

**ВОДИЧ ЗА
ДРЖАВНЕ
СЛУЖБЕНИКЕ
НА ПОЛОЖАЈУ**

ПРЕГЛЕД ГЛАВНИХ УЛОГА,
АКТИВНОСТИ, ЗАДАТАКА



**НАЦИОНАЛНА АКАДЕМИЈА
ЗА ЈАВНУ УПРАВУ**



НАЦИОНАЛНА АКАДЕМИЈА
ЗА ЈАВНУ УПРАВУ

Овај пројекат
финансира
Европска унија



**#ЕУ
ЗА ТЕБЕ**

ВОДИЧ ЗА ДРЖАВНЕ СЛУЖБЕНИКЕ НА ПОЛОЖАЈУ - ПРЕГЛЕД ГЛАВНИХ УЛОГА, АКТИВНОСТИ, ЗАДАТАКА

Издавач:
НАЦИОНАЛНА АКАДЕМИЈА ЗА ЈАВНУ УПРАВУ
Адреса: Булевар Михајла Пупина 2
11070 Нови Београд, Србија

За издавача:
Марина Дражић
директорка НАЈУ

Уредници:
Соња Цветићанин, менаџерка пројекта Јачање
професионалних капацитета државних службеника на
положају у Србији
Дубравка Михајловић, сарадница за образовање одраслих
у оквиру пројекта Јачање професионалних капацитета
државних службеника на положају у Србији

Сарадници:
Акредитовани тренери НАЈУ ангажовани на развоју Програма
обуке руководилаца у државним органима у оквиру пројекта
Јачање професионалних капацитета државних службеника на
положају у Србији

Гrafички дизајн и штампа:
CLEAR POINT doo
Гучевска бб, Београд, Република Србија
<https://clearpoint.rs/>

Тираж:
500 примерака

Место и година издавања:
Београд, 2024.

Ова публикација је направљена уз финансијску помоћ Европске уније.
За садржину ове публикације искључиво је одговорна Национална академија
за јавну управу, и та садржина нипошто не изражава званичне ставове
Европске уније.

Садржај

- 9 **Предговор**
- 10 **Уводни део - како приступити водичу**
- 13 **Улоге и задаци државног службеника на положају у систему државне управе**
- 16 **Основни закони и прописи које треба да познаје државни службеник на положају**
- 18 **Етика и вредности државне управе**
- 24 **Улога ДСП у управљању јавним политикама и законодавним процесом**
- 26 Јавне политике, контекст у коме планирамо и плански систем
- 30 Планска документа
- 32 Циклус управљања системом јавних политика - управљање засновано на чињеницама и управљачка одговорност
- 36 Учешће јавности - консултације
- 40 Анализа стања (алати), дефинисање циљева и избор опција
- 42 Спровођење политика - праћење, извештавање и вредновање - управљање према резултатима
- 46 **Задаци државних службеника на положају у управљању јавним финансијама и јавним набавкама**
- 50 **Улоге и задаци ДСП у погледу пружања јавних (е) услуга**
- 54 Повезаност стратегије, креирања политике и пружања јавних услуга
- 56 ДСП као лидер у креирању организационе културе оријентисане на корисника
- 58 Дизајнирање услуга и оријентација на корисника - од управних процедура ка пружању услуга грађанима и привредним субјектима

-
- 62 **Улога и одговорност ДСП у процесу дигитализације државне управе**
- 66 Дигитализација и трансформација управе - услуге еуправе
- 70 Вештачка интелигенција - ка убрзању дигиталне трансформације Србије
- 71 Дата центри и отворени подаци
- 74 **Државни службеник на положају и управљање људским ресурсима**
- 78 Повезаност између управљања људским ресурсим и остваривање стратешких циљева; претакање стратегија у потребе у УЉР
- 80 Циклус УЉР и подела улога у том циклусу између ДСП, јединица за УЉР и руководиоца ужих унутрашњих јединица
- 82 Савремени инструменти развоја људских ресурса
- 84 **Вођење тима ка резултатима**
- 84 Разумевање и анализирање тима: јаке стране, слабе стране, празнине и преклапања у компетенцијама
- 88 Коришћење јаких страна чланова тима за постизање резултата и остваривање циљева
- 90 постављање општих и посебних циљева за тим и њихово повезивање са стратегијама и циљевима јавних политика
- 94 Управљање променама: стварање иновационе организационе културе
- 96 **Државни службеници на положају и пут ка ЕУ**
- 97 Тренутни статус србије у процесу преговарања и изазови у том процесу
- 99 Улога државних службеника на положају у процесу придруживања ЕУ и управљање пројектима из фондова ЕУ

ПРЕДГОВОР

Овим Водичем Национална академија за јавну управу жели посебну пажњу да посвети вама, државним службеницима на положају. Он није настао случајно, већ је резултат искустава прикупљених на пројекту „Јачање професионалних капацитета државних службеника на положају у Републици Србији“, током трогодишње реализације и праћења обука које су похађале ваше колеге.

Уколико сте новопостављени државни службеник на положају, Водич ће помоћи да боље разумете своју нову улогу и њену важност у систему јавне управе, а пружиће вам и ширу слику да бисте боље разумели задатке који се од вас очекују. Уколико сте већ дуже време на тој позицији, обновићете и проширити знања и вештине неопходне за професионални и лични раст.

Основне поруке које Национална академија шаље је да учење никада не треба да престане и да је знање моћ. Стога, ми континуирано радимо на професионалној подршци државним службеницима на положају, а тиме пружамо подршку и реформи јавне управе у целини. Трудимо се да константно унапређујемо обуке намењане вама, развили смо и онлајн обуке које су омогућиле да вам знање стално буде на дохват руке, а овај Водич ће служити као подсетник наученог.

Поред тога, надамо се да ће вас Водич усмерити и инспирисати на све даље активности континуираног усавршавања које су Вам доступне кроз репертоар програма и активности Националне академије за јавну управу.

Марина Дражић

директорка Националне академије за јавну управу

УВОДНИ ДЕО - КАКО ПРИСТУПИТИ ВОДИЧУ

Шта је Водич и коме је намењен?

Овај водич представља приказ главних питања и тема које су релевантне за све новопостављене службенике на положају, као и за службенике на положају који већ неко време обављају тај посао. Водич је ризница важних питања која могу да Вам се јаве када почнете да обављате дужности државног службеника на положају или када сте у некој недоумици око даљих корака повезаних са Вашим задацима иако нисте нови у обављању посла државног службеника на положају. Идеја Водича јесте да окупи све релевантне и актуелне теме које су повезане са Вашим пословима, али и да Вам омогући приказ Ваше улоге и основних задатака које имате као државни службеници на положају, као и задатака које имате у погледу законодавних процеса, јавних политика, јавних финансија и набавки, пружања (е)услуга, процеса управљања људским ресурсима, као и у процесу придруживања ЕУ. Поред тога, кроз Водич ћете се упознати са важним етичким питањима и вредностима на којима почива државна управа.

Какви садржаји Вас очекују у Водичу?

Садржај Водича је организован кроз неколико области. **Управљање системом јавних политика** је важан задатак и изазов за посао који обављате, а ова област је усмерена на јачање Ваших капацитета за креирање политике. Састоји се од сета знања и приказа вештина везаних за контекст планирања, плански систем и планска документа као и циклус управљања јавним политикама. Поред тога, важна питања везана за спровођење јавних политика, као и ресурси за праћење, извештавање и вредновање, важан су део теоријских делова са којима ћете се сусрести у овој области. Кроз садржаје везане за **креирање и пружање квалитетних јавних услуга** отворате врата квалитету јавне управе и њеној препознатљивости код корисника. Кроз ове садржаје бићете у прилици да стекнете информације о креирању и пружању услуга, а теоријски блокови би требало да Вас ојачају да предводите културу пружања услуга, да разумете Вашу улогу у процесу креирања и пружања услуга и да додатно разумете различите аспекте оријентације на корисника у пружању услуга. **Дигитализацијом до квалитетнијих јавних услуга** је област која Вам пружа добродошлицу у дигитално доба и дигиталну трансформацију. Шта све чини еУправу у

Србији, како вештачка интелигенција убрзава дигиталну трансформацију, какав потенцијал имају дата центри и отворени подаци, само су нека од питања чије одговоре окупља ова област, а посебан акценат је на одговору на питања какву улогу Ви као државни службеник на положају имате у процесу дигитализације. Кроз област **Управљање људским ресурсима - од компетенција ка циљевима** сазнаћете како друге компетенције постају основа модерног приступа управљања људским ресурсима и који савремени инструменти су Вам у том смислу на располагању. Ова област помаже Вам да разумете како су повезани људски ресурси и стратешки циљеви, као и коју улогу имају различити актери јавне управе у циклусу управљања људским ресурсима.

Вођење тима ка резултатима је област која ће да Вам помогне да разумете и анализирате Ваш тим. Крећући се кроз ове садржаје бићете у прилици да стекнете знања која ће Вам помоћи да разумете јаке и слабе стране тима, да разумете како да почнете да развијате вештину постављања циљева за тим, али и користите јаке стране чланова тима за постизање резултата. Највећи изазов, али и највреднији резултат - изградња иновационе културе је такође један од вредних садржаја који Вас очекује у овој области. Област **На путу ка чланству у ЕУ** кратко Вас води кроз важан и интересантан пут који је Србија до сада прошла приступајући ЕУ. Поред тога, прикупља све актуелне и важне информације о тренутном преговарачком статусу Србије, као и о Вашој улози у том процесу, али и о важним и изазовним питањима са којима се Србија сусреће током њеног процеса приступања ЕУ.



ВАЖНО ЈЕ РАЗУМЕТИ!

Обављајући посао државног службеника на положају, особа преузима невероватно комплексну улогу која обухвата не само спровођење реформи и политика, већ и одржавање мисије државне управе, као и унапређење и одржавање система. Без ових особа, визија државне управе била би неостварива. Стручност и квалитет, али и модел, узор и лидерство, само су неке од речи које често описују Ваше послове и обликују Ваше професионалне вредности.

УЛОГЕ И ЗАДАЦИ ДРЖАВНОГ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ У СИСТЕМУ ДРЖАВНЕ УПРАВЕ

Државни службеници на положају (ДСП) имају неизмерно велику улогу у спровођењу реформи и политика, али и у одржавању и унапређењу управе засноване на стручности и квалитету. Та комплексност постаје још јаснија када се каже да је потенцијал улоге ДСП-а такође у томе што су, у различитим областима свог деловања, неизмерно важна спона између грађана, својих запослених и виших доносиоца одлука. У том процесу, они прикупљају информације, комуницирају, консултују се, размењују искуства, прате, евалуирају, унапређују, константно успостављају мреже сарадње, обезбеђују ресурсе и одржавају сталну сарадњу са другим органима државне управе.

Предуслов за обављање различитих задатака које државни службеници (ДСП) имају јесте да разумеју своју улогу у систему државне управе, у контексту циљева Владе, уз разматрање и шире глобалне слике и њеног утицаја на развој Републике Србије. У овом контексту, ДСП:

- **имају руководеће задатке у управљању јавним политикама и законодавним процесом.** Они управљају процесима планирања, реализације, праћења учинака јавних политика и извештавања, те имају задатак да осигурају да сви кључни елементи планског система функционишу. Кључни су и у решавању евентуалних проблема, као и у дизајнирању нових решења у области јавних политика. У законодавном процесу, контрола, комуникација, координација и пажљиво преношење политичких захтева и ставова државним службеницима су такође важни задаци ДСП-а.

- **имају лидерску улогу у креирању и пружању јавних услуга, али и у управљању квалитетом пружања услуга.** Они имају задатак да раде на осавремењивању, поједностављивању и унапређењу јавних услуга, комуницирајући са грађанима о ономе што желе како би се унапредио систем пружања услуга, уз суштинско разумевање принципа пружања јавних услуга оријентисаних на корисника.
- имају важну улогу у осигурању стручности у јавној управи и на основу тога задатке који се односе на **модерно управљање људским ресурсима** засновано на компетенцијама, делујући у складу са правним оквиром управљања људским ресурсима и повезујући људске ресурсе са стратешким циљевима који су у њиховој надлежности.
- предводе изградњу културе иновација и трансформације, **у изградњи и вођењу лидерских тимова и у стварању организационе културе оријентисане на промене.** Њихови задаци су усмерени на изградњу и промовисање тимског рада и на успостављање сарадње.
- подстичу активности везане за дигиталну трансформацију, информисање о новим технологијама и трендовима, и обезбеђују ресурсе и подршку за истраживање нових могућности усмерених на ефикасност и квалитет услуга.
- имају важну улогу и задатке **у процесу приступања ЕУ**, у планирању и припреми докумената који се односе на пројекте из фондова ЕУ, као и у различитим активностима преговарачког процеса.
- **у погледу управљања јавним финансијама и јавним набавкама,** имају задатак да управљају процесима реализације јавних политика, коришћења прилика и избегавања ризика.



[белешке]

ОСНОВНИ ЗАКони И ПРОПИСИ КОЈЕ ТРЕБА ДА ПОЗНАЈЕ ДРЖАВНИ СЛУЖБЕНИК НА ПОЛОЖАЈУ

Државни службеник на положају требало би да буде упознат са релевантним уставним решењима, пре свега оним која се односе на људска и мањинска права и слободе, али и са уређењем власти. Ово знање му је потребно да би могао да препозна свој положај и положај органа у коме је постављен у односу на остале државне органе, као и да разуме своју улогу и улогу органа у којем ради. Такође, важно је да буде упознат са начином и процедурама остваривања сарадње и међусобних односа са другим државним органима.

Поред **Устава Републике Србије**, државни службеник на положају требало би да буде упознат и са законима који детаљније разрађују уставна правила о надлежности органа чији је положај уређен Уставом и тим законима:

- ✓ **Законом о Влади;**
- ✓ **Законом о државној управи;**
- ✓ **Законом о министарствима;**
- ✓ **Законом о Народној скупштини;**
- ✓ **Законом о председнику Републике;**
- ✓ **Пословником Народне скупштине и Пословником Владе.**

Добро је знати и:

- Ако орган у коме је постављен државни службеник није у систему органа државне управе, потребно је да познаје и **матичне прописе који уређују положај те институције** (нпр. Закон о Заштитнику грађана).
- Да би разумео свој положај, али и положај других државних службеника, како оних надређених тако и оних којима је руководилац, потребно је да познаје и **Закон о државним службеницима**.

Прописи чије би познавање било потребно у зависности **од претежне природе послова** које државни службеник на положају обавља:

- ✓ **Закон о општем управном поступку**
- за послове који превасходно подразумевају решавање о управним стварима.
- ✓ **Закон о инспекцијском надзору**
- за инспекцијске послове.
- ✓ **Закон о планском систему Републике Србије**
- за послове планирања и аналитичке послове.
- ✓ **Закон о буџетском систему, Закон о јавној својини, Закон о јавним набавкама**
- за финансијске и имовинске послове.

ВАЖНО ЈЕ РАЗУМЕТИ!

Иако област у којој радите у великој мери диктира са којом законском регулативом и прописима ћете свакодневно долазити у контакт, потребно је да у потпуности овладате законском регулативом и матичним прописима у области за коју сте задужени. У свим својим активностима требало би да поступате у складу са вредностима државне управе, поштовањем кодекса понашања и, такође, да делујете као узор осталим запосленима. У наставку можете видети Ваш компас законске регулативе.

ЕТИКА И ВРЕДНОСТИ ДРЖАВНЕ УПРАВЕ

Важан путоказ за државне службенике на положају у погледу сагледавања и разумевања етичких питања јесте Кодекс понашања државних службеника. Такође, одређене смернице у вези са организацијом решавања етичких питања садржане су у Закону о државним службеницима, као и у Закону о спречавању корупције.

ВАЖНО ЈЕ РАЗУМЕТИ!

Имајући у виду улоге и задатке које имате као државни службеник на положају, можете уочити колико је важна изградња и стално унапређење Ваше професионалне етике. С обзиром на то да бисте својим понашањем требало да будете модел својим колегама, континуиран рад на себи и изградњи вредности државних службеника постаје важан задатак за Вас и сапутник у обављању Ваших послова.

КОДЕКС ПОНАШАЊА

ПОВЕРЕЊЕ ЈАВНОСТИ (ЧЛАН 3.)	Понашање које доприноси очувању и подстицању поверења јавности у интегритет, непристрасност и ефикасност органа државне управе.
ЗАКОНИТОСТ И НЕПРИСТРАСНОСТ У РАДУ (ЧЛАН 4.)	Обављање дужности у оквиру датог овлашћења, у складу са законом и прописима и поступање по правилима струке и одредбама кодекса.
ПОЛИТИЧКА НЕУТРАЛНОСТ (ЧЛАН 5.)	Придржавање начела политичке неутралности у вршењу своје дужности.
ЗАШТИТА ЈАВНОГ ИНТЕРЕСА (ЧЛАН 6.)	Вођење рачуна о јавном интересу и релевантним чињеницама.
СПРЕЧАВАЊЕ СУКОБА ИНТЕРЕСА (ЧЛАН 7.)	Приватни интерес не сме да дође у сукоб са јавним интересом. Дужност је да се води рачуна о стварном или могућем сукобу интереса и да се предузму мере предвиђене законом ради избегавања сукоба интереса.
СПРЕЧАВАЊЕ СУКОБА ИНТЕРЕСА ПРИ СТУПАЊУ НА РАД (ЧЛАН 8.)	Релевантни органи морају да упознају лице које се прима у радни однос као државни службеник, пре ступања на рад, са законом предвиђеним ограничењима и забранама које имају за циљ спречавање сукоба интереса.
ПОСТУПАЊЕ СА ПОКЛОНОМ (ЧЛАН 9.)	Државни службеник не сме да прими поклон, нити било какву услугу или другу корист за себе или друга лица у вршењу своје дужности, осим протоколарног или пригодног поклона мање вредности, у складу са прописима који уређују спречавање сукоба интереса при вршењу јавних функција.
ПОСТУПАЊЕ СА ПОВЕРЕНИМ СРЕДСТВИМА (ЧЛАН 10.)	Наменско, економично и ефикасно коришћење материјалних и техничких средстава, искључиво за обављање послова и да их не користи за приватне сврхе.

<p>ПОСТУПАЊЕ СА ИНФОРМАЦИЈАМА (ЧЛАН 11.)</p>	<p>У вршењу својих послова државни службеник не може захтевати приступ информацијама које му нису потребне за обављање послова, а информације које су му доступне користи на прописани начин. Државни службеник не сме да неовлашћено саопштава информације до којих је дошао у обављању својих послова. У обављању приватних послова државни службеник не сме да користи информације које су му службено доступне ради стицања погодности за себе или с њим повезана лица.</p>
<p>ЗАШТИТА ПРИВАТНОСТИ (ЧЛАН 12.)</p>	<p>У циљу заштите приватности, државни службеник не сме да износи личне податке из евиденција које се воде о другом државном службенику, осим у законом предвиђеним случајевима.</p>
<p>ОПХОЂЕЊЕ СА СТРАНКАМА (ЧЛАН 13.)</p>	<p>Професионално, љубазно и пристојно опхођење са странкама, уз показивање заинтересованости и стрпљења, поштовање начела једнакости, благовремено и тачно давање података и информација.</p>
<p>ОПХОЂЕЊЕ СА ПРЕТПОСТАВЉЕНИМА И ДРУГИМ ДРЖАВНИМ СЛУЖБЕНИЦИМА (ЧЛАН 14.)</p>	<p>У односима са претпостављеним, подређеним, другим државним службеницима и намештеницима државни службеник поступа с дужном пажњом и поштовањем, уз обезбеђивање сарадње, неометање рада, поспешивање професионалних односа и радне атмосфере.</p>
<p>ОЧУВАЊЕ УГЛЕДА ОРГАНА (ЧЛАН 15.)</p>	<p>Државни службеник на положају дужан је да води рачуна о свом понашању на јавном месту, како не би умањио углед свог положаја и органа, као и поверење грађана у државну службу.</p>
<p>ЗАБРАНА СЕКСУАЛНОГ УЗНЕМИРАВАЊА (ЧЛАН 16.)</p>	<p>Забрањено је сексуално узнемиравање, вербално или невербално нежељено понашање из сфере полног живота којим се вређа лични интегритет државног службеника.</p>
<p>СТАНДАРДИ ОДЕВАЊА НА РАДУ (ЧЛАН 17.)</p>	<p>Прикладно и уредно одевање, примерено пословима државног службеника, при чему начин одевања на радном месту не сме да нарушава углед државног органа, нити да изражава политичку, верску или другу личну припадност која би могла да доведе у сумњу његову непристрасност и неутралност.</p>
<p>ЗАШТИТА СТАНДАРДА ПОНАШАЊА И ЗАБРАНА МОБИНГА (ЧЛАН 18.)</p>	<p>Државни службеник који сматра да се од њега или другог државног службеника тражи да поступи на начин који није у складу са овим кодексом о томе писмено обавештава руководиоца органа. Државни службеник због тога не сме бити стављен у неповољнији положај у односу на друге државне службенике, нити изложен узнемиравању (мобинг приликом обављања својих дужности и остваривања права у органу).</p>

Кључне вредности у државној/јавној управи проистичу из општег циља који подразумева успостављање и развој функционалног и кохерентног система у којем компетентни државни службеници законито, професионално и одговорно обављају послове од јавног значаја, уз усмереност ка потребама грађана, приватног сектора и других корисника јавних услуга.¹

Документ „Нацрт оквира компетенција државних службеника у Републици Србији“² одређује десет кључних вредности рада државне/јавне управе у Републици Србији које представљају својеврсан водич понашања за државне службенике:

1. ОСТВАРИВАЊЕ ЈАВНОГ ИНТЕРЕСА

- односи се на планирање и спровођење јавних политика - израду стратегија, припрему нацрта прописа и других аката.

2. ЈАЧАЊЕ ЗАКОНИТОСТИ И ПРАВНЕ СИГУРНОСТИ

- односи се на ефикасну примену прописа и јавних политика, непроменљивост прописа, јачање улоге руководиоца у примени прописа, контролне механизме и санкционисање незаконитог и неефикасног рада.

3. РАЗВОЈ „ДОБРОГ УПРАВЉАЊА“ - УСМЕРЕНОСТ КА ГРАЂАНИМА И ПРИВАТНОМ СЕКТОРУ И КРЕИРАЊЕ ПОВОЉНОГ ПОСЛОВНОГ ОКРУЖЕЊА

- односи се на транспарентност и отвореност у раду, сарадњу, договор, партнерство, праћење и реаговање на промене у окружењу, иницирање промена у окружењу и праћење европских и међународних управних стандарда.

4. КОХЕРЕНТНО (УСКЛАЂЕНО) ФУНКЦИОНИСАЊЕ СИСТЕМА ДРЖАВНЕ/ЈАВНЕ УПРАВЕ

- односи се на континуирану и ефикасну сарадњу органа државне управе са другим државним и недржавним субјектима управе и другим државним органима, и уједначено поступање/ примену једнообразних стандарда правног положаја државних службеника.

5. ПРОФЕСИОНАЛИЗАЦИЈА ЈАВНО-СЛУЖБЕНИЧКОГ СИСТЕМА

- односи се на обезбеђење административног континуитета уз поштовање принципа сталности и мериторности (заслуга) и успостављање ефикасног система управљања људским ресурсима.

6. ЕКОНОМИЧНО УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ СРЕДСТВИМА

- односи се на креирање рационалне организације и оптимизацију управних послова, принцип наменског трошења јавних средстава и одговорност за трошење буџетских средстава.

7. ЈАЧАЊЕ ОДГОВОРНОГ ОБАВЉАЊА ПОСЛОВА ОД ЈАВНОГ ЗНАЧАЈА

- односи се на развој личне одговорности запослених, јачање одговорности службеника на руководећим радним местима, политичку неутралност и објективност у раду.

8. КОНТИНУИРАНО ПОВЕЋАЊЕ ЕФИКАСНОСТИ И КВАЛИТЕТА РАДА

- односи се на личну и организациону усмереност на резултате рада, поштовање временских рокова/ брзе одговоре/временску ефикасност у вођењу поступака, залагање и иницијативу, примену савремених информационих комуникационих технологија, е-управу и поједностављивање административних процедура.

9. СНАЖНА ПОСВЕЋЕНОСТ ПРИМЕНИ ЕТИЧКИХ СТАНДАРДА

- односи се на савесност, непристрасност, јачање интегритета, професионално опхођење, професионализам и правичност у поступању према запосленима, грађанима, заинтересованим странама, медијима и на заштиту приватности странака.

10. СТВАРАЊЕ ПОДСТИЦАЈНОГ АМБИЈЕНТА ЗА ПРИВЛАЧЕЊЕ, РАЗВОЈ И ЗАДРЖАВАЊЕ ЗАПОСЛЕНИХ У ДРЖАВНОЈ/ЈАВНОЈ УПРАВИ

- односи се на запослење, услове рада, развој запослених/лични развој, управљање развојем талентованих запослених, развој каријере, мотивацију, друштвену промоцију, подстицајни систем плата, примену политике једнаких могућности и поштовање начела родне равноправности³

Не заборавите:

- ✓ Етички стандарди и вредности државне управе представљају претпоставку и основу "здраве" јавне управе. У том смислу, све друге реформе државне управе, циљеви и општи или појединачни задаци немају сврху нити велики значај уколико се етички стандарди и вредности не поштују и, још важније, не постану део свакодневног понашања у радном окружењу.
- ✓ Обавеза државних службеника на положају је да **континуирано унапређују своја знања** везана за, у најширем смислу те речи, **етику државне управе**, као и за различите начине нарушавања етике државне управе. Важност сталне едукације свих државних службеника, укључујући и оних на положају у овој области је препозната као један од предуслова стварања модерне и ефикасне управе.
- ✓ Државни службеници на положају би требало да својим моделом понашања буду пример за све остале колеге.
- ✓ Етички оквир за запослене у органима државне управе дефинисан је Кодексом понашања државних службеника који дефинише однос према професији, према послу, према колегама, према крајњим корисницима
- ✓ Уколико сте заинтересовани да додатно проширите своја знања, на LMS платформи Националне академије за јавну управу доступна је онлајн обука под називом „Етика и интегритет“. Истоимену обуку, другачијег садржаја, можете похађати и на платформи за учење на даљину Агенције за спречавање корупције.

1 Приручник за одређивање компетенција за рад државних службеника, 2020, стр.12

2 Документ су припремили Министарство државне управе и локалне самоуправе (МДУЛС) и Служба за управљање кадровима Владе Републике Србије (СУК) уз подршку пројекта „Подршка реформи јавне управе“ немачке билатералне сарадње који спроводи ГИЗ.

3 Приручник за одређивање компетенција за рад државних службеника, 2020, стр.12-13



[белешке]


УЛОГА ДСП У УПРАВЉАЊУ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА И ЗАКОНОДАВНИМ ПРОЦЕСОМ

ВАЖНО ЈЕ РАЗУМЕТИ!

Погледом на улогу коју имате у систему државне управе, могли сте да видите важност послова и задатака које имате у процесу управљања јавним политикама и законодавном процесу. Препознавање улоге, разумевање у ком је сету активности и преузимање одговорности за функционисање кључних елемената система су Ваши важни почетни задаци.

Улога ДСП у управљању јавним политикама и законодавним процесом је важна из више разлога:

- управљају процесима планирања, спровођења, праћења спровођења и вредновања учинака јавних политика и прописа као и извештавања о постигнутим учинцима;
- директно обезбеђују ефикасно функционисање сваког елемента планског система и њихово повезивање у целину;
- доносе оптималне и на чињеницама засноване одлуке у процесу управљања јавним политикама и законодавном процесу;
- осмишљавају и организују систем за праћење стања у области планирања и спровођења јавних политика који су у делокругу органа;
- доносе благовремене одлуке на основу кредибилних података о томе да ли су мере јавних политика ефикасне или их треба унапредити како би се постигао жељени циљ;
- комуницирају са свим релевантним заинтересованим странама, организују и воде рачуна о континуираном прикупљању и анализи података, сарађују, консултују се и прибављају информације од других органа;
- решавају спорна питања код насталих проблема у имплементацији јавних политика и прописа и дају предлоге за унапређење;
- увиди које имају самостално и преко својих запослених представљају значајан инпут за сагледавање резултата јавних политика, ДСП су кључни актери у процесу спровођења јавних политика, креирању нових решења и утицаја на више доносиоце одлука (министри и потенцијално премијер).

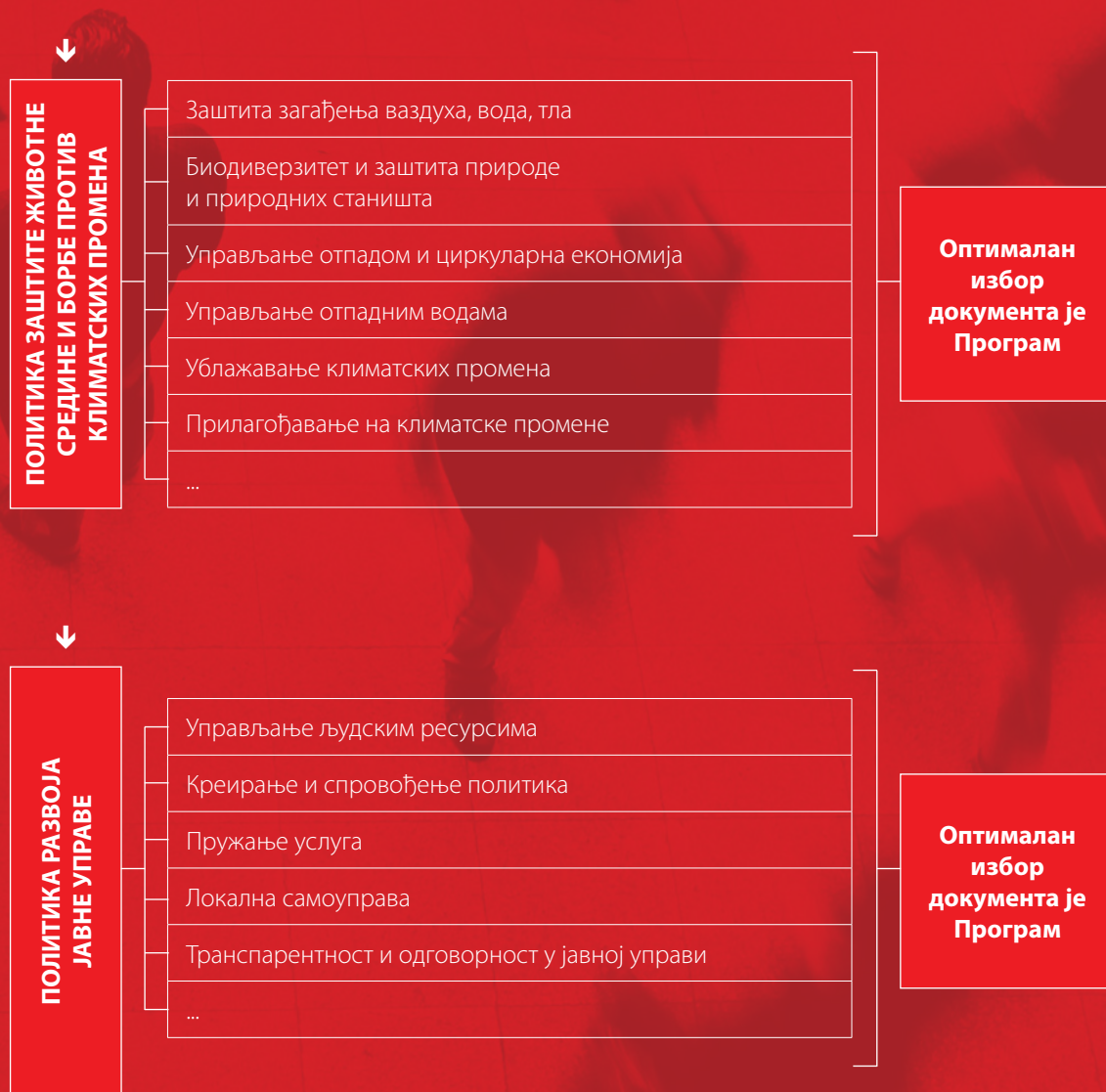


Јавне политике, контекст у коме планирамо и плански систем

ПОЈАМ ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ

У планском систему РС **политике (Policy)** се односе на крупне секторске политике, а **јавна политика (Public policy)** је практична разрада крупне секторске политике. Јавне политике покривају важне подтеме секторских политика.

Примери за јавне политике и одговарајући избор документа јавне политике:



КОНТЕКСТ У КОМ ПЛАНИРАМО

- Постоји више нивоа контекста у којима планирамо.
- Међународно окружење за Србију, поред европских интеграција и реформи које су њен саставни део, чине и **глобални трендови**. Поред њих важни су и „**катализатори**“ који доносиоце одлука приморавају да брзо предузму акције.
- **Глобални трендови** се развијају најмање деценију, а често и дуже. Примери су: **борба против климатских промена** и **енергетска транзиција, демографија, урбани развој, геополитика** и сл.
- „**Катализатор**“ има краћи животни век, динамичнији је и бржи. Примери су: **ратни сукоби, тероризам, миграциони таласи, пандемије**, или **технолошки скокови** као што је примена вештачке интелигенције.



ПЛАНСКИ СИСТЕМ

Плански систем уређен је Законом о планском систему. Основни циљеви Закона су да се:

1. **побољша ефикасност планирања**
2. јасно дефинишу и **побољшају везе у планском процесу између међународног, националног, регионалног и локалног нивоа**
3. обезбеди чвршћа **веза између планирања јавних политика и процеса припреме буџета**
4. **побољша квалитет и транспарентност планирања и спровођења јавних политика**
5. у већој мери **користе резултати истраживања и докази**

Шта он омогућава и које новине је увео:

Омогућава:

- Стандардизацију и типологију планских докумената са јасним хијерархијским односима на републичком, покрајинском и локалном нивоу, као и унутар планских области;
- Повезивање планирања јавних политика са процесом буџетирања преко средњорочних планова.

Уводи новине:

- Обавезу спровођења анализе ефеката и објављивања резултата;
- Обавезу спровођења консултација у свим фазама;
- Успоставља јединствени информациони систем за планирање, праћење спровођења, координацију јавних политика и извештавање ЈИС.

Доносиоцима одлука омогућава да:

- лакше хијерархијски уреде област планирања у којој делују;
- лакше прате и извештавају о спровођењу јавних политика из њихове надлежности;
- знају колико ресурса је утрошено за остварење дефинисаних циљева;
- захваљујући стандардизованости докумената јавних политика, имају упоредну анализу учинка и успешности спровођења политика и приоритизацију у складу са таквом анализом.

Планска документа

ПОЈАМ ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ

Развојно планирање

- То је планирање **највишег хијерархијског нивоа**
- Покрива **временски хоризонт од 7-10 година**
- Са документима развојног планирања **усаглашавају се сви остали документи.**

Обухвата:

- План развоја државе
- План развоја Аутономне покрајине
- Планове развоја ЈЛС
- Просторни план државе, Аутономне покрајине и просторне планове ЈЛС



Закон о планском систему



Закон о планирању и изградњи

Активности у Акционом плану⁵ треба да буду нове и реформски оријентисане. Шта су **нове или реформски оријентисане активности?**

- Ако је слична претходна активност комплексна у смислу спровођења, односно **захтева фазно спровођење**, онда се током свих фаза сматра реформском.
- Ако је активност текућа, али јој се мења обухват, шири циљна група или се усложњава.
- Ако су потребна додатна средства (људски, материјални и финансијски ресурси) како би се активност спровела.

Документи јавних политика

<p>Стратегија - основни документ ЈП</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ утврђује крвни стратешки правац деловања и јавне политике у области планирања и спровођења јавних политика; ✓ усваја се по правилу за период од 5 до 7 година.
<p>Програм - ужег обухвата од стратегије</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ разрађује посебан циљ стратегије или неког другог планског документа; ✓ представља групу независних, али тесно повезаних/сродних мера; ✓ по правилу, доноси се за период до 3 године и има ограничен број посебних циљева (максимум 3); ✓ садржај програма исти је као и код стратегије и прецизиран је Законом о планском систему.
<p>Концепт политике - полазни документ ЈП</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ њиме се усвајају принципи и/или смернице по којима ће се спроводити системска реформа у одређеној области; ✓ њиме се дају смернице за усвајање стратегије или програма; ✓ концепт политике се обавезно усваја у случају ако ex-ante анализа ефеката политике⁴ укаже на постојање међусобно искључивих опција, које имају значајан утицај на различите заинтересоване стране и циљне групе.
<p>Акциони план - документ ЈП највишег нивоа детаљности</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ документ јавне политике највишег нивоа детаљности; ✓ њиме се разрађује стратегија или програм чија израда је итеративни процес који захтева вишеструко преиспитивање, усклађивање и дораду; ✓ изискује и вишеструки консултативни процес; ✓ садржи логику интервенције од општих и посебних циљева, мера, активности; остале неопходне параметре који омогућавају праћење остварења резултата, односно управљање према резултатима (институционалне и организационе одговорности, показатеље, трошкове и буџетске информације).

⁴ Ex-post анализа ефеката је процес праћења спровођења и анализирања стварних ефеката јавних политика и прописа.

⁵ Образац Акционог плана можете наћи на: <https://rsjp.gov.rs/cir/predlog-strukture-djp/>

[белешке]

Циклус управљања системом јавних политика - управљање засновано на чињеницама и управљачка одговорност

ЦИКЛУС УПРАВЉАЊА ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА

Заједничко за све фазе управљања јавним политикама је:

• прикупљање и обрада података -

управљање засновано на чињеницама

• транспарентност и инклузивност процеса -
учешће јавности/консултације

• одговорност учесника у планском систему за постизање резултата -

плански систем заснован на управљању према резултатима и управљачкој одговорности

5 кључних фаза у управљању системом јавних политика:



УПРАВЉАЊЕ ЗАСНОВАНО НА ЧИЊЕНИЦАМА - ПОДАЦИ

Политика заснована на чињеницама (Evidence based policies - EBP) изискује обезбеђење **података** за процес припреме јавних политика.

Подаци су **стратешки ресурс критичан за управљање државом**. На избор начина прикупљања и обраде података утичу **расположиво време и људски ресурси**.

Избор политике треба да се заснива на њиховој рационалној анализи и интерпретацији, како би се сагледао **општи шири и специфични контекст** у коме планирамо.

Обавезан сет података у припреми докумената јавних политика:



Кључне податке у сектору, односно у области која је део надлежности институције у којој радите;



Став јавности према проблему, какво решење јавност очекује и зашто?



Међународну праксу и решења у том сектору која вам могу послужити као путоказ за ваше решење или вам показати шта вас чека у будућности.

Важно је:

Идентификовање **потребних података** у односу на показатеље⁶ који су дефинисани

Идентификовање **расположивих/доступних и недостајућих** извора података

- Подаци који већ постоје у базама података - **сређени подаци**
- Подаци који већ **постоје у евиденцијама/извештајима** и другим објављеним документима, али се не налазе у базама података
- Подаци који **нису доступни**, али су битни за праћење и процену статуса активности/мера, како на националном, тако и локалном нивоу

Планирање **истраживања која треба спровести** са циљем прикупљања недостајућих података.

Извори података: примарни и секундарни (више информација о изворима података, можете да пронађете у додатном материјалу).

УПРАВЉАЧКА ОДГОВОРНОСТ

Закон о буџетском систему дефинисао је **управљачку одговорност** као „обавезу руководиоца свих нивоа код корисника јавних средстава да све послове обављају законито, поштујући принципе **економичности, ефикасности, ефикасности** и јавности, као и да за своје одлуке, поступке и резултате **одговарају** ономе који их је именовао или им пренео одговорност.“

Каква је улога Закона о планском систему?

Закон о планском систему проширује **управљачку одговорност** на креирање јавних политика, уводи мерљиве показатеље и праћење спровођења планских докумената што доприноси лакшем успостављању овог вида одговорности, као и утврђивању институционалне одговорности, односно њених функционалних делова.

Шта онемогућава управљачку одговорност?

- Непознате или лоше дефинисане улоге и задужења
- Нејасна или недефинисана очекивања у погледу учинка
- Непостојање равнотеже између очекивања и капацитета
- Непостојање или неадекватно извештавање о учинку
- Нису примењена претходна искуства

⁶ Емодул: Показатељи (НАЈУ)

Учешће јавности - консултације

Јавност - заинтересоване стране

Шта је јавност? У нормативном смислу, јавност чине **циљне групе** и друге **заинтересоване стране** које учествују у различитим фазама управљања системом јавних политика.

Циљне групе су све категорије физичких и правних лица за које се *претпоставља да ће планирани документ јавне политике или пропис утицати на њихова права, обавезе и легитимне интересе*, посредно или непосредно.

Заинтересоване стране су сва друга физичка и правна лица за која се *не претпоставља да ће планирани документ јавне политике или пропис утицати на њихова права, обавезе и легитимне интересе*, а која су изразила интерес да учествују у том процесу.

Циљне групе и друге заинтересоване стране могу да чине:

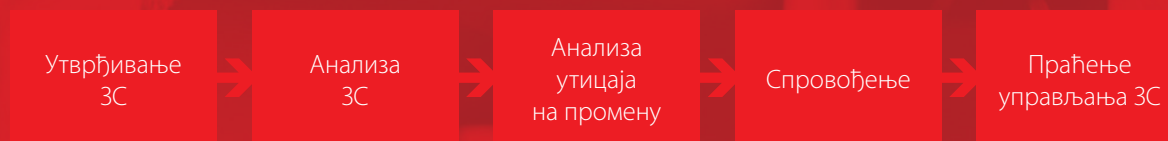
- Физичка и правна лица;
- Удружења, задужбине, фондације;
- Универзитети и научно-истраживачки центри;
- think-tank и сличне организације;
- Неформална удружења;
- Стручњаци у појединим областима;
- Иностране и међународне организације специјализоване за одређене области планирања и спровођења јавних политика;
- Професионални лобисти (физичка и правна лица) у смислу Закона о лобирању.

Зашто јавност треба да буде укључена?

- Да би се добили специфични подаци и побољшао квалитет анализе ефеката ЈП
- Боље разумевање потреба и проблема у раним фазама
- Боље разумевање предложених решења
- Лакше сагледавање различитих опција и смањење ризика од појаве непредвиђених негативних последица
- Могућност тестирања одређене опције јавне политике
- Легитимитет и спроводивост коначног предлога јавне политике
- Лакше праћење и вредновање постигнутих учинака јавне политике
- Транспарентан и недискриминаторан процес креирања јавних политика

Анализа и управљање заинтересованим странама

Циклус управљања заинтересованим странама



Кључне заинтересоване стране и основне карактеристике	Проблеми заинтересоване стране (какав утицај проблеми имају на заинтересоване стране)	Интереси заинтересоване стране (и могуће активности за њихово остваривање)	Потенцијали заинтересоване стране (капацитет и мотивација за остваривање промене)
Заинтересована страна 1			
Заинтересована страна 2			
...			

Матрица која се користи за анализу заинтересованих страна

Консултације

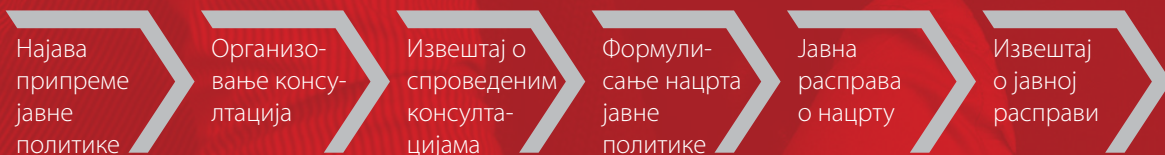
Треба да буду

Циљане	• усмерене на оне који ће највише осетити утицај политике
Започете довољно рано	• да би се утврдила кључна питања и укључила у разматрање политике
Информативне и смислене	• да би битне информације и подаци били разумљиви и доступни грађанима и заинтересованим странама
Двосмерне	• да би обе стране имале прилику да размене информације, саслушају се и поставе питања која их интересују и на која очекују одговор

Инклузивне	• обухватају грађане без обзира на пол или етничку припадност, или посебним потребама
Вођене на транспарентан начин	• без манипулација и притисака
Документоване	• да се зна ко је био укључен у консултације/јавну расправу и која су питања разматрана
Извештавање/обавештавање	• благовремено обавештавање о резултатима консултација/расправе и плановима за даље

Консултације и јавна расправа:

У најширем смислу јавна расправа је саставни део консултација. Практично, међутим постоје разлике у временској динамици и методама како се спроводе. Јавна расправа се спроводи у складу са Пословником Владе (члан 41*). Кључне фазе приказане су на графикону испод.



Методи консултација:

- online консултације
- Учешће у Радним групама
- Анкета
- Фокус групе
- Полуструктурирани интервју
- Округли сто
- Прикупљање писаних коментара
- Панел

Зашто су консултације важне?

Учешће јавности у планирању и изради ДЈП и прописа има **низ предности:**

- **јача легитимитет** органа државне управе, ДСП, процеса планирања и израде ДЈП и прописа, јер омогућава континуирано учешћа грађана и привреде у јавним пословима;
- чини рад органа државне управе **транспарентнијим и ближим грађанима;**
- омогућава грађанима и правним лицима да **слободно заговарају јавне и легитимне приватне интересе;**
- **унапређује квалитет** усвојених ДЈП и прописа (адекватна идентификација и разумевања проблема, циљева, опција за њихово остваривање и укупних ефеката идентификованих опција);
- омогућава **лакше и јефтиније спровођење ДЈП и прописа:** мањи ризик вођења судских поступака и опструкције у примени;
- омогућава **лакшу ex-post анализу** спровођења усвојених ДЈП и прописа.

→ **Портал еКонсултације** - дигитализација процеса спровођења консултација и јавне расправе

→ **Успостављање портала еКонсултације** - одлука Владе РС, 16. јуна 2021. године

→ **Циљ** - да јавности омогући учешће у процесу припреме и усвајања свих докумената јавних политика и прописа електронским (онлајн) путем на једном месту, Портал - почетак рада 16. децембар 2021. године

Укључивање заинтересованих страна у припрему ДЈП представља виши степен утицаја. У нашој пракси, то се остварује кроз формирање радне групе као уобичајеног начина окупљања заинтересованих страна у процесу консултација. Она треба да обухвати идентификоване заинтересоване стране и представнике циљних група на које политика делује. При томе треба водити рачуна да су задаци и одговорности унутар Радне групе јасно дефинисани.

Анализа стања (алати), дефинисање циљева и избор опција

Анализа стања

Прва фаза у циклусу управљања јавним политикама је **идентификација проблема које треба решити, или промене која се жели постићи**. Њој се приступа кроз **анализу стања**. Помоћу ње треба да се:

- ✓ прикупи и анализира што више релевантних информација пре почетка припреме документа јавне политике, како би био заснован на чињеницама;
- ✓ идентификују проблеми и стекне увид у оно што треба променити;
- ✓ процене потребе и очекивања заинтересованих страна и укључе у процес планирања;
- ✓ сагледају циљеве и опције за њихово постизање.

Алати

Кључни инструмент којим се мапирају узроци и последице уоченог проблема је израда дрвета проблема. То је често први и кључни корак у проналажењу оптималне политике или предлога прописа. Када је дрво проблема потпуно, оно сажето описује постојеће (нежељено) стање.



Анализа проблема се спроводи тако што се:

- Идентификују главни проблеми
- Уоче негативни аспекти који су узроци или последице проблема
- Установи хијерархија односа, односно везе између узрока, проблема и последица
- Групишу узроци у логичне целине, а затим се стрелицама повежу са њиховим последицама

Шта се утврђује?

- **Опсег/величина проблема** (ко је и на који начин угрожен проблемом - спецификација угрожених група и заинтересованих страна, бројност угрожених група, територијална распрострањеност проблема)
- **Status quo опција** - праћење стања у области (како би се проблем развијао без додатне акције и како би то одразило на последице?)
- **Ефекти политика** која се тренутно спроводе у циљу решавања проблема (**ex post анализа ефеката** политике која се спроводи)
- **Упоредна искуства** у решавању сличног проблема

Дефинисање циљева и избор опција мера

- Када се заврши дефинисање проблема, читаво дрво проблема инверзијом се претвара у дрво циљева тако што се сви негативни искази преформулишу у позитивне. Водите рачуна да буду **SMART** (посебни, мерљиви, достижни, реалистични и временски одређени).

Избор опција мера, или **алтернативних решења** у случају **прописа** је део **ex-ante анализе ефеката политика**⁷.

Шта су мере?

То је скуп кључних и повезаних активности које се предузимају ради постизања посебног циља, односно жељеног исхода јавне политике и указују на начин на који се операционализацију постављени циљеви.

Код **ex-ante анализе ефеката** анализирају се **ефекти опција мере/групе мера** на:

- **Буџет** - укупни трошкови опција, начин финансирања, утицај на приходе, непокривени трошкови ...
- **Економију** - тржиште, конкурентност, ММСП, индустрија, оперативни трошкови, развој пословања, иновације ...
- **Друштво** - здравље, образовање, социјална инклузија, равноправност, услови рада ...
- **Животну средину** - климатске промене, квалитет ваздуха, вода, земљишта, биодиверзитет, енергетска ефикасност ...
- **Управљање** - Институционални и организациони капацитети, процес спровођења ...

За утврђивање оптималне опције користи се мултикритеријумска анализа⁸.

⁷ Ex-ante анализа ефеката омогућава да се благовремено утврде потенцијални, како позитивни, тако и негативни директни и индиректни ефекти које могу произвести разматране мере јавне политике и/или решења у пропису.

⁸ Поглавље 3.6.2. У Приручнику за анализу ефеката јавних политика и прописа, <https://rsjp.gov.rs/wp-content/uploads/Prirucnik-za-analizu-efekata-javnih-politika-i-propisa-21012021-1-srb.pdf>

Спровођење политика - праћење, извештавање и вредновање - управљање према резултатима

Управљање према резултатима

На илустрацији су приказани елементи «ланца резултата». Уочите разлику: када планирамо, радимо то «од горе на доле» (овде десно ка лево), кад управљамо резултатима чинимо то «од доле ка горе».

У „ланцу резултата“ Ви сте одговорни за постизање исхода, док су Ваши непосредни подређени одговорни за постизање резултата



Шта се мери?

Код ресурса/средстава: колико је материјалних и финансијских средстава потрошено, колико је људи ангажовано за обављање послова, да ли су ангажовани стручњаци и сл.

Код активности: статус, односно степен извршења (није започета, започета, извршена).

Код (излазних) резултата: шта је спровођењем мере остварено (добра, услуге, знања и вештине и сл.).

Код исхода: промене настале спровођењем мера и резултатима које су постигле, односно да ли су постигнути посебни циљеви.

Код ефеката: свеукупан утицај промена насталих достизањем исхода, односно да ли су постигнути општи циљеви.

Праћење и извештавање

ПРАЋЕЊЕ јавне политике је прикупљање података у току њеног утврђивања и спровођења, како би се подаци обрадили (показатељи учинака) и користили при планирању корективних потеза. Омогућава:



ИЗВЕШТАВАЊЕ о постигнутим резултатима јавних политика омогућава јавној управи да реално прикаже постигнут учинак у односу на планирани и да ради **циљно оријентисано, транспарентно и одговорно.**

Рокови за извештавање о спровођењу докумената јавних политика

Документ јавне политике	Период на који се усваја	Извештавање
Стратегија	5-7 година	1. Најкасније 120 дана по истеку треће календарске године од усвајања 2. Завршни извештај најкасније 6 месеци по истеку примене тог документа (извештај обухвата период од 5-7 година)
Програм	По правилу до 3 године	1. 120 дана по истеку треће календарске године од дана усвајања 2. Завршни извештај се подноси најкасније 6 месеци по истеку рока примене тог документа (извештај обухвата период од 3 године)
Концепт политике		Најкасније 60 дана од истека рока за његову реализацију
Акциони план	По правилу, за период примене стратегије или програма који разрађује	120 дана по истеку сваке календарске године од дана усвајања

Вредновање

ВРЕДНОВАЊЕ јавне политике подразумева коришћење анализираних података добијених поступком праћења и/или спровођењем додатних анализа, како би се оценила **релевантност, ефикасност, ефективност, одрживост и утицај** политике која се спроводи, или која је спроведена. Вредновање омогућава **управљање квалитетом јп.**

Шта је обухваћено вредновањем?

- Институционални капацитети за спровођење процеса и саме политике;
- Како су ресурси употребљени (финансијски, људски и материјални);
- Одлучивање - управљање;
- Резултати, исходи и ефекти политике, односно степен остварења циљева.

ЗАДАЦИ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ У УПРАВЉАЊУ ЈАВНИМ ФИНАНСИЈАМА И ЈАВНИМ НАБАВКАМА

ВАЖНО ЈЕ РАЗУМЕТИ!

Кључни задатак ДСП у погледу управљања јавним финансијама и јавним набавкама је управљање процесима. Предуслов за остваривање тог и других задатака, јесте сагледавање и суштинско разумевање места и улоге ДСП у овој области.

Да би се државни службеници на положају упустили у захтеве везане за јавне финансије и јавне набавке, постоје одређени важни предуслови у виду:

- одређених ставова које треба разумети и усвојити
- разумевања улоге ДСП у овим процесима;

Важан део разумевања задатака ДСП везаних за финансије јесте прихватање следећих ставова:

- Ако смо ДСП, јавне финансије не могу да не буду део нашег описа послова;
- Ако смо ДСП, јавне набавке не могу да не буду део нашег описа послова;
- Најскупља јавна управа је она неефикасна.

Значај јавних финансија и јавни расходи: консолидовани јавни расходи у Србији чине око 30 милијарди евра, односно 47% БДП-а. То значи да се готово половина свега што као друштво произведемо потроши у активностима јавног сектора. Развијене европске земље имају висок удео набавки у БДП - Швајцарска 25%, Холандија 20%, Шведска 16,5% - док је у Србији тај проценат тек нешто изнад 9%. У Србији се годишње спроведе око 250.000 јавних набавки.

Задатак јавних финансија није да што штедљивије располажемо јавним буџетом, већ да јавне политике реализујемо на најефикаснији начин. Исто важи и за јавне набавке.

Шта је онда улога ДСП?

ДСП имају улогу да управљају процесима:

реализације јавних политика, коришћење прилика и избегавање ризика.

Другим речима, требало би да:

- обезбеде да са мање ураде више, односно да набаве највећу количину, односно квалитет роба и услуга за јавна средства.
- заштите организацију и себе од финансијских, правних и репутационих ризика.
- заштите своју организацију и себе од финансијских, правних и репутационих ризика.

Државна ревизорска Институција утврдила неправилности у предметима који покривају 18,88 одсто вредности јавних набавки у току 2022. године.

ДСП морају да буду менаџери процеса, они који поглед држе фиксиран на циљевима. Опасност која прети на том путу је губљење из вида велике слике и управљања процесима због „пребројавања ситног инвентара“. Да ли сте чули за израз **bean counters** и да ли знате шта он значи? Он се користи да означи рачуновође или особе које не успевају да своју перспективу издигну изнад бављења ситним трошковима. Ситни приходи и расходи се могу претворити у крупан ризик ако их потпуно занемарујемо и ако немамо механизам периодичне контроле и унапређивања стања. Ипак, превелик фокус на њима не оставља времена за бављење важним процесима. Старање о њима је оно због чега смо на положају.

Често се као посебна вредност наглашава **домаћинско располагања јавним средствима**. Шта значи поступање у складу са начелом доброг домаћина и зашто то није довољно:

Кључно питање које постављамо себи је: Да ли бих идентичну одлуку донео/донела да се ради о фирми чији сам једини власник? Да ли бих исто поступио да се ради о мојој кући? Зашто није довољно поступати са пажњом доброг домаћина? Зато што се не ради о нашој кући, па ни о фирми - код јавних набавки ЈАВНОСТ је битан фактор и морамо рачунати да ће показивати интересовање који не постоји када се ради о приватним набавкама.

Код јавних набавки је већина **проблема** који се јаве таква да смо сами отворили врата за њих. Или код планирања, или код израде документације или код спровођења процедуре. У јавним набавкама, код нас је и нож и погача - ако погрешно пресечемо, најчешће смо сами криви за то.

Шта су стратешка питања јавних набавки која захтевају пажњу ДСП:

- На више од половине свих јавних набавки (52%) јави се само један понуђач;
- Просечан број понуда је само 2,5;
- Просечно трајање поступка јавне набавке је 47 дана; 13 поступака ЈН бива обустављено.

У 2023. години, уговори су углавном додељивани на основу критеријума најниже цене и то у чак 96% случајева, док је преосталих 4% узимало у обзир и „цену и квалитет“ као критеријум. На основу индикатора перформанси Европске комисије за критеријуме доделе уговора, сваки удео јавних набавки у којима је цена једини критеријум који прелази 80% се сматра негативним.

Како управљати ризицима јавних набавки?

- **Да ли је предмет набавке потребан?** Некада је најбоља алтернатива не урадити ништа. Ово је најмање изванредан метод, будући да је тешко претпоставити да нам нису потребни мост, сапун у тоалету, скенер у болници, али ако успемо да избегнемо јавну набавку, вероватно смо буџету уштедели значајан трошак, а себе поштедели потенцијалних компликација. Ипак, питање које можемо да поставимо себи је да ли је јавна набавка оптималан начин да обезбедимо одређено добро или услугу. Можда нам је боље да не градимозграду обданишта, већ да субвенционисемо боравак деце у приватним вртићима; можда студија коју смо планирали да спроведемо више није толико неопходна.
- **Да ли је јавна набавка најбољи начин да се обезбеди неко добро или услуга?** У случају студије коју смо планирали да спроведемо, можда постоји нека организација која може да је спроведе из свог буџета. Концесија, или ЈПП.
- **Примена радикалне транспарентности као метода да организације јавног сектора постану „паметан купац“** - што значи добро обавештен купац, који обезбеђује размену информација о потенцијалним понуђачима унутар јавног сектора, али и доступност информација понуђачима о потребама у вези са набавкама у најранијој могућој фази.
- **Укључивање јавности и потенцијалних понуђача** кроз консултативни поступак пре расписивања набавке.
- **Сарадња са организацијама цивилног друштва** на праћењу спровођења јавних набавки за које унапред очекујемо да ће да изазове пажњу.

УЛОГЕ И ЗАДАЦИ ДСП У ПОГЛЕДУ ПРУЖАЊА ЈАВНИХ (Е)УСЛУГА

Република Србија је и стратешки опредељена за кровну политику пружања услуга и тиме се усмереност према грађанима, стандарди и квалитет услуга постављају као приоритет.

→ Задатак јавне управе није да се само бави процедурама. Јавна управа тежи да постане управа која је професионална, ефикасна, деполитизована, усмерена на пружање квалитетних и транспарентних услуга грађанима и привреди.

Са доношењем нових закона и процедура, државни службеници су дужни да раде на осавремењавању, поједностављену и унапређењу пружања услуга. Све ово између осталог значи да државни службеници на положају имају вишеструку улогу и сет нових задатака:

ВАЖНО ЈЕ РАЗУМЕТИ!

Ефикасно и квалитетно пружање јавних (е)услуга је неизмерно важан задатак јавне управе. Да би се он остварио, последњих неколико година су учињени велики напори усмерени на унапређење закона и процедура који би олакшали и унапредили политику пружања јавних услуга и е-услуга, као и на процесима дигитализације и дигиталне трансформације управе.

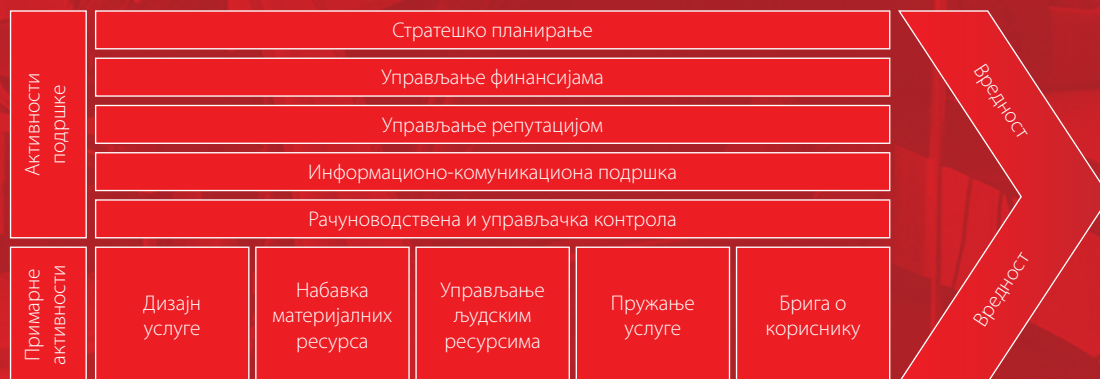
- ✓ ДСП су **носиоци одговорности, одлука и активности** кроз које директно или индиректно утичу на пружање услуга. Они имају лидерску улогу у процесу креирања и пружања јавних (е)услуга;
- ✓ Они би требало да **осигурају информације** како би разумели резултате, снаге и слабости, као и простор за унапређење политике пружања услуга;
- ✓ Они би требало да **искомуницирају информације** на различитим нивоима и између различитих релевантних актера како би се поспешили процеси усмерени на унапређење услуга;
- ✓ На основу константних увида у то шта грађани желе и како им то омогућити, ДСП би требало да раде на унапређењу система пружања јавних услуга, дизајнирања нових и иновативних решења.

Услуге се формирају у складу са претходно дефинисаним јавним политикама, а у циљу стварања вредности за кориснике. Најважнији ресурс у свакој организацији су људи.

Улога ДСП у креирању и пружању услуга је круцијална из више разлога:

- директно утичу на процес пружања услуга својим одлукама и активностима;
- комуницирају са корисницима;
- решавају спорна питања и могу дати предлоге за унапређење;
- доприносе модификацији и стварању нових услуга;
- Увиди које имају самостално и преко својих запослених представљају значајан инпут за сагледавање резултата пружања услуга и ДСП су кључни актери у процесу унапређења услуга, креирању нових решења и утицаја на више нивое доношења одлука.

- Алат који омогућава боље сагледавање концепта пружања услуга и омогућава препознавање улоге ДСП јесте **Ланац вредности јавних услуга**:



- Приказује **примарне активности** кроз процес пружања услуге - од креирања/модификације услуге, преко ангажовања потребних материјалних ресурса и људи и самог пружања услуге, до бриге о кориснику (повратне информације, жалбе, додатне услуге).
- Примарне активности **не би било могуће извести** без функција и активности подршке, а то су: финансије, набавка, информационо-комуникациона подршка...
- Суштина овог алата је сагледавање сваке од примарних и активности подршке из угла стварања вредности за корисника и шта се може унапредити у сваком сегменту, како би услуга била квалитетнија.

ПРВИ КОРАК је препознавање **улоге ДСП** у приказаном ланцу, у односу на посао који обављају и дефинисање правца унапређења у односу на своју перспективу. Да ли је улога у сету примарних активности: нпр. креирању услуга, управљањем ресурсима за пружање услуга, самим пружањем услуга или бригом о кориснику или кроз функције подршке? Када се препозна улога, могу да се дефинишу и правци унапређења.

ДРУГИ КОРАК је опис тренутног стања: ко су корисници услуге, зашто користе дату услугу (која је њена намена), шта корисник треба да уради да би добио услугу, шта пружалац мора да уради да би пружио услугу? На основу тога се уочава простор за унапређење.

ТРЕЋИ КОРАК је анализа предложених унапређења, сагледавање дугорочних ефеката предложених мера и трошкова увођења мера, односно дизајн услуга. Наредне лекције описују лидерску улогу ДСП у дизајну услуга.

Поред ових важних задатака, ДСП би требало да разумеју тренутне изазове у пружању услуга, да разумеју и прате да ли, зашто и где постоје компликоване и неоптимизоване процедуре, који су тренутни изазови ка успостављању стандардизованих услуга и да ли постоје процедуре које се дуплирају или које могу да се поједноставе путем (е)услуга.

Све ово треба да има као резултат повећање ефикасности у пружању услуга, поједностављивање процедура и веће задовољство грађана, али и запослених у јавној управи.

Важна димензија пружања услуга је и дигитализација и могућности које она носи у процесу пружања (е) услуга. Овакав приступ не подразумева само да ДСП буду оснажени и оспособљени за примену нових технологија, већ је важно да разумеју и спроведу промену пословних процеса и промену организационе културе.



[белешке]

Повезаност стратегије, креирања политике и пружања јавних услуга

Остваривање резултата у јавном сектору се примарно везује за стварање вредности за кориснике, што могу бити институције, грађани, јавна предузећа, привреда, односно друштво у целини. Концепт **“Нови јавни менаџмент”** преко 40 година обликује развој јавног сектора у целом свету и брише границе између јавног и приватног сектора.

Неке од кључних карактеристика овог приступа су:

Стратешко планирање	Одговорност за учинак	Стратешко планирање
Праћење учинка	Фокус на кориснике услуга	Конкуренција
Нове иницијативе за управљање људским ресурсима		Коришћење информационих технологија

Кључни елементи управљања су: визија, заснована на широком политичком и социјалном консензусу, која представља базу за развој стратегија и јавних политика; националне и секторске стратегије, средњорочни планови са детаљно разрађеним специфичним циљевима, приоритети, буџетски оквири, програми и пројекти.

- **Визија** је исказ о жељеном будућем стању организације.
- **Мисија** представља изјаву о основној сврси постојања организације,
- а **циљеви** су жељена стања која треба да остваримо у будућности.
- Процес превођења стратешког правца у оперативне планове се реализује кроз дефинисање програма, програмских активности и пројеката и дефинисање годишњих планова.
- Управљање учинком представља једну од основних доктрина овог приступа. **Развој плана учинка** је блиско повезан са буџетом и представља преглед резултата који ће бити испоручени за издвојена буџетска средства.
- **План учинка** је алат за имплементацију стратешких циљева и дефинише шта треба да се уради и како да би се они остварили.

• **Мере учинка** треба да приказују:

- **ефективност** - степен у коме су резултати процеса у складу са захтевима (*да ли радимо праве ствари?*);
- **ефикасност** - *да ли радимо ствари на прави начин?* (уз минимално потребно трошење ресурса);
- **бригу за корисника** - *колико су корисници услуга задовољни?*

Управљачки систем који омогућава организацији да визију и стратегију преведе у конкретне акције, да пружи информације о одвијању тих акција због континуираног унапређења имплементације стратегије, је Листа усклађених показатеља.

• Листа усклађених показатеља обухвата показатеље у четири области:

ФИНАНСИЈСКА ПЕРСПЕКТИВА

ПЕРСПЕКТИВА ПОТРОШАЧА/КОРИСНИКА

ПЕРСПЕКТИВА УНУТРАШЊИХ ПРОЦЕСА

ПЕРСПЕКТИВА УЧЕЊА И РАЗВОЈА.

У свакој овој области успоставља се листа стратешких задатака и показатеља, чијом анализом долазимо до могућности за праћење и оцену реализације стратегије.

- Веома битан корак у остваривању резултата је **дефинисање система одговорности за резултате и система за мерење резултата** које се врши успостављањем процеса мерења и анализе података након чега се врши **извештавање о постигнутим резултатима** које омогућава увид у стварно стање, а основна улога система извештавања је у праћењу и оцени учинка и доношење одлука на основу чињеница.
- **Јавне политике** су политичке одлуке за постизање специфичних циљева. Успостављање јавних политика захтева агенду, стратешко планирање и формирање јавне политике (анализу и креирање, као и одобравање јавне политике).
- У фази **имплементације јавних политика** појављује се промене и деловање у циљу њене примене. Резултати имплементације јавне политике увек захтевају **јасну структуру и имплементацију услуга**, што подразумева дефинисање јасних стратешких циљева и конкретног плана пружања услуга. Након тога следи фаза евалуација услуга и евалуација јавне политике.

ДСП као лидер у креирању организационе културе оријентисане на корисника

Модернизација јавне управе подразумева стварање окружења које подржава квалитет у пружању јавних услуга, односно стварање нове организационе културе.

• Државни службеници на положају су неопходни да као лидери буду модел и инсистирају на одговорности за постигнуте резултате, а то је кључно у успостављању система одговорности. За развој окружења усмереног на пружање квалитетних јавних услуга неопходно је успоставити систем **организационих вредности и организациону културу**.

→ Култура подразумева схватања, норме и вредности које имају утицаја на активности, начин рада и циљеве, диктирају начин на који радници прихватају рад и шта је то што сматрају значајним на радном месту.

Организациона култура се може дефинисати као скуп веровања и очекивања која су заједничка члановима неке јединице, као и постављени стандарди понашања или норми за све нове запослене.

Организациона култура оријентисана на кориснике води рачуна о побољшању квалитета живота корисника, а вредности које је обележавају су отвореност, ефикасност, транспарентност, доступност.

Према резултатима бројних студија, **јасно дефинисане улоге, одговорности и овлашћења**, као и **резултати који се очекују** су веома важни фактори за остваривање организационих резултата. Поред јасноће, битне организационе вредности су и **транспарентност у раду и заједничко разумевање**.

Државни службеници на положају би као лидери у креирању организационе културе требало да:

- делују као модел у свим радним активностима и "живе" вредности организације усмерене на кориснике;
- демонстрирају разумевање система вредности запослених и њихов однос са вредностима организације и јавне управе;
- воде и усмеравају запослене ка договореним циљевима и вредностима;
- буду правични у поступању, указују на недоследности;
- похваљују и уважавају постигнуте резултате;
- мотивишу запослене да преиспитују сопствену праксу;
- не реагују пасивно на промене, већ и да их изазивају;
- прате остваривање постављених циљева и адекватно воде запослене приликом успостављања промена.

Свако унапређење услуге или увођење нове значи и промену у организацији.

Шта када има потешкоћа?

- Иако свака промена коју носи унапређење или увођење нове услуге, односно постизање веће оријентације на кориснике, нуди шансу за учење и раст, пружа нова искуства и изгледе за боље начине рада, она је и врло изазовна.
- У тренутку комуницирања визије промене, одређен проценат људи је одушевљен њоме и жељан да допринесе њеном успеху, док ће велики проценат бити уздржан, скептичан или против промена.
- Без обзира на проценат људи који ће бити одушевљен, без правог плана и вођења процеса промене, резултати такође могу изостати, а страх од губитка престанка рада на устаљени начин се може појавити и код ове групе.
- Најчешћи разлог за пружање отпора су страх од губитка позиција, незнање, недостатак информација, неизвесност и негативна претходна искуства. Према томе, само вођење овог процеса постаје кључно за имплементацију нових или модификацију постојећих услуга.

Поред доброг вођења, улагања у развој запослених, адекватно управљање информацијама и информисање запослених утичу на транспарентности и поверење и на стварање атмосфере која позива на прихватање одговорности, јачање организационе културе и постизање бољих резултата.

Дизајнирање услуга и оријентација на корисника - од управних процедура ка пружању услуга грађанима и привредним субјектима

Специфичност услуга потиче из чињенице да:

- је услуга неопипљиво добро,
- квалитет услуге се мери перцепцијом корисника,
- нема залиха, као што је могуће код производа,
- одређене услуге су потребне изван стандардних радних сати.

• Први корак је **разумети у потпуности концепт услуге**. Концепт услуге се заснива на томе које се користи очекују од услуге из угла корисника. Јавни сектор има **више корисника** = више дефиниција очекиваних користи.

• Затим је потребно **дефинисати групе корисника**: да ли су то друге институције, привреда или грађани као физичка лица. Потребно је **разумевање њихових интереса и очекивања**, посебно у односу на оно што су интереси наше организације и наши капацитети да одговоримо на њихова очекивања. Постоје ли **корисници са различитим карактеристикама и потребама** (нпр. посебно надарена деца, деца са посебним потребама); да ли нудимо **различите услуге за различите групе корисника**? Да ли је наша услуга **доступна свим потенцијалним корисницима**? Да ли различити корисници користе **различите изворе финансирања** за исту услугу?

• Након тога се **анализира систем** пружања услуге, односно шта нам је све потребно за пружање услуге: инфраструктура, опрема за производњу, запослени (структура и број, компетенције), информациони систем, финансијска средства.

Вредност за корисника услуге зависи од **личне перцепције и очекивања корисника**. Често се за процену задовољства корисника користи индекс **очекивања** који мери почетна очекивања корисника, претходна сазнања корисника о услузи, утицај информација добијених путем медија, реклама, пријатеља. Перцепција квалитета, степен у којем услуга задовољава потребе корисника, поузданост приликом коришћења.

Задовољство корисника се формира под утицајем перципираног квалитета и очекивања корисника.

Унапређење услуга подразумева анализу тренутног стања - где смо сада, какво је тренутно стање, а какво је жељено стање? Како до њега да дођемо?



Разумевање и процена тренутне ситуације подразумева сагледавање окружења и организационих капацитета, сагледавање шире слике, отвореност за тимски рад са колегама и експертима, конструктивност, надоградња идеја, постојећих услуга.

Такође је потребно анализирање услуге из угла корисника - како функционише процес из угла корисника? Које кораке корисник треба да направи да би добио услугу? Фазе кроз које пролази?

Следећи корак је **прикупљање идеја** као могућих решења. У овом процесу је потребно прикупити што више идеја, бити фокусиран на допуњавање туђих идеја, користити визуелано представљање идеја. Нпр. На који начин могу да се олакшају одређени кораци које корисник предузима да би добио услугу?

Шта нам је циљ унапређених или нових услуга?

- Развој кориснички-оријентисаних услуга
- Развој интерних капацитета
- Успостављање систем мерења и контроле, ради обезбеђења квалитета услуга

Постоји **неколико приступа оријентације на кориснике:**

- Стандарди - везани за пружање услуге, везани за учинак и понашање запослених,
- Ваучери - за успостављање система доделе ваучера је неопходно дефинисати услове за добијање ваучера, критеријуме за селекцију, процес селекције, врсте трошкова које ваучер покрива, трајање ваучера. Такође, неопходан предуслов је да су корисници вољни и могу да обезбеде себи услуге за које добијају ваучер,
- Оснаживање корисника - врши се кроз информисање, укључивање у доношење одлука, тренинге, односно различите облике едукације и развоја компетенција запослених,
- Оснаживање запослених у јавном сектору који директно комуницирају са корисницима - кроз информисање, укључивање у доношење одлука, тренинге, односно различите облике едукације и развоја компетенција запослених.

Размислите о следећим могућностима:

Адаптирање

- Можете ли да промените неки процес?
- Можете ли да копирате процес који се спроводи у неком другом систему?

Модификовање

- Шта можете да додате? Или одузмете постојећој услузи?
- Шта није неопходно?
- Шта треба да додате?

Комбиновање

- Да ли неки елементи могу да се комбинују како би побољшали услугу?
- Да ли можете да успоставите сарадњу?

Пре коначне примене неопходно је тестирање примене. Одговори који су потребни су: да ли је услуга корисна? Може ли лако да се нађе? Може ли да се лако користи?



[белешке]

УЛОГА И ОДГОВОРНОСТ ДСП У ПРОЦЕСУ ДИГИТАЛИЗАЦИЈЕ ДРЖАВНЕ УПРАВЕ

ВАЖНО ЈЕ РАЗУМЕТИ!

Област ИКТ је динамична и зато је важно да планови буду флексибилни. Развијајте и подстичите агилни приступ, културу континуираног учења и континуираног унапређивања и стварајте атмосферу која подразумева и омогућава промене и подстиче иновације.

Дигитална трансформација није активност, већ процес. Увек ће постојати простор за иновације и ту је улога ДСП кључна!

- Дигитализација је сложен процес и не подразумева само примену нових технологија, већ захтева и промену пословних процеса и организационе културе;
- За успех иницијатива у области дигитализације кључно је да ДСП: *разумеју процес дигитализације, њен значај за пословне процесе, саму организацију али и јавну управу у целини, али и значај који дигитализација има за кориснике јавних услуга.*

Процес дигитализације је најчешће захтеван у погледу ресурса које изискује, и носи бројне изазове, од отпора запослених до непредвидивих технолошких препрека. За имплементацију амбициозних пројеката у области дигитализације неопходна је **јасна визија правца и места Ваше организације у дигиталном добу и усклађеност дигиталних иницијатива са ширим циљевима и визијом модерне, ефикасне и кориснички оријентисане јавне управе.**

Успех дигиталне иницијативе повећаће:

- усклађивање са ширим националним иницијативама и укључивање свих заинтересованих страна, обезбеђивање њихове подршке и проактиван однос према потенцијалним изазовима, на пример, израда плана за управљање променама (енгл. change management) и обезбеђивање обука за запослене као и посебне подршке за оне са најоскуднијим дигиталним вештинама.

ДСП, осим што је *потребно да разумеју шири контекст и значај пројеката дигитализације, неопходно је да буду спремни да на јасан и разумљив начин комуницирају са својим тимовима и помогну им да и сами увиде како се њихове специфичне улоге уклапају у ширу слику и како дигитализација доприноси и њиховом личном расту.* Усмерење, усађивање осећаја сврхе и подршка кључни су за смањење отпора променама, прихватање нових пословних процеса и алата и јачање личне мотивације запослених.

Свако дигитално решење и дигитална услуга морају бити безбедни, а дигитални начин рада носи нове ризике и претње из домена сајбер безбедности и заштите података о личности. Зато је неопходно да у процесу дигитализације осигурате безбедност података и решења у свим фазама животног циклуса. Дигитална трансформација није активност, већ процес. Увек ће постојати простор за иновације, зато је важно да ДСП:

- ✓ промовише организациону културу која заговара иновације и окренутост ка будућности;
- ✓ подстиче информисање о новим технологијама и трендовима;
- ✓ обезбеђује одговарајуће ресурсе и подршку за активно истраживање нових могућности;
- ✓ обезбеђује да тим разуме важност проналажења простора за унапређење и иновације, јер се тиме гарантује агилност, ефикасност процеса и квалитет услуга у дигиталном добу.

Да бисте као ДСП још боље сагледали своју одговорност и улогу у процесу дигитализације, погледајте важне савете за квалитетне процесе дигитализације и квалитетне дигиталне услуге:

CABET: Хајде да посматрамо свет из угла корисника!

Фокус кориснички оријентисане управе је на грађанима и привреди и зато се свака иницијатива у области дигитализације мора пројектовати, разматрати и преиспитивати са становишта корисника - свака дигитална услуга, решење и дигитализовани процес мора бити релевантан за кориснике и решавати неки проблем за њих. Процес дигитализације мора имати мерљив учинак и недвосмислени утицај на унапређење живота корисника, и зато је неопходно добро разумети кориснике, њихов контекст и проблеме које наша иницијатива би требало да реши за њих.

Осим што настојимо да корисници што пре имају конкретну корист од нашег рада, важно нам је да у што ранијој фази добијемо повратну информацију од корисника који користе наше дигитално решење или услугу у реалним контекстима. **Комплексним пројектима дигитализације приступамо стратешки и планирамо развој тако да корисницима у што краћем року омогућимо основни, минимални сет функционалности. Затим услугу или дигитално решење инкрементално надограђујемо и прилагођавамо користећи повратне информације корисника и резултате пословне анализе.** Итерације смањују ризик и могућност да дође до озбиљне грешке. И касније, приликом даље еволуције решења или услуге, фокус ће увек бити на унапређењу које има највећу вредност за кориснике, захтева мање ресурса и које се може брже реализовати, тако да кориснику у што краћем року пружимо бољу услугу.

Са становишта корисника, дигитално решење односно услуга мора бити интуитивна и разумљива, једноставна, и садржати минимални број корака тако да може да се реализује из првог покушаја и да захтева минимални напор.

Са становишта корисника, дигитално решење односно услуга мора бити интуитивна и разумљива, једноставна, и садржати минимални број корака тако да може да се реализује из првог покушаја и да захтева минимални напор.

Пројекти у области дигитализације су најчешће комплексни и пресецају линије организационих подела, и зато је неопходно обезбедити добру комуникацију и интеринституционалну сарадњу, али и укључити кориснике у све фазе животног циклуса дигиталног решења односно услуге.

Посебно је приликом развоја софистицираних електронских услуга потребно превазићи организациону фрагментираност и интегрисати процедуре у надлежности различитих институција у конзистентно искуство, тј. корисничко путовање.

Дигитализацији приступамо холистички и настојимо да сагледамо и дигиталним решењем или услугом обухватимо што више повезаних процедура односно да решимо целину проблема.

CABET: Хајде да сагледамо шта већ имамо!

У процесу дигитализације полазимо од оног што већ постоји - сагледавамо, анализирамо и преиспитујемо тренутне начине за реализацију услуге односно постојеће, недигитализоване процесе, и настојимо да сакупимо што детаљније податке о учинку.

Ови подаци и анализа, осим што ће нам помоћи да идентификујемо постојеће проблематичне, неефикасне и сувишне процедуре и „уска грла“ како ново решење које успостављамо не би наследило старе проблеме, помоћи ће нам да касније измеримо успешност, односно учинак дигитализације.

Приликом пројектовања и развоја нових дигиталних решења полазимо од већ доступних података, компоненти и сервиса како бисмо убрзали развој и смањили трошкове дигитализације. На пример, Канцеларија за информационе технологије и електронску управу је у претходном периоду обезбедила велики број заједничких компоненти и сервиса које могу да подрже све фазе реализације услуге електронским путем - Портал еУправа, Портал еИД за електронску идентификацију и аутентикацију корисника, компоненту за електронско плаћање еПлаћање+, услугу „Плати“, еСандуче односно јединствени електронски сандучић, потпис у клауду, и друге. Успостављени су основни електронски регистри и евиденције у електронском облику као поуздани извори података о чињеницама о којима се воде службене евиденције, и ови подаци се могу аутоматизовано проверавати и преузимати. **Коришћење већ доступних података, компоненти и сервиса поједностављује реализацију процедуре за кориснике и са становишта корисника управу чини конзистентнијом.**

И резултат нашег рада - дигитална решења, услуге и подаци који се у дигиталним решењима генеришу треба да буду погодни за поновну употребу у друге сврхе, укључујући и оне које тренутно не можемо да предвидимо - стога је кључно да обезбедимо њихову интероперабилност, отвореност и скалабилност.

Када дигитализујемо услуге сагледавамо контекст корисника, животни догађај у оквиру ког је кориснику услуга потребна и покушавамо да услугом односно дигиталним решењем обухватимо што више повезаних процедура.

Важно је да разумемо да дигитализација не подразумева пуко превођење папирних процедура у дигитални облик. **Не копирамо постојеће папирне обрасце већ користимо предности дигитализације да оптимизујемо процедуру, уклонимо редундантну и сувишну административна оптерећења и услуге и дигитална решења учинимо што персонализованијим, проактивнијим и једноставнијим из перспективе корисника.**

Дигитализација и трансформација управе - услуге еУправе

Појмом **дигитална трансформација** обухваћене су промене у различитим сферама друштва под утицајем продора дигиталних технологија.

Дигитализација јавне управе има за циљ да подржи дигиталну трансформацију, омогући транспарентније, ефикасније и делотворније функционисање јавне управе и унапреди корисничко искуство и квалитет јавних услуга. **Који су бенефити од дигитализације јавне управе?** Дигитализација унапређује транспарентност, ефикасност и делотворност рада управе, смањује могућност грешке и простор за корупцију и омогућава квалитетније јавне услуге.

Значај дигитализације јавне управе је увелико препознат у нашој земљи и у претходних неколико година се интензивно ради на редизајнирању рада јавне управе како би се подигла њена ефикасност и свеукупни квалитет рада.

Под еУправом подразумева се обављање послова управе државних органа и организација, органа и организација покрајинске аутономије, органа и организација јединица локалне самоуправе, установа, јавних предузећа, посебних органа преко којих се остварује регулаторна функција и правних и физичких лица којима су поверена јавна овлашћења употребом информационо-комуникационих технологија.

• Е-управа посредством информационо-комуникационих технологија омогућава лакшу, транспарентнију и економичнију **интеракцију између државе и грађана, државе и привреде и између самих државних органа.**



Инфраструктурне услуге

• Услуге електронске идентификације и шема електронске идентификације основног и високог нивоа поузданости

Канцеларија за информационе технологије и електронску управу је пружалац услуге електронске идентификације и издаје средства електронске идентификације у оквиру регистрованих шема основног и високог нивоа поузданости - корисничко име и лозинку и електронски сертификат на мобилном уређају. Успостављањем **Портала за електронску идентификацију** (eid.gov.rs) и система јединствене пријаве, Канцеларија за ИТ и еУправу је омогућила федерацију идентитета односно налога који се додељују корисницима електронске управе.

• **Услуга управљања квалификованим средством за креирање електронског потписа на даљину (Потпис у клауду) - Електронски потпис** је скуп података у електронском облику који су придружени или логички повезани са другим (потписаним) подацима у електронским облику тако да се електронским потписом потврђује интегритет тих података и идентитет потписника. Канцеларија је успоставила сертификационо тело (енгл. Certification Authority - CA) и регистровани је пружалац услуге управљања квалификованим средством за креирање електронског потписа на даљину, односно, потпис у клауду. **Потпис у клауду** омогућава да се електронски потпише документ квалификованим сертификатом на даљину. Кориснику квалификованог сертификата за електронски потпис у клауду омогућено је да на <https://cloud.eid.gov.rs/> дода документ који жели да потпише, прегледа додата документа, одабере документ за потпис, покрене потписивање, позиционира графички приказ електронског потписа и ауторизује потписивање документа путем мобилне апликације ConsentID.

• **Издавање квалификованих електронских временских жигова** - Канцеларија је изградила инфраструктуру за издавање квалификованих електронских временских жигова (енгл. Time Stamp Authority - TSA) за потребе државних органа, органа локалне самоуправе и јавних служби Републике Србије и регистровани је пружалац услуге издавања квалификованих електронских временских жигова.

• **еПечат и услуга управљања квалификованим средством за креирање електронског печата на даљину** - представља скуп података у електронском облику којима се потврђује идентитет правног лица, односно печатиоца, и очуваност, тј. интегритет података. У оквиру сертификационог тела Канцеларије успостављена је инфраструктура за пружање услуге управљање квалификованим средством за креирање електронског печата на даљину (печат у клауду).

• **еПлаћање** - захваљујући систему за електронско плаћање еПлаћање+ Канцеларије, а који подржава плаћање националном Дина, као и Мастер, Маестро и Виза платним картицама свих банака које послују на тржишту Србије, електронским новцем или интегрисаним електронским банкарством, омогућено је електронско подношење захтева који подразумевају плаћање такси и других накнада.

• **Услуга Плати** - На порталу еУправа успостављена је услуга Плати који омогућава плаћање такси и накнада за услуге које пружају органи јавне управе.

• **Систем за слање обавештења у еУправи** - (енгл. Notification Engine) је софтверски систем који подржава слање информација о статусу предмета и других обавештења корисницима. Овај систем може

анализирати корисничко понашање, преференције, време активности и друге параметре како би пружио персонализована и релевантна обавештења.

- **еДостава** - Орган је дужан да уверење, одлуку, решење, закључак, други електронски документ и/или податак из оквира своје надлежности достави кориснику електронским путем. Електронско достављање докумената и обавештења кориснику врши се у јединствени електронски сандучић, односно, у еСандуче на Порталу еУправа.

Портал еУправа је национални веб портал као јединствена приступна тачка електронској управи органа. Неке од услуга на Порталу еУправа:

- **еБеба** - информациони систем „Беба, добро дошла на свет“ омогућава упис детета у Матичну књигу рођених, пријаву пребивалишта, здравственог осигурања и подношење захтева за родитељски додатак електронским путем, већ у породилиштима.

- **еВртић** - омогућава електронску пријаву за упис детета у предшколску установу. Електронско подношење пријаве се врши једноставним попуњавањем електронског обрасца на Порталу еУправа, а прилагање извода из матичне књиге рођених, пребивалишта и уверења о запослењу није потребно, јер се подаци из регистара и евиденција у електронском облику који су неопходни за реализацију процедуре обезбеђују аутоматизовано и по службеној дужности.

- **Половна возила - обрачун пореза на пренос апсолутних права у поступку преноса власништва над употребљаваним моторним возилом** - омогућава грађанима који купују половни мотоцикл, аутомобил, камион или неко друго моторно возило да на брз и једноставан начин обрачунају и плате порез на пренос апсолутних права.

- **еИзвод** - услуга која омогућава грађанима да преко Портала еУправа поднесу захтев за добијање извода из матичне књиге рођених, венчаних или умрлих, одаберу тип, односно језик обрасца, као и облик у ком желе да добије извод - извод у папирном или електронском облику.

- **Заказивање термина (за личну карту, пасош)** - електронско заказивање термина еЗаказивање омогућава брзо и ефикасно заказивање термина електронским путем, без чекања у редовима. Документа за које се врши заказивање су лична карта, путна исправа (пасош) или заједно лична карта и путна исправа.

- **Продужење регистрације возила на овлашћеним техничким прегледима** - на Порталу еУправа је доступна услуга за продужење регистрационе налепнице на овлашћеним техничким прегледима.

- **Одговор еУправе на COVID-19** - На Порталу еУправа су током кризе изазване пандемијом COVID-19 успостављене електронске услуге попут **заказивања тестирања на COVID-19**, услуге издавања **дигиталног зеленог сертификата** и стандардизованог **ЕУ дигиталног зеленог сертификата**, **исказивање интересовање за вакцинацију против COVID-19**, и друге.

Вештачка интелигенција - ка убрзању дигиталне трансформације Србије

Вештачка интелигенција је данас изузетно популарна тема и део је наше свакодневнице. Иако је њен развој кренуо пре неколико деценија, у последње време су се стекли услови за њен изузетно убрзани развој, а већина земаља покушава да кроз ову технолошку револуција задржи или постигне глобалну конкурентност.

Вештачка интелигенција представља дисциплину која није настала природно, њу су створили људи, посматрајући природне процесе у жељи да створе системе који ће имитирати процесе из природе. Она је ту да опонаша људску интелигенцију. Једна од основа на којима се базира људска интелигенција и понашање људи је нервни систем који се састоји од неурона. Како вештачка интелигенција опонаша човека, она користи вештачке неуронске мреже које се обучавају одређеним алгоритмима.

Вештачка интелигенција омогућава машинама да опонашају и теже ка људској интелигенцији. У оквиру вештачке интелигенције постоји област машинског учења.

- **Машинско учење** се бави изградњом рачунарских система који уче из одређеног искуства. Машинско учење је допринело у развоју превођења природних језика, препознавању говора, вожњу аутомобила...
- **Појам дубоког учења** представља област машинског учења. Дубоко учење примењује алгоритме који опонашају људски мозак и инкорпорирају интелигенцију у машину.

Национална платформа за вештачку интелигенцију

Земља Србија и сектор јавне управе жели да кроз нову технолошку револуцију развија конкурентску позицију. Вештачка интелигенција је важно стратешко опредељење Србије и њен уплив у јавни сектор РС је важан задатак.

→ У циљу развоја и примене технологије вештачке интелигенције у обављању послова органа јавне управе, истраживачког рада у академској заједници и њеним институцијама и целокупне индустрије Републике Србије, као и помоћи стартап компанијама при развијању њихових производа, Влада Републике Србије обезбедила је Националну платформу за вештачку интелигенцију (ВИ платформа). Развијање Националне платформе дефинисано је циљевима и мерама Стратегије развоја вештачке интелигенције у Републици Србији за период 2020-2025. године.

ВИ платформа, односно суперкомпјутер, смештена је у Државном дата центру у Крагујевцу.

Национална платформа за вештачку интелигенцију пружа корисницима лакши и бржи начин решавања ВИ задатака, могућност решавања великих и комплекснијих проблема, креирање бољих и сложенијих модела са неупоредивим перформансама које омогућавају више итерација и тиме представља озбиљан ресурс који помаже оснаживању комплетне ВИ заједнице у Републици Србији.

Улога Канцеларије за информационе технологије и електронску управу је дефинисана у самој Стратегији развоја вештачке интелигенције. Она је набавила суперкомпјутер, инсталирала га, управља и одржава цео кластер. Такође, управљање корисничким налозима, приступом и помоћ у раду обавља администраторски тим Канцеларије.

Примена решења базираних на вештачкој интелигенцији несумњиво утиче позитивно на рад јавне управе и задовољство грађана. За даљи развој електронских услуга и оптимизације разних процеса неопходно је примењивати иновативна решења и нове технологије.

Дата центри и отворени подаци

У дигиталном друштву, информације и подаци су срце пословања, а Дата центри представљају једно од најважнијих инфраструктурних решења која омогућавају успешно одвијање пословних процеса.

• **Дата центар** (енгл. Data Center) је **физички простор или објект који се користи за смештање, управљање и одржавање рачунарских система, серверске опреме, мрежне опреме и других повезаних компоненти**. Ови простори дизајнирани су тако да обезбеде поузданост, безбедност и ефикасност за рад рачунарских система.

Дата центри играју кључну улогу у подршци организационим ИТ инфраструктурама, као и у пружању различитих услуга и апликација. Дата центар представља ИТ локацију где се чувају подаци неопходни за пословање компаније и мора обезбедити поуздано напајање како би одржао континуитет рада. Често се користе системи за непрекидно напајање (UPS) и генератори за бекап снабдевање електричном енергијом. Редундантни системи се често користе како би се спречили прекиди рада у случају квара опреме.

Ресурси за смештање података, попут физичких дискова, **Storage Area Network (SAN)** уређаја или **cloud storage** ресурса, чувају податке које сервери обрађују. Ефикасно хлађење и вентилација су од суштинског значаја за одржавање оптималне радне температуре опреме, с обзиром на велики број рачунарских система у Дата центру.

Безбедност је кључни аспект Дата центра, обухватајући физичку безбедност простора, контролу приступа, видео надзор, као и сигурносне протоколе заштите података и система од сајбер претњи. Додатно, напајање и редунданција су осигурани како би обезбедили непрекидно снабдевање енергијом.

Државни дата центри у Србији

Канцеларија за информационе технологије и електронску управу (у даљем тексту: Канцеларија) успешно је изградила Државни дата центар (у даљем тексту: ДДЦ), који се истиче као један од најсавременијих у региону.

• ДДЦ испуњава **Tier 4** стандард у Крагујевцу и **Tier 3/4** у Београду, што значи да је центар пројектован и изграђен у сагласности са највишим стандардима и захтевима за поузданост, квалитет и редундансу на свим нивоима инфраструктуре.

У Србији постоје два Дата центра, **Дата центар за управљање и чување података у Крагујевцу и Државни дата центар у Београду.**

Државни дата центар у Београду

Канцеларија је као први корак у проширивању капацитета закупила одређени простор у модерном дата центру Телеком Србија и тиме је, 2018. године, где је отворен први Државни дата центар у Београду који представља један од најсавременијих у региону. У ДДЦ-у су поред опреме и података Канцеларије смештени и подаци многих других државних органа, међу којима су Министарство државне управе и локалне самоуправе, Централни регистар обавезног социјалног осигурања, Министарства пољопривреде, Државна Oracle cloud инфраструктура.

Државни дата центар у Крагујевцу

Други Државни дата центар у Крагујевцу, отворен у децембру 2020. године, представља најсавременији објекат овог типа у региону. У овом објекту је смештена прва државна платформа за вештачку интелигенцију **Суперкомпјутер** у ДДЦ-у у Крагујевцу, најновији и најмоћнији у Србији, користи се у области вештачке интелигенције и научних истраживања. У склопу лабораторије у Крагујевцу креиран је и први виртуелни домаћин **DACA** - Data center android, чија је улога представљање ДДЦ-а свим посетиоцима.

УСЛУГЕ

- **Government cloud** - Државни органи могу користити ресурсе Дата центра по моделу Инфраструктуре као услуге (IaaS).
- **Интрнет домени** - Канцеларија врши регистрацију домена органа државне управе и правосудних органа.
- **WEB hosting** - Канцеларија пружа услугу web хостинга и заштите интернет презентација државних органа.
- **Електронска пошта** - Канцеларија има развијено јединствено софтверско решење за систем електронске поште (email hosting sistem).

Поред државних органа, услуге Државног дата центра користе и комерцијални корисници попут Oracle, IBM, Поштанска штедионица, Телеком Србија и др. Неки од система који се налазе у Државном Дата центру су: **Матичне књиге, еРецепт, Моја средња школа, еИД, еИнспектор, Портал еУправа**

ОТВОРЕНИ ПОДАЦИ

Један од битних елемената за развој вештачке интелигенције су подаци у отвореном облику, тј. отворени подаци. То су **подаци који су доступни за поновну употребу у машински читљивом и отвореном облику**. Ови подаци користе отворени облик електронски меморисаног записа који има својство независности од платформе на којој су настали, што омогућава да буду доступни јавности без ограничења и дискриминације и за било коју сврху, уз могућност њиховог умножавања, дистрибуције и стављања на располагање трећим лицима.

Отворени подаци треба да подразумевају **изворност**, тј. да буду објављени у облику у ком су прикупљени, **потпуност**, што значи да обухватају целину прикупљених података, уз опис структуре података и **правовременост**, односно да кад год је то могуће, буду објављени одмах по прикупљању.

Национални Портал **отворених података (data.gov.rs)** представља збирку отворених података која служи за прикупљање, категоризацију и дистрибуцију отворених података у поседу државних органа Републике Србије. Орган омогућава поновну употребу података у машински читљивом облику и отвореном облику у складу са слободном лиценцом, осим ако посебним законом није другачије утврђено. Процесом отварања података руководи **Канцеларија за информационе технологије и електронску управу**, која одржава национални Портал отворених података и представља први контакт за све институције које желе да објављују податке.

Важност објављивања отворених података:

→ Објављивање отворених података обезбеђује транспарентност рада и надзор активности јавних институција и унапређује сарадњу између државе, грађана и организација цивилног друштва.

→ Грађанима и привреди пружа се могућности да од података створе неку нову вредност, дођу до нових сазнања и иновативних идеја и створе друштвену и економску корист.

→ Кроз отварање података, држава подстиче развој креативног бизниса, обезбеђује веће ангажовање друштва и добија повратне информације, које се могу користити за побољшање квалитета података, боље разумевање потреба корисника и квалитетније спровођење јавних политика.

[белешке]

ДРЖАВНИ СЛУЖБЕНИК НА ПОЛОЖАЈУ И УПРАВЉАЊЕ ЛЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

ВАЖНО ЈЕ РАЗУМЕТИ!

Ако размислите о стратешким циљевима Јавне управе РС и о циљевима сектора у ком Ви радите, убрзо ћете увидети да су људи кључна карика потребна за остваривање тих циљева. Какви људи су Вам потребни? Какав тим Вам стоји на располагању? Како можете да помогнете свом тиму да се развија у правцу остваривања задатих циљева? Какву улогу ту игра модеран приступ управљања људским ресурсима и где су ту компетенције запослених. Ово су само нека од питања која државни службеник на положају треба да разуме у контексту своје улоге и активности везаних за управљање људским ресурсима.

Унапређење управљања људским ресурсима је део реформских процеса усмерених на достизање ефикасније и квалитетније јавне управе.

То унапређење усмерено је на различите фазе управљања људским ресурсима:

- планирање,
- селекција и регрутовање,
- праћење и вредновање.

Кључна промена у управљању људским ресурсима у јавној управи је заокрет ка модерном приступу управљања људским ресурсима. Овај приступ је заменио традиционални приступ УЉР који је дуго био водећа пракса УЉР у јавној управи и био одржив у прошлости, у условима много стабилнијег радног окружења. Модеран приступ управљању људским ресурсима у основи има компетенције које, у смислу Закона о државним службеницима, представљају скуп знања, вештина, особина, ставова и способности које државни службеник поседује, а који обликују његово понашање и воде постизању очекиване радне успешности на радном месту. Циљ оваквог приступа јесте развијање свих потенцијала државних службеника.

✓ Како се наводи, „значајно се разликује од традиционалног УЉР-а, које је базирано на традиционалним описима послова фокусираних на то ШТА (које појединачне задатке) би требало да обави сваки запослени на свом радном месту. На основу традиционалних описа послова приступа се и различитим активностима УЉР-а: планирању људских ресурса, одабиру и запошљавању, оцењивању сложености послова као метода одређивања плата запослених, обуци и развоју запослених. Увођењем компетенција, међутим, фокус се ставља на то КАКО запослени треба да обавља свој посао да би остварио жељене перформансе, па се мењају и све кључне активности УЉР-а: одабир и запошљавање, обука и развој запослених, оцењивање перформанси, управљање зарадама и каријерни развој.” (Приручник за одређивање компетенција за рад државних службеника, 2020, стр. 10)

✓ **Модеран приступ управљању људским ресурсима** базиран на компетенцијама је водич за друге активности развоја људских ресурса:

- планирање развоја,
- иницијално оспособљавање и континуирано професионално усавршавање и обучавање запослених,
- каријерно вођење и саветовање,
- праћење и процењивање са циљем унапређивања запослених и јавне управе.

Модеран приступ управљања људским ресурсима има за циљ да континуирано развија све потенцијале и капацитете државних службеника и важан је и за запослене и за јавну управу, али и друштво у целости. Управо преко овог приступа може да се говори о дељеним вредностима и заједничкој одговорности.

ВАЖНОСТ МОДЕРНОГ ПРИСТУПА БАЗИРАНОГ НА КОМПЕТЕНЦИЈАМА ЗА:

ЗАПОСЛЕНЕ - запослени имају могућност:	ЈАВНУ УПРАВУ - јавна управа има:
да се континуирано професионално усавршавају, да остварују свој пун потенцијал и јачају своје капацитете,	има могућност да брже и проактивно реагује на промене у окружењу;
да њихов развој и посвећеност учењу и усавршавању буде везан за награђивање;	може да буде ефикаснија и ефективнија;
да постану конкурентнији у радном окружењу које се рапидно мења;	да се са активности контроле и оцењивања усмери на активности унапређивања;
добијају аутономију и одговорност у свом послу и за свој посао.	може да квалитетније пружа услуге.

✓ У основи овог приступа су компетенције. **Компетенције**, у смислу Закона о државним службеницима, представљају скуп знања, вештина, особина, ставова и способности које државни службеник поседује, а који обликују његово понашање и воде постизању очекиване радне успешности на радном месту.

ОКВИР КОМПЕТЕНЦИЈА

→ Уредба о одређивању компетенција за рад државних службеника утврђује врсте компетенција за рад државних службеника у нашој земљи.

→ Компетенције су подељене на **понашајне** и **функционалне** компетенције.

ПОНАШАЈНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ:

1. **Управљање информацијама**
2. **Управљање задацима и резултатима**
3. **Оријентација ка учењу и променама**
4. **Изградња и одржавање професионалних односа**
5. **Савесност, посвећеност и интегритет**
6. **Управљање људским ресурсима**
7. **Стратешко управљање**

Првих пет понашајних компетенција су потребне за делотворно обављање свих послова у државном органу, Управљање људским ресурсима - за радна места руководиоца ужих унутрашњих јединица и положаје, а Стратешко управљање - за положаје.

ФУНКЦИОНАЛНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ:

- 1) организација и рад државних органа РС;
- 2) дигитална писменост и
- 3) пословна комуникација

Опште ↔ **Посебне**

потребна општа и методолошка знања и вештине у оквиру одређене области рада које државни службеник би требало да примењује у раду да би делотворно обавио посао

Полазећи од овог новог приступа, државни службеник на положају би у погледу управљања људским ресурсима требало да:

- разуме и практикује квалитативно другачију улогу лидера у радном окружењу;
- ствара радно окружење у ком се подстиче стручност људских ресурса, где се поштује диверзитет и родна равноправност запослених и тимова;
- разуме и примењује концепт компетенција као основе за УЉР. Требало би да примењује и практикује овај концепт као значајан ресурс за каријерни развој запослених, за професионализацију тима, као и за остваривање организационих и стратешких циљева;
- познаје правни основ за УЉР, као и циклус управљања људским ресурсима са свим његовим фазама и разумевајући све партнере које има у том процесу (јединице за УЉР, ресорне руководиоце, СУК);
- пружа подршку каријерном развоју запослених. Они би требало да буду упознати са потенцијала које запослени имају, да разумеју потребе њиховог професионалног развоја, као и потреба за усавршавањем.

ДСП су кључни за повезивање циљева организације са кадровским потенцијалима и у том смислу је важно поседовање информација остварености планираних циљева, како и који кадрови тренутно раде на остваривању тих циљева, какве су њихове потребе, како се промена тих потреба мења у складу са променом организације и какве даље ефекте то има. ДСП би требало да у поменутом контексту ослања на поступке вредновања радне успешности запослених.

Поред тога, ДСП би политику управљања људским ресурсима требало да воде у складу са циљевима и кадровским плановима, као континуирани процес чији је важан партнер стручно усавршавање запослених у јавној управи.

Повезаност између управљања људским ресурсима и остваривања стратешких циљева; претакање стратегија у потребе у УЉР

Људи су најзначајнији ресурс у савременим организацијама. Правилно развијање људских ресурса и ефикасно управљање њима доприноси томе да се лични и развој организације одвија у истом правцу.

→ Стратешко управљање је данас неопходан начин вођења организација у условима који се врло брзо мењају. Постављањем стратешких циљева, мапирају се главне идеје и трасирају правци развоја у променљивом окружењу, а запослени, као и њихов развој и каријерни пут постају неизоставни елемент планирања.

Управљање људским ресурсима у јавној управи које је у спреси са стратешким циљевима је:

- дугорочно, свеобухватно и систематично;
- главни инструмент развоја јавне управе, постизања и одржавања њеног квалитета, успеха у одговору на потребе јавног интереса у променљивом и динамичном окружењу;
- концепт који омогућава флексибилност у постављању и редефинисању циљева у складу са новонасталим променама.

Једна од главних, мерљивих веза између запослених, њихових потреба, капацитета и потенцијала, и остваривања стратешких циљева јесу **компетенције**. Компетенције запослених повезују запослене са главним циљевима јавне управе. Оне одражавају вредности организације, мисију и визију, организационе циљеве и задатке. Важан ниво повезаности управљања људским ресурсима базираном на компетенцијама и остваривања стратешких циљева може да се види и кроз позитивне ефекте увођења УЉР базираног на компетенцијама "Основни позитивни ефекти увођења система УЉР-а базираног на компетенцијама огледају се у следећем:

- 1) Снажно усмерава организационо понашање ка остварењу дефинисаних стратешких циљева - појашњава циљеве, вредности, стандарде и очекивана понашања запослених на послу, подстиче их да преузму одговорност за комплетан радни процес и његове резултате, чиме се умањује потреба за сталним надзором и контролом од стране руководиоца; тиме позитивно утиче на осамостаљивање запослених и подстиче их да преузму одговорност и за сопствени развој;
- 2) Будући да сваки запослени мора да поседује различите врсте компетенција, подстиче међуфункционалну (интердисциплинарну) обуку запослених и усвајање нових знања и тиме стварање флексибилних запослених чије компетенције значајно надилазе оне дефинисане традиционалним описима послова;
- 3) Поседујући различите компетенције запослени се лакше прилагођавају променама у радном процесу,

па организација постаје много флексибилнија у поређењу са традиционалним (административним) приступом људима - могуће је брзо рedefинисати организационе циљеве и преусмерити запослене и организацију на нове циљеве;

4) Изострава се перцепција запослених о правичности система - они лако прихватају системе који напредовање и веће плате везују за учење, јер им даје више контроле над сопственим усавршавањем и развојем, и

5) Води повећању продуктивности рада и квалитета услуга, смањењу одсуствовања с посла и стопе флукуације запослених.⁹

Важан ресурс у управљању људским ресурсима које је у вези са стратешким циљевима јесте и успостављање вредновања радне успешности запослених. Сврха овог управљачког алата је подршка управљању резултатима рада. Поступак вредновања радне успешности државних службеника започиње утврђивањем годишњих циљева (најмање три, а највише пет годишњих циљева) у разговору руководиоца органа са руководиоцима унутрашњих организационих јединица. Годишњи циљеви утврђују се договором између руководиоца организационих јединица на начин да произилазе из планских докумената и других докумената који се односе на рад државног органа (стратегије, акциони планови, годишњи план рада, програмски буџет и др.), да буду остварљиви и мерљиви и да имају реалне рокове.

→ Сваки запослени носи одређен потенцијал за допринос остваривању циљева јавне управе у целини или одређених организационих јединица.

→ Вештина вођења запослених јесте сагледавање и разумевање тог потенцијала, али и управљање њиме. То подразумева разумевање каријерног пута запосленог, али и његових потреба за усавршавањем, поседовање јасне идеје о томе где је јавна управа тренутно, у којој мери су постављени циљеви остварени, какви кадрови тренутно раде на остваривању тих циљева, какве су њихове потребе, како се промена тих потреба мења у складу са променом организације и какве даље ефекте то има.

→ Поред свега тога, важно је имати на уму да се као предуслов јављају и нека питања која су важна за запослене.

Која питања су важна за запослене?

- Да ли запослени јасно разумеју циљеве, мисију и визију јавне управе?
 - Да ли јасно разумеју кључне вредности на којима се заснива њихов рад у јавној управи?
 - Да ли могу да направе везу између вредности јавне управе и задатака које они имају, односно како се вредности јавне управе читавају у њиховим радним задацима?
- Ово је предуслов за све даље активности УЉР у организацији.

⁹ Приручник за одређивање компетенција за рад државних службеника, 2020, стр. 11

Циклус УЉР и подела улога у том циклусу између ДСП, јединица за УЉР и руководилаца ужих унутрашњих јединица

Реформа јавне управе у РС и управљање људским ресурсима (УЉР) остварују двосмерну релацију. Реформа јавне управе је, између осталог, усмерена и на унапређивање система УЉР у свим фазама његовог циклуса, а права реформа и не може да се оствари без унапређеног система управљања људским ресурсима и без професионализације државних службеника.

• У последњих неколико година, значајан део подсистема управљања људским ресурсима у државној управи је унапређен, као што су **планирање људских ресурса, регрутовање и селекција, награђивање и праћење, као и стручно усавршавање запослених**. Систем заснован на компетенцијама и нов оквир компетенција отвара простор за даље унапређивање свих функција управљања људским ресурсима.

Модеран приступ управљању и развоју људских ресурса који је базиран на компетенцијама подразумева и развијенији и свеобухватан систем управљања људским ресурсима у државној управи где је неопходна континуирана сарадња између различитих актера: централне службе за управљање људским ресурсима, државних службеника на положају, јединица за управљање људским ресурсима и руководиоца ужих унутрашњих јединица. Сви наведени актери *имају улогу да процес управљања људских ресурса воде у складу са стратешким циљевима и кадровским плановима, да разумеју да је реч о континуираном процесу који се константно унапређује и да је један од важних механизма за његов успех успостављање сарадње, благовремена размена свих релевантних информација*.

Како би се све комплексније функције управљања људским ресурсима и оствариле, неопходно је да у циклусу управљања људским ресурсима, најшире речено, од анализе потреба, планирања, регрутовања и селекције, увођења у посао, напредовања и награђивања, праћења и евалуације, свака организација, организациона јединица или појединац у јавној управи разуме своју улогу и задатке, као и да поседује и познаје неопходне информације, механизме и алате који им стоје на располагању.

• Циљ унапређења система управљања људским ресурсима са свим његовим фазама је стварање:

- одрживог система развоја људских ресурса кроз који ће се селектовати најбољи кандидати и обезбедити адекватни људи за радна места;

- здравог радног окружења базираног на знању, стручности, сарадњи;

- окружења које је подстицајно и где су могућности за напредовање јасне, транспарентне, засноване на заслугама и развоју и усавршавању;

Преношење и комуницирање ових циљева запосленима, поред законског оквира који дефинише додатне улоге и одговорности, задатак је и одговорност **државних службеника на положају**. Они би требало да се и у овом контексту понашају као модел за своје запослене, али и да буду лидери у стварању и унапређивању организационе културе која подржава ове циљеве.

Описи послова **јединица за УЉР** препознају све важне функције управљања људским ресурсима, а значајна улога је препозната у планирању и запошљавању људских ресурса. Ове организационе јединице би требало да осигурају ефикасан и фер систем запошљавања, да подржавају запослене у смислу њиховог каријерног развоја и професионалног усавршавања, али и да у складу са законском регулативом осигурају ресурсе за праћење, вредновање рада и евалуацију. Поред тога, јединице за УЉР требало би да обезбеде све услове за адекватно попуњавање радних места и да редовно обавештавају руководиоце унутрашњих јединица о могућностима попуњавања радних места. Јединице за УЉР би требало да обезбеде информисање и комуникацију између свих релевантних актера у погледу развоја људских ресурса, али и да кроз такав рад промовишу организациону културу која вреднује стручност и транспарентност.

Руководиоци унутрашњих јединица задужени су за обављање најкомплекснијих послова из описа посла унутрашњих јединица. Они би требало да осигурају да је рад унутрашњих јединица у складу са законима и да је увремењен. Они би требало да усмеравају и организују рад ужих унутрашњих јединица по питању активности управљања људских ресурса о којима је малочас било речи, али и да дају стручна упутства за рад.

Предуслов за обављање дужности и различитих активности везаних за управљање људским ресурсима је и познавање законске регулативе и праћење актуелних прописа, а у наставку су неки од њих:

- Закон о државној управи;

- Закон о државним службеницима;

- Уредба о вредновању радне успешности државних службеника;

- Уредба о одређивању компетенција за рад државних службеника;

- Уредба о спровођењу интерног и јавног конкурса за попуњавање радних места у државним органима;

- Уредба о начелима за унутрашње уређење и систематизацију радних места у министарствима, посебним организацијама и службама Владе.

Савремени инструменти развоја људских ресурса

Модерни инструменти развоја људских ресурса се односе на низ техника, алата и инструмената који имају за циљ да континуирано унапређују капацитете запослених и посредно капацитете и квалитет рада радних организација. Они обухватају и комбинују нов концепт каријере и професионалног развоја и различите технолошке могућности.

Каријерни развој запослених данас је много другачији него раније. Запослени данас немају предвидиве каријере са јасним почетком и крајем, са сукцесивним смењивањем фаза и константним напредовањем на хијерархијској лествици. Данас су каријере много мање предвидиве, са фазама које подразумевају и циклични ток, али и смењивање периода успеха и неуспеха и захтевају од људи да имају проактиван став према свом професионалном развоју и да науче да управљају својим каријерама. Оне су у основи организација које такође имају интерес у њиховом развоју. Бенефити су обострани и на тај начин запослени могу да буду задовољнији својим послом, да се суочавају са мање негативних ефеката савременог света рада, као и да остваре боље резултате који су важни и за организацију.

Овакви трендови не мимоилазе јавну управу. Јавна управа се као никада раније суочава са појачаним захтевима за унапређење квалитета рада, повећање ефикасности и ефективности. Главна покретачка снага у том процесу су запослени у јавној управи. Њихов развој, континуирана подршка њиховог каријерног развоја је виђена као главни алат. На располагању су различити системи учења, образовања и обучавања као и подршка каријерном развоју. Када је реч о каријерном развоју, велики број активности се спроводи у оквиру Центра за управљање каријером државних службеника који води Служба за управљање кадровима. Један аспект модерног управљања људским ресурсима јесте и коришћење савремених инструмената, техника и алата развоја. Они много зависе од окружења у ком се користе и специфичних потреба тог окружења. У оквиру Центра постоје различити инструменти од којих могу да се издвоје:

- **360 фидбек процена** - омогућава запосленима вишеструки увид у њихов снаге и простор за даљи развој, а на основу прикупљања података кроз самопроцену и оцену свих сарадника (надређени, подређени, колеге). Ова процена је значајна и за запослене јер стиче самоувид у тренутне капацитете и простор за даљи развој, али и дубље разумевање у однос самопроцене и тога како га други сагледавају. Организације могу да превенирају или смање негативне ефекте савременог света рада, али и да подстичу промене код запослених, јачају њихову мотивацију.
- **Каријерно саветовање** - начин пружања подршке запосленима за различите активности везане за њихову каријеру: Подразумева рад са каријерним саветником на активностима истраживања

интересовања, потенцијала и каријерних могућности, доношења каријерних одлука, каријерно планирање, управљање каријером. У зависности од потреба, може да се спроводи као индивидуална или групна активност. Више информација о каријерном саветовању: Приручник за каријерно саветовање државних службеника.

• **Коучинг (индивидуални и тимски)** - активност учења и оснаживања која се базира на професионалном односу између коуча и клијента који у основи подразумева веру у позитивне карактеристике клијента, у његове способности, у његову личну одговорност, и у промене као могућност раста и развоја у складу са преузетим изборима.

• **Онлајн тестирање вештина** - различите врсте тестова које су доступне државним службеницима који желе да унапреде свој рад кроз разумевање сопствених капацитета као првог корака за даљи развој и даља каријерна планирања. Тестови којима је могуће приступити онлајн: Тест каријере, упитник о вођењу људи; упитник о ситуационом руковођењу; упитник за процену мотивације за рад; упитник за процену личности;

• **Праћење и анализа прилива и одлива кадрова** - Подразумева систем евидентирања и анализирања података о приливу и одливу кадрова, разумевање фактора који утичу на то кретање, као и предлагање мера за задржавање кадрова. Оваква врста активности је значајна како би се постигла боља ефикасност, продуктивност, повећала мотивација и смањили финансијски трошкови, али и изградила организација која управља променама. За потребе ове активности користе се различите технике и инструменти попут: кадровске евиденције о структури и броју државних службеника и о приливу и одливу кадрова, излазни упитник, фокус групе, дубински интервју, анкета о задовољству запослених и анализа релевантних докумената.

• **Вредновање радне успешности** - поступак који је одређен Законом о државним службеницима и Уредбом о вредновању радне успешности државних службеника. Кроз овај поступак стиче се бољи увид у оствареност постављених циљева и резултата.

• **Интерно тржиште рада** - инструмент за попуњавање слободних радних места у државним органима. Овај инструмент омогућује задржавање квалитетних кадрова, повећање интерне мобилности запослених, каријерни развој запослених као и заштиту радно правног статуса запослених. На тај начин се економично и делотворно улаже у људске ресурсе у државним органима.

ВОЂЕЊЕ ТИМА КА РЕЗУЛТАТИМА

**Разумевање и анализирање тима:
јаке стране, слабе стране, празнине
и преклапања у компетенцијама**

ВАЖНО ЈЕ РАЗУМЕТИ!

Као што може да се уочи, остваривање већине резултата у јавној управи је немогуће без компетентног, професионалног кадра. Да би тај кадар остварио свој пун потенцијал и дао пун допринос, потребно му је сарадња, разумевање, подршка и партнерство. Другим речима, потребни су му добри сапутници у тиму где свако кроз своју улогу даје најбољи део себе. Ви као државни службеници на положају често треба да развијате тим и водите га до постављених циљева. У том смислу, поред Ваших експертских знања, потребне су Вам и одређене "меке" вештине да Вам у томе помогну.

ШТА ЈЕ ТО ТИМ?

Реч потиче од енглеске речи *team* који значи групу играча која наступа као целина, односно, групу људи са стриктно подељеним улогама. Ова реч је одомаћена у скоро свим језицима и код нас се не преводи посебно.

Под појмом **тимски рад** подразумевамо заједнички напор три и више особа да дођу до одређеног циља, радећи свака свој део задатка по умапред одређеним улогама (тренер, капитен, голман бекови итд.).

Тим увек подразумева групу људи различитог броја и састава по полу, занимању или професијама, старосном узрасту и слично.

РАЗУМЕВАЊЕ ТИМА - ТИМ И ГРУПА

ТИМ	КАРАКТЕРИСТИКА	ГРУПА
СТРУКТУИРАНА И ОРГАНИЗОВАНА	← СКУПИНА →	НЕСТРУКТУИРАНА СКУПИНА
ФОРМАЛАН	← НАЧИН ОРГАНИЗАЦИЈЕ →	НЕФОРМАЛАН
СТВАРА АТМОСФЕРУ САРАДЊЕ, ОТВОРЕНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ И ПОВЕРЕЊА	← ВОЂА →	НЕФОРМАЛНИ (БИРА СЕ ОБИЧНО НА ОСНОВУ ЛИЧНИХ КАРАКТЕРИСТИКА И ХАРИЗМЕ)
ИМА ЦИЉ ДА АКТИВИРА СВАКОГ ЧЛАНА У ОДНОСУ НА КВАЛИФИКАЦИЈЕ И ПОТЕНЦИЈАЛЕ	← ЦИЉЕВИ ВОЂЕ →	ЛИЧНИ НАПРЕДАК, ДОМИНАЦИЈА, КОНТРОЛА, УСПОСТАВЉАЊЕ МОЋИ (ЧЕСТО СЕ ПОТПИРУЈУ КОНФЛИКТИ)
ЗАЈЕДНИЧКИ, ОСНОВА ЗА ДЕЛЕГИРАЊЕ ЗАДАТАКА И ОБАВЕЗА, СТРЕМИ СЕ ПОСТИЗАЊУ КОЛЕКТИВНОГ ЦИЉА	← ЦИЉЕВИ →	ИНДИВИДУАЛНО РАСПОРЕЂЕНИ, СВАКО СЕ БОРИ ЗА СЕБЕ, ТЕЖИ СЕ ИНДИВИДУАЛНОМ НАПРЕТКУ
КОЛЕКТИВИЗАМ	← ВРЕДНОСТ →	ИНДИВИДУАЛИЗАМ

У модерним радним организацијама, напушта се хијерархијски тип управљања, а све више се успоставља рад у тимовима, где сваки тим има свог представника, односно лидера тима. Такав вид управљања и организовања рада позитивно утиче на повећање мотивације запослених.

КАКО ИЗГРАДИТИ ТИМ?

Пут од групе до тима није лак. Сви тимови су групе, међутим све групе нису тимови.

Све што називамо тимом, није стварно тим. Разлог за саплитање је несагласност улога у тиму, јер тим не чине исти типови људи по компетенцијама, типовима личности, улогама. Свака организација прописује потребне компетенције за појединачне позиције и покушава да све уклопи у општу организациону целину. Међутим, свако од чланова тима даје свој допринос и свако је битан за целину. Можемо о томе да размишљамо као о оркестру или групи веслача у чамцу.

Размислите о свом најближем радном окружењу и различитим компетенцијама људи којима руководите. Да ли их некада у пракси спајате у тимове како би заједничким радом допунили недостатке и заједнички извршили задатак? Празнине и преклапања се у тимском раду превазилазе синергијом.

Изградња тима је интеракција између чланова тима у виду групних активности које поспешују изградњу поверења и отвореност међу члановима. Тимски рад је кључ модерног менаџмента.

Потребе тима су нешто што као државни службеник на положају морате да имате у виду. Да би један тим био успешан морате да имате следеће:

- Јасне циљеве
- Јасне резултате
- Јасно вођство

ФАЗЕ РАЗВОЈА ТИМА

ФОРМИРАЊЕ	ПРЕВИРАЊЕ	НОРМИРАЊЕ	ДЕЛОВАЊЕ	ТРАНСФОРМИСАЊЕ
<ul style="list-style-type: none">- Међусобно упознавање- Разумевање погледа, очекивања, идеала и циљева- Опрезност, званичност у односима	<ul style="list-style-type: none">- Може се појавити конфликт о сврси, вођству или приступу раду- Могу се развити афинитети међу члановима- Може се схватити да тренутни лидер није довољно стручан и вешт	<ul style="list-style-type: none">- Развијање заједничке визије- Постављање циљева- Установљавање начина рада- Схватање и препознавање стручности чланова	<ul style="list-style-type: none">- Тим постаје јединствен- Чланови подржавају једни друге и толеришу различитости- Појављује се професионална блискост-размењују се искуства и таленти	<ul style="list-style-type: none">- Редифинисање сврхе- Брз одговор на промене- Подељено лидерство
...Слабо је развијено поверење међу члановима тима...	...Може се десити да неки чланови напусте тим...	...Људи се отварају једни према другима...	...Тим има осећај сврхе, поверења и отворености...	...Поверење је на високом нивоу као и комуникација...

Коришћење јаких страна чланова тима за постизање резултата и остваривање циљева

Тим можемо посматрати као **малу, уско повезану група људи усмерену на постизање јасно одређених циљева у којој су чланови тима одлучни да их постигну заједно.**

- ✓ Интеракција у тиму је једна од кључних одлика тима која га одваја од групе. Питер Дракер је тврдио да ниједна организација не може преживети уколико су јој неопходни генијалци да би њоме управљали. Она мора бити организована тако да њени лидери могу бити просечни људи.
- ✓ У својој пракси као руководилац и државни службеник на положају морате да користите и јаке стране чланова тима и да размишљате о slabим странама и превазилазите их на путу ка остварењу циљева.
- ✓ Да би се јаке стране тима што више искористиле за постизање циљева, неопходно је разумети факторе који утичу на бољу перформансу тима, као и препреке које смањују успешност тима:

ФАКТОРИ КОЈИ УТИЧУ НА БОЉУ ПЕРФОРМАНСУ ТИМА

Професионално занимљив и стимулативан посао
Признавање добро обављеног посла
Добри међуљудски односи
Одговарајуће техничке смернице и вођство тима
Квалификовано особље пројектног тима
Могућност за напредовање у каријери

ПРЕПРЕКЕ КОЈЕ СМАЊУЈУ УСПЕШНОСТ ТИМА

Нејасни циљеви и смернице у пројекту
Недостатак ресурса
Борба за моћ и конфликти
Незаинтересован расцепкан виши ниво руководства
Несигурност задржавања радног места
Променљивост циљева и приорите

Важност мотивације:

Уз разумевање ових фактора и препрека, важно је имати на уму да је мотивација фактор који се показује као континуирано важан. Тим мора да има и дели разумевање циљева, задатака и подељених улога. Тим мора да има на располагању адекватна средства, услове и окружење и да буде добро информисан о свим релевантним питањима. Ово није гаранција за мотивисан тим, већ су предуслови да би се остварила мотивација. Мотивација се постиже када се циљеви интернализују, када се награда опази као релевантна за чланове и када су послови довољно изазовни.

Модел тимских улога

Један од начина коришћења јаких страна чланова тима је и Белбинов модел према ком постоји девет типова тимских улога:

1. **Координатор** је особа у тиму која је организована и има јасну структуру времена и задатака. Њихова главна предност је способност делегирања одређеног задатка адекватном члану тима, у односу на стручну квалификацију и потенцијале. Главни „недостатак“ ове улоге је неинвентивност, у контексту продукције и стварања нових идеја.
2. **Тимски радник** - Ова улога у тиму је значајна из бројних разлога. Пре свега ово су људи који комуницирају са свим осталим члановима тима, стало им је до међуљудских односа и до туђих осећања. Воле добру комуникацију и атмосферу сарадње. Недостатак може да буде тај што из жеље да се са свима добро слажу, имају проблем у одлучивању, односно из потребе да избегну конфликт, могу да делују неодлучно.
3. **Моделатор** - То су људи са великим ентузијазмом и мотивацијом за постигнућем. Стало им је до резултата, шта науме и који циљ зацртају, велике шансе су да ће то и релизовати у пракси. Понекад могу да делују грубо и незаинтересовано за остале чланове тима и то им је највећа мана.
4. **Оригинални мислилац** - Иноватори, креативци, продукују нове идеје и стварају нова решења. Често су интровертни, у свом свету идеја и креативности. Мана им је та што често не искомуницирају са људима, своје унутрашње мисаоне процесе и идеје, већ често сматрају да се то разумевање подразумева.
5. **Процењивач** - Особе рационалне, које пре доношења одлуке воле да сагледају све чињенице и да их узму у разматрање и перспективу. Важне одлуке не доносе брзо, већ на основу података и чијеница. За то је понекад потребно време, па је слаба тачка ове тимске улоге, време које му је потребно. Инсистира на рационалности.
6. **Иплементатор** - Главна предност је колективизам и посвећеност организационом односно тимском циљу. Изузетно је томе посвећен, личне интересе оставља по страни. Посвећеност и радна етика су карактеристике које красе ову тимску улогу. Мана им је што своја висока очекивања пројектују и на друге, па се чини да су им захтеви недостижни и да тежи савршенству.
7. **Финишер** - Добра страна ове тимске улоге је што ће овај члан тима спровести све до краја. Кад је тешко, „финишер“ је у стању да пронађе начин да се започети посао доведе до краја. Мана је што из жеље да ствари буду урађене до краја, често указује на грешке, ситничав је у послу и често је крут и ригидан када су нове идеје у питању.
8. **Специјалиста** - Главна предност овог члана тима је експертска позиција, на основу које је од изузетне важности за тим. Мана је та што не постоји интересовање за сферу ван те одређене експертизе.
9. **Истраживач** - Воле да комуницирају, екстровертне су личности, заинтересовани су за туђе идеје, истраживања, читају, едукују се и на основу тих имплементираних знања доприносе раду тима. Главни недостатак је то што воли све да зна, све га занима и интересује, па делује да брзо губи интерес за неке ствари.

Постављање општих и посебних циљева за тим и њихово повезивање са стратегијама и циљевима јавних политика

Постоји много начина за постављање циљева али је посебно популарна и једноставна тзв. „SMART“ (ПАМЕТНА) матрица која се користи за јасно дефинисање циљева организације. Она се заправо састоји од неколико корака током којих би требало да се утврди:

Specific (Специфичност)
Measurable (Мерљивост)
Attainable(Одрживост)
Realistic (Реалистичност)
Time bound (Временска одређеност)

СВАКОГ ПОСТАВЉЕНОГ ЦИЉА ОРГАНИЗАЦИЈЕ.

Циљ дефинишемо преко питања - КАКО ЖЕЛИМО ДА ИЗГЛЕДА СТВАРНОСТ?

- ✓ Размишљање о активности на неки начин условљава размишљање о томе да ли је таква активност потребна, дакле размишљање о активностима води ка размишљању о циљевима.
- ✓ Остварење замишљених циљева не постиже се увек праволинијском путањом. Свака фаза захтева ревизију и прилагођавање променљивим условима интерног и екстерног окружења.
- ✓ SMART матрица представља одличан аналитички инструмент као и инструмент за самопроцену, тј. процену да ли је могуће постићи утврђене жељене циљеве.
- ✓ Иако је неке циљеве тешко мерити, рад на њиховом испуњењу се наставља са пуном свешћу о томе да га их је тешко достићи.

СТРАТЕГИЈА ЈЕ ПЛАН ЗА ДОСТИЗАЊЕ ЦИЉЕВА

Сваки тим се формира да би се остварили одређени циљеви. Међутим да би се циљеви остварили потребна је стратегија. Стратегија је заправо збир циљева и начини за њихово остварење кроз акциони план. У Републици Србији је стратешко планирање постављено кроз Закон о планском систему ("Сл. гласник РС", бр. 30/2018). Да ли можеш да се присетиш шта овај пропис о томе каже? Погледај посебно чланове 11, 12 и 13.

СТРАТЕГИЈА ЈЕ ОДГОВОР НА ПИТАЊА:

- ГДЕ СМО САДА
- ГДЕ ЖЕЛИМО ДА БУДЕМО
- КАКО ТАМО ДА СТИГНЕМО



СТРАТЕГИЈА ЈЕ ТАКОЂЕ И:

РАЗВОЈНИ ПЛАН - или развојна стратегија што говори шта организација жели да уради или постигне у току неког периода

СТРАТЕШКИ ПЛАН - посматра како се сви развојни токови уклапају и какве су импликације за ресурсе (људи, новац, време, опрема..)

ПОСЛОВНИ ПЛАН - садржи пројектоване трошкове за активности организације

СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ РАДИ ЕФИКАСНОСТИ СЛУЖИ:

- Да се побољша планирање и обављање задатака
- Да се постигне максимална ефикасност и смање трошкови
- Да се стандардизује процес рада
- Да се изаберу запослени који највише одговарају потребама службе
- Да се запослени обуче најбољим методама рада

ЗА РЕАЛИЗАЦИЈУ СТРАТЕГИЈЕ ВАЖНО ЈЕ:

- Подела радних задатак
- Постојање ауторитета и одговорности
- Постојање дисциплине и лидерства
- Доследност у усмеравању задацима - јасни циљеви

ДА БИ СТРАТЕГИЈА БИЛА ЕФЕКТНА ПОТРЕБНО ЈЕ:

- Јасноћа и визија/ јасни приоритети/ циљеви
- Укључивање, а не искључивање кључних људи
- Кључни људи ангажовани у процесу
- Оријентација на акцију

ЗА РЕАЛИЗАЦИЈУ СТРАТЕГИЈЕ БИТАН ЈЕ И АКЦИОНИ ПЛАН

- Дефинисати краткорочне циљеве у склопу дугорочног плана
- Направити листу задатака
- Одредити адекватне људе за сваки задатак појединачно

ВАЖНО ЈЕ ЗАПАМТИТИ!

1. Увек имајте у виду циљеве и њихово место у стратегијама Владе;
2. Трудите се да негујете организациону културу увек спремну за промене;
3. Учите из промена и пружите као део тима максималан допринос;
4. Укључите све чланове тима како би дошли до циљева!



[белешке]

Управљање променама: стварање иновационе организационе културе

Шта је организациона култура? Шта је иновациона организациона култура? Којих пет асоцијација имате када се каже „иновациона организациона култура“?

✓ **Организациона култура се дефинише као скуп вредносних судова, ставова и мишљења, веровања људи који се налазе унутар једне организације.**

✓ Организациону културу која је отворена за иновације, као императив савременог друштва, сматрамо за **иновациону организациону културу**. Таква култура се не подразумева, већ се ствара, а аргументи за њено стварање леже у чињеници да је окружење око нас динамично и да ако желимо да опстанемо морамо да се прилагођавамо сталним променама и иновацијама. Размислите о произвођачима телефона са тастатурама који нису желели да прихвате тач технологију и шта је са њима данас? Размислите зашто је важно да се организациона култура мења и зашто се јавља отпор променама?

- Већина организација тежи и мора да опстане у окружењу које се убрзано мења
- Организације морају на промене да реагују на стратешки начин
- Људи се често противе променама - управљање променама подразумева правилно управљање и вођење људи

Јавна управа је уређена Уставом и законима и то:

- Структура и функције
- Дужности и овлашћења
- Одговорност

- ✓ Приходе и расходе строго контролише извршна власт
- ✓ Испуњавају политичке циљеве, али се баве питањима економских и друштвених промена, питањима културе, захтева друштва и демографије

Кључне тачке за предиспозицију за промене су то што су:

- Јавне организације веома подложне спољним утицајима и притисцима
- Јавне организације и њихово руководство морају да препознају водеће утицаје у свом окружењу и да одговоре на њих

РАЗЛОЗИ ОТПОРА ПРОМЕНАМА

- ✓ НЕДОВОЉНО ПОЗНАВАЊЕ ЗНАЧАЈА ПРОМЕНА У ПРОЦЕСИМА УПРАВЉАЊА
- ✓ ПОТРЕБА ЗА ФУНКЦИОНАЛНИМ ПОЗНАВАЊЕМ ПРОЦЕСА УПРАВЉАЊА

Отпори промени:

- ✓ Лична-економска несигурност
- ✓ Нови захтеви
- ✓ Губитак статуса или власти
- ✓ Губитак удобности
- ✓ Лоше искуство у прошлости
- ✓ Забуна коју доноси промена и брзина промене

ТРИ ФАЗЕ У УПРАВЉАЊУ ПРОМЕНАМА

1. Промени негативне ставове о променама
2. Спровођење промена
3. Консолидовање - стабилизовање након промена

Како управљати променама?

- ✓ Дефинишите промену
- ✓ Планирајте промену
- ✓ Мотивишите људе за промене
- ✓ Припремите план акције
- ✓ Уведите промену

Савети за успешно увођење промена:

- ✓ Идите у сусрет промени
- ✓ Образложите
- ✓ Укључите своје сараднике
- ✓ Размотрите и сугестије других заинтересованих страна
- ✓ Планирајте активности
- ✓ Подстакните добру комуникацију и благовремену размену информација
- ✓ Пратите увођење промене

[белешке]

ДРЖАВНИ СЛУЖБЕНИЦИ НА ПОЛОЖАЈУ И ПУТ КА ЕУ

ВАЖНО ЈЕ ЗАПАМТИТИ!

Пут ка ЕУ је дуго опредељење Србије и у том контексту Ви као државни службеници на положају имате важну улогу. Да бисте се са успехом носили са том улогом, потребно је да познајете целокупан контекст сарадње са ЕУ, а посебно у оним сегментима који су блиски Вашој области рада. Такође, вероватно да за велики број тема, питања и проблема са којима се суочавате у свакодневном раду, постоји могућност да их сагледате и из угла ЕУ регулативе, примера праксе и слично, па је добро да се упознате и са великим бројем ресурса ЕУ који Вам у том смислу стоје на располагању.

Тренутни статус Србије у процесу преговарања и изазови у том процесу

Србија је једна од земаља кандидата са Западног Балкана (уз Црну Гору, С. Македонију и Албанију) за чланство у Европској унији. Условe за приступање нових чланица садржи **члан 49** уговора о ЕУ, а три основна критеријума за чланство (политички, економски и административни) су дефинисани тзв. Копенхашким критеријима који је одредио Европски савет 1993. године.



Кратак временски осврт - важне године:

- 2008. - Србија закључује споразум о стабилизацији и придруживању
- 2009. - Србија подноси **захтев за чланство** у ЕУ.
- 2013. - Почетак преговора о приступању ЕУ

Статус преговора:

- Преговори су организовани у оквиру **35 преговарачких поглавља**, Србија је до сада **отворила 22 преговарачка поглавља** од којих је затворено два поглавља. Посебно значајна су поглавље 23 и 24 (правосуђе и унутрашњи односи) као и поглавље 35 (дијалог Београд - Приштина).
- Током процеса преговора постепено се отварају и затварају поједина поглавља (кластери), након што Србија у потпуности усклади свој законодавни систем у појединим областима, или (алтернативно) док се не испреговарају тзв. прелазни периоди за усклађивање прописа у појединим поглављима.
- Најкомплексније области: пољопривреда и контрола хране, животна средина, енергетика и област конкуренције.
- Од 2021. године на снази је тзв. „**нова методологија**“ о приступању ЕУ у оквиру које се отварају групе поглавља - „кластери“, а не појединачна поглавља. Тако је Србија до сада отворила кластере под бројем 1- Основе (пет поглавља) и 4 - Зелена агенда (четири поглавља), док је Европска комисија предложила земаљама чланицама да се отвори и кластер 3 - Конкурентност и инклузивни раст (осам поглавља).

Извештај о напретку¹⁰ и шта су изазови и тешкоће?

- У извештају **о напретку** у реформама који крајем сваке године Европска комисија подноси Савету ЕУ и Европском парламенту оцењује се свако од 35 поглавља из два угла: колико су реформе напредовале од претходног извештаја и колико је земља у целини припремљена у конкретном поглављу за чланство.

¹⁰ Извештај за Србију за 2023. годину: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-11/SWD_2023_695_Serbia.pdf

Како је оцењена Србија? Укупна оцена за Србију се током последњих година креће око просека 3,3. Најниже је оцењен кластер 1 (владавина права), а највише кластер 3 (области привреде).

Спорост у преговорима у приступању (трају већ 10 година без јасног рока за завршетак) резултат је, с једне стране, успоравања од стране ЕУ („замор од проширења“) под утицајем вишеструких криза у Унији, а са друге стране неких питања која отежавају преговоре, попут теме напретка у дијалогу Београд – Приштина, неусклађивања спољне политике Србије са политиком ЕУ (посебно санкције према Русији) као и спорости у реформама у појединим секторима.

Тренутна сарадња Србије са ЕУ:

- Сарадња са ЕУ одвија се и у оквиру споразума о стабилизацији и придруживању, којим је формирана зона слободне трговине и развијају се бројни облици секторске сарадње, попут финансија (програм ИПА III), енергетике, транспорта итд.
- Споразумом су формиран и органи за сарадњу: савет (на министарском нивоу), одбори и пододбори, као и парламентарни одбор за сарадњу.
- Србија учествује и у око десетак интерних програма ЕУ који подстичу сарадњу између држава чланица ЕУ (нпр. Еразмус, Креативна Европа, Фискалис итд).
- ЕУ је први економски партнер Србије. Она учествује са око 60% у нашој трговинској размени и око 75% у страним директним инвестицијама у Србији.
- Основно питање економске и друштвене интеграције Србије у ЕУ и економског раста односи се на динамику економске „конвергенције“, односно питање приближавања нивоа развијености и стандарда у Србији просеку Уније. БНП Србије у односу на просек ЕУ мерено према куповној моћи достигао је током последњих година око 42%.

Трговинска размена Србија 2020.



65% у извозу



59% у увозу



Улога државних службеника на положају у процесу придруживања ЕУ и управљање пројектима из фондова ЕУ

Улога администрације је кључна у процесу приступања Европској унији.

Европска комисија је питање „реформа јавне управе“ сврстала (уз демократски систем и економију) у **три темељна питања** („основе“) за процес приступања Србије.

У годишњем извештају за 2023. годину ЕК је истакла да је „Србија умерено припремљена“ када је реч о реформи јавне управе.

- Посебно се указује на:
- потребу смањења броја „вршилаца дужности“ државних службеника на положају.
- значај коментара Секретаријата за јавне политике приликом развоја и координације различитих политика.
- важност управљања јавним финансијама путем успостављања јединственог механизма за приоритизацију свих инвестиција без обзира на врсту и извор финансирања („јединствен, свеобухватан и транспарентан систем за планирање капиталних инвестиција и управљање њима“).

ДОБРО ЈЕ ЗНАТИ:

Да би државни службеник на положају са успехом обављао одговарајућу улогу у процесу придруживања ЕУ, посебно када је реч о управљању пројектима из фондова ЕУ, потребно је да буде:

- упознат са целокупним контекстом сарадње са ЕУ, а посебно када се ради о питањима финансијске сарадње и планирања,
- на одговарајући начин укључен у планирање и припрему докумената који се односе на пројекте из фондова ЕУ.



Државни службеник би, с једне стране, требало да буде упознат са **основним документима и процедурама сарадње са ЕУ, заснованим на споразуму о стабилизацији и придруживању Србије и ЕУ**, као и, са друге стране, на **платформи Владе РС за вођење преговора за закључење преговора о приступању Унији**.

У овом контексту, државни службеник би посебно требало да познаје основна документа за усклађивање са ЕУ као што је **Национални програм за усвајање правних тековина Европске уније**. Најзад, државни службеник би требало да се упозна са основним **инструментима техничке помоћи ЕУ**, попут инструмената *таиекс (taieks)* и *твининг (twinning)*.



Осим претходног, државни службеник би требало да познаје и буде укључен у **процес програмирања у оквиру реализације пројеката који се финансирају из програма ИПА III** (период 2021-2027). Државни службеник би требало да познаје основе управљања ИПА пројеката (директно, индиректно, заједничко).

Државни службеник би требало да се упозна са документима као што су „**Национални приоритети за међународну помоћ Р. Србији**“, као и „**Акциони план за припрему ИПА националног акционог програма**“. Као представник (**овлашћени предлагач пројеката**) у секторској групи за финансирање пројеката из програма ИПА, државни службеник координира активности посредством Националног ИПА координатора (НИРАС) и „националног службеника за одобравање“ пројеката (Мин. Финансија).

У овом контексту, важни су **планирање и програмирање политике**, затим фаза спровођења, као и **фаза праћења и вредновања пројеката**.

Као „овлашћени предлагач пројеката“ у својој институцији, државни службеник на положају је усмерен на:

- утврђивање приоритета за финансирање из средстава међународне развојне помоћи у циклусу програмирања,
- формулисање нацрта предлога пројеката у захтеваном формату, њихово уношење у ИСДАКОН ИС,
- активно учешће на консултативним секторским састанцима,
- као и обезбеђивање координације и укључивања свих релевантних институција у оквиру својих надлежности у процес програмирања.

ДОБРО ЈЕ ЗНАТИ:

„Водич кроз процес програмирања и праћења спровођења ИПА II“,
https://www.mei.gov.rs/upload/documents/publikacije/Brosure%20nove/vodic_kroz_ipall.pdf

„Приручник за припрему пројектног задатка“,
https://www.mei.gov.rs/upload/documents/publikacije/priprema_projektnog_zadatka.pdf



НАЦИОНАЛНА АКАДЕМИЈА
ЗА ЈАВНУ УПРАВУ





НАЦИОНАЛНА АКАДЕМИЈА ЗА ЈАВНУ УПРАВУ

Адреса: Булевар Михајла Пупина 2
11070 Нови Београд, Србија
Адреса тренинг центра: Војводе Степе 51
11000 Београд, Србија
www.napa.gov.rs

Овај пројекат
финансира
Европска унија



#ЕУ
ЗА ТЕБЕ

ДЕЛЕГАЦИЈА ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ У СРБИЈИ

Адреса: Владимира Поповића 40/V
11070 Нови Београд, Србија
www.europa.rs