ИПА ПРОГРАМ ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ ЗА СРБИЈУ

ПОДРШКА НАЈУ У ПРОФЕСИОНАЛНОМ РАЗВОЈУ ЈАВНЕ УПРАВЕ

Општи програм обуке за државне службеника – тематска област Лични развој и вештине

Припремили:

Светлана Ђуковић, вођа тима и експерт за развој људских ресурса

Душан Протић, правни експерт

Владимир Влајковић, експерт за професионални развој

септембар 2020. године

#ЕУ ЗА ТЕБЕ

Пројекат финансиран од стране Европске уније

Пројекат имплементиран од стране IBF International Consulting за и у сарадњи са Националном академијом за јавну управу

“Садржај ове публикације је искључива одговорност аутора и ни на који начин не одражава
ставове Европске уније.”

Општи програм обуке за државне службеника – тематска област Лични развој и вештине

Коментари и преоруке за унапређење нацрта документа

Сврха овог документа је да се на основу анализе нацрта програма обука за тематску целину Лични развој и вештине, представе коментари и дају препоруке за унапређење садржаја овог документа.

Анализа овог дела Општег програма обуке државних службеника се састоји из четири дела. У првом делу су представљене опште препоруке, након чега су дате и препоруке према елементима програма, Након тога је у прилогу представљен степен усклађености постојећег Програма обука за тематску област Лични развој и вештине и понашајним компетенцијама дефинисаним Уредбом о одређивању компетенција за рад државних службеника. На крају, представљени су коментари на једном примеру, односно једном програму обуке.

Методолошки приступ анализи је исти као приликом анализе тематске области Управљање људским ресурсима који је консултантски тим урадио и представио НАЈУ, те се у овом документу не представља поново.

Налази и опште препоруке

Основни налаз пројектног тима је да иако програм има велики број тема, он не покрива на адекватан и уједначен начин све понашајне компетенције из Уредбе о одређивању компетенција за рад државних службеника. Наиме, постоји дисбаланс у заступљености појединих понашајних компетенција. Тако 12 обука које су предвиђене у нацрту програма, доприносе развоју свих седам понашајних компетенција, али међу њима доминирају Оријентација ка учењу и променама и Управљање задацима и остваривање резултата, док Изградња и одржавање професионалних односа, Управљање људским ресурима, Управљање информацијама, Савесност, посвећеност и итегритет и Стратешко управљање нису довољно заступљене.

Како би се на адекватни начин обухватиле све компетенције, препорука консултантског тима је да програми обука у области Лични разој и вештине буду конципирани према компетенцијама. У тематској области Лични развој и вештине свака постојећа целина програма би требало да кореспондира са одређеном понашајном компетенцијом. У том смислу, постојећа тематска целина – Лични развој и вештине би требало да прерасте у пет тематских целина које би обухватале сваку од понашајних компетенција посебно. Ово би значило да би рецимо понашајна компетенција – Савесност, посвећеност и интегритет била засебна тематска целина која би обухватала обуке које примарно развијају ову компетенцију имајући у виду њене показатеље.

Када је реч о понашајним компетенцијама које се односе само на руководиоце попут управљања људским ресурсима и стратешким управљањем, оне би требало да буду покривене Програмом обуке руководилаца, а не Општим програмом обука државних службеника.

Војводе Степе 51, Београд, Србија
+381.11.7.357.100, +381.63.7.357.750
svetlana.djukovic@gmail.com

Налази и препоруке према елементима програма

У наставку су дате препоруке за унапређење програма обука, према елементима програма. Са свим осталим елементима где не постоји коментар, консултантски тим је сагласан и у овом тренутку нема значајних предлога за њихово унапређење.

УВОДНИ ТЕКСТ

Уводни текст који се налази на почетку тематске области Лични развој и вештине је веома добар и може послужити као добар пример за друге тематске области. Кључна сугестија за унапређене овог дела је да је потребно прецизирати да ови програми обука доприносе развоју искључиво понашајних компетенција, а не пре свега као што је наведено у нацрту документа.

ЦИЉНА ГРУПА

Као што је назначено у претходно израђеном документу приликом анализе тематске области Управљање људским ресурсима, **циљна група треба да дефинише која групација државних службеника ће бити будући полазници обука и треба да буде што је могуће специфичније дефинисана како би се могао дефинисати адекватан садрж**ај. У нацрту програма обука у области Лични развој и вештине, се код неких обука као циљна група наводе сви ”државни службеници”, а негде ”руководиоци и сви државни службеници”. Став консултантског тима је да Општи програм обука за државне службенике треба да обухвати искључиво извршиоце, како не би дошло до преклапања са постојећим програмом обука за руководиоце. Стога, у оквиру овог елемента не би требало да се наводе руководећа радна места јер су она већ обухваћена посебним програмом (Уредбом је за руководиоце такође предвиђена засебна понашајна компетенција УЉР која и треба да буде разрађена посебним програмом за руководиоце). То не значи да руководиоцима не треба да буде дозвољено да похађају обуке из Општег програма, али они свакако не би требало да буду примарна циљна група. Овде напомињемо и да наведену циљну групу треба довести у везу са бројем заинтересованих службеника за обуку који се (уколико се) помиње у опису разлога.

КОМПЕТЕНЦИЈА ЧИЈЕМ РАЗВОЈУ ПРОГРАМ ОБУКЕ ДОПРИНОСИ

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси је неопходан елемент јер представља везу између програма обуке и оквира компетенција који је уведен у државнослужбенички систем 2019. године. На основу детаљне анализе система компетенција и стручног усавршавања, препорука консултантског тима је да програми обука у области Лични разој и вештине буду у потпуности конципирани према компетенцијама. То би се постигло тиме што би се у оквиру тематске целине увели пододељци који би носили назив по понашајним компетенцијама из Уредбе. Тиме би се створили услови да се код појединачних програма обука не наводе поново компетенције чијем развоју обука доприноси.

РАЗЛОГ КОЈИ ЈЕ УСЛОВИО ДОНОШЕЊЕ ПРОГРАМА

Разлог који условљава покретање одређене обуке је један од кључних елемената програма који треба да укаже на одређени проблем са којим се запослени суочавају у пракси. Оцена консултантског тима је да је овај елемент код већине обука веома добро урађен и може послужити као добар пример за конципирање овог елемента програма обука у оквиру других тематских целина.

ЦИЉ РЕАЛИЗАЦИЈЕ ПРОГРАМА

Војводе Степе 51, Београд, Србија
+381.11.7.357.100, +381.63.7.357.750
svetlana.djukovic@gmail.com

Циљ реализације програма би требало да буде у директној вези са проблемом који је утврђен у оквиру разлога за покретање одређене обуке. Ипак, потребно је размотрити коју нам то нову информацију овај елемент доноси и да ли је за сваку појединачну обуку неопходно понављање исте реченице којом се дефинише овај део. Стога би требало конкретизовати циљеве програма обука. У супротном, уколико се овај елемент дефинише уопштено као што је то случај код неких програма обука где се своди на опште упућивање на унапређење знања и/или вештина, није га неопходно наводити на нивоу појединачне обуке. Као негативан пример може се искористити циљ који је дефинисан за обуку "Водити састанак са резултатом" који гласи "Унапређење знања, вештине полазника за ефикасније планирање и спровођење састанака." С друге стране, циљ који је дефинисан за обуку Планирање личног развоја и каријере, може бити добар пример. Он гласи "Оспособљавање државних службеника за планирање личног развоја и каријере и преузимање одговорности за реализацију каријерних циљева, као и за активно укључивање у интерно тржиште рада."

ОЧЕКИВАНИ ЕФЕКТИ У ПОДИЗАЊУ НИВОА ЗНАЊА И ВЕШТИНА ПОЛАЗНИКА

Као што је у претходном документу наведено, **очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника су незаобилазна ставка сваке обуке и један од најзначајнијих елемената којим се постављају оквири сваке појединачне обуке.** Пре свега приликом дефинисања овог дела не би требало ићи на превелики број ефеката са идејом да се покрије свака ставка тематских целина програма. Тренутно се они конципирају тако да сваки ефекат прати једну тематску целину или обрнуто. Нпр. код обуке "Како да брже читате и боље памтите – технике брзог читања" се као исход, између осталог, наводи да полазник по завршетку тренинга: Има увид, на бази самопроцене, о актуелној брзини читања, разумевања и памћења прочитаног; Разуме значај поседовања знања о очном апарату и нервном систему за разумевање технике брзог читања; Објашњава услове који чине читалачки контекст и утичу на читање, итд. На овај начин дефинисања ова два елемента не добијамо додатну вредност. Такође, овако дефинисани исходи не помажу руководиоцима ни запосленима да знају како ће им стечене вештине користити у будућем раду. Стога, мишљење консултантског тима је да овај елемент треба дефинисати тако да описује ефекте који ће се испољити у пракси органа државне управе применом стечених знања и вештина са обуке. Ово подразумева да би фокус овде требало ставити искључиво на вештине/способности које се усвајају и да би се требало определити за највише три кључна ефекта. Нпр. код поменуте обуке која се бави брзим читањем, исход би требало да буде само један а то је да полазник по завршетку обуке способан да брзо и са високом концентрацијом и разумевањем чита стручне текстове из различитих извора.

ОПИС ПРОГРАМА И ТЕМАТСКИХ ЦЕЛИНА

Иако су Законом о државним службеницима дефинисани елементи програма обука, **став консултантског тиме је да опис програма и тематских целина не би требало детаљно наводити у програму обука**. Садржај и детаљан план програма и начина рада, би требало да дефинишу реализатори програма обука. На тај начин се обезбеђује да реализатори својом креативношћи, знањем и вештинама донесу додатну вредност систему стручног усавршавања државних службеника.

ОБЛИЦИ, МЕТОДЕ И ТЕХНИКЕ РЕАЛИЗАЦИЈЕ ПРОГРАМА

Војводе Степе 51, Београд, Србија
+381.11.7.357.100, +381.63.7.357.750
svetlana.djukovic@gmail.com

Облици, методе и технике реализације програма представљају један од начина на који ће се изводити обука. Ова информација јесте значајна за полазника, али би имајући у виду тренутну ситуацију изазване епидемијом вируса КОВИД-19, требало за све обуке предвидети и могућност онлајн обуке. Поред тога, за будуће полазнике је битно да знају и који вид онлајн обуке је у питању, нпр. да ли је вебинар (за који треба да обезбеде одређене техничке услове и/или да поседују базичне вештине за тај вид семинара) или је видео запис који могу самостално да прегледају. Нпр. обука "Управљање стресом и начини његовог превазилажења" и "Умеће рада на даљину" су добри примери (али нису једини) за то, јер се као облик наводи 1) радионица или 2) вебинар.

ТРАЈАЊЕ ПРОГРАМА

Трајање програма даје значајну информацију за полазнике како би могли адекватно да уклопе своје време и радне обавезе. Као што је и раније наведено, мишљење пројектног тима је да је овај елемент неопходан и да би га требало задржати за конципирање будућих програма обука.

НАЈМАЊИ И ОПТИМАЛАН БРОЈ ПОЛАЗНИКА

Као што је у анализи програма Управаље људским ресурсима наведено, став консултантског тиме је да су **најмањи и оптималан број полазника веома битна информација само за организатора програма обука, и то како би могао адекватно да планира све што је неопходно за реализацију обуке.** Међутим, уколико се посматра из угла полазника који читају овај програм, поставља се питање да ли ова информација треба да буде представљена у оквиру Општег програма. При томе треба размотрити и да ли су неопходне обе информације - најмањи и оптималан број полазника. У програмима се те бројке углавном крећу од 15 – 25, што је уобичајен број полазника. С обзиром да је ова информација потребна искључиво за НАЈУ требало би размотрити да ли је треба представити као елемент код сваке појединачне обуке.

НАЧИНИ ВРЕДНОВАЊА И ВЕРИФИКАЦИЈЕ

Као и код програма обука у тематској области Управљање људским ресурсима, **начин вредновања и начин верификације учесника су елементи који се мање више понављају за сваку појединачну обуку.** Разлика која се јавља је да ли постоји или не начин вредновања, као што је и предвиђено Законом о државним службеницима. Ипак, став консултантског тиме је да за сваку обуку треба да постоји провера зања и то тестом након обуке, али и дугорочно интервјуисањем непосредног руководиоца након три месеца од одржане обуке (ово је већ део који се односи на вредновање програма обука у ширем смислу, а на овај начин би се утврдила стварна примена знања у пракси, односно добила информација да ли обука има ефекта на рад полазника). На сличан начин би требало размишљати о верификацији јер је тренутна разлика само у документу који се издаје – сертификат или потврда. Слично као и код претходне ставке и овде би требало имати уједначити приступ, те би након теста знања и провере да ли су та знања примењена у пракси требало доделити сертификат.

ПОВЕЗАНОСТ СА ДРУГИМ ПРОГРАМИМА:

Као и код програма обука у тематској области Управљање људским ресурсима, **повезаност са другим програмима није јасна, односно нису јасни критеријуми који се користе за успостављање везе.** Стога, било би значајно успоставити одређене критеријуме по којима се стварају ове везе – да ли оне иду према постојећим компетенцијама или према сродним темама,

Војводе Степе 51, Београд, Србија
+381.11.7.357.100, +381.63.7.357.750
svetlana.djukovic@gmail.com

или евентуално према циљној групи односно одређеној категорији полазника. Све су то одређене ставке које би могле поставити оквире за утврђивање јаче или слабије везе између било које две обуке. Стога, било би добро размотрити инкорпорирање овог приступа у оквиру постојећег програма.

Прилог 1. Усклађеност постојећег Програма обука за тематску област Лични развој и вештине и понашајним компетенцијама дефинисаним Уредбом о одређивању компетенција за рад државних службеника

УРЕДБА О ОДРЕЂИВАЊУ КОМПЕТЕНЦИЈА ЗА РАД ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА **Понашајне компетенције**	**ПОСТОЈЕЋИ ПРОГРАМ ОБУКА ЗА ТЕМАТСКУ ОБЛАСТ УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА** **Обука**	**Коментар**
Управљање информацијама	УМЕЋЕ РАДА НА ДАЉИНУ КАКО ДА БРЖЕ ЧИТАТЕ И БОЉЕ ПАМТИТЕ –ТЕХНИКЕ БРЗОГ ЧИТАЊА	Ова компетениција би требало да се нађе и код обуке ДОНОШЕЊЕ КВАЛИТЕТНИХ ОДЛУКА, а такође би додатно требало додати посебну обуку Управљање информацијама, која би у фокусу имала развој ове компетенције
Управљање задацима и остваривање резултата	УЧЕЊЕМ КА ПРОМЕНАМА – БУДИ ПРОМЕНА! ДОНОШЕЊЕ КВАЛИТЕТНИХ ОДЛУКА РАЗВОЈ ЛИЧНЕ ЕФИКАСНОСТИ И КРЕАТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЈА ВРЕМЕНА ВОДИТИ САСТАНАК СА РЕЗУЛТАТОМ	Поред поменутих обука, ова компетенција би требало да се нађе и код обуке УМЕЋЕ РАДА НА ДАЉИНУ, а такође је препорука да се развије нови програм обуке који би у фокусу имао рад са странкама
Оријентација ка учењу и променама	ОТКРИЈТЕ СВОЈЕ „НАЈБОЉЕ ЈА“ УПРАВЉАЊЕ СТРЕСОМ И НАЧИНИ ЊЕГОВОГ ПРЕВАЗИЛАЖЕЊА УЧЕЊЕМ КА ПРОМЕНАМА – БУДИ ПРОМЕНА! ДОНОШЕЊЕ КВАЛИТЕТНИХ ОДЛУКА РАЗВОЈ ЛИЧНЕ ЕФИКАСНОСТИ И КРЕАТИВНОСТИ ПЛАНИРАЊЕ ЛИЧНОГ РАЗВОЈА И КАРИЈЕРЕ ИНВЕСТИРАЈТЕ У СВОЈЕ ЗАПОСЛЕНЕ – МЕТОДЕ РАЗВОЈА ЗАПОСЛЕНИХ	√

Војводе Степе 51, Београд, Србија
+381.11.7.357.100, +381.63.7.357.750
svetlana.djukovic@gmail.com

	КАКО ДА БРЖЕ ЧИТАТЕ И БОЉЕ ПАМТИТЕ –ТЕХНИКЕ БРЗОГ ЧИТАЊА	
Изградња и одржавање професионалних односа	ТИМОВИ И ТИМСКИ РАД ВОДИТИ САСТАНАК СА РЕЗУЛТАТОМ	Поред поменутих обука, ова компетенција би требало да се нађе и код обуке УМЕЋЕ РАДА НА ДАЉИНУ, а такође је препорука да се развије нови програм обуке који би у фокусу имао комуникацију и решавања конфликата и непријатних ситуација са колегама
Савесност, посвећеност и интегритет	ТИМОВИ И ТИМСКИ РАД	Ова компетенције није адекватно заступљена и предлог је да се предвиди посебна обука, а модел може бити у складу са предлогом СУК ВРЕДНОСТИ И ЕТИКА НА ПОСЛУ: УСКЛАЂИВАЊЕ ЛИЧНИХ И ВРЕДНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЈЕ
Управљање људским ресурима	ПЛАНИРАЊЕ ЛИЧНОГ РАЗВОЈА И КАРИЈЕРЕ ИНВЕСТИРАЈТЕ У СВОЈЕ ЗАПОСЛЕНЕ – МЕТОДЕ РАЗВОЈА ЗАПОСЛЕНИХ	Ова компетенција је само за руководећа радна места, тако да се предлаже да она буде обухваћена Програмом обуке руководилаца, а не Општим програмом обука
Стратешко управљање	УМЕЋЕ РАДА НА ДАЉИНУ	Ова компетенција је само на државне службенике на положају, тако да се предлаже да она буде обухваћена Програмом обуке руководилаца, а не Општим програмом обука

Војводе Степе 51, Београд, Србија
+381.11.7.357.100, +381.63.7.357.750
svetlana.djukovic@gmail.com

Прилог 2. Коментари на одабрани пример програма обуке: Организација времена

Област стручног усавршавања: Лични развој и вештине

Назив програма обуке

ОРГАНИЗАЦИЈА ВРЕМЕНА

Шифра програма

Циљна група

Сви државни службеници.

Коментар: Руководиоци не би требали да буду циљна група Општег програма генерално, па самим тим ни обука у оквиру ове тематске области, с обзиром да су већ обухваћени Програмом обуке руководилаца. Стога би циљну групу требало преформулисати.

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Управљање задацима и остваривање резултата

Коментар: Пошто овај елемент није прописан Законом, а при томе је цела тематска област конципирана према понашајним компетенцијима, став консултантског тима је да нема потребе оптерећивати сваки програм истом информацијам. Стога је предлог да се само у уводном делу ове тематске области наведе веза са понашајним компетенцијама, као и да се у оквиру тематске целине уведу поднаслови који би пратили пет понашајних компетенција.

Разлог који је условио доношење програма

Управљање временом представља процес планирања и контроле колико времена треба потрошити на одређене активности. Добро управљање временом омогућава појединцу да заврши више у краћем временском периоду, смањује стрес и води ка успеху у каријери. Са друге стране, неуспешно управљање временом може имати врло непожељне последице као што су: пропуштени рокови, неефикасан рад и лош квалитет рада, повећан ниво стреса, као и лош професионални углед и стагнирање каријере. Овај програм обуке развија компетенцију управљање задацима и остваривање резултата као једне од основних компетенција службеника кроз унапређење организације сопственог рада и извршавање задатака у предвиђеним роковима.

Војводе Степе 51, Београд, Србија
+381.11.7.357.100, +381.63.7.357.750
svetlana.djukovic@gmail.com

На основу анализе потреба за стручним усавршавањем државних службеника за 2021. годину, утврђен је висок степен приоритета за ову тему. Скоро половина органа, који чине узорак истраживања, је исказала потребу да се наведена обука реализује за 200 државних службеника у наредној години.

Коментар: Ово је веома добар пример разлога који је условио доношење програма, и као такав би могао да послужи другим програмима.

Циљ реализације програма

Унапређење знања и вештина полазника за ефикасније планирање времена и организацију рада.

Коментар: Циљ не би требало да буде овако опште дефинисан, већ би требало акценат стављен на стицање специфичних вештина које ће допринети оспособљавању државних службеника да ефикасније планирају радне обавезе и време потребно за њихове извршавање.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку радионице, полазник:

- Демонстрира разумевање концепта управљања временом тако што организује време и сопствени рад и преузима одговорност за резултате свог рада;
- Разуме значај ефикасног коришћења времена за радну продуктивност;
- Прави приоритизацију пословних задатака и извршава задатке у предвиђеним роковима;
- Препознаје препреке у организацији времена, предвиђа проблеме и предлаже решења
- Препознаје значај делегирања радних задатака у циљу постизања веће ефективности тао што даје јасна упутства и распоређује задатке на функционалан начин;
- Разуме и примењује технике управљања временом у циљу личне ефикасности и продуктивности.

Коментар: Ефекти не би требали да прате сваку тему наведену у опису програма и тематских целина, већ би требало фокусирати се кључне исходе. То би могло бити да полазник уме да самостално планира своје радне обабвезе и да уме да изврши приоритизацију обавеза уколико устовремено има више радних налога.

Опис програма и тематских целина

Војводе Степе 51, Београд, Србија
+381.11.7.357.100, +381.63.7.357.750
svetlana.djukovic@gmail.com

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

Коментар: Као што је наведено раније, став консултантског тиме је да опис програма и тематских целина не би требало детаљно наводити у програму обука. Садржај и детаљан план програма и начина рада, би требало да дефинишу реализатори програма обука. На тај начин се обезбеђује да реализатори својом креативношћи, знањем и вештинама донесу додатну вредност систему стручног усавршавања државних службеника.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: 1) радионица или 2) вебинар.

Методе и технике: 1) предавање, рад у групи, панел дискусија и демонстрација

2) предавање, преглед материјала, постављање питања, квиз, мини-тест или упитник.

Коментар: Када је реч о овом елементу, консултантски тим нема додатних предлога.

Трајање програма

1) Један дан (6 сати)

2) Један дан (6 сати).

Коментар: Када је реч о овом елементу, консултантски тим нема додатних предлога.

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 25 полазника.

Коментар: С обзиром да је ово битна информација само за оног ко организује обуку, препорука је да ово буде представљено у оквиру уводног дела програма.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Коментар: Став консултантског тиме је да би проверу знања требало радити након

Војводе Степе 51, Београд, Србија
+381.11.7.357.100, +381.63.7.357.750
svetlana.djukovic@gmail.com

сваке обуке.

Начин верификације учешћа

Потврда о учешћу у програму.

Коментар: Када је реч о овом елементу, консултантски тим нема додатних предлога.

Војводе Степе 51, Београд, Србија
+381.11.7.357.100, +381.63.7.357.750
svetlana.djukovic@gmail.com



ibf
INTERNATIONAL
CONSULTING