

Stručno  
usavršavanje  
državnih  
službenika u  
Republici Srbiji

**STRUČNO USAVRŠAVANJE  
DRŽAVNIH SLUŽBENIKA  
U REPUBLICI SRBIJI**

*Autori*

mr Ivana ZLATANOVIĆ  
Snežana ANTONIJEVIĆ

*Saradnici*

Bojana SMARTEK, Snežana ABRAMOVIĆ,  
Sanja STANOJEVIĆ, Tatjana DRAGOSAVAC

*Kontakt adresa*

studs@suk.sr.gov.yu

*Izdavač*

DIAL

Beograd , Mutapova 21

U okviru projekta koji finansira Evropska unija  
preko Evropske agencije za rekonstrukciju

*Urednik*

Peter MIKLIČ

*Dizajn i priprema za štampu*

Vojislav ILIĆ

*Prevodilac na engleski*

dr Aleksandra ČAVOŠKI

*Lektor / Korektor*

Dejan VURUNA  
Ljiljana OSTOJIĆ  
Valentina KORAC

*Tiraž*

1000 primeraka

*Štampa*

GRAFOLIK  
Vojvode Stepe 375

■ Uvod	5
<b>I STRUČNO USAVRŠAVANJE DRŽAVNIH SLUŽBENIKA</b>	<b>6</b>
1. Značaj stručnog usavršavanja državnih službenika	7
2. Pravni okvir stručnog usavršavanja državnih službenika	8
3. Ciljevi i principi programa opšteg stručnog usavršavanja državnih službenika	10
4. Ciljne grupe	11
5. Realizacija	11
5.1. Predavači	11
5.2. Oblici i metode realizacije Programa OSU	12
5.3. Praćenje i evaluacija sprovođenja stručnog usavršavanja	13
<b>II PROGRAM OPŠTEG STRUČNOG USAVRŠAVANJA DRŽAVNIH SLUŽBENIKA ZA 2007</b>	<b>14</b>
<b>III PREGLED REALIZOVANIH AKTIVNOSTI</b>	<b>28</b>
1. Osvrt na realizovane aktivnosti	29
2. Osnovni podaci o realizovanim obukama	30
■ Budući izazovi	48



Integracija u Evropsku Uniju, pozicioniranje u „Evropskom administrativnom prostoru“, prilagođavanje promenama u okruženju, orijentacija ka građanima – samo su neki od zahteva koji se otvaraju pred državnom upravom Srbije. Uspesno sprovođenje reforme državne uprave ogleđa se se pre svega u unapređenju efikasnosti i efektivnosti njenog rada. Ključni instrument realizacije ovako globalno postavljenog zahteva je kreiranje sistema stručnog usavršavanja koji će obezbediti kontinuirano unapređenje stručnih znanja i profesionalnih veština državnih službenika. Samo tako će oni biti u mogućnosti da odgovore sve većim zahtevima koji se pred njima javljaju u obavljanju poslova u državnoj upravi. Razvoj zaposlenih ima veliku ulogu u stvaranju novih vrednosti i sprovođenju potrebnih promena organizacije, a obuka državnih službenika postaje sve značajnija u svim članicama Evropske Unije kao i u evropskim institucijama.

Oblast stručnog usavršavanja državnih službenika regulisana je Zakonom o državnim službenicima. Prema odredbama tog zakona svaki državni službenik ima pravo i dužnost da se stručno usavršava. Sredstva za stručno usavršavanje obezbeđuju se u budžetu Republike Srbije. Vlada donosi program opšteg stručnog usavršavanja državnih službenika iz organa državne uprave i službi Vlade za svaku godinu a na predlog Službe za upravljanje kadrovima. Služba za upravljanje kadrovima je nadležna i za realizaciju donesenog programa. Vlada je Zaključkom 05 Broj: 153-1723/2007 od 29. marta 2007. godine usvojila Program opšteg stručnog usavršavanja državnih službenika iz organa državne uprave i službi Vlade za 2007. godinu, kojim se utvrđuju oblik i sadržaj stručnog usavršavanja.

Cilj ove publikacije je da se državni službenici upoznaju sa značajem stručnog usavršavanja, sadržajem donesenog Programa kao i rezultatima dosadašnjih napora u ovoj oblasti. Tako, u uvodnom delu ove publikacije predstavljeni su razlozi i potrebe, značaj i ciljevi godišnjeg programa opšteg stručnog usavršavanja, pravni okvir stručnog usavršavanja, kao i opis ciljnih grupa kojima je ono namenjeno.

Drugi deo publikacije čini prikaz sadržaja Programa opšteg stručnog usavršavanja: tematskih oblasti, modula i obuka unutar pojedinih modula, kao i planiranih organizacionih oblika njegove realizacije.

Pregled dosadašnjih aktivnosti Službe za upravljanje kadrovima na polju stručnog usavršavanja dat je u trećem delu.

*Jasmina Damjanović, direktor  
Službe za upravljanje kadrovima*



stručno  
usavršavanje  
državnih  
službenika

# 1 || ZNAČAJ STRUČNOG USAVRŠAVANJA DRŽAVNIH SLUŽBENIKA

Reforma državne uprave zavisi od toga koliko su ljudi koji su zaduženi i odgovorni za njeno uspešno sprovođenje stručni, motivisani i spremni na promene. Glavni nosioci reforme državne uprave su državni službenici; stoga, efikasnost promena u državnoj upravi zavisi od nivoa njihove stručnosti i profesionalnosti.

Strategija reforme državne uprave<sup>1</sup> i Zakon o državnim službenicima<sup>2</sup> ukazuju na značaj koji se mora pridavati stručnom usavršavanju državnih službenika kako bi se uspostavio celovit, moderan i depolitizovan službenički sistem. Strategijom su definisane određene smernice za politiku stručnog usavršavanja. Strategija takođe, ističe potrebu i značaj razvijanja dugoročne politike stručnog usavršavanja državnih službenika, kao i postojanje institucije zadužene za sprovođenje programa stručnog usavršavanja. Stručno usavršavanje, shodno tome, postaje ključni instrument razvoja moderne državne uprave.

Treba imati na umu da je stručno usavršavanje državnih službenika, pored planiranja kadrova, njihovog odabira, kao i praćenja, ocenjivanja njihovog rada i napredovanja, jedna od važnih karika u lancu upravljanja i razvoja kadrova. Povezanost svih ovih elemenata obezbeđuje preduslove za efikasno i efektivno delovanje službeničkog sistema.

Profesionalni razvoj državnih službenika u državnoj upravi je stalan, sistematski i planski organizovan proces u toku kojeg se kroz učenje i praktičan rad dopunjuju znanja i razvijaju veštine i sposobnosti. Danas se, u „društvu znanja“, u svim profesijama zahteva doživотно unapređivanje znanja i veština, te stoga i državni službenici moraju stalno da rade na unapređenju svojih profesionalnih znanja i veština.

Zemlje u tranziciji u kojima se menja čitav pravni sistem i koje godišnje usvajaju veliki broj novih propisa, zahtevaju državne službenike, koji ih adekvatno razumeju i pravilno primenjuju. Sistematski i planski organizovani oblici stručnog usavršavanja doprinose da se pomenuti sadržaji bolje razumeju, da se ovlada potrebnim znanjima i procedurama i time doprinese boljoj primeni normativnih akata u svakodnevnom radu državnih službenika. Ovo je jedan od razloga koji ukazuju na značaj stručnog usavršavanja državnih službenika. Sem ovog, ključni doprinos stručnog usavršavanja je i u povećanju efikasnosti delovanja državne uprave koje se postiže prilagođavanjem i osavremenjivanjem znanja službenika u oblasti informacionih i komunikacionih tehnologija.

Mogućnost i potreba kretanja u državnoj upravi u smislu prelaska sa jednog na drugo radno mesto u okviru uprave, preraspoređivanja ili napredovanja, dodatno ističe značaj stručnog usavršavanja u državnoj upravi. Naime, proces stručnog usavršavanja državnih službenika je usko povezan sa procesom praćenja rada i ocenjivanja

---

1 Vlada Srbije, Strategija reforme državne uprave u Srbiji, Beograd, oktobar 2004.

2 „Službeni glasnik RS“, broj 79/05, 81/05 - ispravka i 83/05 - ispravka

državnih službenika. Cilj ocenjivanja, određen Zakonom o državnim službenicima se jednim delom odnosi i na stvaranje uslova za pravilno odlučivanje o napredovanju i stručnom usavršavanju.

Veštine dobrog rukovodioca podrazumevaju da on tokom čitavog perioda ocenjivanja pomaže svom zaposlenom da realizuje radne ciljeve tako što će pratiti njegov rad i slati ga na stručno usavršavanje iz oblasti koje su mu potrebne, da bi uspešno realizovao postavljene radne ciljeve.

Predloženo stručno usavršavanje treba da se zasniva na praktičnim opažanjima tokom perioda ocenjivanja. Ono može ili da pomogne licu koje se ocenjuje da prevaziđe svoje slabosti u svom radu, ili da bude usmereno na razvoj njegove karijere.

Posledice postupka ocenjivanja mogu biti različito povezane sa procesom stručnog usavršavanja. Na primer, ukoliko državni službenik dobije na kraju perioda ocenjivanja ocenu „ne zadovoljava“, može biti upućen na dodatno stručno osposobljavanje sa ciljem povećavanja šansi da ostvari uspeh tokom vanrednog ocenjivanja. Državni službenik može biti uključen u redovne programe stručnog usavršavanja za sve državne službenike ili, pak, mogu mu se ponuditi posebni programi koji su namenjeni službenicima koji su ocenjeni ocenom „ne zadovoljava“. Odluke o stručnom usavršavanju donosi jedinica za kadrove na osnovu predloga ocenjivača. Oni državni službenici koji dobiju visoku ocenu (5) na kraju perioda ocenjivanja predstavljaju dragoceni potencijal državne uprave i njihovim potrebama za stručnim usavršavanjem i obrazovanjem treba poklanjati naročitu pažnju.

Ali, isto tako, ma koliko bili uvereni u moć obrazovanja i usavršavanja, treba imati u vidu da sve probleme i poteškoće u funkcionisanju državne uprave nije moguće rešiti i regulisati samo i isključivo stalnim stručnim usavršavanjem državnih službenika.

Profesionalni razvoj državnih službenika ne može se svesti na pojedinačne seminare i druge vrste profesionalnih okupljanja državnih službenika. To je dugoročan proces u toku koga se kroz učenje i praktičan rad dopunjuju znanja i razvijaju potrebne veštine i sposobnosti.

## **2 || PRAVNI OKVIR STRUČNOG USAVRŠAVANJA**

Oblast stručnog usavršavanja i osposobljavanja regulisana je Zakonom o državnim službenicima. Ovaj zakon određuje da državni službenik ima pravo i dužnost da se stručno usavršava prema potrebama državnog organa, a da se sredstva za stručno usavršavanje obezbeđuju u budžetu Republike Srbije. Zakon definiše i da se stručno usavršavanje zasniva na programima kojima se određuju oblici i sadržina usavršavanja, kao i visina sredstava za usavršavanje.



Zakonodavac je predvideo postojanje dve vrste programa stručnog usavršavanja: opšti – za čiju izradu i sprovođenje je zadužena Služba za upravljanje kadrovima (u daljem tekstu Služba), i poseban – za čiju izradu i sprovođenje je zadužen svaki organ pojedinačno. Program opšteg stručnog usavršavanja državnih službenika iz organa državne uprave i službi Vlade (u daljem tekstu Program OSU) za svaku godinu donosi Vlada, na predlog Službe, dok program posebnog stručnog usavršavanja državnih službenika donosi rukovodilac za svaku godinu, prema posebnim potrebama državnog organa.

Državnom službeniku može da se omogući dodatno obrazovanje značajno za državni organ nakon sprovedenog internog konkursa u državnom organu, a prednost ima državni službenik sa višom prosečnom ocenom u poslednje tri godine. Troškove ovog obrazovanja snosi državni organ, a državni službenik koji se dodatno obrazuje je u obavezi da ostane na radu u državnom organu najmanje dvostruko duže od trajanja dodatnog obrazovanja ili da vrati jednokratno sve troškove dodatnog obrazovanja.

Kada je u pitanju Program OSU, on se izrađuje u skladu sa horizontalnim potrebama za stručnim usavršavanjem državnih službenika iz organa državne uprave i službi Vlade i trebalo bi da predstavlja skup opštih, zajedničkih znanja i veština potrebnih državnim službenicima nezavisno od organa državne uprave u kojem rade. Dakle, on odražava zajedničke potrebe svih državnih organa u skladu sa zajedničkim, horizontalnim poslovima ili onim poslovima koji se pojavljuju u svim ili većini organa državne uprave (kao što se, na primer, pojavljuje funkcija upravljanja kadrovima, funkcija finansijskog upravljanja, izrada pravnih akata i slično). Horizontalni poslovi su svi oni upravni i stručni poslovi koji su u većoj ili manjoj mjeri prisutni u radu svih organa državne uprave, odnosno tipični poslovi i zadaci koje većina državnih službenika na istom hijerarhijskom nivou, ili istog zanimanja, mora obavljati prilikom izvršavanja svakodnevnih radnih obaveza u organima državne uprave.

Poseban program je, sa druge strane, okrenut ka specifičnim potrebama svakog državnog organa u skladu sa delokrugom rada samog organa i vrstama poslova koje državni službenici u tom organu obavljaju. Za razliku od programa opšteg stručnog usavršavanja državnih službenika, koji je jedan i jedinstven za sve državne službenike iz organa državne uprave i službi Vlade, posebnih programa treba da bude onoliko koliko ima i organa državne uprave i službi Vlade.

Godišnji programi posebnog stručnog usavršavanja koje donose organi državne uprave treba da proizilaze iz Programa OSU i da se nadovezuju na njega.

Samo jedinstvom opšteg i posebnih programa stručnog usavršavanja državnih službenika moguće je u celini odgovoriti na raznovrsne potrebe državnih službenika za nedostajućim znanjima i veštinama koji su potrebni za njihovo efikasno i efektivno obavljanje svakodnevnog posla.

## 3 || CILJEVI I PRINCIPI PROGRAMA OPŠTEG STRUČNOG USAVRŠAVANJA

Godišnji Program OSU ima veliki značaj prvenstveno za realizaciju i koordinaciju stručnog usavršavanja državnih službenika iz organa državne uprave i službi Vlade Republike Srbije. Program OSU je istovremeno značajan i za planiranje stručnog usavršavanja državnih službenika na nivou svakog organa. Program OSU predstavlja prvi korak ka regulisanju procesa stručnog usavršavanja zaposlenih u državnoj upravi Republike Srbije kojim se postavljaju osnove za uspostavljanje sistema stručnog usavršavanja državnih službenika.

Istovremeno Program OSU bi u budućnosti trebalo da predstavlja jedan od osnovnih akata kojim organi državne uprave planiraju pojedine aktivnosti iz domena stručnog usavršavanja. Njime se omogućava utvrđivanje načina razvoja kadrova potrebnih za uspešnu realizaciju ciljeva i zadataka organa.

### ■ Opšti cilj Programa OSU

Program OSU ima za cilj da obezbedi sistemski pristup planiranju, sprovođenju i koordinaciji stručnog usavršavanja državnih službenika u oblastima za kojima je uočena potreba za stručnim usavršavanjem i kojim se obezbeđuju uslovi za uključivanje svih državnih službenika u programe obuke.

### ■ Posebni ciljevi Programa OSU

Ostali (posebni) ciljevi Programa OSU su:

- doprinos planiranju stručnog usavršavanja na nivou svakog organa državne uprave, naročito pri izradi posebnog programa stručnog usavršavanja državnih službenika;
- doprinos realizaciji godišnjih programa rada organa;
- doprinos planiranju godišnjeg budžeta organa.

### ■ Principi Programa OSU

Razvoj stručnog usavršavanja državnih službenika biće zasnovan na sledećim principima:

- državni službenik, prema Zakonu o državnim službenicima ima pravo i dužnost da se stručno usavršavaju prema potrebama državnog organa
- stručno usavršavanje se zasniva na prethodno utvrđenim potrebama državnih službenika,
- planiranje stručnog usavršavanja svakog državnog službenika mora biti u skladu sa planom razvoja karijere državnog službenika,
- planiranje stručnog usavršavanja se odvija u skladu sa planiranim i realizovanim rezultatima rada državnog službenika, a između ostalog i na osnovu godišnjeg izveštaja o ocenjivanju.
- realizacija stručnog usavršavanja doprinosi jačanju motivacije za kontinuirano usavršavanje;
- stručno usavršavanje mora da uvažava radno iskustvo polaznika;

- sadržaj programa treba da obezbedi adekvatan odnos između teorijskog i praktičnog, znanja i veština;
- stručno usavršavanje mora uvažavati razlike u individualnim kapacitetima, stilovima, načinima učenja kao i u prethodnom iskustvu;
- realizacija programa stručnog usavršavanja podrazumeva uključivanje raznovrsnih oblika stručnog usavršavanja, kao i savremenih interaktivnih metoda; i na kraju
- neophodno je obezbediti sistematsko praćenje i vrednovanje procesa realizacije programa i efekata realizovanih obuka.

## 4 || CILJNE GRUPE

Opšte stručno usavršavanje je namenjeno zadovoljenju potreba za usavršavanjem različitih kategorija državnih službenika u skladu sa hijerarhijom radnih mesta:

- državni službenici na položaju,
- rukovodioci užih unutrašnjih jedinica u organima državne uprave i posebnim organizacijama,
- ostali državni službenici u državnoj upravi, kao i
- novozaposleni u državnoj upravi.

Takođe, Program OSU istovremeno je kreiran tako da zadovolji potrebe za usavršavanjem različitih ciljnih grupa s obzirom na vrstu posla koju obavljaju:

- državni službenici u unutrašnjim jedinicama čiji delokrug rada obuhvata upravljanje kadrovima, kao i državni službenici van ovih unutrašnjih jedinica koji se bave upravljanjem kadrovima u organu državne uprave i posebnoj organizaciji,
- državni službenici ovlašćeni za vođenje upravnog postupka,
- državni službenici zaduženi za proces EU integracija,
- državni službenici koji su ovlašćeni za davanje informacija od javnog značaja,
- državni službenici odgovorni za odnose sa javnošću,
- državni službenici koji se bave materijalno-finansijskim poslovima, kao i
- koordinatori projekata i saradnici na projektima.

## 5 || REALIZACIJA

### ■ 5.1. Predavači

Za potrebe realizacije Programa OSU planira se angažovanje domaćih i inostranih eksperata, profesora i saradnika univerziteta u Srbiji, sudija Vrhovnog suda Srbije, kao i samih državnih službenika iz organa državne uprave. Isto tako, zaposleni u Službi, zaduženi za pojedine oblasti (ocenjivanje državnih službenika, selekcija i regrutacija kadrova, usavrša-

vanje kadrova, planiranje kadrova, analiza posla i vođenje Centralne kadrovske evidencije), uključiće se u realizaciju pojedinih programa obuka.

U skladu sa napred navedenim, planirano je da se oformi grupa predavača iz redova državnih službenika iz organa državne uprave koji bi, pored poznavanja oblasti u okviru kojih se sprovodi obuka, prošli obuke za predavače. Namera je da se postepeno jača predavački kapacitet unutar državne uprave za potrebe realizacije pojedinih programa obuka. Ovo bi se ostvarilo postepenim uključivanjem i povećanjem broja državnih službenika koji bi bili nosioci obuka, uz istovremeno smanjivanje broja predavača iz redova konsultanata.

Dakle, cilj je da ubuduće glavnu ulogu u realizaciji Programa OSU imaju predavači – državni službenici iz organa državne uprave. Oni, za koje se nakon selekcije i dodatnih obuka, utvrdi da raspoložu kapacitetima za izvođenje obuka, i koji će osim potrebnih stručnih znanja imati i razvijene veštine predavača.

Mogući su različiti modaliteti angažovanja predavača za potrebe realizacije obuka iz različitih tematskih oblasti u okviru Programa OSU. To će naravno, zavisiti od zahteva, ciljeva i sadržaja konkretnog programa ali i samih predavača, njihovih znanja, veština ali i iskustva.

## ■ 5.2. Oblici i metode realizacije Programa OSU

Realizacija opšteg stručnog usavršavanja pretpostavlja primenu raznovrsnih oblika i metoda rada koji omogućavaju razmenu iskustava, znanja, stavova i potreba svih učesnika. Organizacioni oblici kao forme u okviru kojih se stiču znanja i sposobnosti ili ostvaruju obrazovni zadaci pretpostavljaju raznovrsnost aktivnosti i primenu različitih interaktivnih metoda kojim se postižu planirani ciljevi. Pored predavanja kao dominantnog oblika stručnog usavršavanja ciljevi Programa OSU ostvarivaće se i putem drugih organizacionih oblika kao što su: seminari (informativni, predseminari, instruktivni i ciklusi seminara) radionice, kongresi, savetovanja, instruktaze, kursevi, tribine i drugo.

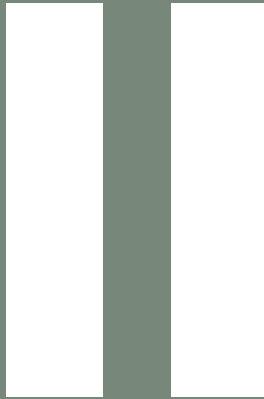
Neke od metoda koje će se koristiti u procesu usavršavanja su: usmeno izlaganje, razgovor, diskusija, demonstracija, projekti, rešavanje problema, uloge, studija slučaja i druge. Odabir metoda zavisice od definisanih zadataka obuke, organizaciono-tehničkih mogućnosti, sklonosti predavača, njegovog stila rada i sposobnosti.

Realizacija Programa OSU zahteva i korišćenje adekvatne opreme. U opremu spadaju svi audio-vizuelni uređaji koje predavač koristi u realizaciji obuke (lap-top, projektor, projekciono platno, kamera, foto-aparat, flipčart...). Korišćenjem opreme postiže se bolji kvalitet rada tokom obuke i povećava efikasnost rada predavača.

### ■ 5.3. Praćenje i evaluacija sprovođenja stručnog usavršavanja

Svaka od pojedinačnih obuka u okviru devet tematskih oblasti Programa OSU zahteva da bude praćena i vrednovana. Tokom realizacije planirano je praćenje dimenzija samog procesa: sadržaj, aktivnost učesnika tokom obrazovnog procesa, vremenska organizacija, prostor, način rada predavača, adekvatnost primenjenih metoda u postizanju planiranih rezultata, materijalno-tehnički uslovi u kojima se proces realizuje i dr.

Međutim, prava i suštinska vrednost Programa OSU ogleda se u postignutim efektima na individualnom i širem organizacionom planu. U tom smislu, jedan od prioriternih zadataka Službe odnosi se na uspostavljanje i razvijanje sistema praćenja i evaluacije programa stručnog usavršavanja.



program  
opšteg  
stručnog  
usavršavanja  
državnih  
službenika  
za 2007.

Program OSU čini 9 tematskih oblasti. Svaku tematsku oblast čini nekoliko modula u okviru kojih je planirana realizacija različitih oblika stručnog usavršavanja.

## 1. UREĐENJE I POSLOVI DRŽAVNE UPRAVE

---

### 1.1. Normativna regulativa u oblasti državne uprave

- 1.1.1. Uređenje sistema državne uprave
- 1.1.2. Poslovi državne uprave

### 1.2. Unutrašnje uređenje organa državne uprave

### 1.3. Upravni postupak

- 1.3.1. Stranka u upravnom postupku i lice koje ima interes da učestvuje u upravnom postupku
- 1.3.2. Opštenje organa i stranaka u upravnom postupku
- 1.3.3. Dostavljanje podnesaka
- 1.3.4. Pokretanje upravnog postupka
- 1.3.5. Postupak do donošenja prvostepenog rešenja u upravnom postupku
- 1.3.6. Rešenje i zaključak
- 1.3.7. Žalba u upravnom postupku
- 1.3.8. Vanredna pravna sredstva
- 1.3.9. Izvršenje konačnih upravnih akata

### 1.4. Metodologija izrade propisa

## 2. SLUŽBENIČKI SISTEM

---

### 2.1. Planiranje kadrova

- 2.1.1. Izrada opisa radnih mesta i razvrstavanje radnih mesta
- 2.1.2. Kadrovski plan
- 2.1.3. Vođenje kadrovske politike

### 2.2. Odabir kadrova

- 2.2.1. Sprovođenje internog i javnog konkursa
- 2.2.2. Metode odabira kadrova
- 2.2.3. Uvođenje u posao

### 2.3. Praćenje rada i ocenjivanje državnih službenika

- 2.3.1. Radni ciljevi i procena radnog učinka
- 2.3.2. Vođenje evaluativnog razgovora
- 2.3.3. Ocenjivanje državnih službenika

## **2.4. Planiranje usavršavanja kadrova**

- 2.4.1. Analiza potreba za stručnim usavršavanjem
- 2.4.2. Izrada plana i programa stručnog usavršavanja

## **2.5. Centralna kadrovska evidencija**

- 2.5.1. Osnovne funkcije Centralne kadrovske evidencije
- 2.5.2. Napredne funkcije Centralne kadrovske evidencije
- 2.5.3. Podrška sistemu Centralne kadrovske evidencije

## **3. SAVREMENO UPRAVLJANJE I RUKOVOĐENJE U DRŽAVNOJ UPRAVI**

### **3.1. Upravljanje u državnoj upravi**

- 3.1.1. Strateško planiranje
- 3.1.2. GOP – Novi upravljački mehanizam u državnoj upravi
  - 3.1.2.1. Uvod u planiranje – osnovne komponente GOP
  - 3.1.2.2. Metode i tehnike za sprovođenje analiza
  - 3.1.2.3. Upravljanje projektnim ciklusom u državnoj upravi
  - 3.1.2.4. Mehanizmi za praćenje, izveštavanje i evaluaciju
  - 3.1.2.5. Osnove finansijskog menadžmenta / programski budžet
- 3.1.3. Upravljanje putem ciljeva
- 3.1.4. Upravljanje promenama
- 3.1.5. Umeće raspolaganja vremenom
- 3.1.6. Organizacija koja uči – upravljanje znanjem

### **3.2. Rukovođenje u državnoj upravi**

- 3.2.1. Uloga rukovodioca u razvoju organizacije
- 3.2.2. Timski rad i odlučivanje
- 3.2.3. Pregovaranje i pregovaračke veštine
- 3.2.4. Efikasno odlučivanje i delegiranje poslova
- 3.2.5. Motivacija i kvalitet rada zaposlenih

### **3.3. Stres i diskriminacija na radnom mestu**

## **4. JAVNOST U RADU**

### **4.1. Odnosi sa javnošću**

- 3.2.1. Javni nastup i veština prezentacije
- 3.2.1. Upravljanje promotivnim aktivnostima

### **4.2. Slobodan pristup informacijama od javnog značaja**

### **4.3. Javnost u radu i korupcija**



## **5. PROJEKTI U DRŽAVNOJ UPRAVI**

---

### **5.1. Izrada predloga projekata**

### **5.2. Vođenje projekata**

### **5.3. Upravljanje projektima u Evropskoj uniji**

## **6. SISTEM JAVNIH FINANSIJA**

---

### **6.1. Budžetsko finansiranje**

### **6.2. Finansijsko upravljanje i kontrola**

6.2.1. Uvod u internu kontrolu

6.2.2. Upravljanje rizicima

6.2.3. Koncept upravljačkih kontrola

6.2.4. Organizacija interne kontrole

### **6.3. Javne nabavke**

## **7. KA EVROPSKOJ UNIJI**

---

### **7.1. Bazični kursevi**

7.1.1. Pravo i procedure EU

7.1.2. Sektorske politike EU

### **7.2. Tvining obuka**

7.2.1. Modul 1 – inter i intra koordinacija procesa pristupanja EU

7.2.2. Modul 2 – osnovne politike EU, harmonizacija i implementacija, upravljanje projektima

7.2.3. Modul 3 – posebno kreirana obuka za pojedina ministarstva

### **7.3. Specijalizovana obuka**

7.3.1. Primena Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju Evropskoj uniji i priprema za pregovore o članstvu

7.3.2. Tehnike pregovaranja u procesu pristupanja Evropskoj uniji

## **8. OPŠTI I ZAJEDNIČKI POSLOVI U DRŽAVNOJ UPRAVI**

---

### **8.1. Primena gramatičkih, stilskih i pravopisnih pravila u izradi akata**

### **8.2. Kancelarijsko poslovanje**

### **8.3. Uloga informacijskih sistema u državnoj upravi i E-uprava**

#### **8.4. Računarska pismenost**

##### 8.4.1. Osnovni kursevi

8.4.1.1. Osnovni kurs WINDOWS HR

8.4.1.2. MS WORD prvi nivo

8.4.1.3. MS WORD drugi nivo

8.4.1.4. MS EHSEL prvi nivo

8.4.1.5. MS EHSEL drugi nivo

8.4.1.6. Internet

##### 8.4.2. Napredni kursevi

8.4.2.1. MS ACCESS prvi nivo

8.4.2.2. MS POWERPOINT prvi nivo

8.4.2.3. MS FRONTPAGE prvi nivo

## **9. OBUKA PREDAVAČA U DRŽAVNOJ UPRAVI**

---

### **9.1. Osnovna obuka**

### **9.2. Specijalizovane obuke**

**■ Moduli**

- 1.1. Normativna regulativa u oblasti državne uprave
- 1.2. Unutrašnje uređenje organa državne uprave
- 1.3. Upravni postupak
- 1.4. Metodologija izrade propisa

**■ Svrha**

Poznavanje propisa o uređenju i radu državne uprave predstavlja preduslov za uspešno delovanje državne uprave, pravilno izvršavanje njenih poslova i ostvarivanje prava i obaveza građana.

**■ Ciljevi**

Osnovni ciljevi ove tematske oblasti jesu:

- unapređenje znanja o sistemu državne uprave, poslovima državne uprave i načelima za unutrašnje uređenje organa državne uprave;
- upoznavanje sa novinama u normativnoj regulativi;
- pravilna primena normativne regulative;
- obnavljanje i proširivanje znanja o sprovođenju upravnog postupka;
- unapređenje izrade upravnih akata;
- povećanje sposobnosti državnih službenika za pripremu zakona i podzakonskih opštih akata ovladavanjem metoda i tehnika njihove izrade.

**■ Ciljna grupa**

Stručno usavršavanje je namenjeno državnim službenicima čiji poslovi zahtevaju primenu propisa o državnoj upravi, onima koji vode upravni postupak, novoza-poslenima u organima državne uprave, kao i ostalim državnim službenicima.

**■ Oblici stručnog usavršavanja**

Stručno usavršavanje realizovaće se putem predavanja, jednodnevnih i višednevnih seminara.

**■ Finansiranje**

Sredstva za organizaciju i realizaciju ove tematske oblasti biće obezbeđena iz sredstava Službe za upravljanje kadrovima.

### ■ Moduli

- 2.1. Planiranje kadrova
- 2.2. Odabir kadrova
- 2.3. Praćenje rada i ocenjivanje državnih službenika
- 2.4. Planiranje usavršavanja kadrova
- 2.5. Centralna kadrovska evidencija

### ■ Svrha

Osnovna svrha ove tematske oblasti je sticanje i usavršavanje znanja i veština u vezi sa funkcijama upravljanja kadrovima i stvaranje preduslova za stručnu, profesionalnu upravu, sposobnu da izvršava zadatke koji se pred nju postavljaju.

### ■ Ciljevi

Osnovni ciljevi ove oblasti jesu:

- ovladavanje primenom propisa iz oblasti službeničkog sistema;
- razjašnjavanje i razumevanje odnosa analize posla i ostalih elemenata upravljanja kadrovima;
- ovladavanje veštinom izrade opisa posla za konkretno radno mesto kao i razvrstavanja radnih mesta;
- razvijanje veštine vođenja razgovora u postupku odabira kadrova i u toku postupka ocenjivanja rada, kao razvijanje veština za primenu ostalih metoda u procesu odabira kadrova;
- unapređivanje planiranja potreba za kadrovima, kontinuiranog praćenja njihovog napredovanja kao i mogućnosti i načini razvoja kadrova;
- unapređivanje funkcionisanja i načina vođenja centralne kadrovske evidencije.

### ■ Ciljna grupa

Stručno usavršavanje je namenjeno prvenstveno državnim službenicima iz kadrovskih jedinica, rukovodiocima zaduženim sa postupak ocenjivanja državnih službenika, analitičarima radnih mesta, kao i državnim službenicima zaduženim za ažuriranje podataka u Centralnoj kadrovske evidenciji.

### ■ Oblici stručnog usavršavanja

Stručno usavršavanje u ovoj tematskoj oblasti realizovaće se putem jednodnevnih i višednevnih seminara, konsultacija i radionica.

### ■ Finansiranje

Najveći deo sredstava za organizaciju i realizaciju stručnog usavršavanja iz tematske oblasti biće obezbeđen kroz projekte Evropske agencije za rekonstrukciju.

#### ■ Moduli

- 3.1. Upravljanje u državnoj upravi
- 3.2. Rukovođenje u državnoj upravi
- 3.3. Stres i diskriminacija na radnom mestu

#### ■ Svrha

Uspešno upravljanje i rukovođenje u državnoj upravi je od ključnog značaja za modernizaciju državne uprave. Modernizacija uprave zahteva i novi tip rukovodilaca koji moraju biti obučeni da na vreme prepoznaju promene koje nastaju u okruženju i preuzmu odgovarajuće aktivnosti neophodne za dalji razvoj državne uprave. Stoga je osnovna svrha ove tematske oblasti unapređenje znanja i veština rukovodilaca u vezi sa rukovodećim i upravljačkim poslovima koje obavljaju.

#### ■ Ciljevi

Osnovni ciljevi ove oblasti jesu:

- sticanje osnovnih znanja o ključnim elementima menadžment procesa;
- unapređivanje razumevanja značaja i suštine upravljanja u državnoj upravi,
- razvijanje sposobnosti i veštine strateškog i operativnog planiranja i rukovođenja;
- efikasno upravljanje vremenom i upravljanje promenama;
- razvijanje svesti o značaju motivacije za radni učinak zaposlenih;
- ovladavanje praktičnim načinima i mehanizmima motivacije zaposlenih;
- razvijanje veština rukovođenja timom;
- razvijanje veština i sposobnosti pregovaranja;
- sticanje uvida u načine, vrste i oblike diskriminacije na radnom mestu kao i puteve prevazilaženja i rešavanja kriznih situacija.

#### ■ Ciljna grupa

Stručno usavršavanje je namenjeno rukovodiocima svih nivoa, ali i svim državnim službenicima koji u svom radu organizuju i rukovode radom nekog tima, grupe ili projekta.

#### ■ Oblici stručnog usavršavanja

Stručno usavršavanje realizovaće se putem jednodnevnih i višednevnih seminara.

#### ■ Finansiranje

Organizacija i realizacija stručnog usavršavanja planirana je uz podršku i u okviru Zajedničkog projekta „Ka uspešnijem sprovođenju reformi”, koji finansira Ministarstvo inostranih poslova Kraljevine Norveške, kao i uz podršku drugih donatora.

**■ Moduli**

- 4.1. Odnosi sa javnošću
- 4.2. Slobodan pristup informacijama od javnog značaja
- 4.3. Javnost u radu i korupcija

**■ Svrha**

Stručno usavršavanje državnih službenika iz domena javnosti njihovog rada neposredno je u funkciji ostvarivanja načela javnosti rada kao jednog od osnovnih načela delovanja organa državne uprave.

**■ Ciljevi**

Osnovni ciljevi ove oblasti jesu:

- upoznavanje sa Zakonom o slobodnom pristupu informacijama od javnog značaja;
- unapređivanje i povećanje nivoa znanja i veština državnih službenika prilikom izveštavanja javnosti o informacijama od javnog značaja;
- osposobljavanje državnih službenika za efikasno nastupanje u javnosti;
- povećanje svesti o važnosti javnosti rada u cilju suzbijanja korupcije;
- smanjivanje stepena korupcije u državnoj upravi.

**■ Ciljna grupa**

Stručno usavršavanje je namenjeno državnim službenicima koji su ovlašćeni za pružanje informacija od javnog značaja, državnim službenicima koji zastupaju ili promovišu ideje organa državne uprave i svim ostalim zainteresovanim državnim službenicima.

**■ Oblici stručnog usavršavanja**

Stručno usavršavanje realizovaće se putem jednodnevnih i višednevnih seminara, predavanja i radionica.

**■ Finansiranje**

Sredstva za organizaciju i realizaciju stručnog usavršavanja biće obezbeđena iz sredstava Službe za upravljanje kadrovima.

**■ Moduli**

- 5.1. Izrada predloga projekata
- 5.2. Vođenje projekata
- 5.3. Upravljanje projektima u Evropskoj uniji

**■ Svrha**

Stručno usavršavanje u okviru tematske oblasti ima za svrhu osposobljenost državnih službenika za pisanje predloga projekata, vođenje projekata i obezbeđivanje finansijskih sredstava od donatora za sprovođenje projekata.

**■ Ciljevi**

Osnovni ciljevi ove oblasti jesu:

- unapređivanje nivoa znanja i vještina državnih službenika u oblasti pisanja predloga projekata, izrade budžeta i upravljanja projektom;
- povećanje nivoa znanja i vještina državnih službenika iz oblasti finansija;
- razvijanje pregovaračkih vještina, vještina lobiranja i vještina upravljanja projektima Evropske unije;
- unapređenje upravljačkih vještina državnih službenika;
- razvijanje vještina izveštavanja i ocena projektnih aktivnosti;
- osposobljavanje za korišćenje tehnika i metoda pribavljanja sredstava.

**■ Ciljna grupa**

Stručno usavršavanje je namenjeno državnim službenicima koji su u svom svakodnevnom radu uključeni u različite faze projektnog ciklusa.

**■ Oblici stručnog usavršavanja**

Stručno usavršavanje realizovaće se putem radionica i jednodnevnih i višednevnih seminara.

**■ Finansiranje**

Organizacija i realizacija stručnog usavršavanja u okviru tematske oblasti biće finansirana putem projekata donatora i u saradnji sa Kancelarijom za pridruživanje Evropskoj uniji.

### ■ Moduli

- 6.1. Budžetsko finansiranje
- 6.2. Finansijsko upravljanje i kontrola
- 6.3. Javne nabavke

### ■ Svrha

Teorijska i praktična znanja iz oblasti javnih finansija predstavljaju jedan od suštinskih činilaca od kojih zavisi uspeh modernizacije državne uprave i proces decentralizacije. Kroz stalnu modernizaciju budžetskog sistema, javne finansije teže da ostanu pravične i pouzdane. Da bi se to postiglo potrebno je obezbediti kontinuiran proces odgovarajućeg izveštavanja i objašnjavanja, instrukcija i uputstava onima koji se ovom oblašću bave, kao i državnim službenicima koji svoj rad zasnivaju na planiranim budžetskim sredstvima.

### ■ Ciljevi

Osnovni ciljevi ove oblasti jesu:

- unapređenje razumevanja sistema javnih finansija;
- unapređenje razumevanja postupka javnih nabavki i unapređivanje procedura sprovođenja;
- povećanje osposobljenosti kadrova za izradu budžeta;
- povećanje osposobljenosti za sprovođenje postupka javnih nabavki;
- unapređenje razumevanja pravne regulative finansijskog poslovanja;
- unapređenje sistema davanja konkretnih smernica, uputstava i objašnjenja u vezi sa funkcionisanjem javnih finansija;
- unapređenje jedinstvenog sprovođenja propisa o finansijskom poslovanju u organima državne uprave;
- jačanje sistema interne kontrole.

### ■ Ciljna grupa

Stručno usavršavanje je namenjeno rukovodiocima organizacionih jedinica koje su nadležne za finansijske poslove, internim kontrolorima, državnim službenicima koji su uključeni u pripremu budžeta, kao i onima koji su zaduženi za sprovođenje postupka javnih nabavki.

### ■ Oblici stručnog usavršavanja

Stručno usavršavanje realizovaće se putem jednodnevnih i višednevnih seminara.

### ■ Finansiranje

Organizacija i realizacija stručnog usavršavanja iz tematske oblasti biće finansirana najveći delom kroz projekte Evropske agencije za rekonstrukciju, a deo sredstava će biti obezbeđen iz sredstava Službe za upravljanje kadrovima.



**■ Moduli**

- 7.1. Bazični kursevi
- 7.2. Tvining obuka
- 7.3. Specijalizovana obuka

**■ Svrha**

U skladu sa Nacionalnom Strategijom Srbije za pristupanje Srbije i Crne Gore Evropskoj uniji i sa Planom za sprovođenje prioriteta iz Evropskog partnerstva potrebno je osposobiti državne službenike za jačanje institucionalne sposobnosti za preuzimanje obaveza u procesu pristupanja Evropskoj uniji. Shodno tome, osnovna svrha ove tematske oblasti predstavlja unapređenje teorijskih i praktičnih znanja državnih službenika neophodnih za proces pristupanja Evropskoj uniji.

**■ Ciljevi**

Osnovni ciljevi ove oblasti jesu:

- sticanje novih i unapređenje postojećih znanja o funkcionisanju, pravnom sistemu i sektorskim politikama Evropske unije;
- sticanje znanja i veština potrebnih za izradu normativnih akata harmonizovanih sa pravnom tekovinom Evropske unije;
- jačanje administrativnih kapaciteta za sprovođenje inter i intra koordinacije procesa pristupanja Evropskoj uniji.

**■ Ciljna grupa**

Stručno usavršavanje je namenjeno svim državnim službenicima, a naročito onima koji su u okviru svog organa intenzivno uključeni u proces pridruživanja Republike Srbije Evropskoj uniji.

**■ Oblici stručnog usavršavanja**

Stručno usavršavanje realizovaće se putem radionica, jednodnevnih i višednevnih seminara.

**■ Finansiranje**

Organizacija i realizacija stručnog usavršavanja sprovedeće se u saradnji sa Kancelarijom za pridruživanje Evropskoj uniji, a finansiraće se kroz projekte donatora.

**■ Moduli**

- 8.1. Primena gramatičkih, stilskih i pravopisnih pravila u izradi akata
- 8.2. Kancelarijsko poslovanje
- 8.3. Uloga informacionih sistema u državnoj upravi i E-uprava
- 8.4. Računarska pismenost

**■ Svrha**

Obavljanje širokog spektra poslova u organima državne uprave zasniva se na poznavanju elemenata kancelarijskog poslovanja, kao i razvijenoj jezičkoj i računarskoj pismenosti. Stoga je sticanje teorijskih i praktičnih znanja iz ove oblasti neophodno za obavljanje svakodnevnih poslova u državnoj upravi.

**■ Ciljevi**

Osnovni ciljevi ove oblasti jesu:

- sticanje znanja iz oblasti kancelarijskog poslovanja;
- uspostavljanje jasnih pravila u računarskoj, pisanoj i usmenoj korespondenciji;
- razvijanje svesti o značaju uloge informacionih sistema u državnoj upravi;
- unapređivanje računarske pismenosti.

**■ Ciljna grupa**

Stručno usavršavanje je namenjeno svim državnim službenicima.

**■ Oblici stručnog usavršavanja**

Stručno usavršavanje realizovaće se putem predavanja, kurseva, kao i jednodnevnih i višednevnih seminara.

**■ Finansiranje**

Sredstva za organizaciju i realizaciju ove tematske oblasti biće obezbeđena iz sredstava Službe za upravljanje kadrovima.

**■ Moduli**

- 9.1. Osnovna obuka
- 9.2. Specijalizovane obuke

**■ Svrha**

Osposobljavanje i usavršavanje dela državnih službenika za prenošenje potrebnih veština i znanja drugima, predstavlja osnovu za uspešnu realizaciju programa stručnog usavršavanja i osnovnu svrhu ove tematske oblasti. Na ovaj način olakšava se i ubrzava proces sprovođenja reformi i modernizacije državne uprave.

**■ Ciljevi**

Osnovni ciljevi ove oblasti jesu:

- upoznavanje sa psihološkim osnovama i principima učenja odraslih;
- ovladavanje koracima u dizajniranju obuke;
- upoznavanje sa metodama i tehnikama interaktivne obuke i njihovim prednostima i ograničenjima;
- ovladavanje tehnikama izrade funkcionalnog vizuelnog sredstva;
- ovladavanje tehnikama uspešne prezentacije, davanja konstruktivne povratne informacije, instrukcija i završnih komentara.

**■ Ciljna grupa**

Stručno usavršavanje je namenjeno zainteresovanim državnim službenicima sa više ili manje predavačkog iskustva, ali sa potrebnim stručnim znanjem iz neke od tematskih oblasti obuhvaćenih ovim programom.

**■ Oblici stručnog usavršavanja**

Stručno usavršavanje realizovaće se putem višednevnih radionica, instruktaza i radionica.

**■ Finansiranje**

Organizacija i realizacija stručnog usavršavanja iz tematske oblasti sprovedeće se kroz projekte Evropske agencije za rekonstrukciju.



pregled  
realizovanih  
aktivnosti

## 1 | OSVRT NA REALIZOVANE AKTIVNOSTI

Obzirom na to da su novi Zakon o državnim službenicima i Zakon o državnoj upravi kao i prateće uredbe usvojene krajem 2005. godine, odnosno početkom 2006. godine, javila se potreba, iskazana i od strane državnih službenika, za upoznavanjem sa novinama u propisima kojima se reguliše rad državnih organa.

Tako su početne aktivnosti Službe bile usmerene ka organizaciji i realizaciji obuka iz oblasti Zakona o državnim službenicima, Zakona o državnoj upravi, primena Uredbe o pripremi kadrovske plana u državnoj upravi, Uredbe o sprovođenju internog i javnog konkursa za popunjavanje radnih mesta u državnim organima i Uredbe o ocenjivanju državnih službenika. Pored toga, značajna pažnja posvećena je i obukama za razvrstavanje i sistematizaciju radnih mesta, kao i obukama u vezi sa upravljanjem kadrovima.

Nakon usvajanja Programa OSU nastavilo se sa organizovanjem obuka u vezi sa primenom Zakona o državnim službenicima i podzakonskim aktima za njegovo sprovođenje. Realizovane su obuke za primenu Uredbe o sprovođenju internog i javnog konkursa za popunjavanje radnih mesta u organima državne uprave sa ciljem ujednačavanja procedure odabira kadrova u organima državne uprave i prezentovanja mogućih metoda odabira kadrova u državnoj upravi. Seminari su pre svega namenjeni državnim službenicima zaposlenim u kadrovskim jedinicama organa državne uprave i rukovodiocima koji su uključeni u proces odabira kadrova. Pravilna i potpuna primena Uredbe o ocenjivanju državnih službenika podržana je realizacijom seminara sa ciljem unapređenja veština definisanja radnih ciljeva, kao i samog postupka ocenjivanja državnih službenika. Održan je niz seminara u velikom broju organa državne uprave kako bi se pružila podrška ocenjivačima u što uspešnijem pisanju radnih ciljeva.

Zahvaljujući spremnosti Generalnog sekretarijata Vlade kao korisnika Twinning CARDS projekta „Jačanje sposobnosti za kreiranje politika i koordinaciju rada ministarstava“ jedan broj državnih službenika na rukovodećim pozicijama iz drugih organa je imao priliku da učestvuje na seminarima: „Strateško planiranje u državnoj upravi“, „Rukovođenje u državnoj upravi – liderske veštine“, „Upravljanje projektima“.

U saradnji sa Kancelarijom za pridruživanje Evropskoj Uniji odvijaju se u kontinuitetu obuke u vezi sa pravima i procedurama Evropske Unije i sektorskim politikama Evropske Unije. U okviru projekta „Interna revizija i interna finansijska kontrola u javnom sektoru, faza 2“ koju finansira Evropska Unija preko Evropske agencije za rekonstrukciju sprovode se obuke sa ciljem unapređenja interne finansijske kontrole i interne revizije u javnom sektoru. U saradnji sa Zajedničkim projektom „Ka efikasnijem sprovođenju reformi“ sprovedeno je, od početka realizacije godišnjeg Programa OSU, nekoliko obuka na temu metoda i tehnika za sprovođenje analiza i upravljanja projektnim ciklusom u državnoj upravi.

## 2 || OSNOVNI PODACI O REALIZOVANIM OBUKAMA

Za proteklih godinu dana od kada Služba sprovodi stručno usavršavanje državnih službenika realizovano je ukupno 96 obuka za državne službenike. Bilo je angažovano 39 predavača i uključeno 89 organa. U odnosu na zvanja državnih službenika, programe obuka pohađalo je 10% državnih službenika na položaju, 24% viših savetnika, 24% samostalnih savetnika, 26% savetnika, 5% mlađih savetnika, 5% saradnika 2% referenata, kao i 4% polaznika koji ne spadaju nu u jedno od napred navedenih zvanja. Imajući u vidu polnu strukturu državnih službenika koji su imali prilike da se u organizaciji Službe usavršavaju - veći je procenat žena (77%) u odnosu na muškarce (23%). Učesnici su visoko ocenili kvalitet pohađanih seminara (prosečna ocena za sve seminare je 4,65), kao i različite dimenzije samog procesa realizacije: ispunjenost očekivanja 4,04; predavače 4,68; sadržaj 4,37; organizaciju 4,67; dobijeni materijal 4,60 i prostor 4,40.

U nastavku sledi prikaz realizovanih aktivnosti stručnog usavršavanja državnih službenika u organizaciji Službe sa podacima o ciljevima, ciljnoj grupi, sadržaju, obliku, periodu realizacije kao i rezultatima procene pojedinačnih seminara od strane učesnika.

# UVODNO PREDSTAVLJANJE ZAKONA O DRŽAVNIM SLUŽBENICIMA I ZAKONA O DRŽAVNOJ UPRAVI SA PRATEČIM UREDBAMA

Informisanje i upoznavanje državnih službenika svih nivoa sa promenama u pravnom aspektu uređenja sistema državne uprave koje donose novi zakoni i prateće uredbe, kojima se regulišu posebna pitanja iz ove oblasti; pružanje teorijskih i praktičnih smernica za primenu konkretnih aktivnosti u skladu sa novom regulativom; podsticanje primene novih metoda i principa upravljanja kadrovima u državnoj upravi.

CILJ

- Predstavljanje Zakona o državnim službenicima, Zakona o državnoj upravi i odgovarajućih uredbi
- Planiranje kadrova i konkursni postupci
- Postupak ocenjivanja državnih službenika
- Državni službenici i državna uprava-najbolji primeri iz prakse

## SADRŽAJ

### PREDAVAČI

**Jasmina Damjanović**, *direktor Službe za upravljanje kadrovima, bivši zamenik direktora Republičkog sekretarijata za zakonodavstvo*

**Štefka Korade Purg**, *međunarodni ekspert, Slovenija*

**Dr Hans Achim Roll**, *međunarodni ekspert, Nemačka*

**Prof. dr Gorazd Trpin**, *međunarodni ekspert, Slovenija*

### ■ CILJNA GRUPA

Državni službenici na položaju, rukovodioci uži unutrasnjih jedinica, upravni inspektori, kadrovski stručnjaci i drugi državni službenici koji se u svom radu bave pitanjima novog službeničkog sistema.

### ■ ORGANIZACIONI OBLIK

Informativni seminar

### ■ STRUKTURA UČESNIKA PO ZVANJIMA

• Državni službenik na položaju	30%
• Savetnik	70%

### ■ PERIOD REALIZACIJE I BROJ UČESNIKA

U periodu maj-jun 2006. realizovano je 6 seminara:

1. 9. maja / 52 učesnika

2. 10. maja / 59 učesnika

3. 23. maja / 128 učesnika

4. 24. maja / 101 učesnik

5. 13. juna / 81 učesnik

6. 14. juna / 51 učesnik.

## UKUPNA OCENA OBUKE **4.16**

### OCENE RAZLIČITIH ASPEKATA OBUKE

Primenljivost znanja	3.83
Organizacija seminara	4.48
Opravdanost očekivanja	4.16
Upotrebljivost pratećih materijala	4.12

### Napomena \*

Obuka je organizovana uz podršku stručnjaka sa projekta „Tehnička podrška pripremi i sprovođenju upravnopravnih propisa“ (DIAL), finansijski podržanom od strane Evropske agencije za rekonstrukciju.

# RAZVRSTAVANJE I SISTEMATIZACIJA RADNIH MESTA DRŽAVNIH SLUŽBENIKA

CILJ

Razumevanje sistema razvrstavanja radnih mesta, razumevanje procesa sistematizacije radnih mesta, ovladavanje veštinom izrade dobrog opisa posla i prepoznavanje razlike između dobrog i lošeg opisa radnog mesta

## SADRŽAJ

- koraci u procesu analize posla
- koraci u izradi opisa poslova i rangiranju radnih mesta
- opisi poslova: format i elementi
- razvrstavanje radnih mesta i poslova

## PREDAVAČI

**Vladimir Vlajković**

*konsultant pri Evropskoj  
agenciji za rekonstrukciju*

**Sanja Leverda**

*radno mesto za selekciju i izbor kadrova,  
Služba za upravljanje kadrovima*

**Ivica Lazović**

*radno mesto za selekciju i izbor kadrova,  
Služba za upravljanje kadrovima*

## CILJNA GRUPA

Analitačari radnih mesta  
u jedinicama za kadrove

## ORGANIZACIONI OBLIK

Instruktivni seminar uz predavanja, grupne vežbe i praktične primere

## PERIOD REALIZACIJE I BROJ UČESNIKA

Održan je jedan dvodnevni seminar u oktobru 2006:

1. 17-18. oktobar / 12 učesnika

4.54

## UKUPNA OCENA OBUKE

### OCENE RAZLIČITIH ASPEKATA OBUKE

Način rada predavača	4.54	
Zanimljivost sadržaja	4.54	
Korisnost dobijenih materijala	4.18	
Adekvatnost prostora	4.91	

### Napomena \*

Obuka je realizovana uz podršku projekta „Reforma sistema plata“ koji finansira Evropska agencija za rekonstrukciju.



## ANALIZA NACRTA KADROVSKOG PLANA – RAZMENA ISKUSTAVA

Upoznavanje sa pravnim osnovom pripreme kadrovskog plana kroz upoznavanje sa tabelarnim prikazom i obrazloženjem kadrovskog plana.

FIJ

### SADRŽAJ

- Pravni osnov
- Priprema kadrovskog plana
- Predlog kadrovskog plana
- Obrazloženje kadrovskog plana

### ■ CILJNA GRUPA

Načelnici i šefovi kadrovskih jedinica koji rade na pripremi kadrovskih planova i primeni gore navedenih propisa

### ■ PREDAVAČ

**Štefka Korade Purg**  
*Međunarodni ekspert iz Slovenije*

### ■ ORGANIZACIONI OBLIK

Instruktivni seminar uz predavanje, praktične vežbe i diskusiju.

### ■ PERIOD REALIZACIJE I BROJ UČESNIKA

U avgustu 2006 realizovano je dve obuke:

1. 1. avgusta / 21 učesnik,

2. 2. avgusta / 21 učesnik.

UKUPNA OCENA OBUKE **4.33**

### OCENE RAZLIČITIH ASPEKATA OBUKE

Ispunjenost očekivanja	4.11	
Način rada predavača	4.60	
Primenljivost znanja	3.81	
Organizacija obuke	4.58	
Korisnost dobijenih materijala	4.43	

### **Napomena \***

Obuka je organizovana pre usvajanja Programa opšteg stručnog usavršavanja za 2007. uz podršku stručnjaka sa projekta „Tehnička podrška pripremi i sprovođenju upravnopravnih propisa“ (DIAL).

# PRIMENA UREDBE O SPROVOĐENJU INTERNOG I JAVNOG KONKURSA ZA POPUNJAVANJE RADNIH MESTA U DRŽAVNIM ORGANIMA

CILJ

Upoznavanje polaznika sa procesom odabira kadrova u državnoj upravi kroz predstavljanje Uredbe o sprovođenju internog i javnog konkursa i predstavljanje Pravilnika o stručnim osposobljenostima, znanjima i vještinama koje se proveravaju u izbornom postupku, načinu njihove provere i merilima za izbor na radna mesta.

## SADRŽAJ

### PREDAVAČI

**Štefka Korade Purg,**  
*međunarodni ekspert iz oblasti sprovođenja internog i javnog konkursa za popunjavanje radnih mesta u državnim organima,*

**Dragana Janković,**  
*rukovodilac Grupe za selekciju i zapošljavanje kadrova, Služba za upravljanje kadrovima*

**Olga Puljević,**  
*rukovodilac Grupe za stručno-tehničke i administrativne poslove za visoki službenički savet, Služba za upravljanje kadrovima*

- Predstavljanje Uredbe o internom i javnom konkursu za popunjavanje radnih mesta u državnim organima,
- Predstavljanje Pravilnika o stručnim osposobljenostima, znanjima i vještinama koje se proveravaju u izbornom postupku, načinu njihove provere i merilima za izbor na radna mesta,
- Odluke vlade u oblasti internog i javnog konkursa za izvršilačka radna mesta,
- Odluke vlade u oblasti javnog konkursa za položaje

### CILJNA GRUPA

Državni službenici zaposleni u jedinicama za kadrove, koji rade na poslovima izbora kadrova.

### ORGANIZACIONI OBLIK

Informativni seminar

### PERIOD REALIZACIJE I BROJ UČESNIKA

U oktobru 2006. godine održano je 4 obuke:

1. 4. oktobra / 27 učesnika

2. 5. oktobra / 27 učesnika

3. 30. oktobra / 22 učesnika

4. 31. oktobra / 18 učesnika

4.27

### UKUPNA OCENA OBUKE

#### OCENE RAZLIČITIH ASPEKATA OBUKE

Ispunjenost očekivanja	4.27
Primenljivost znanja	4.10
Organizacija obuke	4.42
Korisnost dobijenih materijala	4.20

### Napomena \*

Obuka je organizovana pre usvajanja Programa opšteg stručnog usavršavanja za 2007. uz podršku stručnjaka sa projekta „Tehnička podrška pripremi i sprovođenju upravnopravnih propisa“ (DIAL)

# PROCES ODABIRA KADROVA U DRŽAVNOJ UPRAVI

Obezbeđivanje podrške procesu ujednačavanja procedure odabira kadrova u organima državne uprave kroz upoznavanje državnih službenika (sekretara ministarstava i pomoćnika direktora) sa procesom odabira kadrova u državnoj upravi, sa mogućnostima primene i merilima za izbor na radna mesta. Od posebnog značaja je sticanje samouvida u ličnu odgovornost za što stručnije i efikasnije izvođenje samog procesa odabira kadrova.

CIJLJ

- značaj radnog mesta i osnove za njegovu popunu
- proces popune radnog mesta

## SADRŽAJ

### ■ CIJLNA GRUPA

Sekretari ministarstava i direktori i pomoćnici direktora posebnih organizacija i službi Vlade i rukovodioci jedinica za kadrove.

### ■ PREDAVAČI

**dr Slobodan Ćamilović**

*profesor Fakulteta organizacionih nauka u Beogradu*

**dr Dobrila Vujić**

*Agencija za edukaciju i konsalting u menadžmentu ljudskih resursa iz Beograda*

### ■ ORGANIZACIONI OBLIK

Informativni seminar.

### ■ PERIOD REALIZACIJE I BROJ UČESNIKA

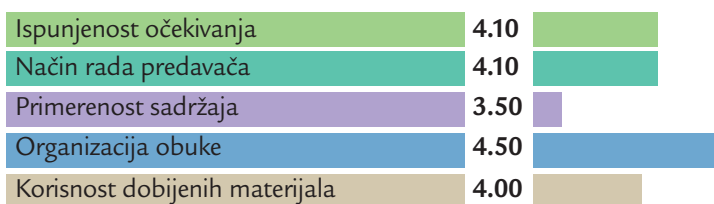
U martu 2007. godine održane su dve jednodnevne obuke:

1. 20. mart / 16 učesnika

2. 21. mart / 15 učesnika

UKUPNA OCENA OBUKE **4.00**

### OCENE RAZLIČITIH ASPEKATA OBUKE



### **Napomena \***

Obuka je organizovana pre usvajanja Programa opšteg stručnog usavršavanja za 2007. uz podršku stručnjaka sa projekta „Tehnička podrška pripremi i sprovođenju upravnopravnih propisa“ (DIAL)

# PROCES POPUNE RADNOG MESTA I ODABIR KADROVA U DRŽAVNOJ UPRAVI

CILJ

Unapređenje konkursnih postupaka i veština odabira kadrova u državnoj upravi, kroz prezentaciju standardizovanog procesa popune radnog mesta i metoda odabira kadrova u organima državne uprave.

## SADRŽAJ

### PREDAVAČI

**dr Slobodan Čamilović**

profesor Fakulteta organizacionih nauka u Beogradu

**dr Dobrila Vujić**

Agencija za edukaciju i konsalting u menadžmentu ljudskih resursa iz Beograda

- Osnove za popunu radnog mesta i proces popune radnog mesta
- Postupak provere stručne osposobljenosti, znanja i veština pri odabiru kadrova
- Metode pismene i usmene provere

### CILJNA GRUPA

Seminar je namenjen državnim službenicima zaposlenim u kadrovskim jedinicama organa državne uprave i rukovodiocima koji su uključeni u proces odabira kadrova, odnosno koji učestvuju u konkursnim komisijama.

### ORGANIZACIONI OBLIK

Instruktivni seminar uz predavanje i prezentaciju, grupni rad i diskusiju.

### PERIOD REALIZACIJE I BROJ UČESNIKA

U periodu maj-jun 2007 realizovano je 4 obuke:




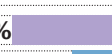



1. 15-16. maja / 9 učesnika

2. 29-30. maja / 11 učesnika

3. 12-13. juna / 12 učesnika

4. 26-27. juna / ... učesnika







### STRUKTURA UČESNIKA PO ZVANJIMA

• Državni službenik na položaju	3%	
• Viši savetnik	15%	
• Samostalni savetnik	21%	
• Savetnik	28%	
• Mlađi savetnik	12%	
• Referent	15%	
• Ostalo	6%	

4.57

### UKUPNA OCENA OBUKE

#### OCENE RAZLIČITIH ASPEKATA OBUKE

Način rada predavača	4.57	
Zanimljivost sadržaja	4.60	
Primenljivost znanja	4.50	
Organizacija obuke	4.83	
Korisnost dobijenih materijala	4.66	
Adekvatnost prostora	4.29	

### Napomena \*

Obuka je organizovana u okviru Programa opšteg stručnog usavršavanja državnih službenika za 2007. godinu uz podršku stručnjaka sa projekta „Tehnička podrška pripremi i sprovođenju upravnopravnih propisa“ (DIAL), finansijski podržanom od strane Evropske agencije za rekonstrukciju (EAR).

# OCENJIVANJE DRŽAVNIH SLUŽBENIKA

Usvajanje znanja o sadržini, procedurama i izveštavanju u postupku ocenjivanja, kao i razvijanje veština formulisanja radnih ciljeva i razrada indikatora za merila za ocenjivanje. Razvijanje stavova o potrebi kontinuiranog procesa praćenja rada zaposlenih i davanja pozitivnih, motivišućih i konstruktivnih informacija zaposlenima, predstavljao je poseban cilj ove obuke.

CILJ

- Uredba o ocenjivanju državnih službenika
- Pisanje radnih ciljeva
- Pravni okvir
- Ko se ocenjuje i ko obavlja ocenjivanje?
- Šta se ocenjuje (merila, radni ciljevi)?
- Ciklus i postupak ocenjivanja
- Izveštaj o ocenjivanju
- Posledice ocenjivanja
- Uloga jedinice za kadrove i Službe za upravljanje kadrovima u sprovođenju postupka ocenjivanja

## SADRŽAJ

### PREDAVAČI

**Dr Hans Achim Roll,**  
*međunarodni ekspert iz Nemačke*

**Svetlana Tomić,**  
*rukovodilac Grupe za sprovođenje postupka ocenjivanja kadrova, Služba za upravljanje kadrovima*

### CILJNA GRUPA

Državni službenici zaposleni u jedinicama za kadrove i državni službenici koji će biti ocenjivači

### ORGANIZACIONI OBLIK

Instruktivni seminar uz predavanje, individualnu vežbu i diskusiju.

### PERIOD REALIZACIJE I BROJ UČESNIKA

U periodu oktobar – decembar 2006. organizovano je šest jednodnevnih obuka:

1. 10. oktobar 2006. / 31 učesnik	4. 10. novembar 2006. / 23 učesnika
2. 11. oktobar 2006. / 23 učesnika	5. 4. decembar 2006. / 25 učesnika
3. 9. novembar 2006. / 19 učesnika	6. 5. decembar 2006. / 17 učesnika

UKUPNA OCENA OBUKE **4.28**

### OCENE RAZLIČITIH ASPEKATA OBUKE

Ispunjenost očekivanja	4.11	
Primenljivost znanja	3.81	
Organizacija obuke	4.48	
Korisnost dobijenih materijala	4.43	

### Napomena \*

Obuka je organizovana pre usvajanja Programa opšteg stručnog usavršavanja za 2007. uz podršku stručnjaka sa projekta „Tehnička podrška pripremi i sprovođenju upravnopravnih propisa“ (DIAL).

# RADNI CILJEVI U KONTEKSTU OCENJIVANJA DRŽAVNIH SLUŽBENIKA

**CILJ**

Obezbeđivanje uspješne primene i sprovođenja Uredbe o ocenjivanju državnih službenika kroz upoznavanje državnih službenika sa procesom ocenjivanja i mestom i ulogom uspešnog pisanja radnih ciljeva u njegovom sprovođenju kao i provezbavanje pisanja radnih ciljeva.

## SADRŽAJ

### ■ PREDAVAČ

**Svetlana Tomić**

*rukovodilac Grupe za sprovođenje postupka ocenjivanja kadrova, Služba za upravljanje kadrovima*

### ■ CILJNA GRUPA

Državni službenici na rukovodećim radnim mestima, koji su određeni da budu ocenjivači u svom organu

- Ko se ocenjuje i zašto?
- Šta su radni ciljevi?
- Pokazatelji rezultata rada
- Koraci u pisanju radnih ciljeva
- Primeri dobrih radnih ciljeva
- Specifikacije radnih ciljeva
- Problemi u pisanju radnih ciljeva
- Merila za ocenjivanje
- Izveštaj o ocenjivanju

### ■ PERIOD REALIZACIJE I BROJ UČESNIKA

U periodu novembar 2006 – februar 2007. održano je ukupno 28 poludnevnih obuka:

1. 20. novembar 2006. / 20 učesnika
2. 21. novembar 2006. / 11 učesnika
3. 27-29. novembar 2006. / 59 učesnika
4. 30. novembar 2006. / 38 učesnika
5. 01. decembar 2006. / 31 učesnik
6. 06, 07. i 08. dec. 2006. / 46 učesnika
7. 26. decembar 2006. / 97 učesnika
8. 27. decembar 2006. / 9 učesnika
9. 10. i 11. januar 2007. / 89 učesnika
10. 22, 23. jan. i 1. feb. 2007. / 159 uč.
11. 5. februar 2007. / 81 učesnik
12. 9. februar 2007. / 10 učesnika
13. 20. februar 2007. / 42 učesnika
14. 22. februar 2007. / 36 učesnika

### ■ ORGANIZACIONI OBLIK

Instruktivni seminar uz predavanje, individualne vežbe i diskusiju.

### ■ STRUKTURA UČESNIKA PO ZVANJIMA

• Viši savetnik	18%
• Samostalni savetnik	45%
• Savetnik	21%
• Saradnik	1%
• Ostalo	15%

**4.09**

## UKUPNA OCENA OBUKE

### OCENE RAZLIČITIH ASPEKATA OBUKE

Ispunjenost očekivanja	3.80
Način rada predavača	4.64
Zanimljivost sadržaja	4.05
Primenljivost znanja	3.82
Organizacija obuke	3.90
Korisnost dobijenih materijala	3.92

### Napomena \*

Obuka je organizovana pre usvajanja Programa opšteg stručnog usavršavanja za 2007. uz podršku svih organa državne uprave

## ANALIZA RADNIH CILJEVA

Obezbeđivanje uspešne primene i sprovođenje Uredbe o ocenjivanju državnih službenika, kroz sticanje uvida u kvalitet napisanih radnih ciljeva, razmene iskustava i rešavanje dilema u procesu pisanja radnih ciljeva i davanje smernica i uputstava o daljim koracima u procesu ocenjivanja.

CILJ

- Osvrt na prvi kvartal perioda ocenjivanja
- Analiza primera napisanih radnih ciljeva

### SADRŽAJ

#### ■ CILJNA GRUPA

Državni službenici zaposleni u jedinicama za kadrove

#### ■ PREDAVAČI

**Dr Hans Achim Roll,**  
*međunarodni ekspert iz Nemačke*

**Svetlana Tomić,**  
*rukovodilac Grupe za sprovođenje postupka ocenjivanja kadrova, Služba za upravljanje kadrovima*

#### ■ ORGANIZACIONI OBLIK

Radionica  
(diskusija, predavanje)

#### ■ PERIOD REALIZACIJE I BROJ UČESNIKA

U maju 2007. održane su dve jednodnevne obuke:

1. 10. maj / 25 učesnika
2. 11. maj / 24 učesnika

#### ■ STRUKTURA UČESNIKA PO ZVANJIMA

• Državni službenik na položaju	5%	
• Viši savetnik	24%	
• Samostalni savetnik	27%	
• Savetnik	30%	
• Mlađi savetnik	7%	
• Saradnik	7%	

### UKUPNA OCENA OBUKE **4.37**

#### OCENE RAZLIČITIH ASPEKATA OBUKE

Način rada predavača	4.50	
Zanimljivost sadržaja	4.34	
Organizacija obuke	4.55	

#### **Napomena \***

Obuka je organizovana u okviru Programa opšteg stručnog usavršavanja za 2007. uz podršku stručnjaka sa projekta „Tehnička podrška pripremi i sprovođenju upravnopravnih propisa“ (DIAL).

# STRATEŠKO PLANIRANJE U DRŽAVNOJ UPRAVI

CILJ

Obuka na temu strateškog planiranja pripravljena je sa ciljem upoznavanja državnih službenika sa značajem i suštinom strateškog planiranja, sa specifičnostima strateškog planiranja u javnom sektoru kao i razumevanjem faza u pripremi strategije jednog sektora i načinima praćenja njenog sprovođenja. Kao jedan od ciljeva postavljen je i provezba vanje formulisanja strateškog načina rešavanja konkretnog problema.

## SADRŽAJ

### PREDAVAČ

#### Kestutis Rekerta,

*direktor Sektora za strateško planiranje u Kancelariji Vlade Litvanije, od 2000. godine, bivši direktor Sektora za administrativne reforme pri Ministarstvu za administrativne reforme i lokalnu samoupravu, predavač strateškog planiranja na Pravnom fakultetu u Litvaniji, u periodu 2000 – 2005.*

- značaj strateškog planiranja uopšte,
- značaj strateškog planiranja u javnom sektoru,
- faze u pripremi strategije razvoja,
- praćenje realizacije strategije.

### CILJNA GRUPA

Državni službenici kojima su za obavljanje poslova potrebna i znanja u oblasti strateškog planiranja, bez obzira na stepen odgovornosti njihovog posla i hijerarhijskog nivoa.

### ORGANIZACIONI OBLIK

Interaktivni seminar uz predavanje, diskusiju i rad u grupama.








### PERIOD REALIZACIJE I BROJ UČESNIKA

U aprilu 2007. godine održane su dve dvodnevne obuke:

1. 1-12. april / 38 učesnika

2. 25-25. april / 45 učesnika







### STRUKTURA UČESNIKA PO ZVANJIMA

• Državni službenik na položaju	17%	
• Viši savetnik	26%	
• Samostalni savetnik	26%	
• Savetnik	17%	
• Mlađi savetnik	7%	
• Saradnik	5%	
• Ostalo	2%	

4.27

## UKUPNA OCENA OBUKE

### OCENE RAZLIČITIH ASPEKATA OBUKE

Način rada predavača	4.20	
Zanimljivost sadržaja	4.20	
Primerenost sadržaja	4.24	
Organizacija obuke	4.29	
Korisnost dobijenih materijala	4.05	
Adekvatnost prostora	4.40	

### Napomena \*

Obuka je organizovana u okviru Programa opšteg stručnog usavršavanja za 2007. u saradnji sa Generalnim sekretarijatom Vlade uz podršku Twinning CARDS projekta „Jačanje kreiranja politika i međuresorskih kapaciteta centra Vlade“.



# GOP-NOVI UPRAVLJAČKI MEHANIZAM U DRŽAVNOJ UPRAVI - METODE I TEHNIKE ZA SPROVOĐENJE ANALIZA

Shvatanje značaja analize situacije i njene veze sa procesom definisanja ciljeva, strategija, programa i projekata resornog ministarstva; detaljno metodološko upoznavanje sa analizom situacije i njenom pozicijom u procesu izrade GOP; unapređenje vještina učesnika za primenu alata i tehnika neophodnih za analizu situacije u resornom ministarstvu; stvaranje uslova za kontinuiranu primenu analize situacije u resornom ministarstvu kao polazne osnove za izradu GOP i programskog budžeta.

CILJ

## SADRŽAJ

- Opšti parametri analiza
- Analiza stanja-SWOT, PEST-LE
- Analiza zainteresovanih strana
- Metodologija za prioritizaciju i analizu potreba zainteresovanih strana
- Analiza problema;
- Metodologija za analizu problema/ciljeva
- Povezivanja rezultata analiza sa projektima, programima i aktivnostima

## PREDAVAČI

**Marko Mihić**

*asistent na Fakultetu  
organizacionih nauka*

## ■ CILJNA GRUPA

Seminar je namenjen državnim službenicima koji se u svojim institucijama bave strateškim i operativnim planiranjem, a posebno članovima Radnih grupa za izradu GOP u resornim ministarstvima.

## ■ ORGANIZACIONI OBLIK

Instruktivni seminar/radionica sa naglaskom na praktičnu primenu analiza.

## ■ PERIOD REALIZACIJE I BROJ UČESNIKA

U periodu april/maj 2007. godine realizovane su četiri obuke:

1. 13-14. april / 15 učesnika

2. 19-20. april / 24 učesnika

3. 8. maj / 20 učesnika

4. 24-25. maj / 18 učesnika

## UKUPNA OCENA OBUKE **4.72**

### OCENE RAZLIČITIH ASPEKATA OBUKE

Način rada predavača	4.75	
Komunikacija u grupi	4.53	
Korisnost dobijenih materijala	4.63	

### **Napomena \***

Obuka je organizovana u okviru Programa opšteg stručnog usavršavanja za 2007. u saradnji sa Zajedničkim projektom: „Ka efikasnijem sprovođenju reformi – unapređenje planiranja budžetiranja, praćenja realizacije i izveštavanja“, koji finansira Vlada Kraljevine Norveške

# GOP - NOVI UPRAVLJAČKI MEHANIZAM U DRŽAVNOJ UPRAVI - UPRAVLJANJE PROJEKTNIM CIKLUSOM U DRŽAVNOJ UPRAVI

CILJ

Obuka na temu upravljanja projektima u državnoj upravi pripravljena je sa ciljem upoznavanja državnih službenika sa osnovnim elementima projekta i upravljanja projektima u kontekstu državne uprave u Srbiji kao i principima i fazama upravljanja projektima. Posebni zadaci odnosili su se na razumevanje uloge projekta u državnoj upravi kao i shvatanja osnovnih elemenata alata za upravljanje projektima kao što je logički okvir projekta.

## SADRŽAJ

### PREDAVAČ

**Vladimir Obradović**

asistent na Fakultetu organizacionih nauka

### CILJNA GRUPA

Seminar je namenjen državnim službenicima koji se u svojim institucijama bave strateškim i operativnim planiranjem, a posebno članovima Radnih grupa za izradu GOP u resornim ministarstvima.

- Uvod u upravljanje projektima
- Osnovni elementi projekta
- Prioritetizacija projekata
- Opšti i posebni ciljevi i rezultati projekta
- Projektne aktivnosti i plan aktivnosti
- Analiza rizika i planiranje reakcije na rizik
- Izrada logičke matrice

### ORGANIZACIONI OBLIK

Instruktivni seminar uz korišćenje sledećih metoda: predavanje, radionice/praktična primena na zadacima, diskusija.

### PERIOD REALIZACIJE I BROJ UČESNIKA

U periodu maj-jun 2007. godine održane su dve obuke:

1. 7-8. maj / 16 učesnika

2. 1-2. jun / 23 učesnika

### STRUKTURA UČESNIKA PO ZVANJIMA

• Državni službenik na položaju	2%
• Viši savetnik	10%
• Samostalni savetnik	18%
• Savetnik	50%
• Mlađi savetnik	3%
• Saradnik	7%
• Referent	2%
• Ostalo	8%

## 4.58 UKUPNA OCENA OBUKE

### OCENE RAZLIČITIH ASPEKATA OBUKE

Način rada predavača	4.90
Zanimljivost sadržaja	4.66
Primenljivost znanja	4.41
Organizacija obuke	4.62
Korisnost dobijenih materijala	4.67
Dužina trajanja obuke	4.28
Adekvatnost prostora	4.46

### Napomena \*

Obuka je organizovana u okviru Programa opšteg stručnog usavršavanja za 2007. u saradnji sa Zajedničkim projektom: „Ka efikasnijem sprovođenju reformi – unapređenje planiranja budžetiranja, praćenja realizacije i izveštavanja“, koji finansira Vlada Kraljevine Norveške.

# RUKOVOĐENJE U DRŽAVNOJ UPRAVI – LIDERSKE VEŠTINE

Upoznavanje rukovodioca svih nivoa sa osnovnim veštinama koje treba da poseduju, kroz predstavljanje bazičnih znanja u vezi sa vođenjem evaluativnog razgovora i ocenjivanjem zaposlenih i provežbavanje pisanja radnih ciljeva, kao i predstavljanje veština delegiranja posla i motivacije zaposlenih.

- Upravljanje liderskim veštinama u savremenim uslovima – opšti prikaz teme
- Motivisanost saradnika: razumeti koji su ulozi saradnika, njihova ključna očekivanja, odnos na liniji ostvarena rad - nagrađivanje, uslovi rada i motivacija
- Delegiranje posla: znati napraviti razliku između sadržine zadataka koje treba obaviti na jednoj strani i upravljanja i podele poslova na drugoj strani
- Upravljanje prema postavljenim ciljevima: podići nivo efikasnosti organizacije putem motivacije saradnika.
- Pojedinačan razgovor sa saradnicima o ciljevima koji su im postavljeni
- Vođenje sastanaka
- Dodatna vrednost menadžera: dati smisao, upravljati svojim vremenom i vremenom tima, vrednovati komunikaciju menadžera

## SADRŽAJ

### PREDAVAČ

#### Dr Lionel Chaty

Šef službe za međunarodne poslove Ministarstva za državnu upravu Francuske, bivši savetnik Vlade Srbije za pitanja obuke na temu upravljanja kadrovima za više državne službenike, profesor francuske Nacionalne škole za administraciju (ENA)

### CIJLNA GRUPA

Državni službenici na rukovodećim radnim mestima, bez obzira na nivo hijerarhije i stepen odgovornosti posla koji obavljaju.

### ORGANIZACIONI OBLIK







Interaktivni seminar uz predavanje, diskusije i grupne vežbe

### PERIOD REALIZACIJE I BROJ UČESNIKA

U maju 2007. održane su dve dvodnevne obuke:







1. 24-25. maj / 22 učesnika
2. 14-15. jun / 18 učesnika

### STRUKTURA UČESNIKA PO ZVANJIMA

• Državni službenik na položaju	24%	
• Viši savetnik	26%	
• Samostalni savetnik	29%	
• Savetnik	15%	
• Referent	3%	
• Ostalo	3%	

### UKUPNA OCENA OBUKE – 4.48

### OCENE RAZLIČITIH ASPEKATA OBUKE

Način rada predavača	4.79	
Zanimljivost sadržaja	4.71	
Primerenost sadržaja	4.39	
Organizacija obuke	4.47	
Korisnost dobijenih materijala	4.50	
Adekvatnost prostora	4.06	

### Napomena \*

Obuka je organizovana u okviru Programa opšteg stručnog usavršavanja za 2007. uz podršku Generalnog sekretarijata Vlade i stručnjaka sa Twinning CARDS projekta „Jačanje sposobnosti za kreiranje politika i koordinaciju rada ministarstava“ koji finansira Evropska agencija za rekonstrukciju.

## UPRAVLJANJE PROJEKTIMA

CILJ

Predstavljanje najvažnijih karakteristika i osnovnih načela sprovođenja IPA fondova (Instrumenti pretpristupne pomoći), upoznavanje sa fazama ciklusa upravljanja projektom, predstavljanje metode logičkog okvira i provežbavanje popunjavanja matrice logičkog okvira.

### SADRŽAJ

- IPA fondovi
- Ciklus upravljanja projektom
- Pristup i metoda logičkog okvira: faza analize stanja i faza planiranja
- Pretpostavke, pokazatelji, izvori za proveru
- Vremensko planiranje aktivnosti

### PREDAVAČ

#### Mihailo Petrović

magistar Instituta za političke nauke iz Pariza u oblasti evropskih poslova, konsultant u kabinetu Ethos Challenge (grupa AXCESS - konsalting u oblasti ljudskih resursa), predavač na francuskoj Nacionalnoj školi za administraciju (ENA) i Centru za evropske studije u Strazburu (CEES)

### CILJNA GRUPA

Rukovodioci timova od nivoa najnižih organizacionih jedinica (grupa, odeljenja) do direktora sektora

### ORGANIZACIONI OBLIK

Instruktivni seminar uz predavanje i grupne vežbe.







### STRUKTURA UČESNIKA PO ZVANJIMA

### PERIOD REALIZACIJE I BROJ UČESNIKA

U maju 2007. održane su dve dvodnevne obuke:

1. 10-11. maj / 23 učesnika

2. 17-18. maj / 36 učesnika

• Državni službenik na položaju	6%	
• Viši savetnik	32%	
• Samostalni savetnik	23%	
• Savetnik	33%	
• Mlađi savetnik	4%	
• Ostalo	5%	

### 4.38 UKUPNA OCENA OBUKE

#### OCENE RAZLIČITIH ASPEKATA OBUKE

Način rada predavača	4.63	
Zanimljivost sadržaja	4.55	
Primenljivost znanja	4.46	
Organizacija obuke	4.15	
Adekvatnost prostora	4.02	

#### Napomena \*

Obuka je organizovana u okviru Programa opšteg stručnog usavršavanja za 2007. uz podršku Generalnog sekretarijata Vlade i stručnjaka sa Twinning CARDS projekta „Jačanje sposobnosti za kreiranje politika i koordinaciju rada ministarstava“ koji finansira Evropska agencija za rekonstrukciju.

## UVOD U INTERNU REVIZIJU

Shvatanje uloge i odgovornosti interne revizije, predstavljanje osnovnih koncepata koji leže u osnovi interne revizije, unapređenje opšteg znanja o rizicima i kontrolama, podizanje svesti učesnika o poslovnim procesima, upoznavanje sa revizorskim veštinama (osnovne tehnike dokumentovanja, testiranje kontrola, tehnike uzorkovanja, načini saopštavanja rezultata analize) i veštinama za vođenje razgovora, kao i upoznavanje učesnika sa osnovama izveštavanja revizora i upoznavanje sa osnovama revizije informacionih sisteme i načinima za identifikovanje indikatora pronevere.

CILJ

- Osnove interne revizije
- Izazovi sa kojima se suočava interna revizija
- Rizici i kontrole
- Uvod u poslovne procese
- Osnovna dokumentacija
- Tehnike testiranja i uzorkovanja
- Analitika
- Revizija sistema – teorija i studija slučaja
- Važnost dobre komunikacije
- Vrste revizorskih sastanaka
- Prvi sastanak
- Razgovori za dobijanje podataka
- Tehnike razgovora
- Svrha revizorskih izveštaja, priprema izveštaja i struktura izveštaja
- Planovi aktivnosti
- Revizija informacionih sistema
- Koncepti pronevere

### SADRŽAJ

#### PREDAVAČ

**Liam Fitzpatrick**

*Međunarodni ekspert za oblast interne revizije*

**William McCabe**

*Međunarodni ekspert za oblast interne revizije*

**Aristodemos Yiannakas**

*Međunarodni ekspert za oblast interne revizije*

#### CILJNA GRUPA

Seminar je namenjen državnim službenicima koji obavljaju poslove interne kontrole u okviru državnih organa.

#### ORGANIZACIONI OBLIK

Instruktivni seminar uz predavanje i prezentaciju, grupni rad i diskusiju.

#### PERIOD REALIZACIJE I BROJ UČESNIKA

U periodu maj-jun 2007 realizovane su dve obuke:

1. 29. maj - 6. jun / 21 učesnika

2. 19-27. jun / 11 učesnika

#### STRUKTURA UČESNIKA PO ZVANJIMA

• Državni službenik na položaju	10%	
• Viši savetnik	15%	
• Samostalni savetnik	15%	
• Savetnik	30%	
• Saradnik	15%	
• Referent	5%	
• Ostalo	10%	

UKUPNA OCENA OBUKE **4.40**

#### OCENE RAZLIČITIH ASPEKATA OBUKE

Način rada predavača	4.66	
Način rada na vežbama	4.34	
Primerenost sadržaja	4.43	
Organizacija obuke	4.56	
Korisnost dobijenih materijala	4.51	
Adekvatnost prostora	3.90	

#### Napomena \*

Obuka je organizovana u okviru Programa opšteg stručnog usavršavanja državnih službenika za 2007. godinu uz podršku stručnjaka sa projekta „Interna revizija i interna finansijska kontrola u javnom sektoru, 2. faza Republika Srbija“, koji finansira Evropska agencija za rekonstrukciju.

## FINANSIJSKO UPRAVLJANJE I KONTROLA

CILJ

Upoznavanje polaznika sa finansijskim upravljanjem i kontrolom u javnom sektoru i razumevanje načina na koji se ono može primeniti u orginima državne uprave, kao i shvatanje osnova postojećih metoda za finansijsko upravljanje i kontrolu

### SADRŽAJ

#### PREDAVAČ

**Graham Mardsen**

*Međunarodni ekspert za oblast interne revizije*

**William McCabe**

*Međunarodni ekspert za oblast interne revizije*

**David Donaldson**

*Međunarodni ekspert za oblast interne revizije*

**Keith Stanton**

*Međunarodni ekspert za oblast interne revizije*

- Uvod u finansijsko upravljanje i internu kontrolu
- Uloge u organizaciji
- Pregled KOSO (COSO) okvira
- Kontrolne aktivnosti
- Interna kontrola – studija slučaja
- Procena rizika
- Pregled organizacione implementacije
- Proces samo-ocenjivanja kontrole

#### CILJNA GRUPA

Seminar je namenjen državnim službenicima koji obavljaju poslove interne kontrole ali i finansijskim stručnjacima, tj državnim službenicima zaposlenima u finansijskim odeljenjima u organima državne uprave.

#### ORGANIZACIONI OBLIK

Instruktivni seminar uz predavanje i prezentaciju, studije slučaja, grupni rad i diskusiju.






#### PERIOD REALIZACIJE I BROJ UČESNIKA

U periodu maj-jun 2007. realizovano je dve obuke:

1. 29. maj - 6. jun / 17 učesnika







2. 19-27. jun / 19 učesnika

#### STRUKTURA UČESNIKA PO ZVANJIMA

• Državni službenik na položaju	11%	
• Viši savetnik	22%	
• Samostalni savetnik	22%	
• Savetnik	6%	
• Mlađi savetnik	11%	
• Saradnik	11%	
• Ostalo	17%	

### 4.72 UKUPNA OCENA OBUKE

#### OCENE RAZLIČITIH ASPEKATA OBUKE

Način rada predavača	4.79	
Ostvarenost ciljeva	4.71	
Primenljivost znanja	4.43	
Organizacija obuke	4.84	
Korisnost dobijenih materijala	4.74	
Adekvatnost prostora	4.77	

#### Napomena \*

Obuka je organizovana u okviru Programa opšteg stručnog usavršavanja državnih službenika za 2007. godinu uz podršku stručnjaka sa projekta „Interna revizija i interna finansijska kontrola u javnom sektoru, 2. faza Republika Srbija“, koji finansira Evropska agencija za rekonstrukciju.

## REVIZIJA FONDOVE EVROPSKE UNIJE

Upoznavanje učesnika sa onovama revizije fondova Evropske unije, međunarodnim standardima revizije, sa vrstama fondova (strukturalni i kohezioni), kao i sa zahtevima revizije vezanim za te fondove.

- Pregled zakonskih okvira EU za predpristupne fondove (instrument pre pristupa (IPA)) i fondove nakon pristupanja
- Pauza za kafu
- Međunarodni standardi revizije
- Uloga interne revizije i veza sa eksternim revizorima
- Instrument eu pre pristupanja EU (IPA)
- Zahtevi revizije
- Evropski fond za ribarstvo (EFF)
- Zahtevi revizije vezani za Evropski fond za ribarstvo (EFF)
- Strukturalni i kohezioni fondovi EU
- Zahtevi revizije vezani za strukturalne i kohezione fondove EU
- Evropski poljoprivredni garancijski fond (EAGF)
- Evropski poljoprivredni fond za ruralni razvoj (EARDF)
- Zahtevi revizije vezani za Evropski poljoprivredni garancijski fond i Evropski poljoprivredni fond za ruralni razvoj
- Planiranje revizije u skladu sa međunarodno prihvaćenim standardima revizije

### SADRŽAJ

#### PREDAVAČ

**John Powell**

*Međunarodni ekspert za reviziju fondova Evropske unije*

#### CIJNA GRUPA

Seminar je namenjen državnim službenicima koji u svom radu imaju potrebe i za znanjima u oblasti revizije fondova Evropske unije.

#### ORGANIZACIONI OBLIK

Instruktivni seminar uz predavanje i prezentaciju, grupni rad i diskusiju.

#### PERIOD REALIZACIJE I BROJ UČESNIKA

1. 26-28. jun / 11 učesnika

#### STRUKTURA UČESNIKA PO ZVANJIMA

• Viši savetnik	25%
• Samostalni savetnik	29%
• Savetnik	25%
• Saradnik	7%
• Referent	14%
• Ostalo	25%

#### UKUPNA OCENA OBUKE **4.50**

#### OCENE RAZLIČITIH ASPEKATA OBUKE

Način rada predavača	4.60
Ostvarenost ciljeva	4.30
Primenljivost znanja	4.20
Organizacija obuke	4.60
Korisnost dobijenih materijala	4.50
Način rada na vežbama	4.60
Adekvatnost prostora	4.60

#### Napomena \*

Obuka je organizovana u okviru Programa opšteg stručnog usavršavanja državnih službenika za 2007. godinu uz podršku stručnjaka sa projekta „Interna revizija i interna finansijska kontrola u javnom sektoru, 2. faza Republika Srbija“, koji finansira Evropska agencija za rekonstrukciju.

Dosadašnje analize su pokazale da su državni službenici veoma zainteresovani za stručno usavršavanje, ali da su istovremeno i veoma svesni da je jedan od najvećih problema, sem finansiranja, vremensko trajanje obuka, s obzirom na njihove svakodnevne obaveze. Imajući u vidu ovaj, ali i sve ostale probleme koji prate proces stručnog usavršavanja državnih službenika, Služba će u narednom periodu pokušati da na najoptimalniji i najefikasniji način reši iste.

Kako bi naredni predlozi godišnjih programa opšteg stručnog uavršavanja bili što kvalitetniji i odgovarali na potrebe direktnih korisnika – državnih službenika, Službu očekuju zadaci kao što su:

- razvijanje metodologije utvrđivanja potreba državnih službenika za stručnim usavršavanjem;
- razvijanje sistema evaluacije za procenu kvaliteta Programa OSU, kako procesa realizacije tako i ono što je najvažnije – postignutih efekata koji se ogledaju u postignutim promenama na individualnom planu unapređenja profesionalnih znanja i veština državnih službenika i promenama u funkcionisanju pojedinačnih državnih organa;
- uspostavljanje sistema finansiranja Programa OSU;
- regulisanje pravnog okvira angažovanja predavača za potrebe realizacije programa opšteg stručnog usavršavanja
- i mnogi drugi.