

**PROGRAM OBRAZOVANJA**  
*za sticanje ključnih vještina za Upravljanje ljudskim resursima*





## UVODNA RIJEČ

Poštovane kolege,

*Naše dugogodišnje iskustvo u realizaciji ključnih aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima, kao i stalna saradnja sa jedinicama i pojedincima zaduženim za poslove upravljanja ljudskim resursima u državnim organima, objašnjava potrebu da se kreira program obuke iz ove oblasti.*

*Kako se, prateći trendove sve više okrećemo neformalnom obrazovanju, odlučili smo da radeći na ovom projektu, sveobuhvatni materijal iz ove oblasti objedinimo kroz Program obrazovanja za sticanje ključnih vještina za upravljanje ljudskim resursima.*

*Zahvalnost za doprinos kod kreiranja sadržine ovog programa dugujemo i dugogodišnjim saradnicima – predavačima Uprave za kadrove.*

*Program ima za cilj, da kroz obrazovanje zaposlenih, poboljša kako performanse organizacije tako i promjene u specifičnim znanjima i vještinama zaposlenih, i u javnom i u privatnom sektoru. Namijenjen je kandidatima koji imaju nivo obrazovanja VIII1, najmanje tri godine radnog iskustva i želju da steknu ili unaprijede znanja i vještine iz oblasti upravljanja ljudskim resursima. Po završetku realizacije programa, polaznici koji su pohađali minimum 80% programa obuke, moći će pristupiti završnom ispitu i dobiti sertifikat.*

*Kako su kvalifikovani menadžeri rijetki u Crnoj Gori, ovaj program će pružiti priliku da se razvije grupa menadžera za upravljanje ljudskim resursima. Na duže staze, postoji nada da će samo ona lica koja posjeduju kompetencije prepoznate kroz ovaj program biti angažovana na radna mjesta u čijem opisu je upravljanje ljudskim resursima.*

*Poštovane kolege, budući menadžeri za upravljanje ljudskim resursima, želim Vam uspješan završetak programa i da u budućem radu uspješno primjenjujete novostečena znanja i vještine.*

**Direktorica  
Svetlana Vuković**



## 1. NAZIV PROGRAMA

### **Program obrazovanja za sticanje ključnih vještina za Upravljanje ljudskim resursima**

Sposobnosti zaposlenih koje dovode do ostvarenja organizacionih ciljeva čine osnovni i najvažniji elemenat u poslovnom okruženju. Zato se i kaže da zaposleni predstavljaju najznačajniji resurs u svakoj organizaciji.

Upravljanje ljudskim resursima (Human Resource Management – HRM) obuhvata u suštini sve aspekte odnosa sa zaposlenima u nekoj organizaciji. To znači da ono utiče na: sistem selekcije pri zapošljavanju, povećanje produktivnosti zaposlenih, podsticanje i motivaciju, edukaciju, razvoj i ponašanje zaposlenih, zaštitu zaposlenih itd. Dakle, radi se o sveobuhvatnom pristupu odnosima sa zaposlenima koji za rezultat ima poboljšanje performansi cijele organizacije.

S obzirom na izazove s kojima se državna uprava Crne Gore posljednjih godina suočava, od suštinskog je značaja naučiti kako uspješno upravljati ljudskim kapitalom, kako pridobiti, razviti, zadržati i nagraditi prave ljude koji će postići postavljene ciljeve.

Predlog da se unaprijede kompetencije u upravljanju ljudskim resursima proističe iz procesa reforme javne uprave u Crnoj Gori, što je opet povezano sa statusom zemlje kandidata za članstvo u EU i NATO-u. Ovu potrebu Uprava za kadrove vidi kao šansu za unapređenje i profesionalizaciju ljudskih resursa u okviru javnog, privatnog i nevladinog sektora Crne Gore. Za lica koja žele da se usavršavaju u svakoj oblasti, potrebno je učiniti određena usklađivanja, posebno u zakonodavnom smislu. Na duže staze, postoji nada da će samo ona lica koja posjeduju ove kompetencije biti postavljena na radna mjesta za upravljanje ljudskim resursima. Kratkoročno i srednjoročno, Program obuka za upravljanje ljudskim resursima treba da pruži priliku da se razvije grupa kvalifikovanih menadžera za ljudske resurse u Crnoj Gori.

## 2. USLOVI ZA UPIS

### **Osnovni obrazovni zahtjev:**

- Kvalifikacija nivoa obrazovanje VIII1.

### **Drugi zahtjevi:**

- Tri godine radnog iskustva.

### **Poželjne osobine koje polaznik/ca treba da posjeduje:**

- Odgovornost;
- Profesionalni integritet;
- Motivisanost;
- Komunikativnost;
- Spremnost za timski rad.

**Napomena:** Za uspješnu i kvalitetnu realizaciju programa, specifičnosti sadržaja i načina rada preporučuje se od 15 do 20 polaznika/ca u grupi.

### **3. TRAJANJE I KREDITNA VRIJEDNOST PROGRAMA:**

264 časova - 10 kredita.

Program se sastoji od 4 modula/jedinice učenja:

#### **I Ključne aktivnosti upravljanja ljudskim resursima**

Trajanje: 80 časova;

Kreditna vrijednost: 3 kredita.

#### **II Zakonodavstvo u oblasti upravljanja ljudskim resursima**

Trajanje: 48 časova;

Kreditna vrijednost: 2 kredita.

#### **III Postupanje prema zaposlenim i menadžment ljudskih resursa**

Trajanje: 88 časova;

Kreditna vrijednost: 3 kredita.

#### **IV Podrška u upravljanju ljudskim resursima**

Trajanje: 48 časova;

Kreditna vrijednost: 2 kredita.

**Napomena:** Izvođač programa obrazovanja može realizovati, pored predviđenog fonda časova, do 10% časova iz svih modula kao otvoreni dio programa. Izvođač programa može osmisliti sadržaje sa aktuelnim temama iz date struke (teme mogu biti vezane za potrebe lokalne zajednice, interesovanja polaznika/ca, potrebe ciljne grupe i sl.).

### **4. CILJEVI PROGRAMA OBRAZOVANJA:**

#### **4.1. Opšti cilj programa:**

Osposobljavanje polaznika/polaznica za upravljanje ljudskim resursima.

#### **4.2. Posebni zadaci:**

- Razvijanje navika za rad;
- Osposobljavanje za učešće u timu, odnosno grupi;

- Razvijanje odgovornosti u radu;
- Rješavanje problema u radu;
- Ocjenjivanje/Samoevaluacija rada;
- Racionalno korišćenje energije, materijala i vremena;
- Razvijanje pravilne komunikacije sa zaposlenima.

## **5. ISHODI UČENJA**

### **5.1. Modul/jedinica učenja : Ključne aktivnosti upravljanja ljudskim resursima**

- 5.1.1 Osnovni principi upravljanja ljudskim resursima (16 časova);
- 5.1.2 Sistematizacija i organizacija radnih mjesta (8 časova);
- 5.1.3 Zapošljavanje, selekcija i odabir kandidata (16 časova);
- 5.1.4 Kompetencije zaposlenih (8 časova);
- 5.1.5 Procjena potreba za obukom, izrada i evaluacija programa (16 časova);
- 5.1.6 Ocjenjivanje zaposlenih (8 časova);
- 5.1.7 Uvođenje u posao – mentorstvo (16 časova).

### 5.1.1 Predmetna oblast/Tema: Osnovni principi upravljanja ljudskim resursima

Sadržaji teme	Znanja	Vještine	Ishodi učenja
Pojam i razvoj ljudskih resursa	Definiše osnovne pojmove iz domena upravljanja ljudskim resursima		Prepoznaje i načelno definiše funkcije Sistema upravljanja ljudskim resursima.
Osnovni pojmovi u menadžmentu			
Menadžer i lider		Razlikuje pojmove menadžer i lider	
Pojam upravljanja i osnovni postupci i alati, menadžerski ciklus (TQM)			
Upravljanje po ciljevima (MBO) i postavljanje ciljeva u domenu ljudskih resursa.	Definiše osnovne pojmove iz domena menadžmenta		
Osnovne oblasti u upravljanju ljudskim resursima:  Planiranje Selekcija i evaluacija: tehnike, metodi i alati  Razvojne aktivnosti: edukacija, mentoring, koučing, itd  Procjena i praćenje performansi i evaluacija potencijala  Motivacija i nagrađivanje  Upravljanje poslovnom kulturom  Odnosi sa sindikalnim organizacijama	Navodi cikluse kvaliteta u upravljanju ljudskim resursima  Navodi tehnike, alate i metode koji se koriste u upravljanju ljudskim resursima	Razlikuje tehnike, alate i metode koji se koriste u upravljanju ljudskim resursima	Prepoznaje i dodjeljuje neke osnovne alate i instrumente i načelno definiše svrhu za koji se isti koriste u procesu upravljanja
Pojam procedure u kontekstu upravljanja ljudskim resursima	Pojasni procedure u postupku upravljanja ljudskim resursima	Analizira procedure u postupku upravljanja ljudskim resursa	Postavlja osnovne elemente i smjernice Sistema upravljanja ljudskim resursima u jednoj instituciji



## 5.1.2 Sistematizacija i organizacija radnih mjesta

Sadržaji teme	Znanja	Vještine	Ishodi učenja
Zakonska regulativa	Poznaje zakonsku regulativnu	Primijeni propise prilikom izrade akta o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji	Analizira propise
Analiza nadležnosti državnog organa/ institucije i postojeće organizacione strukture	Navodi nadležnosti organa/institucije i postojeće organizacione strukture	Upoređuje nadležnosti državnog organa/ institucije i postojeće organizacione strukture	Analizira nadležnosti državnog organa/ institucije i postojeće organizacione strukture
Primjena kriterijuma za unutrašnju organizaciju i sistematizaciju	Navodi kriterijume za unutrašnju organizaciju i sistematizaciju	Primijeni kriterijume za unutrašnju organizaciju i sistematizaciju	Pravilno primijeni kriterijume za izradu unutrašnje organizacije i sistematizacije
Izrada unutrašnje organizacije i sistematizacije i opisa poslova pojedinih radnih mjesta	Pojasni tehnike izrade akta o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji objasni postupak opisa radnih mjesta	Primijeni metodologiju za izradu akta o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji Kreira opise poslova u skladu sa nadležnostima državnog organa/ institucije	Pripremi predlog akta o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji

### 5.1.3 Zapošljavanje selekcija i odabir kandidata

Sadržaji teme	Znanja	Vještine	Ishodi učenja
Zakonska regulativa	Poznaje zakonsku regulativu		
Analiza sistematizacije, opisa posla i kadrovskog plana	Pojašnjava pojmove sistematizacija, opis posla i kadrovski plan	Upoređuje sistematizaciju, opis posla i kadrovski plan	Analizira sistematizaciju, opis posla i kadrovski plan
Upoznavanje sa zahtjevima posla  Potrebna znanja, vještine i kompetencije kandidata za određeno radno mjesto	Navodi uobičajene zahtjeve za poslove i radna mjesta	Tumači odnos između različitih radnih mjesta u okviru sistematizacije	Analizira odnos između različitih radnih mjesta u okviru sistematizacije
Kreiranje kriterijuma za odabir kandidata	Navodi bitne kriterijume za odabir kandidata	Primjenjuje kriterijume selekcije u odnosu sa poslom ili radnim mjestom	Analizira prirodu posla i kriterijuma za selekciju
Rad Komisije za provjeru sposobnosti	Pojašnjava nadležnosti i pravila u radu Komisije za provjeru sposobnosti	Učestvuje u radu u Komisiji za provjeru sposobnosti	Učestvuje u radu u Komisiji za provjeru sposobnosti
Sprovođenje procedure selekcije kandidata	Navodi procedure selekcije kandidata	Upoređuje i sagledava osobine kandidata u odnosu na zahtjeve posla	Sprovodi efikasnu selekciju za potrebe zapošljavanja
Pravljenje uže liste kandidata	Pojašnjava postupak pravljenja uže liste kandidata	Učestvuje u pravljenju uže liste kandidata	Učestvuje u pravljenju uže liste kandidata

### 5.1.4 Kompetencije zaposlenih

Sadržaji teme	Znanja	Vještine	Ishodi učenja
Razvoj kompetencija i različita shvatanja o tome šta su kompetencije	Navodi različita shvatanja o kompetencijama		Poznaje različita shvatanja o kompetencijama
Pojam kompetencija i vrste kompetencija	Navodi vrste kompetencija	Razlikuje vrste kompetencija	Definiše pojam kompetencije i navodi vrste kompetencija
Evropski okvir ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje	Pojašnjava okvir ključnih kompetencija		Pojašnjava značaj okvira ključnih kompetencija
Kompetencije i njihova primjena u postupku selekcije i odabira kandidata	Objašnjava primjenu kompetencija u postupku selekcije i odabira kandidata	Primjenjuje kompetencije u postupku selekcije i odabira kandidata	Demonstrira na primjeru primjenu kompetencija u postupku selekcije i odabira
Korišćenje Okvira kompetencija u upravljanju učinkom	Pojašnjava značaj kompetencija za upravljanje učinkom	Primjenjuje Okvir kompetencija u upravljanju učinkom	Demonstrira na primjeru primjenu kompetencija u upravljanju učinkom
Korišćenje Okvira kompetencija u obuci i razvoju zaposlenih	Objašnjava korišćenje okvira u obuci i razvoju zaposlenih	Primjenjuje okvir kompetencija u obuci i razvoju zaposlenih	Demonstrira na primjeru primjenu kompetencija u obuci i razvoju zaposlenih

### 5.1.5 Procjena potreba za obukom, izrada i evaluacija programa obuke

Sadržaji/teme	Znanja	Vještine	Ishodi učenja
Značaj stručnog osposobljavanja i usavršavanja	Objasni značaj stručnog osposobljavanja i usavršavanja zaposlenih	Navodi primjere stručnog osposobljavanja i usavršavanja zaposlenih	
Instrumenti za sprovođenje analize potreba za obukom	Navodi instrumente za sprovođenje analize potreba za obukom	Primjenjuje instrumente za sprovođenje analize i potreba za obukom	Primjenjuje instrumente za sprovođenje analize i potreba za obukom
Strateško planiranje stručnog osposobljavanja i usavršavanja	Pojašnjava metode i tehnike za analizu potreba za obukom	Primjenjuje metode i tehnike za analizu potreba na organizacionom nivou	Sprovodi analizu potreba za obukom na organizacionom nivou
Obrada dobijenih podataka, analiza	Pojašnjava postupak obrade podataka i analizu	Primjenjuje postupak obrade podataka i analizu	Određuje željeni nivo kompetencija, načine za njihovo dostizanje i prevazilaženje mogućih prepreka.
Izrada programa obuke	Navodi elemente metodologije za izradu programa; Navodi različite trening mjere i metode	Predloži adekvatan program i trening	Pozna je metodologiju za izradu programa Određuje adekvatne trening mjere i metode Određuje obuhvat programa treninga
Trening transfer – kontinuirana primjena naučenog	Navodi barijere transferu i načine za prevazilaženje	Kreira strategiju transfera  Primjenjuje strategiju transfera i metode za razvoj organizacione kulture	Postavlja jasne ciljeve koji se odnose na poslovni rezultat i spremnost zaposlenih  Priprema strategiju transfera i pokreće njeno sprovođenje
Trougao odgovornosti i aktivna podrška rukovodilaca	Navodi značaj uloge: rukovodioca, trenera i polaznika		Primjenjuje metode za razvoj i unapređenje organizacione kulture i kulture učenja  Analizira uloge i odgovornosti za trening transfer
Praćenje efekata treninga			Određuje cilj koji želi da postigne praćenjem efekata treninga
Evaluacija treninga i posttrening aktivnosti			Nauči kako da prati efekte treninga u svom radnom okruženju i koje bi posttrening aktivnosti trebalo da preduzme

## 5.1.6 Ocjenjivanje zaposlenih

Sadržaji teme	Znanja	Vještine	Ishodi učenja
Zakonska regulativa	Poznaje zakonsku regulativu	Primjenjuje pojedine zakonske norme	Poznaje zakonsku regulativu
Upoznavanje sa procesom ocjenjivanja zaposlenog, predstavljanje preporuka i obrasca za ocjenjivanje	Pojašnjava značaj procesa ocjenjivanja na rad zaposlenog  Navodi preporuke za ocjenjivanje zaposlenog	Primjenjuje preporuke za ocjenjivanje zaposlenog  Koristi obrazac za ocjenjivanje	Sprovodi postupak ocjenjivanja zaposlenog u skladu sa preporukama
Postavljanje ciljeva	Pojašnjava ulogu ocjenjivanja u daljem razvoju karijere zaposlenog i razvoja organizacije	Postavlja ciljeve ocjenjivanja zaposlenih	Koncipira ciljeve ocjenjivanja zaposlenih  Usklađuje ocjenjivanje zaposlenih sa strateškim ciljevima organizacije
Povratna informacija sa 360%	Navodi značaj davanja povratne informacije	Pruža povratnu informaciju zaposlenom	Pruža povratnu informaciju sa 360%
Priprema za razgovor za ocjenjivanje zaposlenog	Pojašnjava postupak pripreme za razgovor za ocjenjivanje zaposlenog	Vrši pripreme za razgovor za ocjenjivanje zaposlenog  Uspostavlja određeni odnos između ocjenjivanja i planiranja karijere	Sprovodi pripreme za razgovor za ocjenjivanje zaposlenog
Analiza rezultata ocjenjivanja	Pojašnjava postupak analize rezultata ocjenjivanja	Vrši analizu rezultata ocjenjivanja	Predlaže zaposlenom da u narednom periodu unaprijedi svoja znanja i vještine
Pravna zaštita zaposlenog	Navodi mehanizme pravne zaštite u procesu ocjenjivanja zaposlenog	Primjenjuje mehanizme pravne zaštite u procesu ocjenjivanja zaposlenog	Rješava otvorena pitanja u postupku ocjenjivanja i daje preporuke

### 5.1.7. Uvođenje u posao – mentorstvo

Sadržaji teme	Znanja	Vještine	Ishodi učenja
Pojam mentorstva i njegov značaj	Navodi značaj mentorstva kao alata u razvoju ljudskih resursa	Razvija sistem potreba za mentorskim djelovanjem u datoj instituciji	Pravilno postavlja sistem potreba za mentorskim djelovanjem u datoj instituciji
Tipologija mentorskog pristupa	Navodi tipologije mentorskog pristupa	Razlikuje različite mentorske pristupe	Navodi različite mentorske pristupe
Mentor i njegove karakteristike	Navodi karakteristike mentora	Priprema smjernice i preporuke za mentore	Pravilno postavlja smjernice i preporuke za mentore
Ciljevi i plan mentorstva, osnovni elementi	Navodi osnovne elemente, ciljeve i plan mentorstva	Priprema ciljeve i plan djelovanja mentora	Pravilno postavlja ciljeve mentorskog djelovanja
Razvoj znanja i uvođenje u kulturu organizacije – osnovne napomene	Objašnjava način uvođenja zaposlenog u kulturu organizacije	Primjenjuje načine uvođenja zaposlenog u kulturu organizacije	Prati uvođenje zaposlenog u kulturu organizacije
Načini praćenja i izvještavanja kod mentorskog djelovanja	Navodi načine praćenja i izvještavanja kod mentorskog djelovanja	Primjenjuje načine praćenja i izvještavanja kod mentorskog djelovanja	Analizira eksplicitne i implicitne ciljeve mentorskog djelovanja

## 5.2. Modul/Jedinica učenja: Zakonodavstvo u oblasti upravljanja ljudskim resursima

- 5.2.1 Zakonska rješenja u oblasti upravljanja ljudskim resursima (8 časova);
- 5.2.2 Odgovornost zaposlenih i postupak utvrđivanja disciplinske odgovornosti (16 časova);
- 5.2.3 Zabrana zlostavljanja na radu – Mobing (8 časova);
- 5.2.4 Obrada, zaštita i čuvanje ličnih podataka kroz proces upravljanja ljudskim resursima (8 časova);
- 5.2.5 Administrativne procedure – Kretanje dokumentacije (8 časova).

### 5.2.1. Zakonska rješenja u oblasti upravljanja ljudskim resursima

Sadržaji/teme	Znanja	Vještine	Ishodi učenja
Upoznavanje sa opštim propisima o radu i Opštim i granskim kolektivnim ugovorima	Poznaje opšte propise o radu i Opštim i granskim kolektivnim ugovorom	Tumači norme opštih propisa o radu i Opšteg i granskog kolektivnog ugovora	Primjenjuje norme opštih propisa o radu i Opšteg i granskog kolektivnog ugovora
Upoznavanje sa Zakonom o državnoj upravi, Zakonom o državnim službenicima i namještenicima, Zakonom o zaradama i podzakonskim aktima	Poznaje Zakon o državnoj upravi, Zakon o državnim službenicima i namještenicima, Zakon o zaradama i podzakonskim aktima	Tumači norme Zakona o državnoj upravi, Zakona o državnim službenicima i namještenicima, Zakona o zaradama i podzakonskih akata	Primjenjuje norme Zakona o državnoj upravi, Zakona o državnim službenicima i namještenicima, Zakona o zaradama i podzakonskih akata
Upoznavanje sa Statutom i internim aktima organizacije	Poznaje Statut i interna akta organizacije  Navodi obaveznu strukturu Statuta i internih akata organizacije	Tumači norme Statuta i internih akata organizacije  Pripremi statut i druga akta organizacije  Analizira interne procedure organizacije	Primjenjuje norme Statuta i internih akata organizacije  Priprema opšta i pojedinačna akta u skladu sa postojećom zakonskom regulativom  Priprema interne procedure u skladu sa postojećom zakonskom regulativom
Analiza i komparacija primjene zakonske regulative	Pojašnjava postupak izmjene zakonske regulative i propisa	Analizira propise  Identifikuje potrebe i ciljeve za izmjenu propisa u oblasti ljudskih resursa	Predlaže izmjene i dopune propisa u oblasti ljudskih resursa

## 5.2.2 Odgovornost zaposlenih i postupak utvrđivanja disciplinske odgovornosti

Sadržaji teme	Znanja	Vještine	Ishodi učenja
<p>Pojam odgovornosti i oblici odgovornosti</p> <p>odnos disciplinske i krivične odgovornosti;</p> <p>elementi bića povrede službene dužnosti:</p> <p>način izvršenja radnje; povrede službene dužnosti, mjesto izvršenja, vrijeme izvršenja,</p> <p>pravna kvalifikacija – osnov odgovornosti načela u postupku utvrđivanja disciplinske odgovornosti</p>	<p>Poznaje osnovne pojmove iz oblasti disciplinske i drugih oblika odgovornosti</p> <p>Navodi osnovna načela u postupanju kod utvrđivanja disciplinske odgovornosti</p>	<p>Razlikuje disciplinsku i krivičnu odgovornost</p> <p>Prepoznaje elemente težih i lakših povreda službene dužnosti</p> <p>Priprema predlog za pokretanje disciplinskog postupka</p> <p>Vrši selekciju relevantnih dokaza za potvrđivanje radnje izvršenja</p> <p>Učestvuje i upravlja disciplinskim postupkom</p> <p>Upravlja konfliktnim situacijama u cilju prevazilaženja istih</p>	<p>Adekvatno definiše postojanje elemenata disciplinske odgovornosti u ponašanju zaposlenih</p> <p>Samostalno priprema predlog i zaključak za pokretanje disciplinskog postupka</p> <p>Upravlja samostalno odlukom u momentu za pokretanje disciplinskog postupka</p>
<p>Disciplinski postupak, pravni okvir, načela disciplinskog postupka, učesnici postupka i njihov legitimitet, faze postupka i disciplinske mjere</p>	<p>Poznaje pravni okvir za vođenje disciplinskog postupka</p> <p>Navodi vrste disciplinskih mjera i u kojim slučajevima se iste ustanovljavaju</p> <p>Pojašnjava faze disciplinskog postupka</p> <p>Pojašnjava proces zastupanja interesa organa koji je pokrenuo disciplinski postupak</p>	<p>Primjenjuje osnovna načela disciplinskog postupka</p> <p>Upravlja procesom vođenja disciplinskog postupka</p> <p>Vrši procjenu interesa organa kojeg zastupa u disciplinskom postupku</p> <p>Pripremi zapisnik u formi javne isprave</p>	<p>Sprovodi disciplinski postupak</p> <p>Štiti interes organa koji zastupa u disciplinskom postupku</p>



### 5.2.3 Zabrana zlostavljanja na radu – mobing

Sadržaji teme	Znanja	Vještine	Ishodi učenja
Mobing – zlostavljanje na radnom mjestu	Razumije problematiku mobinga – zlostavljanja na radnom mjestu		Razumije mobing – zlostavljanje na radnom mjestu
Djelovanje mobinga na svijet rada	Pojašnjava uticaj mobinga na rad	Analizira primjere djelovanja mobinga na svijet rada	Razumije uticaj mobinga na svijet rada
Karakteristike mobinga na radnom mjestu	Navodi karakteristike mobinga na radnom mjestu	Prepoznaje pojave mobinga	Prepoznaje mobing situacije
Žrtva mobinga i mober	Definiše žrtvu mobinga i mobera	Analizira na primjerima karakteristike žrtve mobinga i mobera	Navodi karakteristike žrtve mobinga i mobera
Uticaj mobinga na ljudske resurse – emocije i stres	Pojašnjava uticaj mobinga na ljudske resurse – emocije i stres	Navodi primjere uticaja mobinga na ljudske resurse	Kreira radno okruženje bez mobinga
Prevenција mobinga	Pojašnjava načine i tehnike prevencije mobinga	Predlaže aktivnosti za prevenciju mobinga  Primjenjuje tehnike prevencije mobinga	Uspostavlja mehanizme prevencije mobinga
Mobing i zakonska regulativa	Poznaje zakonsku regulative kojom se reguliše mobing	Analizira članove zakonske regulative koji se odnose na mobing	Primijeni zakonsku regulativu u slučaju pojave mobinga

## 5.2.4 Obrada, zaštita i čuvanje ličnih podataka kroz proces upravljanja ljudskim resursima

Sadržaji teme	Znanja	Vještine	Ishodi učenja
Pojam ličnih podataka	Pojašnjava pojam ličnih podataka	Analizira lični podatak i identifikaciju ličnosti na osnovu drugih podataka	Precizno navede pojam ličnih podataka
Zbirka ličnih podataka	Objašnjava zbirku ličnih podataka	Prepozna strukturalno uređenu, funkcionalno preciziranu, centralizovanu ili decentralizovanu zbirku ličnih podataka	Demonstrira pripremljenu zbirku podataka
Obrada ličnih podataka	Navodi principe obrade ličnih podataka, pravni osnov, svrhu i ograničenja	Navodi primjere obrade ličnih podataka u različite svrhe	Poštuje principe obrade ličnih podataka
Čuvanje ličnih podataka	Objašnjava postupak pravilnog čuvanja ličnih podataka prilikom obrade, a posebno kada se radi o automatskoj obradi	Primjenjuje postupak čuvanja ličnih podataka	Demonstrira na primjeru čuvanje ličnih podataka
Pristup ličnim podacima	Pojašnjava pristup ličnim podacima od strane lica čiji su to podaci, treće strane koja ima zakonsko pravo da koristi te podatke	Primjenjuje pristup ličnim podacima od strane lica čiji su to podaci	Demonstrira na primjeru pristup ličnim podacima od strane lica čiji su to podaci  Primjenjuje vještinu strukturisanja zbirke ličnih podataka, pripremi nacrt odluke o formiranju iste
Čuvanje tajnih podataka	Navodi pravila/principe za čuvanje tajnih podataka	Primjenjuje pravila/principe za čuvanje tajnih podataka	Primjenjuje vještinu ograničenje svrhe za obradu ličnih podataka
Odgovornost zaposlenih u jedinicama za ljudske resurse	Objašnjava odgovornost zaposlenih, koja može biti prekršajna i krivična, te posljedice ove odgovornosti u građansko pravnom postupku;	Prepoznaje na primjeru odgovornost zaposlenih, koja može biti prekršajna i krivična, te posljedice ove odgovornosti u građansko pravnom postupku	Primjenjuje vještinu upravljanja predmetima, koji se tiču pristupa ličnim podacima od strane trećih strana

### 5.2.5 Administrativne procedure – Kretanje dokumentacije

Sadržaji teme	Znanja	Vještine	Ishodi učenja
Normativni okvir koji reguliše kretanje dokumentacije u instituciji	Poznaje normativni okvir koji reguliše administrativne procedure i kretanje dokumentacije u instituciji		Poznaje normativni okvir koji reguliše kretanje dokumentacije u instituciji
Prijem, evidentiranje, raspoređivanje akata, arhiviranje i čuvanje dokumentacije	Pojašnjava faze kretanja akata i dokumentacije	Prati kretanje akata i dokumentacije	Primjenjuje propise koji se odnose na kancelarijsko poslovanje
Osnovni pojmovi u kancelarijskom poslovanju	Poznaje osnovne pojmove u kancelarijskom poslovanju	Koristi terminologiju iz oblasti kancelarijskog poslovanja	Poznaje osnovne pojmove u kancelarijskom poslovanju
Osnovne i pomoćne evidencije	Navodi osnovne i pomoćne evidencije	Razlikuje osnovne i pomoćne evidencije	Adekvatno prati kretanje akata u okviru institucije
Elektronsko upravljanje dokumentima	Pojašnjava način elektronskog upravljanja dokumentima	Navodi prednosti i nedostatke elektronskog upravljanja dokumentima	Prati elektronsko upravljanje dokumentima

### 5.3. Modul/Jedinica učenja: Postupanje prema zaposlenima i menadžment ljudskih resursa

- 5.3.1 Podrška zaposlenima i međusobni odnosi (8 časova);
- 5.3.2 Upravljanje odsustvima zaposlenih (8 časova);
- 5.3.3 Integritet zaposlenih (8 časova);
- 5.3.4 Vještine upravljanja (8 časova);
- 5.3.5 Upravljanje timskim radom i rukovođenje (8 časova);
- 5.3.6 Motivacija zaposlenih (8 časova);
- 5.3.7 Rješavanje sukoba pri radu – medijacija (16 časova);
- 5.3.8 Upravljanje promjenama (8 časova);
- 5.3.9 Upravljanje vremenom i stresom (8 časova).

#### 5.3.1 Podrška zaposlenima i međusobni odnosi

Sadržaji teme	Znanja	Vještine	Ishodi učenja
Uvod u odnose sa zaposlenima	Pojašnjava značaj izgradnje odnosa sa zaposlenima u organizaciji		Razumije stratešku ulogu izgradnje odnosa sa zaposlenima u organizaciji
Demografija, radna snaga, karakteristike i trendovi na tržištu	Navodi karakteristike radne snage Poznaje trendove na tržištu		Poznaje trendove na tržištu i karakteristike radne snage
Globalni, nacionalni i organizacioni kontekst	Pojašnjava globalni, nacionalni i organizacioni kontekst	Razlikuje globalni, nacionalni i organizacioni kontekst	Poznaje globalni, nacionalni i organizacioni kontekst
Modeli komunikacije među zaposlenima	Objašnjava različite modele komunikacije među zaposlenima	Praktična primjena modela komunikacije među zaposlenima	Primjenjuje različite modele komunikacije među zaposlenima
Strategije interne komunikacije i upravljanja odnosima sa zaposlenima	Pojašnjava značaj i ulogu strategije interne komunikacije i upravljanja odnosima sa zaposlenim	Praktična primjena interne komunikacije i upravljanja odnosima sa zaposlenima	Primjenjuje strategiju interne komunikacije i upravljanja odnosima sa zaposlenima
Procesi koji podstiču posvećenost, zaokupljenost (uključenost)	Objašnjava procese koji podstiču posvećenost i uključenost zaposlenih	Praktična primjena procesa koji podstiču posvećenost i uključenost zaposlenih	Primjenjuje procese koji podstiču posvećenost i uključenost zaposlenih
Angažovanost zaposlenih i kreativnost	Objašnjava procese istraživanja, planiranja i mjerenja efikasnosti i efektivnosti zaposlenih	Praktična primjena procesa istraživanja, planiranja i mjerenja efikasnosti i efektivnosti zaposlenih;	Sprovodi procese istraživanja, planiranja i mjerenja efikasnosti i efektivnosti radne snage



### 5.3.2 Upravljanje odsustvima – apsentizam

Sadržaji teme	Znanja	Vještine	Ishodi učenja
Pojam i vrste apsentizma	Prepoznaje opravdane i neopravdane vrste apsentizma		Analizira pojavu apsentizma
Uzroci apsentizma	Razumije višu silu i nedostatak motivacije kao uzroke		Prepoznaje uzroke apsentizma
Faktori apsentizma	Navodi eksterne, interne i lične faktore apsentizma		Prepoznaje faktore koji dovode do izostanaka sa posla
Mjerenje apsentizma	Navodi različite formule za mjerenje apsentizma	Koristi formule	Kreira strategiju za smanjenje apsentizma
Upravljanje apsentizmom		Poznaje alate kojima se efikasno upravlja apsentizmom	Utvrdi način kako da izostanke sa posla svede na minimum

### 5.3.3 Integritet zaposlenih

Sadržaji teme	Znanja	Vještine	Ishodi učenja
Razumijevanje etike i integriteta ličnosti	Razumije univerzalne etičke vrijednosti i njihov značaj za integritet ličnosti		
Etički standardi u poslovanju	Navodi etičke principe	Poštuje etičke principe Poštuje etičke standarde	Poštuje etičke principe i standarde u poslovanju
Etičke dileme, izvori neetičkog ponašanja zaposlenih i potkazivanje	Navodi izvore neetičkog ponašanja u radnom okruženju	Navodi primjere neetičkog ponašanja zaposlenih	Prepoznaje izvore neetičkog ponašanja i etičke dileme
Utvrdjivanje etičkog rizika	Pojašnjava pojam etički rizik	Prepoznaje izvore etičkog rizika u radnom okruženju	Sprovodi postupke za utvrđivanje etičkog rizika
Mogući razlozi etičkog rizika, smanjenje/eliminisanje etičkog rizika	Pojašnjava postupke smanjenja/eliminacije etičkog rizika	Primjenjuje postupke za smanjenje/eliminisanje etičkog rizika	Sprovodi postupke za smanjenje/eliminaciju etičkog rizika
Procjena etičnosti / korupcije u sopstvenom radnom okruženju	Opiše način procjene etičnosti/korupcije u svom radnom okruženju	Primjenjuje način procjene etičnosti/korupcije u svom radnom okruženju	Uspostavlja odgovarajući odnos između etičnosti i korupcije
Procedure procjene etičkog rizika	Objašnjava procedure procjene etičkog rizika	Primjenjuje procedure procjene etičkog rizika	Sprovodi procedure procjene etičkog rizika u svom radnom okruženju
Definisanje prioriteta etičkog rizika na sopstvenom radnom mjestu	Objašnjava definisanje prioriteta etičkog rizika	Definiše prioritete etičkog rizika	Efikasno usmjerava prioritet etičkog rizika u svom radnom okruženju
Aktivnosti koje je potrebno preduzeti na sopstvenom radnom mjestu	Navodi aktivnosti koje treba preduzeti u cilju rješenja problema	Planira aktivnosti u cilju rješenja problema u svom radnom okruženju	Sprovodi aktivnosti u cilju rješenja problema u svom radnom okruženju

### 5.3.4 Vještine upravljanja

Sadržaji teme	Znanja	Vještine	Ishodi učenja
Osnove menadžmenta u javnoj upravi	Poznaje osnove menadžmenta u javnoj upravi		Razumije elemente menadžment sistema
Faze procesa upravljanja	Navodi faze procesa upravljanja	Analizira faze procesa upravljanja	Obrazlaže proces transformacije upravljanja u javnom sektoru
Hijerarhija i nivoi odlučivanja, odgovornosti i nadležnosti	Pojašnjava hijerarhiju i nivoje odlučivanja  Pojašnjava odgovornosti i nadležnosti	Navodi primjere nivoa odlučivanja  Poredi odgovornosti i nadležnosti	Identifikuje ključne nosioce u procesu odlučivanja  Razumije hijerarhiju i njen značaj
Interni mehanizmi upravljanja	Pojašnjava pojam interni mehanizmi upravljanja  Navodi različite modele internog upravljanja	Analizira modele internog upravljanja	Razumije proces izgradnje efikasnog i efektivnog menadžment sistema
Funkcije menadžmenta	Pojašnjava fundamentalne postavke menadžmenta		Razumije značaj funkcija menadžmenta
Stilovi menadžmenta	Navodi različite stilove menadžmenta	Demonstrira različite stilove rukovođenja  Prepoznaje (analizira) posljedice pojedinih stilova rukovođenja	Prilagođava stil upravljanja potrebama organizacije
Komunikacija i razmjena informacija	Navodi značaj dobre i pravovremene komunikacije  Objašnjava pravila uspješne komunikacije	Razumije osobnosti dobre i pravovremene komunikacije  Primjenjuje pravila uspješne komunikacije	Vodi dobru komunikaciju
Proces odlučivanja i sprovođenja odluka	Navodi različite modele donošenja odluka  Objašnjava proces odlučivanja i sprovođenja odluka	Analizira različite modele donošenja odluka  Demonstrira proces donošenja i sprovođenja odluka	Razumije sistem odgovornosti naspram sistema odlučivanja  Sprovodi odluke

### 5.3.5 Upravljanje timskim radom i rukovođenje

Sadržaji teme	Znanja	Vještine	Ishodi učenja
Karakteristike efikasnih timova	Objasni pojam efikasnog tima	Analizira primjere efikasnih timova i njihove karakteristike	Pojašnjava pojam efikasnog tima
Karakteristike efikasnih i neefikasnih timova i poređenje sa teorijama	Navodi karakteristike efikasnih i neefikasnih timova	Poređi karakteristike efikasnih i neefikasnih timova sa teorijama	Upravlja odnosima u timu
Načini izgradnje tima	Pojašnjava način stvaranja efikasnog tima	Primjenjuje način stvaranja efikasnog tima	Sastavlja i delegira članove tima, planira rad tima
Izgradnja efikasnog tima	Pojašnjava izgradnju efikasnog tima	Preduzima korake na izgradnji efikasnog tima	Rukovodi timom, upravlja kohezijom tima
Liderstvo i teorije liderstva	Definiše pojam liderstva  Poznaje principe liderstva	Poštuje principe liderstva	Razumije ulogu i osnovne zadatke lidera  Upravlja kohezijom tima
Priprema plana razvoja sopstvenog tima	Pojašnjava korake u pripremi plana razvoja tima	Priprema plan razvoja tima	Definiše prioritete u radu tima, a u skladu sa ulogom lidera



### 5.3.6 Motivacija zaposlenih

Sadržaji teme	Znanja	Vještine	Ishodi učenja
Teorije motivacije	Pojašnjava značaj motivacije zaposlenih  Definiše motivaciju  Poznaje teorije motivacije	Razmatra koje teorije motivacije nalazi u svom okruženju	Navodi teorije motivacije i njihove osnovne karakteristike
Način motivisanja i proces motivacije	Navodi načine motivisanja  Objašnjava proces motivacije	Navodi primjere motivacije zaposlenih  Primjenjuje različite načine motivacije	Primjenjuje adekvatne načine motivacije u konkretnom slučaju
Faktori motivacije i motivatori	Navodi faktore motivacije i motivatore	Prepoznaje faktore motivacije u različitim situacijama	Uočava na konkretnim primjerima faktore motivacije
Radna motivacija i faktori koji je određuju	Objašnjava radnu motivaciju  Navodi faktore radne motivacije	Razlikuje strategije radne motivacije	Primjenjuje strategije radne motivacije
Značaj motivacije za rad	Pojašnjava značaj motivacije za rad	Planira aktivnosti za bolju motivisanost zaposlenih	Preduzima aktivnosti za bolju motivisanost zaposlenih

### 5.3.7 Rješavanje sukoba pri radu – medijacija

Sadržaji teme	Znanja	Vještine	Ishodi učenja
Konflikt, izvori konflikta, dimenzije konflikta	Definiše konflikt  Navodi najčešće izvore konflikta  Opisuje izvore konflikata	Razmatra konflikte	Prepoznaje konflikt
Upravljanje konfliktom i teorije konflikt menadžmenta	Poznaje teorije konflikt menadžmenta	Razlikuje teorije konflikt menadžmenta	Poznaje teorije konflikt menadžmenta
Moć i uticaj	Objasni ulogu moći i uticaja u konfliktnim situacijama	Navodi primjere uloge moći i uticaja u konfliktnim situacijama	Pojašnjava ulogu moći i uticaja u konfliktnim situacijama
Vrste konflikata	Navodi vrste konflikata	Razlikuje vrste konflikata	Opisuje vrste konflikata
Tok konflikta	Navodi faze razvoja konflikta	Analizira faze u razvoju konflikta	Prepoznaje faze u razvoju konflikta
Razrješenje konflikta (Kilman Tomasov model)	Navodi različite modele za razrješenje konflikata	Predlaže rješenja za prevazilaženje i razrješenje konflikta	Rješava konfliktne situacije
Medijacija i rješavanje konflikata medijacijom	Definiše medijaciju  Pojašnjava rješavanje konflikata medijacijom	Navodi primjere konflikata koji se mogu rješavati medijacijom	Prepoznaje konflikte koji se mogu rješavati medijacijom
Samopouzdanje	Objasni važnost samopouzdanja u svim fazama rješavanja konflikata	Analizira značaj samopouzdanja u rješavanju konflikata na primjerima	Pojašnjava značaj važnosti samopouzdanja u rješavanju konflikata
Emocije	Definiše pojam emocije		Pojašnjava pojam emocije

### 5.3.8 Upravljanje promjenama

Sadržaji/teme	Znanja	Vještine	Ishodi učenja
Razumijevanje promjena	Navodi značaj promjena u neposrednom radu	Navodi primjere potreba promjena u radu	Razumije značaj promjena u neposrednom radu  Prepoznaje potrebu za promjenom
Teorije upravljanja promjenama	Poznaje teorije upravljanja promjenama	Analizira teorije upravljanja promjenama	Upravlja promjenama u neposrednom radu
Sprovođenje promjena (model od 5 koraka)	Objašnjava model sprovođenja promjena od 5 koraka	Primjenjuje model sprovođenja promjena od 5 koraka	Prepoznaje potrebu za promjenom
Plan za unaprijed planiranu promjenu	Pojašnjava proces planiranja promjena u sopstvenom okruženju	Priprema plan promjena	Planira promjene u sopstvenom okruženju

### 5.3.9 Upravljanje vremenom i stresom

Sadržaji teme	Znanja	Vještine	Ishodi učenja
Emocija i promjena	Poznaje način nastanka i tok emocije  Pojašnjava način adaptacije	Navodi primjere načina adaptacije na promjene	Objašnjava način adaptacije na promjene
Razumijevanje promjena	Poznaje teorije promjena	Demonstrira način kognitivne obrade promjena	Obrazlaže značaj kognitivne obrade kod promjena
Pozitivna i negativna promjena	Objašnjava pozitivne i negativne promjene	Razlikuje pozitivne i negativne promjene	Prepoznaje pozitivne i negativne promjene
Kako sprovesti promjene u praksi	Pojašnjava način sprovođenja promjena u praksi	Primijenjuje način sprovođenja odluka	Prihvata novonastalu situaciju uz adekvatno upravljanje emocijama

## 5.4. Modul/Jedinica učenja: Podrška u upravljanju ljudskim resursima

- 5.4.1 Uloga strateškog planiranja u upravljanju ljudskim resursima (16 časova);
- 5.4.2 Računovodstveno informaciona podrška upravljanju ljudskim resursima (8 časova);
- 5.4.3 Uloga IT sistema u ljudskim resursima (8 časova);
- 5.4.4 Izrada izvještaja (8 časova);
- 5.4.5 Poslovne prezentacije (8 časova).

### 5.4.1 Uloga strateškog planiranja u upravljanju ljudskim resursima

Sadržaji teme	Znanja	Vještine	Ishodi učenja
Strateško planiranje – opšti pojam, osnove	Navodi značaj strateškog planiranja, uticaj efikasnog i efektivnog strateškog plana	.	Pojašnjava pojam strateškog planiranja
Identifikacija stejkholdera i njihova uloga/ značaj	Navodi ulogu i značaj stejkholdera	Vrši identifikaciju stejkholdera  Analizira interno i eksterno okruženje	Identifikuje ključne stejkholdere
Finansijska analiza i željeni rezultati	Pojašnjava uticaj efikasnog i efektivnog strateškog plana	Analizira finansijska ulaganja i željene rezultate	Vrši finansijsku analizu
Interna organizacija i njeni činioци	Navodi činioce interne organizacije	Analizira uticaj internih i eksternih činilaca	Razumije značaj uticaja i kombinacije internih i eksternih faktora
Rast i razvoj organizacije, analiza i perspektive	Navodi tehničke elemente pripreme, izrade i sprovođenja strateškog plana	Analizira razvoj organizacije i njenu perspektivu	Razumije važnost strateškog promišljanja
Definisanje ciljeva, hijerarhija i značaj	Pojašnjava značaj definisanja ciljeva i njihove hijerarhije	Definiše ciljeve	Sprovodi proces strateškog planiranja
Konačno definisanje ciljeva organizacije		Određuje hijerarhiju i značaj ciljeva	Određuje hronologiju i hijerarhiju ciljeva

## 5.4.2 Računovodstveno informacijska podrška upravljanju ljudskim resursima

Sadržaji teme	Znanja	Vještine	Ishodi učenja
Računovodstveni informacijski sistem (RIS) i kompetentnost RIS-a	Pojašnjava povezanost u okviru računovodstvenog informacijskog sistema		Razumije povezanost u okviru računovodstvenog informacijskog sistema
Upoznavanje sa upravljačkim računovodstvenim informacijskim sistemom u javnom sektoru	Pojašnjava prirodu i svrhu upravljačkog računovodstva  Navodi ciljeve i funkcije upravljačkog računovodstva		Razumije prirodu i svrhu upravljačkog računovodstva  Razumije ciljeve i funkcije upravljačkog računovodstva
Izvori informacijske podrške upravljačkim aktivnostima	Navodi izvore informacijske podrške upravljačkim aktivnostima	Vrši delegiranje dužnosti i odgovornosti	Prepoznaje značaj decentralizacije i delegiranja dužnosti i odgovornosti
Računovodstveno-informacijska podrška motivacijskom sustavu organizacije	Navodi različite vrste upravljanja	Razlikuje strateško, tehničko i operativno upravljanje	Primjenjuje različite metode upravljačkog računovodstva u svrhu poslovno finansijskog odlučivanja na svim nivoima
Uticaj finansijskih i refinansijskih faktora u scenarijima upravljanja ljudskim resursima	Pojašnjava uticaj nefinansijskih faktora u upravljačkom računovodstvu	Uočava na primjeru uticaj nefinansijskih faktora u upravljačkom računovodstvu	Prepoznaje uticaj nefinansijskih faktora u scenarijima upravljačkog računovodstva
Vrste troškova i informacija potrebnih za planiranje, donošenje odluka i kontrolu	Navodi vrste troškova i informacija potrebnih za planiranje, donošenje odluka i kontrolu	Uočava na primjeru vrste troškova i informacije potrebne za planiranje, donošenje odluka i kontrolu	Analizira različite vrste troškova u cilju efikasnijeg budžetiranja, kontrole i upravljanja
Karakteristike dobrih informacija za donošenje odluka na svim nivoima upravljanja	Navodi karakteristike dobrih informacija za donošenje odluka na svim nivoima	Uočava na primjeru karakteristike dobrih informacija za donošenje odluka na svim nivoima	Prepoznaje karakteristike dobrih informacija za donošenje odluka na svakom nivou upravljanja

### 5.4.3 Uloga IT sistema u ljudskim resursima

Sadržaji teme	Znanja	Vještine	Ishodi učenja
Informacioni sistem ljudskih resursa	Pojašnjava značaj informacionog sistema ljudskih resursa	Koristi baze podataka, za pripremu izvještaja	Navodi ulogu informacionih sistema i svrhu njihovog korišćenja u upravljanju ljudskim resursima
Prikupljanje podataka o zaposlenima (kvalifikacije, radna mjesta, vještine, napredovanje) u cilju planiranja i poboljšanja poslovnih procesa	Opisuje proces prikupljanja podataka o zaposlenima	Organizuje aktivnosti na prikupljanju podataka o zaposlenima	Sprovodi postupak prikupljanja podataka o zaposlenima
Stvaranje baze podataka sa svim relevantnim podacima	Navodi relevantne podatke o zaposlenima za bazu podataka	Koristi podatke o zaposlenima iz baze podataka	Koristi bazu podataka, koja sadrži relevantne podatke o zaposlenima
Razne vrste poslovnih analiza	<p>Navodi vrste poslovnih analiza</p> <p>Pojašnjava benefite informacionih sistema u svrhu pravljenja raznovrsnih analiza u poslovnim odlučivanjima</p>	<p>Osmišljava i „ukršta“ potrebne izvještaje</p> <p>Koristi Izvještaje dobijene iz baze podataka u donošenju poslovnih odluka</p> <p>Koristi izvještaje u smislu planiranja ljudskih resursa</p>	Koristi benefite informacionih sistema u svrhu pravljenja raznovrsnih analiza u poslovnim odlučivanjima i planiranju ljudskih resursa

#### 5.4.4 Izrada izvještaja

Sadržaji teme	Znanja	Vještine	Ishodi učenja
Zašto pripremiti izvještaj	Navodi svrhu pisanja izvještaja	Određuje cilj izvještaja	Pojašnjava svrhu pisanja izvještaja
Kako pripremiti izvještaj	Pojašnjava korake u pisanju izvještaja  Navodi vrste izvještaja  Navodi strukturu izvještaja	Razlikuje i odvaja bitno od nebitnog  Priprema izvještaj	Priprema različite vrste izvještaja
Šta učiniti da izvještaj bude pročitao	Prikuplja bitne elemente za izvještaj	Naglašava najvažnije elemente u izvještaju	Primijenjuje pravila za naglašavanje najvažnijih elemenata izvještaja



## 5.4.5 Poslovne prezentacije

Sadržaji teme	Znanja	Vještine	Ishodi učenja
Poslovne prezentacije/ izlaganja i njihova funkcija	Navodi komunikacijski cilj izlaganja/ prezentacije	Određuje ciljeve izlaganja/ prezentacije	Aдекватно postavlja ciljeve i strukturu/ izlaganja prezentacije
Priprema izlaganja/ prezentacije, raspoređivanje dijelova izlaganja, sastavljanje, pamćenje, izricanje	Navodi faze u pripremi izlaganja, objašnjava raspoređivanje izlaganja	Prikuplja informacije/ podatke za izlaganje, raspoređuje dijelove izlaganja, sastavlja izlaganje	Priprema izlaganje
Organizacija govorne poruke	Objasni način organizacije govorne poruke	Analizira govornu poruku	Pojašnjava način organizacije govorne poruke
Modalni izrazi	Pojašnjava korišćenje modalnih izraza u izlaganju	Analizira primjere izlaganja sa modalnim izrazima	Pravilno koristi modalne izraze
Neverbalna pratnja	Objasni ulogu i značaj neverbalne komunikacije, navodi elemente neverbalne komunikacije, obrazlaže značaj usklađenosti verbalne i neverbalne komunikacije	Analizira na primjerima elemente neverbalne komunikacije, demonstrira pravilno i nepravilno korišćenje elemenata neverbalne komunikacije	Pravilno koristi elemente neverbalne komunikacije
Tipologija prezentacija po ciljevima i po strukturi učesnika	Navodi tipologiju prezentacija	Razlikuje vrste prezentacija	Koristi različite vrste prezentacija u skladu sa ciljem i strukturom učesnika
Vizuelna i multimedijalna podrška prezentacijama	Navodi oblike podrške prezentaciji	Razrađuje vizuelnu podršku prezentaciji	Koristi vizuelnu i multimedijalnu podršku prezentaciji
Osnove korišćenja MS Power Point i/ili sličnih alata	Poznaje alate za razradu vizuelne podrške prezentaciji	Koristi osnovne alate za poslovne prezentacije	Koristi osnovne alate za razradu vizuelne podrške na početničkom nivou
Osnovne komunikacijske preporuke u izradi prezentacija	Navodi osnovne komunikacijske preporuke u izradi prezentacije	Primjenjuje osnovne komunikacijske preporuke u izradi prezentacije	Izlaže poslovnu prezentaciju uključujući elemente razrade, upravljanja komunikacijom i samostalnog upravljanja alatom za vizuelnu podršku

## 6. USLOVI ZA NAPREDOVANJE I ZAVRŠETAK PROGRAMA:

### 6.1. Napredovanje:

Savladavanje jednostavnih znanja i vještina je uslov da bi se moglo preći na usvajanje složenijih znanja i vještina.

### 6.2. Provjeravanje:

- U toku realizacije programa obrazovanja:  
Provjeru znanja i vještina nakon završene predmetne oblasti polaznika/ca vrše predavači/in struktori za tu predmetnu oblast.
- Na kraju realizacije programa obrazovanja:  
Organizuje se završna provjera znanja i vještina polaznika/ca.

### 6.3. Vrednovanje:

Na završnoj provjeri znanja i vještina vrednovanje se vrši na sljedeći način:

- Polaznik/ca je stekao znanja i vještine za upravljanje ljudskim resursima;
- Polaznik/ca nije ovladao znanjima i vještinama za upravljanje ljudskim resursima.

## 7. NAČIN PROVJERE

Nakon završenog programa, polaznik dobija teme (zadatke) koje treba da obradi koristeći i primjenjujući sadržaje i znanja koji su bila prezentovani u okviru svakog modula programa. Provjera se može realizovati na različite načine u zavisnosti od procjene samog izvođača programa, uslova, načina rada i organizacije obuke, kao i ciljne grupe kojoj je namijenjena.

## 8. PROSTOR, OKVIRNI SPISAK OPREME I NASTAVNA SREDSTVA POTREBNA ZA REALIZACIJU PROGRAMA:

Za realizaciju programa neophodna je prostorija od 40m<sup>2</sup>, adekvatan prostor za lijepljenje plakata. U prostoriji gdje se obuka realizuje, neophodno je da postoji mogućnost organizacije prostora prema savremenim andragoškim principima, da namještaj nije fiksiran i da obezbjeđuje neometan rad i raspoređivanje prema potrebi, a u cilju postizanja fleksibilnosti i stvaranja mogućnosti za prilagođavanje izvođenja obuke specifičnostima odraslih polaznika/ca.

Potrebna sredstva, oprema i materijali su:

- Moderacijska oprema i materijal,
- Najmanje 2 flip charta (ili tabla),
- Projektor.



## **9. IZVOĐAČI PROGRAMA:**

- ✓ Lice sa stečenom kvalifikacijom nivoa obrazovanje VIII (240 ECTS, odnosno 180+60ECTS);
- ✓ Radno iskustvo od minimum pet godina u oblasti ljudskih resursa.

Za predavače i instruktore potreban je andragoško-didaktičko-metodički osposobljen kadar za rad sa odraslim polaznicima/ama.

## SADRŽAJ

<b>Uvodna riječ</b>	3
1. Naziv programa	5
2. Uslovi za upis	5
3. Trajanje i kreditna vrijednost programa	6
4. Ciljevi programa obrazovanja	6
5. Ishodi učenja	7
5.1. Modul/jedinica učenja : Ključne aktivnosti upravljanja ljudskim resursima	7
5.1.1 Predmetna oblast/Tema: Osnovni principi upravljanja ljudskim resursima	8
5.1.2 Sistematizacija i organizacija radnih mjesta	9
5.1.3 Zapošljavanje selekcija i odabir kandidata	10
5.1.4 Kompetencije zaposlenih	11
5.1.5 Procjena potreba za obukom, izrada i evaluacija programa obuke	12
5.1.6 Ocjenjivanje zaposlenih	13
5.1.7. Uvođenje u posao – mentorstvo	14
5.2. Modul/Jedinica učenja: Zakonodavstvo u oblasti upravljanja ljudskim resursima	15
5.2.1. Zakonska rješenja u oblasti upravljanja ljudskim resursima	15
5.2.2 Odgovornost zaposlenih i postupak utvrđivanja disciplinske odgovornosti	16
5.2.3 Zabrana zlostavljanja na radu – mobing	17
5.2.4 Obrada, zaštita i čuvanje ličnih podataka kroz proces upravljanja ljudskim resursima	18
5.2.5 Administrativne procedure – Kretanje dokumentacije	19
5.3. Modul/Jedinica učenja: Postupanje prema zaposlenima i menadžment ljudskih resursa	20
5.3.1 Podrška zaposlenima i međusobni odnosi	20
5.3.2 Upravljanje odsustvima – apsentizam	21

5.3.3 Integritet zaposlenih	22
5.3.4 Vještine upravljanja	23
5.3.5 Upravljanje timskim radom i rukovođenje	24
5.3.6 Motivacija zaposlenih	25
5.3.7 Rješavanje sukoba pri radu – medijacija	26
5.3.8 Upravljanje promjenama	27
5.3.9 Upravljanje vremenom i stresom	28
5.4. Modul/Jedinica učenja: Podrška u upravljanju ljudskim resursima	29
5.4.1 Uloga strateškog planiranja u upravljanju ljudskim resursima	29
5.4.2 Računovodstveno informaciona podrška upravljanju ljudskim resursima	30
5.4.3 Uloga IT sistema u ljudskim resursima	31
5.4.4 Izrada izvještaja	32
5.4.5 Poslovne prezentacije	33
6. Uslovi za napredovanje i završetak programa	34
6.1. Napredovanje:	34
6.2. Provjeravanje:	34
6.3. Vrednovanje:	34
7. Način provjere	34
8. Prostor, okvirni spisak opreme i nastavna sredstva potrebna za realizaciju programa	34
9. Izvođači programa	35

**PROGRAM OBRAZOVANJA**  
**za sticanje ključnih vještina za Upravljanje ljudskim resursima**

*Izdavač*  
Uprava za kadrove

*Urednik*  
Svetlana Vuković

*Autori programa:*  
Zaposleni i saradnici Uprave za kadrove

*Priprema*  
Sektor za obuku i razvoj kadrova

*Lektor*  
Ana Janković

*Dizajn i priprema za štampu*  
"KNB Print" DOO, Podgorica  
Lidija Savković

*Štampa*  
DPC, Podgorica

*Tiraž*  
500 primjeraka