тај програм



### **Увод у управљање циклусом јавних политика – 1 дан**

- 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),
- ЛИС као алат за руководиоце

### **Кључни аспекти у управљању јавним политикама о којима ћете одлучивати – 1 дан**

- 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 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– 1 дан**

- 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 изработом средњорочних планова, ПФЕ обрасца и буџета.

### **ОСТВАРИВАЊЕ РЕЗУЛТАТА: Пружање јавних услуга**

#### **Остваривање резултата кроз пружање јавних услуга – 1 дан**

- 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 управним процедура ка пружања 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?

---

*је интегрисан са циљем да се убрза реализација Закона о планском систему РС и пратећих прописа.*

### **Остваривање пуне користи од дигитализације – 1 дан**

- 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.

### **ЈА И МОЈ ТИМ**

#### **УЉР за државне службенике на положајима – 1 дан**

- 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 управљању ЈР
- Циклу УЉР и подела улога у том циклусу између ДСП, јединица за УЉР и ресорских руководилаца
- 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.

#### **Постизање резултата преко других – 1 дан**

- Постављање општих и посебних циљева за тим, њихово повезивање са стратегијама и циљевима 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.
- 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.

#### **Напредне комуникационе вештине – 1 дан**

- 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).

#### **Самосвесност и лична делотворност у остваривању резултата – 1 дан**

- 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: семинар.

Методе и технике: предавања, усмерена дискусија, студије случаја, мастер клас, тимски рад, само-промишљање.

### **Трајање програма**

Једанаест дана (66 сати).

### **Време потребно за припрему програма**

Време потребно за припрему прве обуке предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке (33 сата), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

### **Циљна група којој је програм намењен**

Новопостављени државни службеници на положајима

### **Најмањи и оптималан број полазника**

Од 15 до 25 полазника.

### **Пројекција трошкова програма**

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 за припрему прве и извођење обуке, у нето износу од: 178,200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке, у нето износу од: 118,800 РСД.

### **Начин вредновања**

Није планирана провера знања.

### **Начин верификације учешћа**

Потврда о учешћу у програму.

## 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 континуираног усавршавања државних службеника на положајима у Србији.

Концепт пчелињег саћа има следеће главне карактеристике:

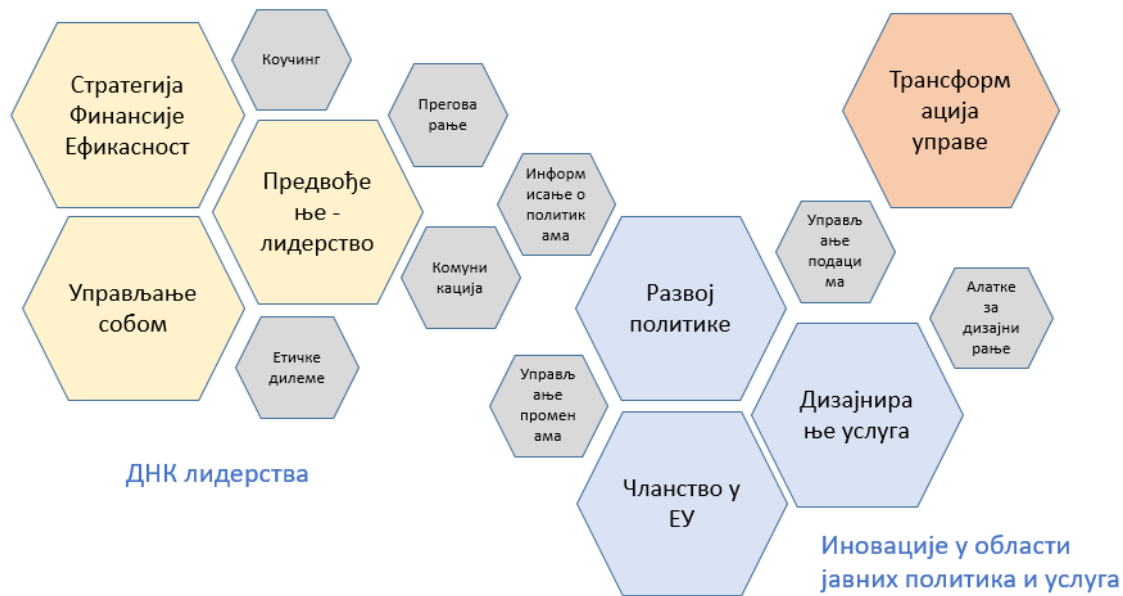
- ✓ Главни модули обуке су осмишљени око средишњих кључних тема **релевантних** за високе руководиоце у државној управи, чиме се подржава обнављање знања уз модерне приступе и унапређују вештине лидерства и руковођења које су неопходне за **успешно** обављање ове важне улоге у друштву.
- ✓ Концепт је **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 да 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 преводи 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 и 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 желеле 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.

Пристап 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 метода. На пример:

- ✓ Обогаћивање знања – користеће се различите методе као што су класичне и онлајн презентације/предавања, индивидуално читање, студије случаја, групна дискусија, студијска путовања;
- ✓ За усвајање вештина индивидуални и групни коучинг, практичне вежбе, видео материјали, и таторство;
- ✓ 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 обогаћује. 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 се 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 званичних 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 пружило довољно прилика за ДСП да упознају, разговарају, или стекну осећај да припадају “групи високих руководилица”.

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 изналажење 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.

Више детаљних информација о процесима, улогама и методама у вези са израдом индивидуалних путања усавршавања биће представљено у *Мати пута за спровођење* коју ће изградити SIGMA у јесен 2019. године.

## **МОДУЛИ ОБУКЕ**

На основу свеобухватног процеса анализе потреба за обуком, израђено 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 руководилица 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 капацитети 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

2020-03-0103

### 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.



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

Предавања, индивидуално читање, 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)

### **Време потребно за припрему програма**

Време потребно за припрему прве обуке предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке (12 сати), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

### **Најмањи и оптималан број полазника**

Од 15 до 20 полазника

### **Пројекција трошкова програма**

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 за припрему прве обуке, извођење обуке и припрему тестова и спровођење тестирања, у нето износу од: 79,200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке и спровођење тестирања, у нето износу од: 50,400 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 обуке: Обраћање у јавности и обука у вези са медијима, Вештине и алати за управљање променама и Извршни „брифинг“ о креирању политике.

## ❖ ЛИДЕРСКА УЛОГА – ПРЕДВОЂЕЊЕ ДРУГИХ

### Шифра програма

2020-03-0104

### 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 извршних резултата.

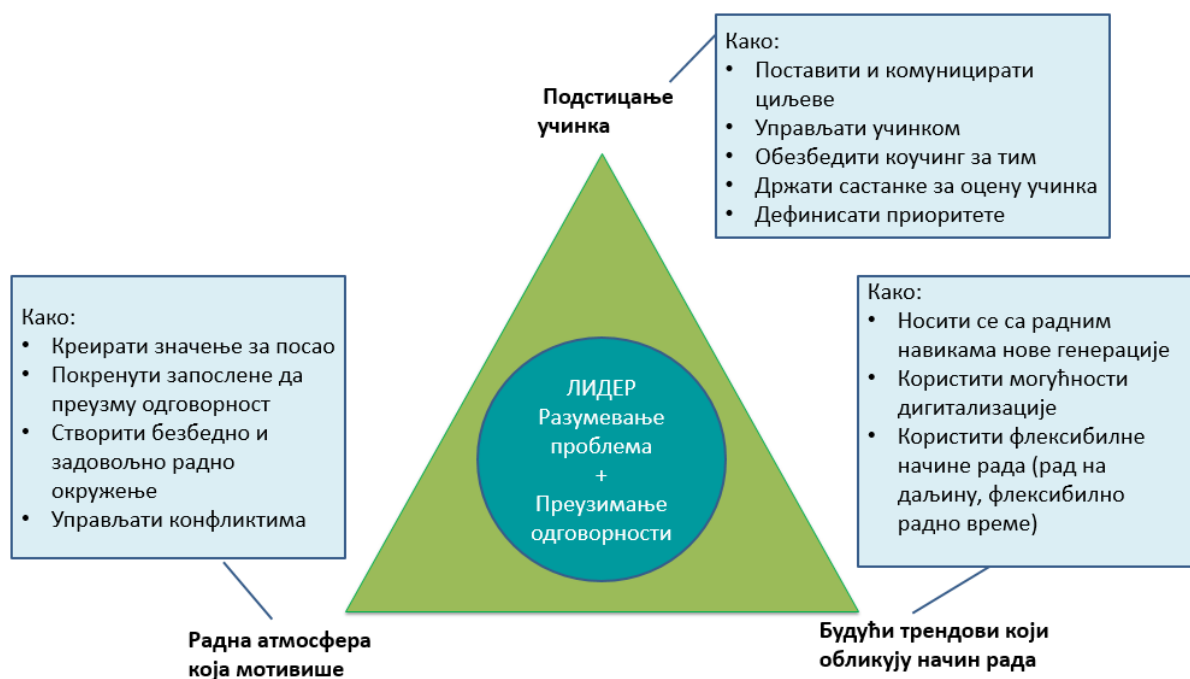
## Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

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;
- Има план како да организује свој тим око заједничке визије;
- Зна како да прати учинак и даје конструктиван фидбек;
- Зна да користе главне алатке и методе који унапређују сарадњу са њиховим тимом;
- Зна како да користи алатке неопходне за руковођење људима;
- Има већи степен самопоуздања у своје лидерство и препознаје које аспекте треба да унапреди или у потпуности промени;
- Размеђује искуство и учи од колега о начинима руковођења људима;
- Осећа се инспирисано 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 „ВУЦА“<sup>8</sup>; Нови начини рада; Управљање и подстицање диверзитета; Стратегије и циљеви; Улога лидера; Креирање вредности рада; Професионална сатисфакција и посвећеност; Могућности дигитализације

### Облици и методе

Предавања, видео материјали, групна дискусија, постављање и праћење мерила (benchmarking)

## Дан 2-3

### Опис програма

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

Правни оквир који постоји у Србији у области УЉР у државнослужбеничком 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**

---

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

Четири дана (24 сата)

### **Време потребно за припрему програма**

Време потребно за припрему прве обуке предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке (12 сати), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

### **Најмањи и оптималан број полазника**

Од 15 до 20 полазника

### **Пројекција трошкова програма**

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 за припрему прве обуке, извођење обуке и припрему тестова и спровођење тестирања, у нето износу од: 79,200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке и спровођење тестирања, у нето износу од: 50,400 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, Вредновање радне успешности, Обраћање у јавности и обука за односе са медијима.



## УПРАВЉАЊЕ СОБОМ

### Шифра програма

2020-03-0105

### 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 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

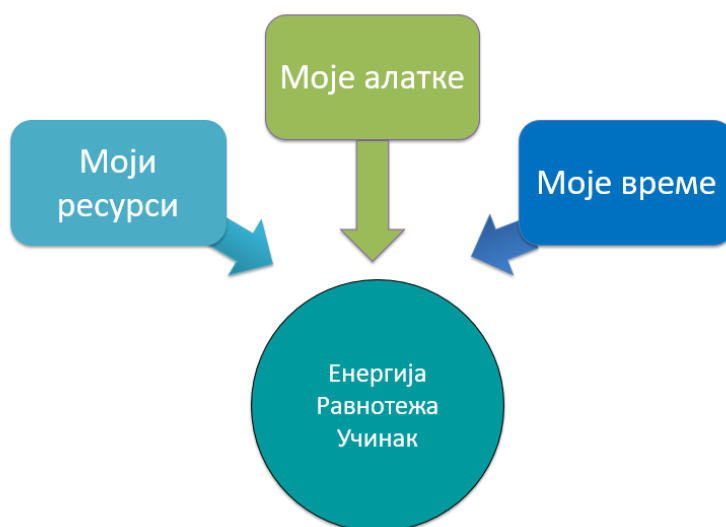
По завршетку програма, полазник:

- Зна како да прати и оптимизира своје здравље и енергију;
- Зна како да постигне равнотежу између рада, породице и осталих аспеката живота;
- Зна да користи основне алате да би се ефикасније и делотворније носио са стресом;
- У стању је да управља емоцијама и развија емпатију ради изградње снажнијих односа;
- Оснажио је свој унутрашњи центар контроле;
- У стању је да постави приоритете и донесе одлуке;

- Зна да користи алате и технике управљања временом, идентификовао је одређене алате и технике за примену;
- Израдио је стратегије за постизање већег степена продуктивности између времена и задатка;
- Израдио је 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 поверење; 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 са за лични коучинг.

### **Трајање програма**

Три дана (18 сати)

### **Време потребно за припрему програма**

Време потребно за припрему прве обуке предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке (9 сати), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

### **Најмањи и оптималан број полазника**

Од 10 до 15 полазника.

### **Пројекција трошкова програма**

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 за припрему прве обуке, извођење обуке и припрему тестова и спровођење тестирања, у нето износу од: 63,000 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке и спровођење тестирања, у нето износу од: 39,600 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, Обраћање у јавности и тренинг за сарадњу са медијима, Вештине и алати за управљање променама.

## ➤ УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА

### Шифра програма

2020-03-0106

### 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;
- Научи како да на кохерентнији начин креира стратешка и планска документа;
- Схвата значај стратешке комуникације у креирању политике;
- Научи како да прати спровођење политике;
- Постаје мотивисан да унапређује сарадњу са другим органима државне управе ради креирања кохерентније политике;
- Препознаје начине како да иновираја 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)

### **Време потребно за припрему програма**

Време потребно за припрему прве обуке предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке (12 сати), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

### **Најмањи и оптималан број полазника**

Од 12 до 25 полазника

### **Пројекција трошкова програма**

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 за припрему прве обуке, извођење обуке и припрему тестова и спровођење тестирања, у нето износу од: 79,200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке и спровођење тестирања, у нето износу од: 50,400 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

2020-03-0107

### 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

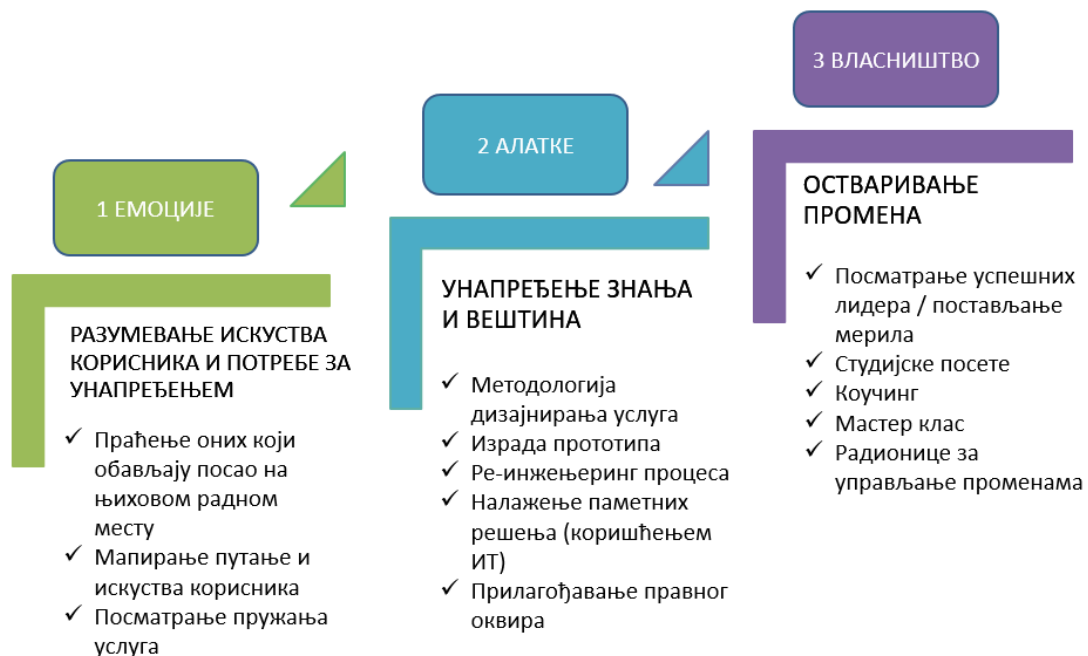
По завршетку програма, полазник:

- 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;
- Зна да користи алатке за осмишљавање/дизајнирање услуга;
- Може да опише и генерише идеје у својој области рада у смислу како је могуће користити нове технологије за модернизацију јавних услуга;
- Може да опише 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 претаклање 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)

#### **Време потребно за припрему програма**

Време потребно за припрему прве обуке предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке (12 сати), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

#### **Најмањи и оптималан број полазника**

Од 15 до 20 полазника

#### **Пројекција трошкова програма**

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 за припрему прве обуке, извођење обуке и припрему тестова и спровођење тестирања, у нето износу од: 79,200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке и спровођење тестирања, у нето износу од: 50,400 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: Алати за дизајнирање услуга, Управљање подацима, Обраћање у јавности и обука за медије, Вештине и алати за управљање променама.

## Шифра програма

2020-03-0108

## 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 чланица 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 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:

- Је упознат са институцијама ЕУ, процесом одлучивања и циклусом креирања политика; односима ЕУ – Србија и тренутним статусом у процесу преговарања;
- Стекао је увид у ЕУ из перспективе лидерства;
- Схвата 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;
- Способан је да опише приступ целокупне Владе у питањима у вези са ЕУ;
- Може да опише 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;
- Може да опише карактеристике организације способне да активно учествује у процесима ЕУ, да анализира главни јаз у садашњем стању у том погледу;
- Може да наведе 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 ДГ НЕАР), 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 државу чланицу 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 персоналном 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 датом области и представљања интереса као и делотворне имплементације.

### **Трајање програма**

Шест дана (36 сати)

### **Време потребно за припрему програма**

Време потребно за припрему прве обуке предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке (18 сати), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

### **Најмањи и оптималан број полазника**

Од 15 до 20 полазника

### **Пројекција трошкова програма**

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 за припрему прве обуке, извођење обуке и припрему тестова и спровођење тестирања, у нето износу од: 111,600 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке и спровођење тестирања, у нето износу од: 72,000 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 обуке: Вештине и алати за управљање променама, Приступ целокупне Владе у питањима ЕУ, Вештине лобирања, Вештине преговарања.

## ➤ **ТРАНСФОРМАЦИЈА НАЧИНА УПРАВЉАЊА**

### **Шифра програма**

2020-03-0109

### **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 покренути 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 искориштавање 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)

### **Време потребно за припрему програма**

Време потребно за припрему прве обуке предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке (18 сати), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

### **Најмањи и оптималан број полазника**

Од 15 до 18 полазника

### **Пројекција трошкова програма**

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 за припрему прве обуке, извођење обуке и припрему тестова и спровођење тестирања, у нето износу од: 46.800 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке и спровођење тестирања, у нето износу од: 28.800 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 обуке: Вештине преговарања, Управљање подацима, Обраћање у јавности и обука за рад са медијима и Вештине и алати за управљање променама.

## **РАДИОНИЦЕ ЗА СТИЦАЊЕ ВЕШТИНА**

### **✦ ИНДИВИДУАЛНИ КОУЧИНГ**

#### **Шифра програма**

2020-03-0110

#### **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:

- Је стекао знања о методи коучинга;
- Је свестан улоге коуча;
- Схвата своје јаке и слабе стране;
- Развија сопствени стил у коучнигу (слушање, постављање питања, итд.);
- Је извежбао 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 ГРОВО 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)

### **Време потребно за припрему програма**

Време потребно за припрему прве обуке предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке (6 сати), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

Време потребно за припрему првог програма коучима рачуна се у износу половине трајања програма (1,5 сати), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

### **Најмањи и оптималан број полазника**

Од 15 до 20 учесника

### **Пројекција трошкова програма**

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 за припрему прве обуке и извођење обуке у нето износу од: 32,400 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке у нето износу од: 21,600 РСД.

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, коучима за реализацију првог програма припада накнада за припрему и извођење првог програма, у нето износу од: 13,500 РСД.

За реализацију сваког наредног програма коучу припада накнада за извођење програма, у нето износу од: 9,000 РСД.

### **Начин вредновања**

Није планирана провера знања.

### **Начин верификације учешћа**

Потврда о учешћу у програму.



## ➤ РЕШАВАЊЕ ЕТИЧКИХ ДИЛЕМА

### Шифра програма

2020-03-0111

### 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;
- У стању је да примењује модел корак по корак приликом разматрања и решавања етичких дилема;
- Може да препозна различите облике неетичког понашања у својој организацији и у вези са својим послом ДСП;
- Зна шта треба да уради према закону у случају да открије постојање неетичког понашања,
- Може да 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)

### **Време потребно за припрему програма**

Време потребно за припрему прве обуке предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке (6 сати), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

### **Најмањи и оптималан број полазника**

Од 10 до 15 полазника

### **Пројекција трошкова програма**

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 за припрему прве обуке, извођење обуке и припрему тестова и спровођење тестирања, у нето износу од: 46,800 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке и спровођење тестирања, у нето износу од: 28,800 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

2020-03-0112

### 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;
- Је стекао знања како да планира, припреми, напише и презентује делотворан садржај;
- Има повећано самопоуздање да одржи планирано или ad-hoc обраћање или интервју;
- У стању је да прилагоди 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)

#### **Време потребно за припрему програма**

Време потребно за припрему прве обуке предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке (9 сати), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

#### **Најмањи и оптималан број полазника**

Од 12 до 15 полазника

#### **Пројекција трошкова програма**

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 за припрему прве обуке, извођење обуке и припрему тестова и спровођење тестирања, у нето износу од: 63,000 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке и спровођење тестирања, у нето износу од: 39,600 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 руководиоца које омогућавају перспективно 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 руководиоца ужих унутрашњих јединица.

Компетенције руководиоца, 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 службеника<sup>9</sup> за радна места руководиоца 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.

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

---

<sup>9</sup> Сл. Гласник РС, бр. 4/2019

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 односе се 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 о спровођењу јавних политика.

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

Програм је намењен државним службеницима који се премештају на радно место руководиоца уже унутрашње јединице као и руководиоцима уже унутрашње јединице. Сходно Закону о државним службеницима<sup>10</sup>, 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.

Програм се састоји од обавезних и опционих (изборних) активности. Обавезне активности обухватају похађање обавезних тренинг модула и похађање најмање три изборна тренинг модула, док самопроцена индивидуалних потенцијала и менторски рад имају карактер изборних (опционих) програмских активности.

Сви полазници похађају осам модула који 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 модула:

1. Основе управљања јавним политикама и законодавним процесом
2. Средњорочно планирање
3. Модеран концепт управљања и развоја људских ресурса
4. Управљање променама и руковођење
5. ЕУ Србија: актуелности - онлајн обука
6. Управљање пројектним циклусом
7. Вештине комуникације у пословном окружењу
8. Изградња организационе културе у функцији развоја запослених

Како би додатно развио вештине руковођења, полазник је у обавези да, имајући у виду резултате спроведене анализе индивидуалних потенцијала за развој, резултате самопроцене и/или самоиницијативно одабере најмање три од понуђених седам изборних модула.

---

<sup>10</sup> 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



## ИЗБОРНИ МОДУЛИ

1. Превазилажење стреса
2. Тимови и тимски рад
3. Доношење одлука
4. Организација времена
5. Водити састанак са резултатом
6. Јавни наступ
7. Моћ повратне информације

Уводна активност у програму је активност *самопроцене индивидуалних потенцијала* за развој. Заинтересовани полазници могу попуњавањем различитих онлајн тестова да процене своје каријерне склоности, доминантан стил руковођења, главне мотиве који их покрећу у послу као и неке природне склоности које утичу на понашање у одређеним ситуацијама.

*Менторски рад* је програмска активност којом се полазник опредељује за продубљивање знања у различитим областима (Управљање људским ресурсима, Управљање законодавним процесом, Средњорочно планирање и др) које су од значаја за радне активности, радно место, организациону јединицу или орган управе у којем је полазник запослен.

Уз менторско вођење полазник дефинише циљ задатка, истраживања, заједно са ментором утврђује рок израде, и коначно израђује документ или пише извештај о спроведеном.

Укупно трајање менторске подршке износи до 6 менторских сесија по полазнику.

Завршна активност укључује представљање завршних радова уз свечану доделу сертификата полазницима.

### **Облик реализације:**

Програм се реализује применом различитих савремених интерактивних облика и метода рада (активност самопроцене, предавање, дискусија, семинар, тренинг, индивидуалан рад, менторство, радионице, е-курсеви и др).

### **Број полазника:**

Од 10 до 25

### **Укупно трајање Програма:**

Програм ће се реализовати у периоду од четири месеца а обухвата дванаест тренинг дана (укупно 54 сата за обавезне модуле и додатно време за изборне модуле - највише 18 сати), онлајн обуку и индивидуално, по избору, сати за активности додатне подршке.

### **Верификација учешћа:**

Услов за добијање сертификата о оствареном успеху у програму је успешно завршено шест обавезних модула (од понуђених осам) и најмање три изборна модула Програма. Сертификат, између осталог, садржи и податке о оствареном успеху на провери знања, односно вештина као и извештај о изборним (опционим) програмским активностима.

# ОБАВЕЗНИ МОДУЛИ

Назив програма обуке



**ОСНОВЕ УПРАВЉАЊА ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА И  
ЗАКОНОДАВНИМ ПРОЦЕСОМ**

**Шифра програма**

2020-03-0201

**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: тренинг.

Методе и технике: предавање, панел дискусија и рад у групи.

### **Трајање програма**

Два дана (12 сати).

### **Време потребно за припрему програма**

Време потребно за припрему прве обуке предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке (6 сати), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

### **Најмањи и оптималан број полазника**

Од 12 до 20 полазника.

### **Пројекција трошкова програма**

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 за припрему прве обуке и извођење обуке у нето износу од: 30.600 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке у нето износу од: 18.000 РСД.

### **Начин вредновања**

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

## Назив програма обуке



## СРЕДЊОРОЧНО ПЛАНИРАЊЕ

### Шифра програма

2020-03-0202

### Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Управљање задацима и остваривање резултата  
Посебна функционална компетенција за област рада студијско-аналитички послови  
Посебна функционална компетенција за област рада послови руковођења

### Разлог који је условио доношење програма

Средњорочно планирање је процес планирања активности и расположивости ресурса институције у складу са њеним циљевима и надлежностима, важећим документима јавних политика и средњорочним оквиром расхода. Средњорочни план омогућава приоритизацију и ефикасну алокацију расположивих ресурса, имплементацију докумената јавних политика и праћење напретка у односу на постављене циљеве.

### Циљ реализације програма

Унапређење капацитета полазника за средњорочно планирање

### Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку тренинга, полазник:

- Користи основну терминологију за процес средњорочног планирања и познаје структуру средњорочног плана;
- Разуме значај средњорочног плана у имплементацији докумената јавних политика и алокацији ресурса; Познаје важност анализе институционалних капацитета;
- Разуме начин преузимања општих и посебних циљева, мера, активности и показатеља учинка из докумената јавних политика у средњорочни план;
- Разуме у којим ситуацијама и на који начин се циљеви, мере и активности могу утврдити средњорочним планом;
- Разуме повезивање посебних циљева средњорочног плана са циљевима буџетских програма, као и очекиваних резултата мера и циљева одговарајућих програмских активности и пројеката у програмском буџету;
- Познаје кључне кораке процеса израде средњорочног плана и буџета, односно њихов редослед, усклађеност и рокове за реализацију;
- Доноси одлуке о алокацији средстава потребних за реализацију мера и активности из средњорочног плана у оквиру одговарајућих елемената програмског буџета;
- Познаје поступак праћења извршења активности и мера и остварења средњорочних циљева.

### Опис програма и тематских целина

- Увод у систем планирања, структуру докумената јавних политика и процес средњорочног планирања;

- Општи, посебни циљеви, мере, активности и показатељи учинка: дефинисање веза са документима јавних политика;
- Материјални, људски и финансијски ресурси за спровођење мера и активности;
- Основе програмског буџетирања и веза између елемената средњорочног плана и програмског буџета;
- Календар обједињеног процеса средњорочног планирања и буџетирања, укључујући предлагање приоритетних области финансирања;
- Праћење и извештавање о спровођењу средњорочног плана.

### **Облици, методе и технике реализације програма**

Организациони облик: тренинг.

Методе и технике: предавање, панел дискусија и студија случаја.

### **Трајање програма**

Два дана (12 сати).

### **Време потребно за припрему програма**

Време потребно за припрему прве обуке предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке (6 сати), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

### **Најмањи и оптималан број полазника**

Од 12 до 20 полазника.

### **Пројекција трошкова програма**

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 за припрему прве обуке и извођење обуке у нето износу од: 46.800 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке у нето износу од: 28.800 РСД.

### **Начин вредновања**

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

## Назив програма обуке

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

### Шифра програма

2020-03-0203

### Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Оријентација ка учењу и променама

Општа функционална компетенција: Организација и рад државних органа Републике Србије

Понашајна компетенција: Управљање људским ресурсима

Посебна функционална компетенција за област рада послови управљања људским ресурсима

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 подразумева темељно вредновање радне успешности службеника и развој пословне каријере 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.

### Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку тренинга, полазник:

- Користи терминологију у вези са управљањем људским ресурсима;
- Познаје врсте компетенција државних службеника и аспекте примене;
- Може да објасни процес планирања људских ресурса;
- 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;
- Наводи карактеристике модерних инструмената за развој запослених.

### 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.

### **Облици, методе и технике реализације програма**

Организациони облик: тренинг.

Методе и технике: предавање, панел дискусија, студија случаја, рад у пару и игра улога.

### **Трајање програма**

Два дана (12 сати).

### **Време потребно за припрему програма**

Време потребно за припрему прве обуке предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке (6 сати), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

### **Најмањи и оптималан број полазника**

Од 12 до 20 полазника.

### **Пројекција трошкова програма**

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 за припрему прве обуке, извођење обуке и припрему тестова и спровођење тестирања, у нето износу од: 46.800 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке и спровођење тестирања, у нето износу од: 28.800 РСД.

### **Начин вредновања**

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

## Назив програма обуке



## УПРАВЉАЊЕ ПРОМЕНАМА И РУКОВОЂЕЊЕ

### Шифра програма

2020-03-0204

### Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Управљање задацима и остваривање резултата

Понашајна компетенција: Оријентација ка учењу и променама

Посебна функционална компетенција за област рада послови руковођења

### Разлог који је условио доношење програма

У данашњем брзом пословном свету, способност прилагођавања променама је квалитет коме тежи свака организација. Услови и захтеви посла се константно мењају, па како би државни службеник био успешан, мора брзо да се прилагођава. Из тог разлога, управљање променама је важан концепт за разумевање и имплементацију у органима државне управе.

### 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 тренинга, полазник:

- Разуме појам промена;
- Разликује врсте промена;
- Познаје начине реаговања на промене;
- Промену посматра као прилику за развој;
- Познаје начин припреме за промену;
- Учествује у креирању плана управљања променом;
- Прихвата своју улогу као иницијатора и реализатора промене у контексту реформе државне управе.

### Опис програма и тематских целина

- Увод у промене;
- Типологија промене;
- Начини реаговања на промене;
- Отпор према променама;
- Припрема за промене;
- 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);
- Улога руководиоца као иницијатора и реализатора промене у контексту реформе државне управе.

### Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: тренинг.

Методе и технике: предавање, панел дискусија, студија случаја, рад у пару и симулација.

### **Трајање програма**

Један дан (6 сати).

### **Време потребно за припрему програма**

Време потребно за припрему прве обуке предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке (3 сата), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

### **Најмањи и оптималан број полазника**

Од 12 до 20 полазника.

### **Пројекција трошкова програма**

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 за припрему прве обуке, извођење обуке и припрему тестова и спровођење тестирања, у нето износу од: 30.600 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке и спровођење тестирања, у нето износу од: 18.000 РСД.

### **Начин вредновања**

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

## Назив програма обуке



**ЕУ СРБИЈА: АКТУЕЛНОСТИ - ОНЛАЈН ОБУКА**

## Шифра програма

2020-03-0205

## 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 (у даљем тексту: ЕУ) је стратешко опредељење Владе Републике Србије. У складу са тим, неопходно је да полазници буду у току са статусом Србије у процесу преговора за улазак у ЕУ као и будућим корацима.

## 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 електронског учења, полазник:
- Познаје однос Републике Србије и ЕУ;
- Зна статус Србије у процесу преговора;
- Разликује фондове и програме ЕУ;
- Разуме основна правила и услове за коришћење средстава;
- Демонстрира разумевање могућности у перспективи.

## Опис програма и тематских целина

- Однос Републике Србије и ЕУ;
- Статус Србије у процесу преговора и преговарачка поглавља;
- Фондови и програми ЕУ;
- Основна правила и услови за коришћење средстава;
- Могућности у перспективи.

## Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: онлајн обука.

Методе и технике: преглед писаног и видео материјала, студија случаја (примери из праксе).

## Трајање програма

Није ограничено време трајања онлајн обуке.

## Време потребно за припрему програма

/

### **Најмањи и оптималан број полазника**

Није ограничен број полазника.

### **Пројекција трошкова програма**

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/испитне вежбе.

## Назив програма обуке

### УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТНИМ ЦИКЛУСОМ

#### Шифра програма

2020-03-0206

#### 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/ПЦМ) 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: семинар.

Методе и технике: предавање, студија случаја и панел дискусија.

#### Трајање програма

Један дан (6 сати).

#### Време потребно за припрему програма

Време потребно за припрему прве обуке предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке (3 сата), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и

накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

### **Најмањи и оптималан број полазника**

Од 15 до 25 полазника.

### **Пројекција трошкова програма**

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 за припрему прве обуке, извођење обуке и припрему тестова и спровођење тестирања, у нето износу од: 30.600 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке и спровођење тестирања, у нето износу од: 18.000 РСД.

### **Начин вредновања**

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

## Назив програма обуке



## ВЕШТИНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ У ПОСЛОВНОМ ОКРУЖЕЊУ

### Шифра програма

2020-03-0207

### Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Управљање информацијама

Понашајна компетенција: Изградња и одржавање професионалних односа

Општа функционална компетенција: Пословна комуникација

Посебна функционална компетенција за област рада послови руковођења

### Разлог који је условио доношење програма

Комуникација је једна од најважнијих компетенција службеника на чијем развоју је неопходно континуирано радити. Од развијености ове компетенције зависи остваривање радне успешности и остваривање организационих циљева.

### Циљ реализације програма

Унапређење знања и вештина полазника за остваривање успешне комуникације у пословном окружењу.

### Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку семинара, полазник:

- Описује значај и сврху интерперсоналне комуникације;
- Наводи основне аспекте интерперсоналне комуникације;
- Дефинише карактеристике вербалне и невербалне комуникације;
- Сумира обележја писане и усмене пословне комуникације;
- Описује значај и улогу електронске комуникације у савременом пословном свету;
- Илуструје примерима успешну телефонску комуникацију;
- Наводи предуслове за успешну комуникацију;
- Препознаје самопоузданост у комуникацији;
- Разуме појам и значај асертивности у комуникацији;
- Наводи пример за први утисак;
- Технике постављања питања је провежбао;
- Описује карактеристике и кораке у активном слушању;
- Разликује ефективну и мотивациону повратну информацију;
- Увиђа значај коришћења друштвених мрежа у пословне сврхе.

### Опис програма и тематских целина

- Значај и сврха интерперсоналне комуникације;
- Основни аспекти интерперсоналне комуникације;
- Вербална и невербална комуникација;
- Писана и усмена пословна комуникација;



- Значај и улога електронске комуникације у савременом пословном свету;
- Телефонска комуникација;
- Предуслови за успешну комуникацију;
- Самопоузданост у комуникацији;
- Асертивност у комуникацији као вештина и облик понашања;
- Први утисак;
- Техника постављања питања;
- Активно слушање;
- Ефективна и мотивациона повратна информација;
- Коришћење друштвених мрежа у пословне сврхе.

### **Облици, методе и технике реализације програма**

Организациони облик: семинар.

Методе и технике: предавање, симулација и игра улога.

### **Трајање програма**

Два дана (12 сати).

### **Време потребно за припрему програма**

Време потребно за припрему прве обуке предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке (6 сати), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

### **Најмањи и оптималан број полазника**

Од 15 до 25 полазника.

### **Пројекција трошкова програма**

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 за припрему прве обуке, извођење обуке и припрему тестова и спровођење тестирања, у нето износу од: 32.400 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке и спровођење тестирања, у нето износу од: 21.600 РСД.

### **Начин вредновања**

Није планирана провера знања.

## Назив програма обуке

➤ **ИЗГРАДЊА ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ У ФУНКЦИЈИ РАЗВОЈА ЗАПОСЛЕНИХ**

### Шифра програма

2020-03-0208

### Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Оријентација ка учењу и променама

Понашајна компетенција: Савесност, посвећеност и интегритет

Понашајна компетенција: Изградња и одржавање професионалних односа

Понашајна компетенција: Управљање људским ресурсима

Посебна функционална компетенција за област рада послови управљања људским ресурсима

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 службеника<sup>11</sup>.

### 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:

- Разуме значење организационе културе;
- Разуме утицај елемената организационе културе на свакодневно функционисање запослених у организацији;
- Препознаје организацију са јако изграђеном организационом културом;
- Препознаје начин унапређења утицаја постојеће организационе културе на развој запослених у организацији којој припадају.

### Опис програма и тематских целина

- Поимање организационе културе;

<sup>11</sup> „Службени гласник РС“, бр. 4/2019 од 25.1.2019.

- 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.

### **Облици, методе и технике реализације програма**

Организациони облик: тренинг.

Методе и технике: предавање, панел дискусија, рад у групи и игра улога.

### **Трајање програма**

Један дан (6 сати).

### **Време потребно за припрему програма**

Време потребно за припрему прве обуке предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке (3 сата), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

### **Најмањи и оптималан број полазника**

Од 12 до 20 полазника.

### **Пројекција трошкова програма**

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 за припрему прве обуке, извођење обуке и припрему тестова и спровођење тестирања, у нето износу од: 16.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке и спровођење тестирања, у нето износу од: 10.800 РСД.

### **Начин вредновања**

Није планирана провера знања.

# ИЗБОРНИ МОДУЛИ

## Назив програма обуке

 ПРЕВАЗИЛАЖЕЊЕ СТРЕСА

## Шифра програма

2020-03-0209

## Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Оријентација ка учењу и променама

## Разлог који је условио доношење програма

Стрес је појава која се среће свуда где људи живе и раде. У радној средини, стрес произилази из готово сваког аспекта посла: одлучивања, одговорности за обављене послове, решавања проблематичних ситуација, временских притисака, настојања да се у послу напредује и подигне лични углед. Уколико запослени немају одговарајуће механизме којима се суочавају са стресом и решавају стресне ситуације, последице стреса могу бити бројне и укључивати различите психосоматске проблеме. Последице неадекватног суочавања са стресом на радном месту резултују смањеном продуктивношћу. Овим програмом се полазницима обезбеђује стицање знања, вештина и ставова потребних за контролу и управљање стресним ситуацијама, ради изналажења оптималних решења у суочавању са изазовним ситуацијама.

## Циљ реализације програма

Јачање капацитета полазника за превазилажење стресних ситуација.

## Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку радионице, полазник:

- Разуме значај, чиниоце и симптоме стреса;
- Самостално процењује ситуацију и елементе које има на располагању у суочавању са проблемом;
- Прави разлику између позитивног и негативног стреса;
- Увиђа када је стрес последица страха;
- Препознаје узроке професионалног стреса;
- У стресним ситуацијама користи стратегије превладавања стреса;
- Примењује технике и вештине превладавања стреса када ситуација то захтева

## Опис програма и тематских целина

- Појмовно одређење стреса: значај, чиниоци, симптоми;
- Субјективна процена догађаја (техничка асоцијација);
- Позитивни и негативни стрес;
- Стрес као последица страха;
- Професионални стрес и како га препознати;
- Узроци професионалног стреса запослених;
- Стратегија превладавања стреса;

- Личне стратегије превладавања стреса: технике и вештине.

### **Облици, методе и технике реализације програма**

Организациони облик: радионица.

Методе и технике: предавање, рад у групи, демонстрација и игра улога.

### **Трајање програма**

Један дан (6 сати).

### **Време потребно за припрему програма**

Време потребно за припрему прве обуке предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке (3 сата), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

### **Најмањи и оптималан број полазника**

Од 10 до 25 полазника.

### **Пројекција трошкова програма**

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 за припрему прве обуке, извођење обуке и припрему тестова и спровођење тестирања, у нето износу од: 16.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке и спровођење тестирања, у нето износу од: 10.800 РСД.

### **Начин вредновања**

Није планирана провера знања.

## Назив програма обуке



## ТИМОВИ И ТИМСКИ РАД

### Шифра програма

2020-03-0210

### Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Оријентација ка учењу и променама

Понашајна компетенција: Изградња и одржавање професионалних односа

### Разлог који је условио доношење програма

Успех сваке организације произилази из тимског рада. Он је најбитнији „зачин“ јер се њиме унапређује квалитет одлуке која је резултат разлитих искустава и знања чланова. За правилно управљање тимом, неопходна су знања о карактеристикама тимског рада, улогама и методама тимског одлучивања.

Програм пружа подршку корисницима руководиоцима за бољу интеграцију у радном окружењу и стицању увида у своје карактеристике и улоге у тиму као и факторе који доприносе ефикасном тимском приступу у решавању проблемских ситуација у управи.

### Циљ реализације програма

Јачање капацитета за ефикасно управљање тимом.

### Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку тренинга, полазник:

- Познаје карактеристике тимског рада и његову динамику;
- Разликује врсте тимова;
- Наводи специфичности сваке од фаза развоја тима;
- Понаша се у складу са својом улогом у тиму;
- Учествује у формирању и организовању тима;
- Добро управља тимом;
- Труди се да одржи пријатну комуникацију са члановима тима ради веће ефикасности;
- Разликује методе тимског одлучивања.

### Опис програма и тематских целина

- Тимски рад – појам и карактеристике;
- Типологија тимова;
- Фазе развоја тима;
- Улоге у тиму;
- Формирање и организовање тима;
- Управљање тимом;
- Комуникација у тимском раду;
- Методе тимског одлучивања.

### Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: тренинг.

Методе и технике: предавање, демонстрација, рад у пару, игра улога и панел дискусија.

### **Трајање програма**

Један дан (6 сати).

### **Време потребно за припрему програма**

Време потребно за припрему прве обуке предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке (3 сата), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

### **Најмањи и оптималан број полазника**

Од 12 до 20 полазника.

### **Пројекција трошкова програма**

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 за припрему прве обуке, извођење обуке и припрему тестова и спровођење тестирања, у нето износу од: 16.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке и спровођење тестирања, у нето износу од: 10.800 РСД.

### **Начин вредновања**

Није планирана провера знања.

## Назив програма обуке

### ДОНОШЕЊЕ ОДЛУКА

#### Шифра програма

2020-03-0211

#### Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Управљање задацима и остваривање резултата

Понашајна компетенција: Оријентација ка учењу и променама

#### Разлог који је условио доношење програма

Притисак који се јавља при свакодневним пословним изазовима је веома интензиван и стога су улози који су повезани са доношењем одлука веома високи. Одговорност је посебно већа код руководиоца који су у прилици да свакодневно доносе одлуке које могу имати дугорочне ефекте. Овај програм развија додатна знања руководиоцима како би успешно доносили праве и рационалне одлуке.

#### Циљ реализације програма

Јачање капацитета руководиоца за успешно доношење одлука.

#### Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку семинара, полазник:

- Разликује начин доношења одлуке у односу на стил руковођења;
- Познаје знања и вештине које су неопходне за добро доношење одлука;
- Разуме процес доношења одлука;
- Може да објасни фазе доношења одлуке;
- Разликује моделе доношења одлука;
- Препознаје препреке и изазове са којима се може суочити приликом доношења одлуке;
- Разуме процедуру спровођења одлуке у дело.

#### Опис програма и тематских целина

- Стили руковођења и доношење одлука;
- Доношење одлука као компетенција;
- Како доносимо одлуке?;
- Фазе приликом доношења одлука;
- Модели доношења одлука;
- Препреке и изазови у процесу доношења одлука;
- Спровођење одлуке у дело.

#### Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: семинар.

Методе и технике: предавање, рад у пару, симулација и панел дискусија.

#### Трајање програма



Један дан (6 сати).

### **Време потребно за припрему програма**

Време потребно за припрему прве обуке предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке (3 сата), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

### **Најмањи и оптималан број полазника**

Од 15 до 25 полазника.

### **Пројекција трошкова програма**

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 за припрему прве обуке, извођење обуке и припрему тестова и спровођење тестирања, у нето износу од: 16.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке и спровођење тестирања, у нето износу од: 10.800 РСД.

### **Начин вредновања**

Није планирана провера знања.

## Назив програма обуке



**ОРГАНИЗАЦИЈА ВРЕМЕНА**

### Шифра програма

2020-03-0212

### Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Управљање задацима и остваривање резултата

### Разлог који је условио доношење програма

Унапређење компетенције управљање задацима и остваривање резултата као једне од основних компетенција службеника кроз унапређење организације сопственог рада и извршавање задатака у предвиђеним роковима.

### Циљ реализације програма

Унапређење знања, вештине полазника за ефикасније планирање времена и организацију рада.

### Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку радионице, полазник:

- Демонстрира разумевање концепта управљања временом;
- Разуме значај ефикасног коришћења времена за радну продуктивност;
- Прави приоритизацију пословних задатака како би посао завршио на време;
- Препознаје значај делегирања радних задатака у циљу постизања веће ефикасности;
- Примењује технике управљања временом.

### Опис програма и тематских целина

- Управљање временом - појам, стилови и модели;
- Планирање времена у радној средини;
- Приоритизација пословних задатака;
- Делегирање - корисност и значај делегирања радних задатака;
- Стратегије и технике управљања временом.

### Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: семинар.

Методе и технике: предавање, рад у пару, симулација и панел дискусија.

### Трајање програма

Један дан (4 сата).

### Време потребно за припрему програма

Време потребно за припрему прве обуке предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке (2 сата), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и

накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

**Најмањи и оптималан број полазника**

Од 10 до 25 полазника.

**Пројекција трошкова програма**

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 за припрему прве обуке, извођење обуке и припрему тестова и спровођење тестирања, у нето износу од: 10.800 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке и спровођење тестирања, у нето износу од: 7.200 РСД.

**Начин вредновања**

Није планирана провера знања.

## Назив програма обуке



## ВОДИТИ САСТАНАК СА РЕЗУЛТАТОМ

### Шифра програма

2020-03-0213

### Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Управљање задацима и остваривање резултата

Понашајна компетенција: Изградња и одржавање професионалних односа

### Разлог који је условио доношење програма

Добре вештине управљања састанком обезбеђују драгоцен допринос свих чланова тима у проналажењу оптималних решења за расположиве проблеме. Међутим, без добре организације и управљања, многи састанци губе смисао и прерастају у агонију без икаквог решења. Зато програм оспособљава полазнике да успешно организују и саставе групу људи са заједничким интересима ради постизања бољих пословних резултата.

### Циљ реализације програма

Унапређење знања, вештине полазника за ефикасније планирање и спровођење састанака.

### Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку тренинга, полазник:

- Препознаје ситуације које захтевају организовање састанка;
- Уме да правилно одабере запослене у циљу испуњавања сврхе састанка;
- Организује различите врсте састанака;
- У стању је да процени који стил састанка одговара ситуацији;
- Самостално организује и припрема састанак (дневни ред, очекивани резултати састанка);
- На почетку састанка, упознаје учеснике са циљем састанка и креира пријатну атмосферу;
- Самостално и фокусирано води и управља састанком;
- Подстиче учеснике да искажу своје мишљење и идеје тако што заједно учествују у доношењу одлука;
- Понаша се у складу са улогом коју има на састанку и разуме улоге других учесника;
- Затвара састанак сумирањем донетих решења и предлаже наредне кораке.

### Опис програма и тематских целина

- Идентификовање потребе за састанком и њеним учесницима;
- Врсте састанака;
- Стили састанака у односу на степен формалности;
- Планирање и припрема састанка (дневни ред, простор, храна, аудио – визуелна средства, додатна подршка, пропратни материјал);

- Отварање састанка;
- Вођење састанка;
- Отворена и конструктивна комуникација на састанку;
- Улоге на састанку;
- Затварање састанка.

### **Облици, методе и технике реализације програма**

Организациони облик: тренинг.

Методе и технике: предавање, рад у групи, игра улога и симулација.

### **Трајање програма**

Један дан (6 сата).

### **Време потребно за припрему програма**

Време потребно за припрему прве обуке предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке (3 сата), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

### **Најмањи и оптималан број полазника**

Од 12 до 20 полазника.

### **Пројекција трошкова програма**

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 за припрему прве обуке, извођење обуке и припрему тестова и спровођење тестирања, у нето износу од: 16.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке и спровођење тестирања, у нето износу од: 10.800 РСД.

### **Начин вредновања**

Није планирана провера знања.

## Назив програма обуке



## ЈАВНИ НАСТУП

### Шифра програма

2020-03-0214

### Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Изградња и одржавање професионалних односа  
Посебна функционална компетенција за област рада послови односа с јавношћу  
Посебна функционална компетенција за област рада послови руковођења

### Разлог који је условио доношење програма

Вештине јавног наступа имају велики утицај на каријеру сваког појединца јер демонстрирају наше знање и самопоуздање. Овај програм оспособљава полазнике да на најбољи начин представе и изложе своје идеје публици током јавног наступа.

### Циљ реализације програма

Унапређење презентацијских вештина државних службеника како би што ефикасније, уверљивије и професионалније јавно наступали.

### Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку тренинга, полазник:

- Добро организује садржај излагања у складу са дозвољеним временским оквиром;
- Свој глас и тело прилагођава садржају и његовој важности;
- Посвећује пажњу сваком полазнику тако што успоставља контакт очима;
- Препознаје важност шала и анегдота за одржавање пажње и интересовања публике;
- Демонстрира начине контроле треме;
- Познаје различите технике за подизање самопоуздања;
- Добро реагује на примедбе публике и покушава да даје адекватне одговоре;
- Познаје различите начине за превазилажење типичних грешака током јавног наступа;
- Описује договарање гостовања и утврђивање питања;
- Примењује правила припреме изјаве за медије;
- Зна кодекс облачења за медијске наступе;
- Демонстрира давање изјаве за медије;
- Успешно учествује на конференцији за новинаре;
- Симулира давање интервјуа у студију – уживо.

### Опис програма и тематских целина

- Композиција или редослед излагања у задатом временском оквиру;
- Употреба гласа, дикције и говора тела;
- Контакт очима и укључивање полазника у дискусију;
- Важност хумора;

- Страх и трема и како их превазићи;
- Развој самопоуздања и сигурности у наступу;
- Сналажење у времену и реакција на примедбе, питања и нападе полазника;
- Типичне грешке у презентацијама и како их избећи;
- Договарање гостовања и утврђивање питања;
- Правила припреме изјаве за медије;
- Кодекс облачења за медијске наступе;
- Давање изјаве за медије;
- Конференција за новинаре;
- Симулација и снимање давања интервјуа у студију - уживо.

### **Облици, методе и технике реализације програма**

Организациони облик: тренинг.

Методе и технике: предавање, симулација, игра улога и снимање камером.

### **Трајање програма**

Један дан (6 сата).

### **Време потребно за припрему програма**

Време потребно за припрему прве обуке предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке (3 сата), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

### **Најмањи и оптималан број полазника**

Од 12 до 20 полазника.

### **Пројекција трошкова програма**

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 за припрему прве обуке, извођење обуке и припрему тестова и спровођење тестирања, у нето износу од: 30.600 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке и спровођење тестирања, у нето износу од: 18.000 РСД.

### **Начин вредновања**

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

## Назив програма обуке



## МОЋ ПОВРАТНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ

### Шифра програма

2020-03-0215

### Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Оријентација ка учењу и променама

Понашајна компетенција: Изградња и одржавање професионалних односа

Понашајна компетенција: Савесност, посвећеност и интегритет

Понашајна компетенција: Управљање људским ресурсима

Општа функционална компетенција: Пословна комуникација

Посебна функционална компетенција за област рада послови руковођења

### Разлог који је условио доношење програма

Повратна информација (feedback) је суштински део дијалога који побољшава и усмерава понашање саговорника. Давање повратних информација не само што подстиче позитивно понашање и развој, већ спречава негативно тако што га одмах превенира и усмерава. Иако су државни службеници свакодневно у ситуацији да дају и примају повратне информације у радном окружењу, нису сви упознати са тиме како се даје добар “feedback”, што може да отежа разумевање и усвајање конструктивних сугестија. Зато програм оспособљава полазнике да успешно припреме и дају повратну информацију, али и искористе повратне информације других као алат за повећање своје радне ефикасности.

### Циљ реализације програма

Унапређење знања и вештина полазника за успешно давање и примање повратних информација.

### Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку тренинга, полазник:

- Демонстрира разумевање појма “повратна информација”;
- Има позитиван став према коришћењу повратне информације у радном окружењу;
- Препознаје ситуације када је погодно да упути повратну информацију саговорнику;
- Разуме модел конструктивног “feedback” - а;
- Води рачуна да не прави честе грешке када даје “feedback” саговорнику;
- Познаје могуће препреке приликом пружања повратне информације;
- Уме да прими повратну информацију о свом раду на начин који му помаже да тај рад унапреди.

### Опис програма и тематских целина

- Дефиниција појма “повратна информација”;
- Значај повратне информације у радном окружењу;
- Погодан тренутак за давање повратне информације;



- Модел конструктивног feedback - а (сендвич техника);
- Грешке приликом давања feedback- а;
- Потенцијалне препреке приликом давања повратне информације;
- Примање повратне информације (савети и коришћење feedback - а).

### **Облици, методе и технике реализације програма**

Организациони облик: тренинг.

Методе и технике: предавање, рад у групи, панел дискусија и игра улога.

### **Трајање програма**

Један дан (4 сата).

### **Време потребно за припрему програма**

Време потребно за припрему прве обуке предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке (2 сата), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

### **Најмањи и оптималан број полазника**

Од 12 до 20 полазника.

### **Пројекција трошкова програма**

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 за припрему прве обуке, извођење обуке и припрему тестова и спровођење тестирања, у нето износу од: 10.800 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке и спровођење тестирања, у нето износу од: 7.200 РСД.

### **Начин вредновања**

Није планирана провера знања.