

## ПРОГРАМ ОПШТЕГ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА РУКОВОДИЛАЦА

### 1. Увод

Овим програмом одређују се облици и садржина општег стручног усавршавања руководилица у министарствима, посебним организацијама, службама Владе и стручним службама управних округа које ће Служба за управљање кадровима (и даљем тексту: Служба) организовати од 2017. године.

Полазна основа за израду програма је члан 17. Уредбе о стручном усавршавању државних службеника („Службени гласник РС“, број 25/15), којом се ближе одређују корисници Програма општег стручног усавршавања руководилица – „државни службеници који се припремају за обављање или се већ налазе на руководећим радним местима“.

Такође, у извештају „ПРЕДЛОЗИ ПРИОРИТЕТНИХ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА – Полазне основе за рад Националне академије за јавну управу“, који је припремљен у оквиру спроведених активности пројекта Подршка реформи у Србији „Ка централној институцији за обуку државних службеника“ (Компонента 2), реализованог уз подршку Владе Уједињеног Краљевства –Фонд за добру управу, у делу који се односи на прецизирање циљних група наводи се да би било добро дизајнирати посебан програм намењен искључиво руководиоцима на највишем управљачком нивоу (државни службеници на положају), који би био усклађен са њиховом радном динамиком и који би узео у обзир специфичност ове циљне групе (нпр. чињеницу да је лакше остварити њихов одзив уколико се програм направи ексклузивно за тај службенички ниво и посебно усагласе метод и динамика реализације обуке прилагоде овој циљној групи, итд.).

У истом документу, наводи се да би осим програма за актуелне линијске руководиоце требало да постоји „и нека врста уводног програма за руководиоце, који би садржао основне информације о систему у који улазе и вештинама које су им потребне за лакше прилагођавање и успешан рад“.

Имајући у виду наведено, Програм општег стручног усавршавања руководилица је структуриран на начин да одговара специфичним потребама три циљне групе:

- I. државни службеници на положају
- II. руководиоци ужих унутрашњих јединица
- III. државни службеници који се припремају за обављање послова на руководећим радним местима

Програмима којима се пружа подршка развоју компетенција руководилица (базичних и функционалних) су структурирани кроз сет обавезних и изборних модула, као и активности додатне подршке.

Приказ обавезних и изборних модула садржи дефинисан циљ и очекиване исходе, величину групе, садржај, облике и методе реализације.

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

## САДРЖАЈ

<b>I. ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗА ДРЖАВНЕ СЛУЖБЕНИКЕ НА ПОЛОЖАЈУ</b> .....	4
<i>КОНЦЕПТ ПРОГРАМА</i> .....	5
1. Управљање у државној управи.....	7
2. Управљање јавним политикама .....	8
3. Комуникација, повезивање и утицање .....	9
4. Лидерство .....	10
5. Србија - ЕУ: актуелности .....	11
6. Интегритет и сукоб интереса .....	12
<b>II. ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА УЖИХ УНУТРАШЊИХ ЈЕДИНИЦА</b> <b>13</b>	
<i>КОНЦЕПТ ПРОГРАМА</i> .....	14
A) ОБАВЕЗНИ МОДУЛИ .....	16
1. Управљање променама и руковођење.....	16
2. ЕУ – Србија: актуелности.....	17
3. Средњорочно планирање; припрема и праћење спровођења средњорочних планова .....	18
4. Основе управљања јавним политикама и законодавним процесом.....	19
5. Етика и интегритет .....	20
6. Стратешки приступ управљању и развоју људских ресурса .....	21
Б) ИЗБОРНИ МОДУЛИ .....	22
1. Управљање стресом .....	22
2. Вештине комуникације и решавања конфликта .....	23
3. Управљање ефикасним тимом .....	24
4. Доношење одлука .....	25
5. Управљање временом и вођење састанака .....	26
6. Јавни наступ и вештине презентације.....	27
7. Увод у управљање квалитетом.....	28
8. Управљање пројектним циклусом .....	29

**III. ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗА ДРЖАВНЕ СЛУЖБЕНИКЕ КОЈИ СЕ ПРИПРЕМАЈУ  
ЗА ОБАВЉАЊЕ ПОСЛОВА НА РУКОВОДЕЋИМ РАДНИМ МЕСТИМА..... 30**

<i>КОНЦЕПТ ПРОГРАМА</i> .....	31
1. Модеран концепт управљања и развоја људских ресурса .....	33
2. Основе циклуса управљања јавним политикама .....	34
3. Управљање законодавним процесом .....	35
4. Етика и интегритет .....	36
5. Вештине комуникације и решавања конфликта .....	37
6. Управљање тимом .....	38
7. Доношење одлука .....	39
8. Управљање временом и вођење састанака .....	40
9. Јавни наступ и вештине презентације.....	41

## **I. ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗА ДРЖАВНЕ СЛУЖБЕНИКЕ НА ПОЛОЖАЈУ**

Увећана транспарентност, појачана ефикасност и деполитизацију управе захтевају да руководиоци буду информисани о новој улози коју би требало да преузму, да им се помогне да боље разумеју личну и појединачну одговорност и да им се обезбеди низ методолошких инструмената да побољшају свој свакодневни учинак.

Овај посебан програм обуке требало би да обезбеди основну информисаност/знања које сваки руководилац у државној управи треба да поседује како би могао да оствари виши квалитет послова у оквиру утврђеног делокруга организационе јединице којом руководи а у складу са захтеваним стандардима и процесима ЕУ интеграције.

Програм обуке за државне службенике на положају има за циљ да учесницима омогући да додатно унапреде своје компетенције, како базичне тако и функционалне, које се, између осталог, огледају у стратешкој оријентацији и усмерености на резултате. Познавање процеса управљања јавним политикама, чији је неодвојиво део и финансијско управљање, омогућава службеницима да реализују одговорну улогу у постављању стратешких циљева, обезбеђивању и управљању ресурсима, и праћењу и евалуацији резултата политика. За спровођење постављених амбициозних циљева неопходан је ефикасан тим сарадника које је неопходно континуирано водити и развијати.

Постизање резултата добрим делом зависи од развијених контаката и делотворне комуникације са сарадницима и партнерима, стратешке умрежености и делотворног наступања у јавности.

Иницирање промена и преузимање одговорности за промену је одлика државног службеника на положају којем тежимо.

Програм чине модули који би садржајно и организационо прате потребе и динамику активности циљне групе.

## **КОНЦЕПТ ПРОГРАМА**

Програм се састоји од обавезних и опционих (изборних) активности. Обавезне активности током програма су тренинг модули и израда завршног рада, док самопроцена индивидуалних потенцијала и коучинг разговори имају карактер изборних (опционих) програмских активности.

Уводна активност у програму је активност **самопроцене индивидуалних потенцијала за развој**. Заинтересовани полазници могу попуњавањем различитих тестова доступних на порталу Службе да процене своје каријерне склоности, доминантан стил руковођења, главне мотиве који их покрећу у послу као и неке карактеристике које утичу на понашање у одређеним ситуацијама. У питању су: Тест каријере, Упитник о вођењу људи, Упитник о ситуационом руковођењу, Упитник за процену мотивације за рад и Упитник за процену личности.

**Коучинг разговоре** полазник може изабрати као подршку јаснијем одређивању правца будућег каријерног и личног развоја. Током разговора полазници стичу увид у коучинг приступ и могућност примене коучинга у пракси, уче како да дефинишу циљеве, да другачије посматрају поједине ситуације, да мењају ограничавајућа веровања, усвајају нова креативна решења и обрасце понашања, како би развили свој пуни потенцијал и остварили постављене циљеве. Очекивани исходи индивидуалних коучинг разговора су јасна слика жељеног стања, већа мотивација да се оно постигне као и конкретизација начина остварења жељеног циља. Коучинг разговори се одвијају током трајања програма, на радном месту учесника или у просторијама Службе, а по потреби се могу наставити и по окончању програма. Сваки полазник може имати до 6 коучинг разговора у трајању од по 60 минута.

Сви полазници похађају **шест модула** који имају, са једне стране, циљ да изграде заједнички оквир разумевања и пруже општи приступ темама и питањима од значаја за процес управљања у државној управи, а са друге стране, да пруже допринос унапређењу тзв. „меких вештина“ (вештина руковођења). Програмски циљеви се постижу похађањем следећих модула:

1. Управљање у државној управи
2. Управљање јавним политикама
3. Комуникација, повезивање и утицање
4. Лидерство
5. Србија – ЕУ: актуелности
6. Интегритет и сукоб интереса

Програм се завршава израдом завршног рада (студије случаја, критичког есеја, плана за промене, примену/преношење знања) израдом којег полазници интегришу знања и вештине, као и искуство пре укључивања у програм, са знањем, вештинама и увидима стеченим током похађања програма.

*У складу са утврђеним индивидуалним потребама а зависно од расположивих могућности, полазницима може бити омогућено унапређење знања енглеског језика путем индивидуалне наставе током једног семестра, као и студијска посета институцијама које се баве развојем високих руководилаца.*

**Завршну активност** на Програму чини представљање завршних радова и/или искустава током реализације програма и додела сертификата.

**Облик реализације:**

Програм се реализује применом различитих савремених интерактивних облика и метода рада (активност самопроцене, предавање, дискусија, семинар, тренинг, индивидуалан рад, коучинг, радионице, курс енглеског језика, студијска посета, е-курсеви и др)

**Број полазника:**

До 15

**Укупно трајање Програма:**

Седам тренинг дана током 6 недеља и индивидуално, по избору, сати за активности додатне подршке

**Очекивани исходи Програма:**

По завршетку Програма, полазници:

- употребљавају усвојене концепте, принципе, теорије и методе како би решили проблем или конкретан задатак
- су освестили сопствену улогу иницијатора и управљача промена
- разумеју и могу да интерпретирају информације засноване на претходно стеченим знањима у вези са процесом евроинтеграција
- разликују потенцијално ризичне ситуације које могу довести до сукоба интереса
- су овладали вештинама руковођења

**Верификација учешћа:**

По завршетку програма, полазници добијају сертификат о успешно завршеном програму.

# **I. ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗА ДРЖАВНЕ СЛУЖБЕНИКЕ НА ПОЛОЖАЈУ**

## **1. Управљање у државној управи**

### **Циљ:**

Унапређење капацитета руководиоца за ефикаснијим и ефективнијим управљањем ресурсима ради остваривања постављених циљева.

### **Очекивани исходи:**

По завршетку семинара полазници стекли увид у различите стилове руковођења, стекли знања о значају стратешког управљања људским ресурсима, доношењу одлука и делегирању одговорности као и развили свест о сопственој улози као иницијатора и управљача промена у државној управи.

### **Садржај:**

Стилови руковођења и потребне компетенције државних службеника на положају; Стратешко управљање људским ресурсима базирано на компетенцијама; Лидерство; Делегирање одговорности; Критичко мишљење и доношење одлука; Решавање проблема и понашање у кризним ситуацијама; План управљања променом (дефинисање принципа на којима ће се управљати променом, развој плана управљања променом, агенти промене, развој, креирање процеса промене); Управљање ризицима

### **Облик стручног усавршавања:**

Стручно усавршавање реализоваће се путем радионица.

### **Методе и технике:**

Интерактивно предавање, дискусија, симулација, индивидуалне и групне вежбе

### **Трајање:**

Један дан (6 сати)

## **I. ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗА ДРЖАВНЕ СЛУЖБЕНИКЕ НА ПОЛОЖАЈУ**

### **2. Управљање јавним политикама**

#### **Циљ:**

СТИЦАЊЕ ЗНАЊА НЕОПХОДНИХ ЗА ЕФЕКТИВНО УПРАВЉАЊЕ ПРОЦЕСИМА ПЛАНИРАЊА, КРЕИРАЊА И СПРОВОЂЕЊА ЈАВНИХ ПОЛИТИКА, ФАЗАМА ПРАЋЕЊА И ВРЕДНОВАЊА, КАО И ЕФЕКТИВНОЈ КООРДИНАЦИЈИ ЈАВНИХ ПОЛИТИКА НА НИВОУ ЦЕНТРА ВЛАДЕ И УЛОЗИ НАЈВИШИХ РУКОВОДИЛАЦА У ТИМ ПРОЦЕСИМА.

#### **Очекивани исходи:**

По завршетку семинара полазници су разумели своју улогу и одговорност у процесу управљања и координације јавним политикама.

#### **Садржај:**

Координација политика на нивоу центра Владе уз уважавање политичких, као и националних приоритета у домену укупне развојне политике земље; Циклус управљања јавном политиком; Актери стратешког планирања и планирања јавних политика, са посебним освртом на улогу највиших руководилага у овом процесу; Приоритети утврђивања циљева; Инструменти (мере) јавних политика - норме, активности, алокација финансијских ресурса, програмско буџетирање; Процес усвајања јавних политика у РС - координација процеса припреме и усвајања докумената јавних политика; Процес планирања и развоја јавних политика у ЕУ – искуства и изазови.

#### **Облик стручног усавршавања:**

Стручно усавршавање државних службеника ће се одвијати у виду информативно-инструктивног семинара.

#### **Методe и технике:**

Интерактивна предавања, дискусије, студије случаја

#### **Трајање:**

Један дан (6 сати)



# **I. ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗА ДРЖАВНЕ СЛУЖБЕНИКЕ НА ПОЛОЖАЈУ**

## **3. Комуникација, повезивање и утицање**

**Циљ:** Унапређење вештина комуникације руководиоца које им омогућавају боље представљање себе и органа државне управе у јавности.

### **Исходи:**

По завршетку семинара полазници су се упознали са значајем убедљивог јавног наступа и са типичним грешкама у презентацијама као и начинима њиховог избегавања; унапредили технике презентације и стекли знања о начинима примања и давања повратне информације; упознали са правилима односа са медијима и новинарима и провежбали давање изјаве за медије; упознали се са елементима дипломатског протокола и стекли увид у значај изградње и управљања личним и организацијским брендом.

### **Садржај:**

#### **Радионица 1 – Вештина пословне комуникације**

Вербална и невербална комуникација; Први утисак; Техника постављања питања; Активно слушање; Повратна информација Асертивна комуникација.

#### **Радионица 2 - Јавни наступ и вештине презентације**

Композиција или редослед излагања у задатом временском оквиру; Употреба гласа, дикције, говора тела; Страх и трема и како их превазићи; Развој самопоуздања и сигурности у наступу; Сналажење у времену и реакција на примедбе, питања, нападе полазника; Типичне грешке у презентацијама и како их избећи.

#### **Радионица 3 - Односи са медијима**

Конференција за новинаре; Давање изјава медијима; Улога нових медија у развоју односа са јавношћу.

#### **Радионица 4 – Дипломатски протокол**

Државне посете; Свечана церемонија потписивања споразума; Правила пресеанса; Распоред седења; Правила понашања за време обеда; Дрес код; Култура даривања.

#### **Радионица 5 – Организацијски и лични бренд**

Електронска комуникација, *on-line* брендирање, представљање на друштвеним мрежама; изградња личног и организацијског бренда

### **Облик стручног усавршавања**

Радионице

### **Методе и технике:**

Интерактивно предавање, индивидуалне вежбе, симулације, студије случаја

### **Трајање:**

Два дана (12 сати)

радионица 1 –3 сата; радионица 2 – 3 сата; радионица 3 – 2 сата; радионица 4 –2 сата;

радионица 5 – 2 сата

# **I. ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗА ДРЖАВНЕ СЛУЖБЕНИКЕ НА ПОЛОЖАЈУ**

## **4. Лидерство**

### **Циљ:**

Унапређење лидерских вештина

### **Очекивани исходи:**

По завршетку семинара полазници су разумели како настају конфликти и усвојили су корисне аксиоме и технике за претварање конфликтних ситуација у преговоре, разумели значај ефикасног управљања стресом и стекли увид у потенцијалне разлоге стреса и идентификовали најефикасније технике решавања конфликта и превладавања стреса, стекли знања о начинима формирања, вођења и развоја ефикасног тима и разумели кључне аспекте процеса управљања тимом.

### **Садржај:**

#### **Радионица 1 - *Методe вођења и развоја запослених***

Компетенције државних службеника на положају; Вођење и развој људи; Принципи лидерства; Социјални стилови; Значај повратне информације; Праћење резултата рада;; Мотивација запослених; Инструменти развоја запослених (коучинг, менторство, обука, мобилност запослених...)

#### **Радионица 2 - *Управљање ефикасним тимовима***

Типологија тимова; Фазе развоја тима; Формирање и организовање тима; Тимске улоге; Управљање тимом; Методе тимског одлучивања

#### **Радионица 3 - *Решавање конфликта и превазилажење стреса*** : Зашто, када и како

настају конфликти; Технике за претварање конфликтних ситуација у преговоре; Претпоставке добрих преговора; Предности постизања преговора у коме обе стране добијају Појмовно одређење стреса: значај, чиниоци, симптоми; Субјективна процена догађаја (техничка асоцијација); Позитивни и негативни стрес;; Професионални стрес и како га препознати; Узроци професионалног стреса запослених; Стратегија превладавања стреса; Личне стратегије превладавања стреса: технике и вештине.

### **Облик стручног усавршавања**

Радионице

### **Методe и технике:**

Интерактивно предавање, играње улога, тестови за самопроцену улога у тиму, студије случаја

### **Трајање:**

Два дана (10 сати)

радионица 1 – 3 сата; радионица 2 – 3 сата; радионица 3 – 4 сата

# **I. ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗА ДРЖАВНЕ СЛУЖБЕНИКЕ НА ПОЛОЖАЈУ**

## **5. Србија - ЕУ: актуелности**

### **Циљ:**

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

### **Очекивани исходи:**

По завршетку семинара полазници су освежили своја знања у вези са актуелном ситуацијом у процесу преговара са ЕУ као и стекли знања у вези са фондовима ЕУ .

### **Садржај:**

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

### **Облик стручног усавршавања:**

Стручно усавршавање реализоваће се путем интерактивног предавања или *on-line* курса.

### **Методе и технике:**

Интерактивно предавање, дискусија

### **Трајање:**

Пола дана (3 сата)

## **I. ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗА ДРЖАВНЕ СЛУЖБЕНИКЕ НА ПОЛОЖАЈУ**

### **6. Интегритет и сукоб интереса**

#### **Циљ:**

Допринос јачању интегритета руководиоца

#### **Очекивани исходи:**

По завршетку семинара полазници су упознати са законским одредбама које се односе на сукоб интереса највиших државних службеника, стекли увид у специфичност улоге државних службеника на положају и развили свест о значају поштовања етичких правила понашања запослених у државној управи као предусловом за повећање поверења у државну администрацију.

#### **Садржај:**

Специфичности положаја и улоге државних службеника на положају; Поклон, поверљиве информације, уговори/уговарање, додатни послови, ангажовање након напуштања радног места; Стратегије за управљање ризичним ситуацијама.

#### **Облик стручног усавршавања:**

Стручно усавршавање ће се реализовати путем интерактивног предавања или *on-line* курса.

#### **Методe и технике:**

Интерактивно предавање

#### **Трајање:**

Пола дана (2 сата)

## **II. ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА УЖИХ УНУТРАШЊИХ ЈЕДИНИЦА**

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

Сврха програма је пружање доприноса унапређењу процеса управљања и руковођења у државној управи развојем компетенција руководилаца 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.

Државни службеници који руководе различитим организационим јединицама путем овог програма имају прилику да усвоје потребна знања и вештине из области управљања и развоја људских ресурса. За њих је кључно да своје сараднике воде ка остварењу задатих циљева, као и да их адекватно мотивишу да квалитетно обављају послове радног места. Постављање оперативних циљева и задатака, израда различитих програма и пројеката у уској је повезаности са планирањем финансијских ресурса и обезбеђивањем организационих услова ради њиховог остварења. Пројектни приступ омогућава већи учинак и делотворност спровођења задатака уз ефикасно управљање временом и средствима. Одговорност руководилаца огледа се у изградњи и развоју ефикасних тимова којима се делегирају задаци и одговорности, уз континуирано праћење резултата.

Сарадње са сарадницима у оквиру организационе јединице и органа, са представницима других органа, усаглашавање интереса и приоритета са партнерима и сарадницима у земљи и иностранству захтева високо развијену комуникацију као једну од кључних компетенција руководилаца од које зависи остваривање циљева и постизање резултата.

Начело отворености према грађанима претпоставља и спремност и способност руководилаца за држање презентација и наступе у јавности.

Програм је намењен руководиоцима ужих унутрашњих јединица у органима управе (руководиоцима група, шефовима одсека и начелницима одељења)

## КОНЦЕПТ ПРОГРАМА

Програм се састоји од обавезних и опционих (изборних) активности. Обавезни део Програма се састоји од девет модула (сета од шест модула истих за све и три изборна модула), док самопроцена индивидуалних потенцијала, коучинг разговори и менторски рад имају карактер изборних (опционих) програмских активности.

Сви полазници похађају **шест 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. Управљање променама и руковођење
2. ЕУ – Србија: актуелности
3. Средњорочно планирање и праћење спровођења планова
4. Основе управљања јавним политикама и законодавним процесом
5. Етика и интегритет
6. Стратешки концепт управљања и развоја људских ресурса

Како би додатно развио вештине руковођења, полазник је у обавези да, имајући у виду резултате самопроцене и/или самоиницијативно) одабере најмање један модул из сваке категорије изборних модула (Организационе вештине, Личне вештине и Техничке вештине)

### ГРУПЕ ИЗБОРНИХ МОДУЛА

ОРГАНИЗАЦИОНЕ ВЕШТИНЕ	ЛИЧНЕ ВЕШТИНЕ	ТЕХНИЧКЕ ВЕШТИНЕ
Управљање ефикасним тимовима	Јавни наступ	Увод у управљање квалитетом
Мотивација запослених	Управљање стресом	Управљање пројектима
Изградња организационе културе	Управљање временом и вођење састанака	
	Доношење одлука	
	Вештине комуникације и управљање конфликтима	

Уводна активност у програму је активност **самопроцене индивидуалних потенцијала** за развој. Заинтересовани полазници могу попуњавањем различитих тестова доступних на порталу Службе 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. У питању су: Тест каријере, Упитник о вођењу људи, Упитник о ситуационом руковођењу, Упитник за процену мотивације за рад и Упитник за процену личности.

Резултати тестирања корисна су улазна информација за израду *Индивидуалног плана развоја* (ИПР - којим се дефинишу развојни циљеви за наредни период и планирају активности за достизање тих циљева) који може бити једна од почетних активности коучинга.

**Коучинг разговоре** полазник може изабрати као подршку јаснијем одређивању правца будућег каријерног и личног развоја. Током разговора полазници стичу увид у коучинг приступ и могућност примене коучинга у пракси, уче како да дефинишу циљеве, да другачије посматрају поједине ситуације, да мењају ограничавајућа веровања, усвајају нова креативна решења и обрасце понашања, како би развили свој пуни потенцијал и остварили постављене циљеве. Очекивани исходи индивидуалних коучинг разговора су јасна слика жељеног стања, већа мотивација да се оно постигне као и конкретизација начина остварења жељеног циља. Коучинг разговори се одвијају током трајања програма, а по потреби се могу наставити и по окончању програма.

Сваки полазник може имати до 6 коучинг разговора у трајању од по 60 минута.

**Менторски рад** је програмска активност којом се полазник опредељује за продубљивање знања у различитим областима (Управљање и развој људских ресурса, Управљање законодавним процесом, Средњорочно планирање и праћење резултата, 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 сати по полазнику.

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

**Облик реализације:**

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

**Број полазника:**

До 20

**Укупно трајање Програма:**

Девет дана током 6 недеља

**Верификација учешћа:**

Похађање обавезног дела Програма је услов за стицање потврде о учешћу на програму. Осим похађања осам обавезних модула, израда завршног рада уз менторску подршку је услов за добијање сертификата о успешно завршеном програму.

## **II. ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА УЖИХ УНУТРАШЊИХ ЈЕДИНИЦА**

### **A) ОБАВЕЗНИ МОДУЛИ**

#### **1. Управљање променама и руковођење**

##### **Циљ:**

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

##### **Очекивани исходи:**

По завршетку семинара полазници су разумели процес организационих промена и идентификовали могућности за примену корака који воде ка успешној реализацији планираних промена; разумели су специфичност улоге руководилага у државној управи у контексту управљања променама.

##### **Садржај:**

Увод у промене (типологија промене, начини реаговања на промене, отпор променама); Припрема за промене и 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.

##### **Облик стручног усавршавања:**

Стручно усавршавање државних службеника реализоваће се путем радионица.

##### **Методe и технике:**

Интерактивно предавање, индивидуални и групни рад, дискусија

##### **Трајање:**

Један дан (6 сати)



## **II. ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА УЖИХ УНУТРАШЊИХ ЈЕДИНИЦА**

### **A) ОБАВЕЗНИ МОДУЛИ**

#### **2. ЕУ – Србија: актуелности**

##### **Циљ:**

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

##### **Очекивани исходи:**

По завршетку семинара полазници су освежили своја знања у вези са актуелном ситуацијом у процесу преговара са ЕУ као и стекли знања у вези са управљањем фондовима ЕУ који су РС тренутно на располагању.

##### **Садржај:**

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

##### **Облик стручног усавршавања:**

Стручно усавршавање реализоваће се путем интерактивног предавања или *on-line* курса.

##### **Методe и технике:**

Интерактивно предавање, дискусија

##### **Трајање:**

Пола дана (3 сата)

## **II. ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА УЖИХ УНУТРАШЊИХ ЈЕДИНИЦА**

### **A) ОБАВЕЗНИ МОДУЛИ**

#### **3. Средњорочно планирање; припрема и праћење спровођења средњорочних планова**

##### **Циљ:**

Унапређење капацитета полазника за дугорочно, средњорочно и оперативно планирање.

##### **Очекивани исходи:**

По завршетку семинара полазници су разумели процес израде средњорочног плана, и овладали вештинама за средњорочно планирање, и оспособљени су за израду и праћење спровођења средњорочног плана органа.

##### **Садржај:**

Увод у планирање и процес средњорочног планирања; Анализа стратешког оквира; Дугорочни циљеви: дефинисање веза са међународним, националним, секторским, подсекторским и међусекторским стратешким документима; Анализа постојећег стања; Анализа проблема; Средњорочни циљеви: дефинисање средњорочних циљева и веза са дугорочним циљевима; Анализа заинтересованих страна; Активности: дефинисање активности, основни параметри за дефинисање и груписање активности; Очекивани резултати и ефекти, и извори верификације; Материјални, људски и финансијски ресурси; Основе буџетирања и логичка веза између активности и израде буџета; Параметри система праћења остварења средњорочног плана.

##### **Облик стручног усавршавања:**

Стручно усавршавање државних службеника ће се одвијати путем инструктивног семинара.

##### **Методе и технике:**

Интерактивна предавања, радионице, дискусија, студија случаја

##### **Трајање:**

Два дана (12 сати)

## **II. ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА УЖИХ УНУТРАШЊИХ ЈЕДИНИЦА**

### **A) ОБАВЕЗНИ МОДУЛИ**

#### **4. Основе управљања јавним политикама и законодавним процесом**

##### **Циљ:**

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

##### **Очекивани исходи:**

По завршетку семинара, полазници су разумели своју улогу и одговорности у оквиру законодавног процеса и стекли знања и вештине у вези са циклусом управљања јавних политика.

##### **Садржај:**

Циклус управљања јавним политикама, Документи јавних политика; Општи преглед законодавног процеса; Улога и одговорности лица на руководећим радним местима у законодавном процесу; Стратешко планирање и руковођење спровођењем прописа; Критеријуми квалитета и инструменти унапређења законодавства; Инструменти за постизање правремености и квалитета у изради нацрта прописа; Праћење спровођења и вредновање ефеката прописа; Проблеми у законодавном процесу и инструменти и технике за успешно руковођење процесом.

##### **Облик стручног усавршавања:**

Стручно усавршавање одвијаће се путем информативно-инструктивног семинара.

##### **Методе и технике:**

Презентације, дискусије

##### **Трајање:**

Један дан (6 сати)

## **II. ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА УЖИХ УНУТРАШЊИХ ЈЕДИНИЦА**

### **A) ОБАВЕЗНИ МОДУЛИ**

#### **5. Етика и интегритет**

##### **Циљ:**

У фокусу је оснаживање запосленог у јавном сектору како да препозна ситуације у којима погрешном одлуком или поступањем може да угрози свој положај и интегритет. Кроз примере из праксе учесници преиспитују своје одлуке, усклађујући их са професионалним вредностима и у корист јавног добра.

##### **Очекивани исходи:**

По завршетку семинара полазници су упознати са значајем поштовања етичких правила понашања запослених у јавном сектору као предусловом за повећање поверења у државну администрацију.

##### **Садржај:**

Препознавање вредности запослених у јавном сектору дефинисањем професионалне улоге и значаја етичког кодекса за поступање у складу са тим вредностима; Етички кодекс – чувар етике у радном окружењу; Настанак корупције на личном и институционалном нивоу; Разумевање правила и процедура; Оквири за одговорно понашање; Поклон, поверљиве информације, уговори/уговарање, додатни послови, ангажовање након напуштања радног места; Стратегије за управљање ризичним ситуацијама; Идентификовање етичких проблема; Одређивање принципа и вредности; Тестирање одлуке Доношење одлуке; Потеров модел решавања етичких дилема; Промовисање етичког понашања; Мотивисање појединаца да поступају професионално; Лична одговорност; Савесно обављање послова.

##### **Облик стручног усавршавања:**

Стручно усавршавање ће се реализовати путем инструктивног семинара или *on-line* курса

##### **Методe и технике:**

Интерактивно предавање, дискусија, радионице

##### **Трајање:**

Један дан (6 сати)

## **II. ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА УЖИХ УНУТРАШЊИХ ЈЕДИНИЦА**

### **A) ОБАВЕЗНИ МОДУЛИ**

#### **6. Стратешки приступ управљању и развоју људских ресурса**

##### **Циљ:**

Унапређење капацитета руководилаца за ефикаснијим и ефективнијим управљањем и развојем људским ресурсима овладавањем инструментима развоја људских ресурса..

##### **Очекивани исходи:**

По завршетку семинара полазници су стекли знања у вези са специфичностима различитих мера и инструмената за развој људских ресурса, стекли увид у могућност њихове примене у сопственом радном окружењу

##### **Садржај:**

Стратешко управљање људским ресурсима базирано на компетенцијама; Примена концепта компетенција у свим фазама управљања и развоја људских ресурса; Планирање људских ресурса; Анализа описа посла; Методе одабира базиране на компетенцијама; Инструменти мотивације запослених; Оцењивање државних службеника и управљање учинком; Планирање усавршавања и развоја каријере запослених; Инструменти за управљање каријером државних службеника.

##### **Облик стручног усавршавања:**

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

##### **Методе и технике:**

Интерактивна предавања, дискусија, индивидуалне и групне вежбе

##### **Трајање:**

Један дан (6 сати)

## **II. ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА УЖИХ УНУТРАШЊИХ ЈЕДИНИЦА**

### **Б) ИЗБОРНИ МОДУЛИ**

#### **1. Управљање стресом**

##### **Циљ:**

Јачање капацитета руководилага за управљање стресом.

##### **Очекивани исходи:**

По завршетку семинара полазници су разумели значај ефикасног управљања стресом, стекли увид у потенцијалне разлоге стреса и идентификовали најефикасније технике превладавања стреса.

##### **Садржај:**

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.

##### **Облик стручног усавршавања:**

Стручно усавршавање државних службеника реализоваће се путем инструктивног семинара/радионица.

##### **Методе и технике:**

Интерактивно предавање, дискусија, играње улога

##### **Трајање:**

Један дан (6 сати)

## **II. ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА УЖИХ УНУТРАШЊИХ ЈЕДИНИЦА**

### **Б) ИЗБОРНИ МОДУЛИ**

#### **2. Вештине комуникације и решавања конфликта**

##### **Циљ:**

Унапређење знања и вештина полазника за остваривање успешне пословне комуникације и за стицање основних способности да се у конфликтним ситуацијама реагује на адекватан начин и квалитетно управља конфликтима.

##### **Очекивани исходи:**

По завршетку семинара полазници су се упознали са значајем успешне пословне комуникације и активног приступа у комуникацији; унапредили су знање о алтернативним начинима комуникације, као и о начинима превенције конфликта; унапредили су вештине конструктивне комуникације и овладали применом различитих комуникацијских техника; разумели су како настају конфликти, који је њихов позитиван а који негативан аспект; усвојили су корисне аксиоме и технике за претварање конфликтних ситуација у преговоре; оспособљени су да препознају сопствени начин реаговања у конфликтним ситуацијама и начин реаговања других, као и управљање тим ситуацијама.

##### **Садржај:**

Значај и сврха интерперсоналне комуникације; Основне информације о комуникацији (историјат, појам, дефиниција); Основни аспекти међуљудске комуникације; Области примене комуникацијских знања и вештина; Функционисање људског ума; Перцепција стварности; Филтрирање информација из спољашњег света; Унутрашње репрезентације спољашњег света; Акцелерацијска крива учења; Екологија у комуникацији; Предуслови за успешну комуникацију; Вербална и невербална комуникација; Први утисак; Техника постављања питања; Активно слушање; Истраживање мишљења; Ефективна и мотивациона повратна информација; Асертивна комуникација; Зашто, када и како настају конфликти; Однос између преговора и конфликта; Технике за претварање конфликтних ситуација у преговоре; Стандардне преговарачке стратегије; Стили преговарања; Претпоставке добрих преговора; Предности постизања преговора у коме обе стране добијају; Постављање циљева преговора; Сагласност око циљева; Како превазићи разлике тако да обе стране добију; Метод принципијелних преговора; Четири тачке метода принципијелних преговора; Фазе преговора; Раздвајање људи од проблема; Интереси а не позиције; Изналажење обострано корисних опција; Употреба објективних критеријума.

##### **Облик стручног усавршавања:**

Стручно усавршавање реализоваће се путем информативно-инструктивног семинара.

##### **Методе и технике:**

Интерактивно предавање, дискусија, рад у малим групама, играње улога, студије случаја.

##### **Трајање:**

Два дана (12 сати)

## **II. ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА УЖИХ УНУТРАШЊИХ ЈЕДИНИЦА**

### **Б) ИЗБОРНИ МОДУЛИ**

#### **3. Управљање ефикасним тимом**

**Циљ:**

Јачање капацитета руководилага за ефикасно управљање тимом.

**Очекивани исходи:**

По завршетку семинара полазници су стекли знања о специфичностима неопходним за формирање ефикасног тима и разумели кључне аспекте процеса управљања тимом.

**Садржај:**

Типологија тимова; Фазе развоја тима; Улоге у тиму; Формирање и организовање тима; Управљање тимом; Методе тимског одлучивања.

**Облик стручног усавршавања:**

Стручно усавршавање државних службеника реализоваће се путем радионице.

**Методе и технике:**

Интерактивно предавање, дискусија, симулација

**Трајање:**

Један дан (6 сати)



## **II. ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА УЖИХ УНУТРАШЊИХ ЈЕДИНИЦА**

### **Б) ИЗБОРНИ МОДУЛИ**

#### **4. Доношење одлука**

**Циљ:**

Јачање капацитета руководилаца за успешно доношење одлука.

**Очекивани исходи:**

По завршетку семинара полазници су разумели концепт доношења одлука и стекли знања о новим начинима и приступима доношења одлука.

**Садржај:**

Стилови руковођења и доношење одлука; Доношење одлука као компетенција Како доносимо одлуке; Које фазе се пролазе приликом доношења одлука; Модели доношења одлука; Препреке и изазови у процесу доношења одлука; Спровођење одлуке у дело.

**Облик стручног усавршавања:**

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

**Методe и технике:**

Интерактивно предавање, дискусија, симулација

**Трајање:**

Један дан (6 сати)

## **II. ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА УЖИХ УНУТРАШЊИХ ЈЕДИНИЦА**

### **Б) ИЗБОРНИ МОДУЛИ**

#### **5. Управљање временом и вођење састанака**

**Циљ:**

Унапређење вештина руководилаца за ефикасније планирање времена и организацију рада.

**Очекивани исходи:**

По завршетку семинара полазници су разумели значај ефикасног коришћења времена и стекли увид у важност планирања времена за ефикасну организацију рада и унапредили начин планирања и одређивања приоритета, као и вештину вођења састанака.

**Садржај:**

Управљање временом (стилови и модели); Организација рада и управљање временом; Управљање временом и продуктивност; Припрема састанака (врсте, димензије, услови и улоге на састанцима); Вођење састанака.

**Облик стручног усавршавања:**

Стручно усавршавање државних службеника реализоваће се путем инструктивног семинара.

**Методе и технике:**

Интерактивно предавање, радионице, дискусија

**Трајање:**

Један дан (6 сати)

## **II. ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА УЖИХ УНУТРАШЊИХ ЈЕДИНИЦА**

### **Б) ИЗБОРНИ МОДУЛИ**

#### **6. Јавни наступ и вештине презентације**

##### **Циљ:**

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

##### **Очекивани исходи:**

По завршетку семинара полазници су се упознали са значајем убедљивог јавног наступа и са типичним грешкама у презентацијама као и начинима њиховог избегавања; развили технике презентације и стекли знања о начинима примања и давања повратне информације.

##### **Садржај:**

Композиција или редослед излагања у задатом временском оквиру; Употреба гласа, дикције, говора тела; Контакт очима, укључивање полазника, хумор; Страх и трема и како их превазићи; Развој самопоуздања и сигурности у наступу; Сналажење у времену и реакција на примедбе, питања, нападе полазника; Типичне грешке у презентацијама и како их избећи.

##### **Облик стручног усавршавања:**

Стручно усавршавање реализоваће се путем инструктивног семинара.

##### **Методe и технике:**

Интерактивно предавање, радионица

##### **Трајање:**

Један дан (6 сати)

## **II. ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА УЖИХ УНУТРАШЊИХ ЈЕДИНИЦА**

### **Б) ИЗБОРНИ МОДУЛИ**

#### **7. Увод у управљање квалитетом**

##### **Циљ:**

Допринос унапређењу ефикасности рада органа државне управе путем јачања капацитета руководилаца за примену инструмената управљања квалитетом.

##### **Очекивани исходи:**

По завршетку семинара полазници су разумели кључни концепт квалитета и управљања квалитетом у државној управи, стекли основна знања о инструментима управљања квалитетом и упознали се са предностима и недостацима у примени различитих модела у пракси.

##### **Садржај:**

Дефинисање квалитета; Својства квалитета услуге; Историја управљања квалитетом; Мерење учинка и управљање њиме; Дефинисање путева исхода; Постављање „репера” за достизање учинка; Стратешко управљање и систем уравнотежених показатеља; Представљање балансираних картица резултата (BSC); Утврђивање бенчмарка за учинак: критични фактори учинка; Оквири осигурања квалитета; Сарадничке рецензију јавном сектору; Самооцењивање на основу општег оквира оцењивања (CAF); Искуства различитих земаља у примени инструмената осигурања квалитета; Значај сталног унапређења и иновативности; Укључивање запослених и грађана; Процеси управљања; Кључне препреке и фактори успеха за управљање квалитетом; Примери добре праксе; Управљање променама: како одржати и побољшати управљање квалитетом у државној управи Србије.

##### **Облик стручног усавршавања:**

Стручно усавршавање државних службеника ће се одвијати у виду информативно-инструктивног семинара.

##### **Методе и технике:**

Интерактивна предавања, групни рад, радионице, симулација

##### **Трајање:**

Један дан (6 сати)

## **II. ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА УЖИХ УНУТРАШЊИХ ЈЕДИНИЦА**

### **Б) ИЗБОРНИ МОДУЛИ**

#### **8. Управљање пројектним циклусом**

**Циљ:**

Усвајање знања полазника у вези са свим фазама пројектног циклуса.

**Очекивани исходи:**

По завршетку семинара полазници су разумели логику и сврху управљања пројектним циклусом, упознали су се са основама припреме и спровођења пројеката и основама мониторинга и евалуације пројеката, као и разумели сврху и елементе матрице логичког оквира (ЛФМ).

**Садржај:**

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

**Облик стручног усавршавања:**

Стручно усавршавање државних службеника ће се одвијати у виду информативно-инструктивног семинара.

**Методе и технике:**

Интерактивна предавања, дискусија

**Величина групе:**

До 25 полазника

**Трајање:**

Један дан (6 сати)

### **III. ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗА ДРЖАВНЕ СЛУЖБЕНИКЕ КОЈИ СЕ ПРИПРЕМАЈУ ЗА ОБАВЉАЊЕ ПОСЛОВА НА РУКОВОДЕЋИМ РАДНИМ МЕСТИМА**

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.

Учешћем у програму развијају се капацитети полазника за преузимање улоге руководиоца. 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 потпомогне изградњи и развоју вештина руковођења. Програм промовише вредности управљања према заслугама.

Циљна група за овај програм су државни службеници који су заинтересовани и мотивисани да развију вештине руковођења а који су истовремено препознати од стране непосредних руководиоца као и на нивоу органа управе из којег долазе као службеници у развој чије каријере је потребно улагати имајући у виду њихове резултате рада, потребе посла као и организационе промене.

## **КОНЦЕПТ ПРОГРАМА**

Програм се састоји од обавезних и опционих (изборних) активности. Обавезне активности током програма су тренинг модули, док самопроцена индивидуалних потенцијала, коучинг разговори, активност израде индивидуалног плана развоја и пракса у другим органима државне управе имају карактер изборних (опционих) програмских активности.

Сви полазници похађају **девет 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 (управљања људским ресурсима, јавним политикама и законодавним процесом). Омогућавање стицања интегралног и свеобухватног знања о проблемима и решењима у вези са планирањем и управљањем у државној управи, као и развој вештина руковођења, постиже се похађањем следећих модула:

1. Модеран концепт управљања и развоја људских ресурса
2. Основе циклуса управљања јавним политикама
3. Управљање законодавним процесом
4. Етика и интегритет
5. Вештине комуникације и решавања конфликта
6. Вештине презентације и јавног наступа
7. Управљање временом и вођење састанака
8. Управљање тимом
9. Доношење одлука

Самостално или уз подршку коуча, полазници ће током програма радити на припреми **индивидуалног плана развоја** којим ће поставити развојне циљеве за наредни период и планирати активности за достизање циљева.

Такође, заинтересовани полазници могу попуњавањем различитих тестова доступних на порталу Службе 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. У питању су: Тест каријере, Упитник о вођењу људи, Упитник о ситуационом руковођењу, Упитник за процену мотивације за рад и Упитник за процену личности.

**Коучинг разговоре** полазник може изабрати као подршку јаснијем одређивању правца будућег каријерног и личног развоја. Током разговора полазници стичу увид у коучинг приступ и могућност примене коучинга у пракси, уче како да дефинишу циљеве, да другачије посматрају поједине ситуације, да мењају ограничавајућа веровања, усвајају нова креативна решења и обрасце понашања, како би развили свој пуни потенцијал и остварили постављене циљеве. Очекивани исходи индивидуалних коучинг разговора су јасна слика жељеног стања, већа мотивација да се оно постигне као и конкретизација начина остварења жељеног циља. Коучинг разговори се одвијају током трајања програма, а по потреби се могу наставити и по окончању програма.

Полазник може да се определи за једну од програмских активности којом се продубљују знања у некој од области (Управљање и развој људских ресурса, Управљање законодавним процесом, Средњорочно планирање и праћење резултата, и др). Унапређење знања у вези са средњорочним планирањем или законодавним

процесом може бити остварено **учешћем** службеника као посматрача **у радним групама** за израду средњорочних планова органа, или радној групи за израду одређеног закона или подзаконског акта за који је орган у којем је полазник запослен, надлежан. Развој функционалних компетенција у области управљања и развоја људских ресурса може бити остварено обављањем **праксе** у Служби за управљање кадровима којом приликом учесник програма може и посматрати обављање посла ("**job shadowing**") неког од руководиоца у Служби.

Сваки полазник може имати до 6 коучинг разговора у трајању од по 60 минута. Укупно трајање менторске подршке износи до 6 сати по полазнику.

**Облик реализације:**

Програм се реализује применом различитих савремених интерактивних облика и метода рада (активност самопроцене, предавање, дискусија, семинар, тренинг, индивидуалан рад, коучинг саветовања, радионице, електронско учење, менторство).

**Број полазника:**

До 25

**Укупно трајање Програма:**

Једанаест дана током три месеца за обавезни део Програма

**Исходи Програма:**

По завршетку Програма, полазници су:

- Унапредили знање у вези са процесом управљања и руковођења у државној управи
- Унапредили знање о повезаности процеса стратешког, финансијског управљања и координације јавних политика
- Унапредили разумевање своје улоге и одговорности у управљању законодавним процесом
- Унапредили вештине руковођења

**Верификација учешћа:**

За добијање Потрвде о учешћу у програму неопходно је похађање осам модула.



### **III. ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗА ДРЖАВНЕ СЛУЖБЕНИКЕ КОЈИ СЕ ПРИПРЕМАЈУ ЗА ОБАВЉАЊЕ ПОСЛОВА НА РУКОВОДЕЋИМ РАДНИМ МЕСТИМА**

#### **1. Модеран концепт управљања и развоја људских ресурса**

##### **Циљ:**

Унапређење капацитета руководиоца за ефикасније и ефективније управљање људским ресурсима путем упознавања свих функција и инструмената за управљање и развој људских ресурса.

##### **Очекивани исходи:**

По завршетку семинара полазници су стекли увид у комплексност улоге руководиоца у процесу стратешког управљања људским ресурсима у државној управи; усвојили су знања неопходна за ефикасно управљање људским ресурсима; освестили су значај ефикасне координације са релевантним партнерима у процесу УЉР и значај и улогу кадровских јединица у том процесу.

##### **Садржај:**

Одређење појмова: људски ресурси, управљање људским ресурсима, развој људских ресурса; Разлике у управљању људским ресурсима у државном и приватном сектору; Основе радних односа; Планирање људских ресурса; Анализа описа посла; Одабир и запошљавање кадрова; Методе селекције; Увођење у посао; Мотивација запослених; Оцењивање државних службеника и управљање учинком; Планирање усавршавања и развоја каријере запослених; Модерни инструменти развоја запослених.

##### **Облик стручног усавршавања:**

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

##### **Методе и технике:**

Интерактивна предавања, дискусија, индивидуалне и групне вежбе

##### **Трајање:**

Два дана (12 сати)

### **III. ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗА ДРЖАВНЕ СЛУЖБЕНИКЕ КОЈИ СЕ ПРИПРЕМАЈУ ЗА ОБАВЉАЊЕ ПОСЛОВА НА РУКОВОДЕЋИМ РАДНИМ МЕСТИМА**

#### **2. Основе циклуса управљања јавним политикама**

##### **Циљ:**

Унапређење знања и вештина полазника у погледу њихове улоге и одговорности у управљању и координацији јавних политика.

##### **Очекивани исходи:**

По завршетку семинара полазници су разумели своју улогу и одговорност у процесу управљања и координације јавних политика (закона и подзаконских аката, стратегија, акционих планова, програма, пројеката) и неопходност повезивања планског и буџетског процеса.

##### **Садржај:**

Основе финансијског управљања у државној управи (основе буџетског система, буџетски календар); Средњорочно планирање и одређивање приоритета; Повезивање планског и буџетског процеса; Улоге и одговорности руководиоца у процесу планирања и извршења буџета, као и процесу утврђивања и спровођења докумената јавне политике; Инструменти (мере) јавних политика – норме, активности, алокација финансијских ресурса, програмско буџетирање.

##### **Облик стручног усавршавања:**

Стручно усавршавање државних службеника ће се одвијати у виду информативно-инструктивног семинара.

##### **Методe и технике:**

Интерактивна предавања, рад у групама, студије случаја, дискусија

##### **Трајање:**

Један дан (6 сати)

### **III. ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗА ДРЖАВНЕ СЛУЖБЕНИКЕ КОЈИ СЕ ПРИПРЕМАЈУ ЗА ОБАВЉАЊЕ ПОСЛОВА НА РУКОВОДЕЋИМ РАДНИМ МЕСТИМА**

#### **3. Управљање законодавним процесом**

##### **Циљ:**

Унапређење знања и вештина полазника у погледу њихове улоге и одговорности у оквиру законодавног процеса.

##### **Очекивани исходи:**

По завршетку семинара, полазници су разумели своју улогу и одговорности у оквиру законодавног процеса и стекли знања и вештине у вези са руковођењем и праћењем спровођења законодавног процеса.

##### **Садржај:**

Општи преглед законодавног процеса; Улога и одговорности лица на руководећим радним местима у законодавном процесу; Стратешко планирање и руковођење спровођењем прописа; Критеријуми квалитета и инструменти унапређења законодавства; Инструменти за постизање правовремености и квалитета у изради нацрта прописа; Праћење и евалуација спровођења прописа; Проблемске фазе у законодавном процесу и инструменти и технике за успешно руковођење процесом.

##### **Облик стручног усавршавања:**

Стручно усавршавање одвијаће се путем информативно-инструктивног семинара.

##### **Методe и технике:**

Презентације, дискусије

##### **Трајање:**

Један дан (6 сати)

### **III. ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗА ДРЖАВНЕ СЛУЖБЕНИКЕ КОЈИ СЕ ПРИПРЕМАЈУ ЗА ОБАВЉАЊЕ ПОСЛОВА НА РУКОВОДЕЋИМ РАДНИМ МЕСТИМА**

#### **4. Етика и интегритет**

##### **Циљ:**

У фокусу је оснаживање запосленог у јавном сектору како да препозна ситуације у којима погрешном одлуком или поступањем може да угрози свој положај и интегритет. Кроз примере из праксе учесници преиспитују своје одлуке, усклађујући их са професионалним вредностима и у корист јавног добра.

##### **Очекивани исходи:**

По завршетку семинара полазници су упознати са значајем поштовања етичких правила понашања запослених у јавном сектору као предусловом за повећање поверења у државну администрацију.

##### **Садржај:**

Препознавање вредности запослених у јавном сектору дефинисањем професионалне улоге и значаја етичког кодекса за поступање у складу са тим вредностима; Етички кодекс – чувар етике у радном окружењу; Настанак корупције на личном и институционалном нивоу; Разумевање правила и процедура; Оквири за одговорно понашање; Поклон, поверљиве информације, уговори/уговарање, додатни послови, ангажовање након напуштања радног места; Стратегије за управљање ризичним ситуацијама; Идентификовање етичких проблема; Одређивање принципа и вредности; Тестирање одлуке Доношење одлуке; Потеров модел решавања етичких дилема; Промовисање етичког понашања; Мотивисање појединаца да поступају професионално; Лична одговорност; Савесно обављање послова.

##### **Облик стручног усавршавања:**

Стручно усавршавање ће се реализовати путем информативно-инструктивног семинара.

##### **Методе и технике:**

Интерактивно предавање, дискусија, радионице

##### **Трајање:**

Један дан (6 сати)

### **III. ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗА ДРЖАВНЕ СЛУЖБЕНИКЕ КОЈИ СЕ ПРИПРЕМАЈУ ЗА ОБАВЉАЊЕ ПОСЛОВА НА РУКОВОДЕЋИМ РАДНИМ МЕСТИМА**

#### **5. Вештине комуникације и решавања конфликта**

##### **Циљ:**

Унапређење знања и вештина полазника за остваривање успешне пословне комуникације и за стицање основних способности да се у конфликтним ситуацијама реагује на адекватан начин и квалитетно управља конфликтима.

##### **Очекивани исходи:**

По завршетку семинара полазници су се упознали са значајем успешне пословне комуникације и активног приступа у комуникацији; унапредили су знање о алтернативним начинима комуникације, као и о начинима превенције конфликта; унапредили су вештине конструктивне комуникације и овладали применом различитих комуникацијских техника; разумели су како настају конфликти, који је њихов позитиван а који негативан аспект; усвојили су корисне аксиоме и технике за претварање конфликтних ситуација у преговоре; оспособљени су да препознају сопствени начин реаговања у конфликтним ситуацијама и начин реаговања других, као и управљање тим ситуацијама.

##### **Садржај:**

Значај и сврха интерперсоналне комуникације; Основне информације о комуникацији (историјат, појам, дефиниција); Основни аспекти међуљудске комуникације; Области примене комуникацијских знања и вештина; Функционисање људског ума; Перцепција стварности; Филтрирање информација из спољашњег света; Унутрашње репрезентације спољашњег света; Акцелерацијска крива учења; Екологија у комуникацији; Предуслови за успешну комуникацију; Вербална и невербална комуникација; Први утисак; Техника постављања питања; Активно слушање; Истраживање мишљења; Ефективна и мотивациона повратна информација; Асертивна комуникација; Зашто, када и како настају конфликти; Однос између преговора и конфликта; Технике за претварање конфликтних ситуација у преговоре; Стандардне преговарачке стратегије; Стили преговарања; Претпоставке добрих преговора; Предности постизања преговора у коме обе стране добијају; Постављање циљева преговора; Сагласност око циљева; Како превазићи разлике тако да обе стране добију; Метод принципијелних преговора; Четири тачке метода принципијелних преговора; Фазе преговора; Раздвајање људи од проблема; Интереси а не позиције; Изналажење обострано корисних опција; Употреба објективних критеријума.

##### **Облик стручног усавршавања:**

Стручно усавршавање реализоваће се путем информативно-инструктивног семинара.

##### **Методе и технике:**

Интерактивно предавање, дискусија, рад у малим групама, играње улога, студије случаја.

##### **Величина групе:**

До 15 полазника

##### **Трајање:**

Два дана (12 сати)

### **III. ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗА ДРЖАВНЕ СЛУЖБЕНИКЕ КОЈИ СЕ ПРИПРЕМАЈУ ЗА ОБАВЉАЊЕ ПОСЛОВА НА РУКОВОДЕЋИМ РАДНИМ МЕСТИМА**

#### **6. Управљање тимом**

**Циљ:**

Јачање капацитета за ефикасно управљање тимом.

**Очекивани исходи:**

По завршетку семинара полазници су стекли знања о специфичностима неопходним за формирање ефикасног тима и разумели кључне аспекте процеса управљања тимом.

**Садржај:**

Типологија тимова; Фазе развоја тима; Тимске улоге; Формирање и организовање тима; Управљање тимом; Методе тимског одлучивања.

**Облик стручног усавршавања:**

Стручно усавршавање државних службеника реализоваће се путем радионице.

**Методе и технике:**

Интерактивно предавање, дискусија, симулација

**Величина групе:**

До 15 полазника

**Трајање:**

Један дан (6 сати)

### **III. ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗА ДРЖАВНЕ СЛУЖБЕНИКЕ КОЈИ СЕ ПРИПРЕМАЈУ ЗА ОБАВЉАЊЕ ПОСЛОВА НА РУКОВОДЕЋИМ РАДНИМ МЕСТИМА**

#### **7. Доношење одлука**

**Циљ:**

Јачање капацитета полазника за успешно доношење одлука.

**Очекивани исходи:**

По завршетку семинара полазници су разумели концепт доношења одлука и стекли знања о новим начинима и приступима доношења одлука.

**Садржај:**

Стилови руковођења и доношење одлука; Доношење одлука као компетенција Како доносимо одлуке; Које фазе се пролазе приликом доношења одлука; Модели доношења одлука; Препреке и изазови у процесу доношења одлука; Спровођење одлуке у дело.

**Облик стручног усавршавања:**

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

**Методе и технике:**

Интерактивно предавање, дискусија, симулација

**Величина групе:**

До 25 полазника

**Трајање:**

Један дан (6 сати)

### **III. ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗА ДРЖАВНЕ СЛУЖБЕНИКЕ КОЈИ СЕ ПРИПРЕМАЈУ ЗА ОБАВЉАЊЕ ПОСЛОВА НА РУКОВОДЕЋИМ РАДНИМ МЕСТИМА**

#### **8. Управљање временом и вођење састанака**

**Циљ:**

Унапређење вештина руководиоца за ефикасније планирање времена и организацију рада.

**Очекивани исходи:**

По завршетку семинара полазници су разумели значај ефикасног коришћења времена и стекли увид у важност планирања времена за ефикасну организацију рада и унапредили начин планирања и одређивања приоритета, као и вештину вођења састанака.

**Садржај:**

Управљање временом (стилови и модели); Организација рада и управљање временом; Управљање временом и продуктивност; Припрема састанака (врсте, димензије, услови и улоге на састанцима); Вођење састанака.

**Облик стручног усавршавања:**

Стручно усавршавање државних службеника реализоваће се путем инструктивног семинара.

**Методе и технике:**

Интерактивно предавање, радионице, дискусија

**Величина групе:**

До 15 полазника

**Трајање:**

Један дан (6 сати)



### **III. ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗА ДРЖАВНЕ СЛУЖБЕНИКЕ КОЈИ СЕ ПРИПРЕМАЈУ ЗА ОБАВЉАЊЕ ПОСЛОВА НА РУКОВОДЕЋИМ РАДНИМ МЕСТИМА**

#### **9. Јавни наступ и вештине презентације**

**Циљ:**

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

**Очекивани исходи:**

По завршетку семинара полазници су се упознали са значајем убедљивог јавног наступа и са типичним грешкама у презентацијама као и начинима њиховог избегавања; развили технике презентације и стекли знања о начинима примања и давања повратне информације.

**Садржај:**

Композиција или редослед излагања у задатом временском оквиру; Употреба гласа, дикције, говора тела; Контакт очима, укључивање полазника, хумор; Страх и трема и како их превазићи; Развој самопоуздања и сигурности у наступу; Сналажење у времену и реакција на примедбе, питања, нападе полазника; Типичне грешке у презентацијама и како их избећи.

**Облик стручног усавршавања:**

Стручно усавршавање реализоваће се путем инструктивног семинара.

**Методе и технике:**

Интерактивно предавање, радионица

**Величина групе:**

До 15 полазника

**Трајање:**

Један дан (6 сати)