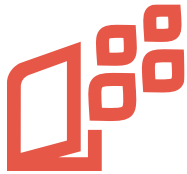
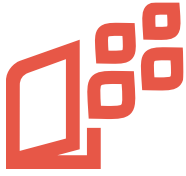


Стратешко лидерство за квалитет у јавном сектору



Садржај

ОБАВЕЗНИ МОДУЛИ.....	1
1. СТРАТЕШКО ЛИДЕРСТВО ЗА КВАЛИТЕТ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ	1
2. МЕНАЏМЕНТ КВАЛИТЕТА У ЈАВНОМ СЕКТОРУ	3
3. УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТИМА У ЈАВНОМ СЕКТОРУ ПО МЕТОДОЛОГИЈИ ЕВРОПСКЕ КОМИСИЈЕ.....	4
ИЗБОРНИ МОДУЛИ	6
1. УПРАВЉАЊЕ ПРОМЕНАМА И ИНОВАЦИЈАМА У ЈАВНОМ СЕКТОРУ	6
2. СПЕЦИФИЧНОСТИ МЕНАДЖМЕНТА КВАЛИТЕТА У ЛОКАЛНИМ САМОУПРАВАМА.....	8
3. COST-BENEFIT АНАЛИЗА.....	10
4. ПРЕГЛЕД СТАНДАРДА ЗА СИСТЕМЕ МЕНАДЖМЕНТА И СТУДИЈЕ СЛУЧАЈА ПРИМЕНЕ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ	12



ОБАВЕЗНИ МОДУЛИ

Назив обуке

1. СТРАТЕШКО ЛИДЕРСТВО ЗА КВАЛИТЕТ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ

Сврха програма

Стратешке перспективе јавног сектора налазе се у простору пресека деловања политичког и професионалног лидерства и, стога је, из перспективе професионалног лидерства, неопходно постојање јасне водиле, тј. јасног поимања квалитета, у најширем смислу речи.

Стратешко лидерство се односи на потенцијал за изражавање визије организације и мотивисања других да стекну ту визију. Оно подразумева коришћење стратегије за менаџмент запослених, односно потенцијал за утицај на чланове организације и спровођење организационих промена.

Лидери на свим нивоима успостављају јединство сврхе и усмерења и креирају услове у којима се људи ангажују у остваривању циљева квалитета организације.

Стварање јединства сврхе и усмерења и ангажовање људи омогућава једној организацији да уједначи своје стратегије, политике, процесе и ресурсе да би остварила своје циљеве.

Лидерство за квалитет почива на три основна принципа менаџмента тоталног квалитета (TQM): (I) усредсређености на корисника и остале интересне и заинтересоване стране, (II) учешћу и тимском раду и (III) стално побољшавање, који заједно са системом вредности и понашањем лидера представљају градивне блокове успешности која се одликује повећањем квалитета производа и услуга, ефективности, ефикасности, постојаности и одрживости.

Јавни сектор, као творац политика и регулатор, ствара предуслове и оквире за функционисање остатка друштва: законодавства, инфраструктуре, здравствене и социјалне заштите, образовања, економије, истраживања и развоја. Уз то, јавни сектор је кључни пружалац услуга, као и највећа појединачна “индустрија”, тј. инвеститор, купац и послодавац. Стога, лидерство за квалитет и његова стратешка димензија представљају неизоставну тему у образовању и обуци доносиоца одлука и службеника у јавном сектору.

Циљ реализације предмета

Оспособљавање функционера и службеника у јавном сектору за разумевање значаја и концепата стратешког лидерства за квалитет у јавном сектору и активно учешће у дистрибуираном стратешком лидерства за квалитет у организацијама јавног сектора.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку комбинованог учења, полазник:



- Схвата значај стратешког лидерства за квалитет у јавном сектору;
- Упознат је са најважнијим концептима стратешког лидерства за квалитет у јавном сектору и приступима оријентисаним на потребе корисника, квалитет и резултате рада
- Разуме специфичности стратешког лидерства за квалитет у јавном сектору, као и у локалним самоуправама
- Је оспособљен да буде активан учесник дистрибуираног стратешког лидерства за квалитет у организацијама јавног сектора
- Оспособљен је за примену принципа доброг управљања у јавном сектору, избор адекватног управљачког приступа и одређивање стратешких приоритета рада
- Има развијене капацитете за примену добрих пракси стратешког лидерства у јавном сектору и спровођење реформе јавног сектора

Опис предмета и тематских целина

Програм обуке подразумева комбинацију теорије и практичне примене приказане теорије. Након презентовања приступа стратешког лидерства за квалитет, учесници ће кроз вежбе и радионице усвајати вештине и развијати способности за критичку анализу и примену представљених концепата и алата. У току практичног рада и кроз вођене дискусије, учесници ће међусобно размењивати знање и искуство, што значајно доприноси интензивнијем усвајању знања и лакшем повезивању постојећег са новим знањима. Обука обухвата следеће тематске целине: Усклађеност стратегије и планова; Стратегије управљање интересима различитих страна; Анализа потреба корисника; Захтеви тржишта и промена из окружења у процесу реформе јавног сектора; Савремени трендови у раду јавног сектора; Приступ фокусиран на потребе корисника, постизање одрживих резултата рада и квалитет услуга. Лидерски стилови: трансформационо и трансакционо лидерство, лидерство базирано на скупу вештина; Ситуациони приступ лидерству, Теорија пут-циљ; Тимско лидерство. Приступ лидерству (дистрибуирано лидерство, интегративно лидерство, дељено лидерство, харизматско лидерство, аутентично лидерство, колаборативно лидерство). Квалитети доброг лидера. Формално и неформално лидерство. Улога лидера у настанку промена. Лидерство у стандарду ISO 9001:2015. Политика квалитета. Лидерство у моделима изврности (CAF -common assessment framework). Специфичности стратешког лидерства за квалитет у јавном сектору. Специфичности стратешког лидерства за квалитет у локалним самоуправама. Трансформационо лидерство у јавној управи



Назив обуке

2. МЕНАЏМЕНТ КВАЛИТЕТА У ЈАВНОМ СЕКТОРУ

Сврха програма

Организације јавног сектора у практично свим земљама се суочавају са изазовима у погледу ефикасности и квалитета услуге. У својим настојањима за бољи учинак оне примењују опште принципе јавног менаџмента и менаџмента квалитета. Ове организације примењују различите приступе који имају заједнички циљ: да изграде институционалне и административне капацитете да адекватно подржавају свој политички менаџмент и националне економије. Предметни програм намењен је афирмацији значаја менаџмента квалитета и примени адекватних модела (ISO 9001 и CAF) система менаџмента квалитета у организацијама јавног сектора.

Циљ реализације предмета

Оспособљавање функционера и службеника у јавном сектору за разумевање значаја система менаџмента квалитета и учешће у примени стандарда серије ISO 9000 и CAF модела.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку комбинованог учења, полазник:

- Схвата значај уређеног система менаџмента квалитета у јавном сектору;
- Познаје структуру серије ISO 9000;
- Је оспособљен за учешће у примени стандарда серије ISO 9000 у организацијама јавног сектора
- Познаје CAF модел
- Је оспособљен за учешће у примени CAF модела у организацијама јавног сектора

Опис предмета и тематских целина

Биће обрађиване следеће тематске целине:

1. Основе система менаџмента квалитета
2. Серија стандарда ISO 9000
3. Основе интегрисаног система менаџмента
4. Специфичности процеса јавног сектора
5. Тумачење стандарда ISO 9001 у контексту специфичности јавног сектора
6. Основе CAF модела и примена у јавном сектору
7. Студије случаја примене ISO 9001 и CAF-а у организацијама јавног сектора



Назив обуке

3. УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТИМА У ЈАВНОМ СЕКТОРУ ПО МЕТОДОЛОГИЈИ ЕВРОПСКЕ КОМИСИЈЕ

Сврха предмета

Реализација развојних иницијатива у савременом окружењу се спроводи кроз пројекте. Доступна међународна развојна помоћ кроз фондове и донаторску помоћ, као и стратегије на националном и локалном нивоу, намењене развоју различитих сфера друштва, посебно реформи јавног сектора, спроводе се кроз програме и пројекте. Пројекти представљају механизам за увођење промена и иновација, док резултати пројеката доприносе вишим стратешким циљевима на локалном и/или националном нивоу. Из тог разлога су приступ и процес управљања пројектима од изузетне важности за све учеснике на пројектима, за успешну имплементација пројеката и одрживе друштвене ефекте.

Циљ реализације предмета

Развој и унапређење компетенција државних службеника за управљање пројектима, са фокусом на методологију Европске комисије.

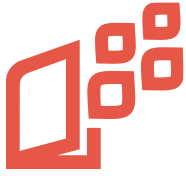
Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

Очекивани ефекти за полазнике на индивидуалном нивоу су:

- Усвојена знања и вештине за анализу, оцену и приоритетизацију пројеката
- Упознавање полазника са постојећим приступима и методологијама за управљање пројектима
- Усвојена знања и вештине за покретање, планирање, реализацију, праћење, контролу и евалуацију пројеката и извештавање, базирана на методологији Европске комисије
- Јачање управљачких компетенција полазника у области управљања пројектима, у циљу постизања одрживих резултата
- Већи кредибилитет у међународној пројектној заједници

На организационом нивоу, очекивани ефекти су:

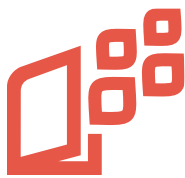
- Развој тимова оспособљених за управљање пројектима различите комплексности



- Јачање организационих капацитета организације за рад на пројектима са партнерима у оквиру ЕУ
- Развој запослених и припрема за нове пројектне улоге и позиције у организацији
- Усклађеност са међународним стандардима и праксом

Опис предмета и тематских целина

Програм обуке подразумева комбинацију теоријског и практичног рада. Након презентовања процеса, алата и техника, кроз вежбе и радионице учесници директно усвајају вештине за примену пренетог знања, у окружењу које омогућава и размену искуства између учесника, учесника и предавача. Обука обухвата следеће тематске целине: Стратешка усклађеност пројеката; Портфолио пројеката; Анализа, оцена и приоритетизација пројеката; Различити приступи управљању пројектима; Одрживо управљање пројектима; PM² за управљање пројектима; Кључне улоге и типови одговорности на пројекту; Анализа интересних страна; Покретање пројекта; Пројектни циљеви, радни пакети и резултати; Алати, технике и артефакти за покретање пројекта; Структура пројекта; Пројектни планови: план времена, кључних догађаја, план ресурса, план трошкова, план комуникације. Управљање ризиком пројекта; Управљање променама на пројекту; Алати, технике и артефакти за планирање пројекта; Мониторинг план; План прихватања резултата; Контролне листе и звештавање о напретку пројекта; Увођење пројектних резултата у рад; Затварање пројекта; Финални извештај; Евалуација пројекта.



ИЗБОРНИ МОДУЛИ

Назив обуке

1. УПРАВЉАЊЕ ПРОМЕНАМА И ИНОВАЦИЈАМА У ЈАВНОМ СЕКТОРУ

Сврха програма

Убрзани развој друштва, технологија и других глобалних трендова захтевају и брзе промене и иновације у јавном сектору. Тренутно актуелна реформа јавног сектора је подржана од стране бројних институција и захтева промодно реаговање државних службеника, у смислу знања и способности да препознају потребне промене и иновације и успешно их реализују. Интензитет промена захтева интердисциплинаран приступ, због чега специфична знања у домену управљања променама могу значајно да допринесу реформи јавног сектора.

Циљ реализације програма

Јачање капацитета државних службеника за развијање свести о потреби за увођењем промена и иновација, капацитета за сагледавање извора промена и дугорочних ефеката спроведених промена и/или иновација. Циљ обуке је и преношење знања учесницима о начинима, алатима и техникама за планирање и успешно спровођење промена и иновација, укључујући управљање различитим отпорима и изазовима у овом процесу.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

- Развијена свест о потреби за променама и значају промена и иновација за процес реформе јавног сектора
- Усвојена знања о врстама промена, изворима промена и моделима за управљање променама
- Развијена способност да се препознају потребне (хитне) промене и иновације, као и начини за њихово спровођење
- Разумевање значаја комуникација промене и оснаживања запослених за превазилажење различитих врста отпора у процесу увођења промена и иновација
- Усвојене вештине за спровођење процеса управљања променама и иновацијама
- Развој запослених и припрема за нове позиције у организацији



Опис предмета и тематских целина

Програм обуке укључује предавања уз константно укључивање учесника кроз вођене дискусије и практичан рад на примени алата и техника за планирање и увођење промена. Тематске целине обуке су: Унутрашњи и спољашни извори промена. Промене на индивидуалном нивоу, нивоу групе или тима и организационом нивоу. Димензије комплексности промена. Инкременталне и трансформационе промене. Иновације и промене: сличности и разлике. Модели за управљање променама. Процес управљања променама. Избор начина спровођења промена. Алати и технике за планирање промена. Увођење промена у организацији. Стварање коалиције за увођење промене у организацији. Лидер и тим за увођење промена. Механизми спровођења промена. Управљање индивидуалним и организационим (институционалним) отпорима приликом увођења промена – идентификација и технике превазилажења отпора. Оснаживање запослених у процесу спровођења промена. Праћење спровођења промена. Евалуација спроведених промена– процеса, постигнутих резулата и дугорочних ефеката.



Назив обуке

2. СПЕЦИФИЧНОСТИ МЕНАДЖМЕНТА КВАЛИТЕТА У ЛОКАЛНИМ САМОУПРАВАМА

Сврха програма

Један од великих изазова са којима се друштва данас суочавају је потреба да се развије и одржи поверење грађана у њихове владе и институције. У суочавању са овим изазовом, мисија локалних самоуправа је да омогуће развој друштвено одговорне и одрживе локалне заједнице.

Постизање и одржавање високог нивоа квалитета у раду локалних самоуправа може резултовати одрживим економским просперитетом и друштвеним развојем на локалном нивоу. Ово укључује интеракцију са националним и регионалним политикама на кохерентан, конзистентан и компатибилан начин.

Грађани очекују од локалне самоуправе да обезбеди јавне производе одговарајућег квалитета и услуге као што су безбедност и сигурност, животна средина, добро одржавани путеви, јавни превоз, ефикасна обрада докумената, транспарентност и доступност јавних информација, здравство, образовање и инфраструктура, између осталог. Грађани желе да их локална управа одговарајуће представља и да заштити и унапреди њихов начин живота. Претходно речено могуће је постићи изградњом одговарајућег система менаџмента квалитета, који представља платформу за интегрисање свих осталих аспеката система менаџмента.

Циљ реализације програма

Оспособљавање функционера и службеника у јавном сектору за учешће у примени стандарда серије ИСО 9000, уз смернице садржане у стандарду ИСО 18091, намењене као помоћ за тумачење концепата и захтева система менаџмента квалитета у контексту локалних самоуправа.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку комбинованог учења, полазник:

- Схвата значај уређеног система менаџмента квалитета за развој друштвено одговорне и одрживе локалне заједнице;
- Познаје структуру серије ИСО 9000;



- Разуме и примењује смернице стандарда ИСО 18091 за контекст локалних самоуправа и типичних процеса локалне самоуправе
- Разуме и примењује индикаторе мреже јавних политика садржане у ИСО 18091
- Је оспособљен за учешће у примени стандарда серије ИСО 9000 за систем менаџмента квалитета.
-

Опис предмета и тематских целина

Могуће је изградити јаче, поузданије и делотворније мреже јавних политика на националном, регионалном и међународном нивоу ако локалне самоуправе изграде системе менаџмента квалитета са циљем да унапреде своје јавне производе и услуге. Основе Система менаџмента квалитета, Серија стандарда ISO 9000, Основе интегрисаног Система менаџмента локалних самоуправа, Примена смерница стандарда ISO 18091 за контекст локалних самоуправа, Дијагностички модел као полазна тачка за имплементацију свеобухватног система менаџмента квалитета за поуздану локалну самоуправу, Типични процеси локалне самоуправе, Грађанска опсерваторија као средство за идентификацију, дефинисање и документовање потреба грађана и јачања њиховог учешћа, као и транспарентности и обавезе полагања рачуна локалне управе, Оцењивање 17 одрживих развојних циљева (SDG) Агенде Уједињених нација до 2030, на нивоу локалне самоуправе на основној мапи од 39 индикатора мреже јавних политика ISO 18091.



Назив обуке

3. COST-BENEFIT АНАЛИЗА

Сврха програма

Улагања у реформу и развој јавног сектора, од материјалних до нематеријалних, примарно захтевају оцену оправданости. Поред финансијске оправданост улагања, са аспекта друштва је од изузетног значаја вредновање дугорочних и нематеријалних ефеката, што је посебно изражено код инвестиција у образовање, здравствену заштиту, заштиту животне средине, културу и бројне друге услуге јавног сектора. Цост-бенефит анализа представља глобално признат приступ за оцену оправданости инвестиционих улагања у развој друштва и представља стандард и неизоставни корак у оцени инвестиција у многим земљама. Европска комисија је прописала водич за примену ове анализе, а примери других земаља само потврђују корисност оваквог приступа за оцену оправданости и избор инвестиција за улагање.

Циљ реализације предмета

Јачање капацитета државних службеника за примену систематичног приступа у оцени оправданости и избору инвестиција за улагање у развој друштва, применом Цост-бенефит анализе. Циљ обуке је и развијање свести полазника о потреби за анализом и оценом финансијских и нефинансијских параметара улагања, за доношење коначне оцене о спровођењу инвестиција.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

- Разумевање процедуре примене Cost-benefit анализе
- Усвојена знања и вештине за примену Cost-benefit анализе, за спровођење социо-економске анализе, директних и индиректних ефеката, анализе опција и изводљивости инвестиционих пројеката
- Уствајање знања и вештина за финансијку и друштвено-економску оцену инвестиционих пројеката
- Развијена свест о потреби за анализом свих аспеката улагања и спровођење анализе оправданости улагања
- Усклађеност са међународним стандардима и праксом

Опис предмета и тематских целина



Програм обуке укључује теорију у циљу упознавања полазника са кључним елементима Цост-бенефит анализе, водећим публикацијама и стандардима у овој области. Програм обуке подразумева и практичан рад полазника на свим елементима Цост-бенефит анализе у циљу сагледавања могућности примене анализе и савладавање знања и вештина за њено спровођење. Тематске целине обуке су: Принципи Cost-benefit анализе; Улога и значај примене Cost-benefit анализе; Примери примене Cost-benefit анализе у европским земљама и код нас; Процедура примене Cost-benefit анализе; Соци-економска анализа; Директни и индиректни ефекти пројектаа; Мрежни ефекти пројекта; Анализа опција; Анализа изводљивост опција: Финансијска и економска анализа; Критеријуми за оцену пројекта; Анализа ризика; Анализа осетљивости.



Назив обуке

4. ПРЕГЛЕД СТАНДАРДА ЗА СИСТЕМЕ МЕНАДЖМЕНТА И СТУДИЈЕ СЛУЧАЈА ПРИМЕНЕ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ

Сврха програма

Разумевање и ефективно зацртавање праваца по сваком аспекту менаџмента у организацији, тако да су потребе и очекивања сваке од интересних и заинтересованих страна правично задовољене најбољим коришћењем свих ресурса, од суштинског је значаја за све организације. Међународни стандарди за системе менаџмента квалитета, животне средине, сигурности, безбедности, друштвене одговорности, средстава, иновација, енергетске ефикасности и остали представљају моделе добре праксе који су на располагању широком спектру организација. У многим ситуацијама и случајевима управо су организације јавног сектора те на којима је одговорност обезбеђивања услова за функционисање широког спектра других организација, добробити и спокојног живота грађана. Кроз преглед стандарда за системе менаџмента и анализу релевантних студија случаја њихове примене у организацијама јавног сектора, предметни програм ствара основу за разумевање значаја, структуре и садржаја, начина примене, као и специфичности успешне примене међународних стандарда за системе менаџмента.

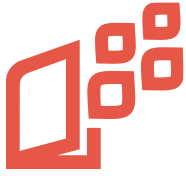
Циљ реализације програма

Оспособљавање функционера и службеника у јавном сектору за разумевање значаја аспеката система менаџмента и учешће у примени стандарда за системе менаџмента.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку комбинованог учења, полазник:

- Схвата значај уређеног, интегрисаног и, кроз сертификацију потврђеног, система менаџмента за ефективан, ефикасан и друштвено одговоран рад организација јавног сектора;
- Има увид у широк спектар међународних стандарда за системе менаџмента
- Познаје заједничку структуру стандарда за системе менаџмента;
- Је оспособљен да се укључи у примену релевантних стандарда за системе менаџмента.
-



Опис предмета и тематских целина

Аспекти система менаџмента, Тумачење заједничке структуре стандарда за системе менаџмента (аннех SL) у контексту специфичности јавног сектора, Преглед стандарда за системе менаџмента (ISO 9001-квалитет, ISO 14001-животна средина, ISO 27001-сигурност информација и података, ISO 45001 здравље и безбедност на раду, ISO 50001-енергетска ефикасност, ISO 55001-средства, ISO 56001-иновације, ISO 37001-против мита, ISO 20121-одрживост догађаја, ISO 31000-ризик...), Студије случаја примене стандарда за системе менаџмента у организацијама јавног сектора