



**Република Србија**  
**ВИСОКИ САВЕТ СУДСТВА**  
Број:153-03-47/2014-01  
Датум: 23. децембар 2014. године  
Београд

На основу члана 3. став 1. Одлуке о организацији и раду Административне канцеларије Високог савета судства („Службени гласник РС“, бр. 31/03 и 137/14), а у вези стратешких смерница бр. 1.1.1. 1.3.1. и 1.4.1. Акционог плана за спровођење Националне стратегије реформе правосуђа за период 2013.-2018. године („Службени гласник РС“, бр. 77/13 и 55/14)

председник Високог савета судства, дана 23. децембра 2014. године доноси

## **УПУТСТВО О**

### **ОРГАНИЗОВАЊУ И РЕАЛИЗОВАЊУ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА ЗАПОСЛЕНИХ У АДМИНИСТРАТИВНОЈ КАНЦЕЛАРИЈИ ВИСОКОГ САВЕТА СУДСТВА**

#### **УВОД**

##### **I**

Одредбом члана 47. Закона о Високом савету судства („Службени гласник РС“, бр. 116/08, 101/10 и 88/11) утврђено је да Административна канцеларија обавља стручне, административне и друге послове у оквиру Високог савета судства.

Потребно је да се професионално усавршавање запослених у Административној канцеларији одвија у складу за захтевима посла који обављају и да се прате промене и динамика рада које се одвијају у правосуђу. Акциони план за спровођење Националне стратегије реформе правосуђа за период 2013-2018. године („Службени гласник РС“, бр. 77/13 и 55/14) предвиђа јачање капацитета Административне канцеларије.

Јачање стручних знања, способности и вештина запослених у Административној канцеларији постиже се организовањем различитих обука.

Упутство има за циљ да допринесе планском и ефикасном управљању системом развоја Административне канцеларије. Специфичност, ширина области и значај рада Административне канцеларије захтевају да запослени буду оспособљени за непрекидно праћење новина везаних за реформу правосуђа.

Реформа правосуђа у доброј мери зависи од функционисања Високог савета судства, а самим тим и Административне канцеларије, односно стручности и мотивисаности запослених, као и њихове спремности и способности за прилагођавање променама.

Из свих наведених разлога произилази закључак да је неопходан стратешки приступ унапређењу функционисања Административне канцеларије који ће се реализовати кроз различите врсте обука за све запослене. Планирање обука има за циљ јачање знања и вештина, као и могућност да се иде испред промена и да се оне дочекују спремно. План обука омогућава ефикасно коришћење средстава из међународних пројеката, као и сарадњу са институцијама које се баве обукама запослених.

Доношењу овог упутства претходило је утврђивање потреба за учењем и усавршавањем запослених у Административној канцеларији, које је спроведено у јулу 2014. године, а анкетањања запослених је претходило истраживање о релевантним државним телима и институцијама које су задужене за обуку државних службеника и носилаца правосудних функција.

Једна од најзначајнијих компоненти везана за јачање професионалних компетенција запослених у Административној канцеларији је висока унутрашња мотивација која је исказана приликом утврђивања потреба за учењем и усавршавањем, што је узето у обзир приликом доношења првог трогодишњег плана обука.

Циљ професионалног усавршавања је повећање ефикасности и ефективности Административне канцеларије јачањем професионалних компетенција запослених у наредне три године.

Принципи професионалног усавршавања запослених у Административној канцеларији су:

- високо вредновање знања, подстицање учења, савладавање нових професионалних вештина и размена знања и искуства;
- стручно усавршавање је засновано на претходно анализираним потребама за новим или унапређењем раније стечених знања и вештина;

- стручно усавршавање се одвија плански и у складу са индивидуалним и заједничким потребама запослених;
- сви запослени имају право на похађање обука у складу са пословима које обављају и сходно исказаној личној мотивацији;
- запослени на обуци учествују на основу утврђених потреба за обављање послова и личне мотивисаности за учење, а уз подршку радног окружења.

Упутство дефинише смернице за планирање и организацију обуке запослених у Административној канцеларији. Односи се на неформално образовање сходно томе да је предност неформалног образовања брза адаптација на друштвене, економске, политичке, технолошке и друге промене.

Процес учења запослених је специфичан и има одређена правила с обзиром на то да запослени морају бити мотивисани за учење и да жеља за учењем треба да произилази из њихове унутрашње потребе и подршке радног окружења. Висока мотивација испољава се кроз протребу за личним и професионалним развојем и од ње зависи успех и брзина савладавања нових знања и вештина. Осим тога, неопходно је да запослени препознају корист од стицања нових знања и вештина и њихову практичну примену у пракси. Уколико садржај онога што уче могу да повежу са већ стеченим знањем и искуством то их мотивише и повећава шансе за брже и лакше савладавање обуке. Резултат је примена нових знања и вештина у свакодневном послу.

Пре свега, неопходно је сагледати и прецизно утврдити потребе запослених за професионалним усавршавањем у оквиру свих области рада које треба унапредити због потреба посла. Сагледава се и лична мотивисаност за усавршавање запослених у областима која индиректно повећавају њихову ефикасност и ефективност у раду. Након тога, утврђују се приоритети и планирају обуке.

За сваку појединачну обуку одређују се: циљ, очекивани исходи, трајање обуке, број учесника и потребна средства. Наведени подаци су основ за израду годишњег плана.

Такође, мора се узети у обзир да обука запослених не сме угрозити одвијање редовног процеса и континуитета рада у Административној канцеларији.

## **ПЛАНИРЊЕ ОБУКЕ**

### **II**

Приликом планирања сваке обуке, постоје четири фазе: утврђивање потреба, припрема обуке, извођење обуке и праћење и оцена успешности плана професионалног усавршавања

## **1. Фаза: Утврђивање потреба**

Утврђивање потреба за обуком огледа се кроз дефинисање проблема у послу који се могу умањити или елиминисати обуком као и потреба за одређеном врстом усавршавања.

Обука треба да буде осмишљена на основу предлога запослених након уочавања и анализе проблема, недостатака или других ситуација. Води се рачуна и о исказаној личној мотивацији запослених. Обука је посебно значајна приликом увођења нових послова. Руководиоци су дужни да прате у којој мери запослени у свом раду користе знања и вештине стечене на обуци и да иницирају њихово даље професионално усавршавање. Неопходно је перманентно праћење потреба за обуком.

Упитник је једно од основних средстава за утврђивање потреба за учењем. Поред упитника, на располагању су и друге могућности као што су: разговор са групом запослених или појединцима, анализа критичног догађаја и организовање дискусије међу запосленима о томе шта очекују на предстојећој обуци.

### **Разговор са групом запослених или појединцима**

Потребно је да руководиоци у Административној канцеларији у оквиру својих унутрашњих јединица повремено разговарају са запосленима у циљу сагледавања њихових ставова, примедби, потреба, сугестија и идеја за унапређење рада Административне канцеларије.

### **Анализа критичног догађаја**

Када се анализира критични догађај сами запослени могу да идентификују знања, вештине или ставове који би им помогли када би се поново нашли у истој ситуацији. Коришћење анализа је неопходно с обзиром на то да се из негативног искуства могу извући корисне поуке и спречити будуће евентуалне грешке или пропусти. Циљ је да се успостави процедура и пракса која омогућава ефикасан и ефективан рад.

### **Организовање дискусије о очекивањима запослених**

Пре организовања обуке треба окупити будуће учеснике и сазнати њихова очекивања. Ова активност важна је да би се садржај обуке утврдио према ономе што је најважније за њихов посао, лични и професионални напредак. Дискусија о очекивањима запослених од предстојеће обуке се обавља у пленарној дискусији или у мањим групама.

## **Методологија стручног усавршавања**

Избор методе учења зависи од потреба и могућности. Методе стручног усавршавања су:

**Менторство** - интерактиван однос између појединаца са различитим нивоом знања, вештина и искуства. Ментор преноси знања, вештине и искуства која помажу учесницима у будућем раду и усавршавању.

Такође, ментор помаже учесницима и након обуке, приликом касније примене стечених вештина и знања. Ментор је искуснији колега који пружа помоћ, подршку, разумевање, инспирацију, даје иницијативу...

**Обуке/семинари** - едукативни скупови који имају за циљ стицање нових знања, развијање вештина и професионално усавршавање. Обуке трају један, два или више дана и спроводе их један или више специјализованих предавача. Заснивају се на интеракцији предавача и учесника. У процесу обуке користи се знање из одређене области које учесници већ имају. У случају да се ради о новој области, учесници највероватније већ познају поједине појмове или имају извесно предзнање. На обуци се примењују различите тренинг технике (рад у малим групама, предавање, студија случаја, дебата, аргументација, демонстрација.. ) које се прилагођавају материји и учесницима.

**Предавање** – Предавање је најчешћа метода која се користи у обукама и примењује се у циљу учења непознатих појмова.

Међутим, приликом оцене сврсисходности предавања треба имати у виду да пажња просечног слушаоца траје у просеку око 20 минута (у зависности од стила учења и других персоналних карактеристика, може трајати краће или дуже). Изузетак представљају предавачи који имају способност да у дужем временском периоду одрже пажњу учесника обуке, али и у таквим случајевима треба водити рачуна да дужина предавања буде прилагођена могућностима учесника од којих се, поред осталог, очекује да предавање прате пажљиво.

**Консултације** – састанак на којем запослени дискутују о конкретном проблему и траже одговоре на питања. Стручне консултације могу бити изузетно корисне приликом решавања неког проблема, отклањања дилеме, решавања спорног питања...

**Радионице** - начин рада са групом, у којој се личним ангажовањем и искуствима свих учесника развијају одређена знања, понашања и вештине. То је кратак и интензиван програм обуке релативно мале групе запослених (6-15), а фокусиран је на усавршавање техника и вештина које се односе на посебну област рада. Овај вид обуке подразумева да

сваки учесник има могућност активног учешћа. Радионице се најчешће организују за запослене који раде заједно, односно на истим или сличним пословима. Обуку спровode предавачи који имају значајно искуство везано за тему дискусије – садржај обуке. Овај начин обуке омогућава интензивно учење у кратком временском периоду.

**Студијска путовања** – су посебно корисна за стицање теоријског и практичног знања и истовремену размену искустава.

Поред наведених, постоје и други методи учења.

На основу спроведене анализе потреба за професионалним усавршавањем утврђено је да је за запослене у Административној канцеларији изузетно важна стручност и знање предавача и његова вештина да заинтересује запослене и да их подстакне на активно учешће током обуке.

## **2. Фаза: Припрема обуке и планирање**

План обуке треба да буде заснован на постављеним циљевима и планираним исходима уз опредељен временски оквир за њихово остваривање. Развијање плана обуке запослених у Административној канцеларији обухвата: анализу додатних знања и вештина који су запосленима потребни, предлог садржаја планираних обука, као и процену заинтересованости запослених за разне врсте усавршавања.

### **Дефинисање циљева и исхода обуке**

Програми обуке су утврђени у процесу испитивања потреба за обукама запослених. План обуке односи се на период од наредне три године и у њему је наведен број и врста тј. садржај обука које ће се реализовати. Сваки програм дефинише циљ појединачне обуке. Дефинисање циљева може се спровести пре одабира предавача или у сарадњи са одабраним предавачем. Неопходно је утврдити и време трајања обуке и конкретизовати буџет за реализацију обуке.

Такође дефинишу се исходи обуке, односно очекивани резултати. Исходи обуке треба да буду специфични, мерљиви, достижни, временски опредељени и релевантни за промену односно напредак који треба да се постигне. На основу дефинисаних исхода наведене обуке може се закључити која знања ће учесници до краја семинара стећи и које ће вештине савладати.

### **Развој програма и материјала**

Секретар Савета у сарадњи са предавачем утврђује садржај обуке.

Избор предавача пресудно утиче на квалитет обуке. Профил предавача треба да буде прилагођен потребама запослених у Административној канцеларији, њиховим знањима, способностима и реалним могућностима, да би се обуком постигли очекивани резултати.

Такође, у припремном периоду предавач припрема писане материјале који су неопходни при коришћењу појединих метода за обуку као и писане материјале које учесници задржавају после обуке. У овој фази се дефинише и начин евалуације обуке.

### **Логистичка припрема**

Логистичка припрема односи се на техничку имплементацију обуке која омогућава да се она спроведе у складу са планом. Логистичка припрема обухвата: обезбеђење смештаја предавача и учесника, превоз до места одржавања семинара, обезбеђивање одговарајуће просторије, техничка подршка, материјали...

Пожељно је да се обука спроводи изван места рада и боравка. То је начин да учесници буду усредсређени на циљ који обуком треба постићи. У противном, непланиране пословне обавезе могу подстаћи учеснике на повремена напуштања обуке што негативно утиче на континуитет обучавања, концентрацију учесника и омета процес. Значајно је и време које учесници проводе заједно у неформалном дружењу, јер позитивно утиче на њихов тимски рад и узајамно разумевање.

### **3. Извођење обуке**

Обука треба да се одвија према унапред утврђеном плану и програму. Садржај обуке је у директној сагласности са утврђеним потребама. Предавачи, експерти за назначене области користе технике које су најпогодније за тему. Истовремено прате реакције учесника и континуирано дају повратне информације везане за област учења која је посредно или непосредно везана за посао. На основу реакција учесника своје активности прилагођавају како би процес био успешан. Двосмерна комуникација и успостављена атмосфера треба да буду погодни за размену мишљења и омогуће учесницима да разјасне дилеме и добију информације специфичне за њихов посао. На обуци учесници добијају материјале или публикације које ће моћи да користе у свом раду.

На крају семинара учесници треба да оцене у којој мери је обука била успешна и корисна за њихов професионални и лични развој.

#### **4. Фаза: Праћење и оцена успешности примене плана професионалног усавршавања**

Оцена успешности спроведеног плана усавршавања запослених, поред осталог, зависи и од оцене успешности и ефекта сваке појединачне обуке. Код ове процене је важно у којој мери су побољшане професионалне компетенције запослених и да ли је то утицало на ефикасност рада запосленог који је учествовао у обуци односно ефективност рада Административне канцеларије.

Информације везане за оцену успешности користе се за касније измене и допуне плана годишњег усавршавања као и будућих програма обука.

Евентуални пропусти уочени током обуке као и конкретни проблеми, узимају се у обзир приликом осмишљавања и организовања следеће обуке.

#### **Праћење извођења плана обуке**

Неопходно је континуирано праћење извођења плана обука –мониторинг, који обухвата систематско и редовно прикупљање и анализу података о обукама.

Прикупљени подаци ће бити врло корисни у фази оцењивања успешности обука у планираном року. Праћење обуке обухвата контролу:

- Да ли је урађена анализа потреба за учењем, као и резултати?
- Да ли су постављени циљеви и исходи обуке?
- Да ли су утврђени индикатори успешности?
- Колико запослених је прошло обуку? Колико је то од укупног броја запослених?
- Методи који су били коришћени на обуци?
- Каква је повратна информација учесника о обуци коју су прошли?
- Какви су резултати оцене успешности промене знања? Да ли је промењено обављање посла?
- Колико новца је уложено у обуку? Колика је ова сума у односу на укупни буџет?
- Која институција/предавач/тренер су обављали обуке?
- Где су и за кога држали предавања/ тренинге у последње две године?
- Колико предавача је формално завршило тренинг за тренере?
- Какве су биле оцене предавача/тренера на обуци?
- Који материјали су коришћени током обуке?
- Где и како су креирани материјали?
- Када су последњи пут унапређени радни материјали?



## Оцена успешности

Евалуација је свеобухватно процењивање претходно стеченог искуства у одређеном периоду на основу којег се одређује да ли су успешно спроведеном обуком и применом нових знања и вештина, постигнути циљеви обуке и позитивни ефекти.

Након оцењивања успешности обуке доносе се препоруке и одлуке о изменама у даљем планирању и пракси као и смернице и упутства за будући рад.

Оцена успешности се може спровести у сваком моменту током процеса извођења плана.

Процес евалуације спровођења плана обука, између осталог обухвата: идентификацију потребних обука и постављање циља професионалног усавршавања запослених; планирање, израду и припрему програма обуке у складу са циљевима; проналажење адекватних предавача; уговарање планираних и предвиђених програма; састанак полазника и руководиоца пре започињања обуке, проверу постојећег знања, вештина и ставова полазника пре обуке; испуњавање упитника након завршене обуке; реакције учесника; испуњавање упитника о стеченом знању или вештини, белешке са састанка полазника и руководиоца после обуке, праћење тока имплементације стеченог знања од стране руководиоца, процену промена, процена уложених новчаних средстава у односу на постигнуте резултате. Такође, врши се процена утицаја на учеснике и посао који обављају.

Индикатори омогућавају оцену квалитета годишњег плана обуке и успешности сваке појединачне обуке.

Индикатори могу бити квантитативни и квалитативни. Квантитативни индикатори се односе на активности, а квалитативни индикатори на циљеве.

Квантитативни индикатори су:

- Број одржаних обука,
- Укупан број дана обуке,
- Број учесника на обуци,
- Број учесника који су попуњавали евалуациони лист након сваке обуке.

Квалитативни индикатори су:

- Знања која су учесници стекли,
- Вештине које су учесници стекли,
- Примена знања и вештина на послу,
- Однос запослених према обукама,
- Однос запослених према новим захтевима на послу,

- Међусобни односи запослених и размена знања и вештина,
- Став руководиоца према ефектима обуке на извођење посла,
- Степен задовољства запослених резултатима постигнутим након обука

У Прилогу 1. овог упутства налази се пример евалуационог листа.

Резултати из евалуационог листа су саставни део извештаја које предавачи достављају Високом савету судства. Извештај садржи све битне информације о спроведеној обуци као и процену очекиваног напредовања у знању и вештинама.

### **III**

Ово упутство ступа на снагу осмог дана од дана објављивања на огласној табли Високог савета судства.

**ПРЕДСЕДНИК  
ВИСОКОГ САВЕТА СУДСТВА  
Драгомир Милојевић**

## Прилог 1.

### Упитник за оцену успешности семинара

Назив семинара: **Канцеларијско пословање**  
Датум одржавања: 16. и 17. новембар 2014. године  
Место одржавања: Вршац

#### 1. Да ли су остварени циљеви семинара?

- у потпуности
- делимично
- нису остварени

Ваш коментар:

#### 2. Означите теме које ће највише допринети вашем будућем раду:

- Појам и значај канцеларијског пословања
- Основни појмови и изрази у канцеларијском пословању, примање, отварање, прегледање и распоређивање поште, евидентирање аката и предмета, скраћени деловодник, омот списка
- Достављање аката у рад
- Роковник
- Развођење аката
- Отпремање поште
- Архивирање и чување предмета
- Саставни делови службеног акта
- Извештавање о стању решавања управних ствари
- Надзор над применом прописа у канцеларијском пословању
- Канцеларијског пословање у ширем смислу

Ваш коментар:

#### 3. Рад предавача/тренера је био:

- одличан
- врло добар
- просечан
- лош

Ваш коментар:

#### 4. Молимо Вас да упишете додатне предлоге, сугестије и коментаре.