

**ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА
У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА
ЗА 2026. ГОДИНУ**

САДРЖАЈ

УВОД	1
РАЗЛОГ КОЈИ ЈЕ УСЛОВИО ДОНОШЕЊЕ ПРОГРАМА	2
УСЛОВИ ЗА УЧЕШЋЕ У ОБУКАМА НАЦИОНАЛНЕ АКАДЕМИЈЕ ЗА ЈАВНУ УПРАВУ	4
I ПРОГРАМ ОБУКЕ НОВОПОСТАВЉЕНИХ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ	5
• ОРИЈЕНТАЦИЈА	6
• НА ПУТУ КА ЧЛАНСТВУ У ЕУ.....	8
• УПРАВЉАЊЕ СИСТЕМОМ ЈАВНИХ ПОЛИТИКА	10
• КРЕИРАЊЕ И ПРУЖАЊЕ КВАЛИТЕТНИХ ЈАВНИХ УСЛУГА	12
• ДИГИТАЛИЗАЦИЈОМ ДО КВАЛИТЕТНИХ ЈАВНИХ УСЛУГА.....	14
• УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА – ОД КОМПЕТЕНЦИЈА КА ЦИЉЕВИМА.....	16
• ВОЂЕЊЕ ТИМА КА РЕЗУЛТАТИМА	18
• РЕШАВАЊЕ ЕТИЧКИХ ДИЛЕМА.....	20
II ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ УСАВРШАВАЊА И РАЗВОЈА ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ	22
• ИНОВАЦИЈЕ И ТРАНСФОРМАЦИЈА НАЧИНА УПРАВЉАЊА.....	23
• ЛИДЕРИ КОЈИ ПРЕДВОДЕ ПРОМЕНЕ	25
• КРИЗНИ МЕНАџМЕНТ	27
• РУКОВОДИЛАЦ КАО ПОКРЕТАЧ ИЗГРАДЊЕ ИНСТИТУЦИОНАЛНОГ ИНТЕГРИТЕТА 29	
• РУКОВОДИЛАЦ КАО КОУЧ	31
• УПРАВЉАЊЕ СОБОМ.....	33
• УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА.....	35
• УНАПРЕЂИВАЊЕ ЈАВНИХ УСЛУГА	37
• ИЗАЗОВИ ЧЛАНСТВА У ЕУ И КОРИШЋЕЊА ФОНДОВА ЕУ	39
• БЕЗБЕДНОСНА КУЛТУРА.....	41
• ДРЖАВНИ ПРОТОКОЛ	43
• СУСРЕТИ ДСП	45
III ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА КОЈИ СЕ ПРИПРЕМАЈУ ИЛИ НАЛАЗЕ НА РУКОВОДЕЋИМ РАДНИМ МЕСТИМА	47
• УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА.....	48
• УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ФИНАНСИЈАМА	50
• ОСНОВЕ УПРАВЉАЧКЕ ОДГОВОРНОСТИ	52

• МОДЕРАН КОНЦЕПТ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ДРЖАВНОЈ УПРАВИ	55
• УЛОГА РУКОВОДИОЦА У АНАЛИЗИ ПОСЛА И ОДРЕЂИВАЊУ КОМПЕТЕНЦИЈА ..	57
• ПРАЋЕЊЕ УЧИНКА И ВРЕДНОВАЊЕ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ.....	59
• ВОЂЕЊЕ ИНОВАЦИОНИХ ПРОМЕНА	61
• ИНФОРМАЦИОНА БЕЗБЕДНОСТ	63
• ПРОЈЕКТНИ ЦИКЛУС	65
• ИЗГРАДЊА ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ	67
• ПЕТ НАЧИНА ДА СТВОРИМО ПСИХОЛОШКУ СИГУРНОСТ НА РАДНОМ МЕСТУ ..	69
• ОРГАНИЗАЦИЈА КОЈА УЧИ	71
• ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛА У ЈАВНОМ СЕКТОРУ	73
РАЗВОЈ ВЕШТИНА РУКОВОЂЕЊА – ИНФОТЕКА 24/7.....	76

УВОД

Стручно усавршавање руководилица се заснива на програмима којима се одређују облици и садржина стручног усавршавања руководилица у државним органима, а имају за циљ стручно усавршавање државних службеника који се припремају или се налазе на руководећим радним местима, ради стицања знања и вештина, као и унапређења квалитета у процесу утврђивања и спровођења јавних политика.

Програм обуке руководилица је припремљен у сарадњи са надлежним органом за управљање кадровима у државној управи, као и у сарадњи са одговорним лицима за управљање кадровима у државним органима. Његова структура одговара специфичним потребама следећих циљних група:

- I. државни службеници на положају
- II. државни службеници који се налазе на руководећим радним местима
- III. државни службеници који се припремају за обављање послова на руководећим радним местима

С обзиром на то да су потребне компетенције за државне службенике који се припремају за обављање послова на руководећим радним местима идентичне као и код оних који већ обављају послове руковођења¹, у циљу постизања принципа економичности припремљен је јединствени програм за обе циљне групе.

Национална академија за јавну управу све програме обука може реализовати кроз форму вебинара.

У случају битних измена законодавства у области руковођења, садржај програма обука ће бити адекватно прилагођен.

Сви граматички облици мушког рода употребљени у овом програму односе се на особе оба пола.

¹ Уредба о одређивању компетенција за рад државних службеника („Сл. гласник РС“, бр. 9/2022).

РАЗЛОГ КОЈИ ЈЕ УСЛОВИО ДОНОШЕЊЕ ПРОГРАМА

Потреба за модернизацијом стручног усавршавања државних службеника на положајима (ДСП) условљена је већим бројем фактора. Прво, Влада Републике Србије је покренула значајну реформу државно-службеничког система, са циљем успостављања система људских ресурса заснованог на заслугама, који захтева висок степен компетенција и којим се управља на професионалан начин. Једна од главних измена се односи на увођење управљања људским ресурсима на основу компетенција у државно-службенички систем у Србији. Оваква промена указује на ширу културолошку промену у управљању људским ресурсима (УЉР) у државној управи, што у пракси значи да ће за све аспекте УЉР бити потребан нови приступ или бар одређена ревизија. Један од таквих корака јесте и модернизација обуке за државне службенике на положајима који представљају приоритетну циљну групу. Компетенције руководиоца, односно функционално јединство знања, вештина, способности, особина и ставова су основа за успешно управљање, организовање, руковођење, извршавање, праћење и контролисање остваривања циљева и постизање резултата. Њихов значај препознаје и Уредба о одређивању компетенција за рад државних службеника² која, између осталог, дефинише сет понашајних компетенција за руководиоце и посебну функционалну компетенцију у области рада руковођење. Сви програми обука у оквиру Програма обуке руководиоца у државним органима су развијени тако да доприносе развоју наведених компетенција.

Стратегија реформе јавне управе посебну пажњу посвећује и стручном усавршавању руководиоца и лица на положају засновано на компетенцијама. Рад на изменама оквира компетенција за државне службенике на положају је у току и годишњи програми обука ове категорије службеника биће усклађени са новим оквиром. Такође, предвиђено је и спровођење обука и индивидуални коучинг за руководиоце ОДУ за унапређење комуникационих вештина потребних за комуницирање РЈУ (јавни наступ, кризна комуникација, итд. а посебан акценат ставља на обуку руководиоца о проактивној транспарентности.

Програм обуке руководиоца у државним органима је организован у две програмске целине. Прва програмска целина ***Програм обуке државних службеника на положају је намењена државним службеницима на положајима и новопостављеним државним службеницима на положајима.*** Иако је свеукупна концептуална основа једнака за обе групе, постоје одређене разлике у погледу начина како су ови програми осмишљени за сваку од ових група. Прва програмска целина представља *Програм обуке новопостављених државних службеника на положајима*. Према одредбама Закона о државним службеницима (члан 45), државни службеници који се по први пут именују на положаје дужни су да похађају програм обуке руководиоца током прве године након именовања. Имајући то у виду, Оријентација је програм који сви новопостављени државни службеници похађају одмах по постављењу ради ефикаснијег ступања на дужност, а након тога приступају похађању седам програма обука из Програма обуке за новопостављене ДСП. Циљ овог дела програма је изградња заједничког начина размишљања, изградња суштински важних знања и вештина у њиховој новој улози, унапређење компетенција за управљање процесом креирања и спровођења политика и управљања људским ресурсима, подизање нивоа самосвести као руководиоца и подстицај на континуирано учење.

² Уредба о одређивању компетенција за рад државних службеника, „Службени гласник РС“, бр. 4/2019

Извештај о анализи потреба за стручним усавршавањем у јавној управи за 2026. годину доноси податак да је за Програм обуке новопостављених држаних службеника на положају 20 органа исказало потребу. Највише су тражене теме: Управљање људским ресурсима – од компетенција ка циљевима (80) и Вођење тима ка резултатима (86).

Други део програма за државне службенике на положају – *Програм континуираног усавршавања и развоја државних службеника на положају* је креиран са циљем да одговори на специфичне потребе за садржајем обука ДСП, као и да понуди могућност њихове комбинације. Програми обука у оквиру ове целине поручују да се савремено руковођење не своди на издавање налога подређенима. Основно питање за лидере је како да комуницирају своју визију и циљеве на начин који инспирише запослене, како да их усмеравају да изнађу свој најбољи начин постизања учинка и како да развијају своје таленте. Државни службеници на положајима су лидери у својим организацијама, имају посебну улогу о изградњи институционалног интегритета и обликовању ставова и понашања у организацији у вези са етичким питањима. Запослени су склони да се прилагођавају према понашању руководиоца, тако да руководиоци предводе личним примером. Преговори, званичне посете, конференције и интеркултуралне радионице захтевају од њих да познају правила државног протокола и имају добре вештине запажања и праћења слушаца, вештине изражавања на јасан начин и на начин који постиже утицај.

Програм континуираног усавршавања и развоја службеника на положају је 28 органа означило као потребан. Највеће интересовање је за темама: Руководилац као покретач изградње институционалног интегритета (111), Управљање јавним политикама (81), Унапређивање јавних услуга (79) и Иновације и трансформација начина управљања (75).

Програм обуке државних службеника који се припремају или налазе на руководећим радним местима намењен је државним службеницима који се премештају на радно место руководиоца уже унутрашње јединице као и руководиоцима уже унутрашње јединице. Сходно Закону о државним службеницима, државни службеник може да се премести на радно место руководиоца уже унутрашње јединице у државном органу, на предлог непосредног руководиоца, који се даје након спроведене анализе Службе за управљање кадровима о индивидуалном потенцијалу за развој државног службеника - за државне службенике из органа државне управе, односно анализе јединице за управљање кадровима у државном органу - за државне службенике у другом државном органу. Након премештаја, државни орган упућује државног службеника на учешће у програму обука руководиоца. Циљ овог програма је да оспособи полазнике за продуктивно и квалитетно обављање улоге руководиоца, да их упозна са основним концептима планирања и управљања у државној управи као и да додатно унапреди вештину руковођења постојећих руководиоца ужих унутрашњих јединица. Компетенције руководиоца, односно функционално јединство знања, вештина, способности, особина и ставова су основа за успешно управљање, организовање, руковођење, извршавање, праћење и контролисање остваривања циљева и постизање резултата.

Програм обуке државних службеника који се припремају или налазе на руководећим радним местима је 36 органа означило као потребан. Највише се траже обуке: Основе управљачке одговорности (165), Информациона безбедност (153) и Праћење учинка и вредновање радне успешности (179).

УСЛОВИ ЗА УЧЕШЋЕ У ОБУКАМА НАЦИОНАЛНЕ АКАДЕМИЈЕ ЗА ЈАВНУ УПРАВУ

Национална академија за јавну управу има свој систем за управљање обукама на ком су доступне онлајн обуке и пријава за класичне обуке (у учионицама).

- Сви полазници обука НАЈУ морају претходно да се региструју на LMS платформу
- Контакт особа у органу запосленог одобрава регистрацију полазника
- Координатори НАЈУ свим контакт особама прослеђују месечни план обука НАЈУ
- Новопостављени службеници на положају се, за разлику од осталих циљних група, пријављују за учешће **на целом Програму** који се састоји од седам програма обука.

Услови за полазнике обуке

НАЈУ има право да одбије пријаву полазника уколико он не испуњава назначену циљну групу обуке.

Ради унапређивања квалитета програма обука и рада реализатора, НАЈУ снима целу или део реализације конкретне обуке. Регистрацијом на платформи се сматра да су полазници сагласни са наведеним условима.

Од полазника вебинара се очекује да имају исправну камеру и микрофон. Уколико постоје услови за то, полазници треба да имају укључене камере ради лакше комуникације са реализатором.

Контакт особа органа потврђује присуство својих запослених на обуци кроз системску поруку.

По завршетку обуке, полазник је дужан да попуни евалуациони упитник и искаже своје задовољство похађаном обуком.

Заштита личних података

Национална академија за јавну управу податке о личности полазника обрађује у складу са Законом о заштити података о личности³. НАЈУ примењује строга правила приватности како би се обезбедила заштита личних података корисника наших услуга.

Вредновање и сертификација

Након завршеног Програма обуке новопостављених државних службеника на положају, полазник добија потврду о учешћу у програму.

За преосталу програмску целину овог Програма, полазник добија сертификат уколико је предвиђена провера знања/вештина, односно потврду о учешћу у програму обуке. Полазник добија електронску потврду/сертификат који се генерише на ЛМС профилу полазника и може се преузети након потписивања квалификованим електронским потписом.

³ Служени Гласник РС бр. 87/2018.

I ПРОГРАМ ОБУКЕ НОВОПОСТАВЉЕНИХ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ

•	ОРИЈЕНТАЦИЈА	6
•	НА ПУТУ КА ЧЛАНСТВУ У ЕУ.....	8
•	УПРАВЉАЊЕ СИСТЕМОМ ЈАВНИХ ПОЛИТИКА.....	10
•	КРЕИРАЊЕ И ПРУЖАЊЕ КВАЛИТЕТНИХ ЈАВНИХ УСЛУГА	12
•	ДИГИТАЛИЗАЦИЈОМ ДО КВАЛИТЕТНИЈИХ ЈАВНИХ УСЛУГА.....	14
•	УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА – ОД КОМПЕТЕНЦИЈА КА ЦИЉЕВИМА.....	16
•	ВОЂЕЊЕ ТИМА КА РЕЗУЛТАТИМА	18
•	РЕШАВАЊЕ ЕТИЧКИХ ДИЛЕМА.....	20

Начин верификације учешћа

Након похађања свих осам програма обука полазник добија потврду о учешћу у програму.

Назив програма обуке

- **ОРИЈЕНТАЦИЈА**

Шифра програма

2026-03-0101-01

Циљна група

Новопостављени државни службеници на положајима.

Циљ реализације програма

Припрема полазника за обављање дужности државних службеника на положајима.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку онлајн обуке, полазник:

- Описује улогу ДСП у систему државне управе и разуме дужности и задатке ДСП у том систему;
- Прихвата вредности државне управе и поштује кодекс етичког понашања;
- Наводи главна правила, прописе и начине функционисања државне управе;
- Познаје релевантна уставна решења, законе, као и матичне прописе у области у којој има задужења и континуирано прати законски оквир;
- Познаје стратешке циљеве Владе Републике Србије;
- Препознаје основне руководеће задатке у процесу управљања јавним политикама и законодавним процесом;
- Познаје правила рада и руковођење радним групама које образује министар или Влада;
- Познаје правила рада одбора Владе и одбора Народне скупштине;
- Зна улогу повереника Владе у Народној скупштини;
- Разуме своју улогу у управљању јавним финансијама и јавним набавкама;
- Разуме своју улогу у управљању људским ресурсима;
- Разуме своју улогу у осмишљавању и пружању јавних (е)услуга;
- Разуме своју улогу у процесу придруживања ЕУ и управљању пројектима из фондова ЕУ;
- Разуме своју улогу у консултативном процесу.

Опис програма и тематских целина

Улога службеника на положају у систему управе; Стратешки циљеви Владе Републике Србије; Етика и вредности државне управе; Кодекс понашања државних службеника; Препознавање и спречавање корупције; Правни оквир државне управе у Србији (основни закони и прописи које треба да познаје државни службеник на положају); Процес креирања и спровођења јавних политика и законодавни процес; Правила рада и руковођење радним групама које образује министар или Влада; Правила о раду одбора

Владе и одбора Народне скупштине; Улоге повереника Владе у Народној скупштини; Основна знања о буџетирању и финансијском управљању у јавном сектору; Основе јавних набавки и управног поступка; Управљање људским ресурсима у државној управи – улога државног службеника на положају; Ефикасно и квалитетно пружање јавних услуга и (е)услуга; Чланство у ЕУ, процес придруживања и управљање пројектима финансираним средствима ЕУ; Консултативни процес у доношењу одлука и улога ДСП.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: онлајн обука

Методе и технике: преглед писаног и видео материјала и студија случаја (примери из праксе).

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Систем државне управе и уставно уређење** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора.

Трајање програма

Није ограничено време трајања онлајн обуке.

Најмањи и оптималан број полазника

Није ограничен број полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију онлајн обуке припада накнада за припрему онлајн обуке, у нето износу од 54.000 РСД.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Назив програма обуке

- **НА ПУТУ КА ЧЛАНСТВУ У ЕУ**

Шифра програма

2026-03-0101-02

Циљна група

Новопостављени државни службеници на положајима.

Циљ реализације програма

Припрема полазника за обављање дужности државних службеника на положајима.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку онлајн обуке, полазник:

- Описује и разуме улогу ДСП у процесу приступања ЕУ;
- Разуме тренутни статус Србије у процесу преговарања, као и изазове у том процесу;
- Описује улогу ДСП у управљању фондовима ЕУ;
- Набраја кључне процесе за праћење у контексту придруживања;
- Истражује и користи потенцијале ЕУ за свој свакодневни рад.

Опис програма и тематских целина

Процес приступања ЕУ и улога ДСП у том процесу; Логика и статус преговарачког процеса; Предвођење реформи, не само усклађивање са правним тековинама ЕУ; Подршка ЕУ Србији: механизми и услови финансирања, улога ДСП у управљању фондовима ЕУ; Извори знања, праћење кључних процеса; Потенцијали ЕУ за свакодневни рад ДСП.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: онлајн обука

Методе и технике: преглед писаног и видео материјала и студија случаја (примери из праксе).

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Европске интеграције и међународна сарадња** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора.

Трајање програма

Није ограничено време трајања онлајн обуке.

Најмањи и оптималан број полазника

Није ограничен број полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију онлајн обуке припада накнада за припрему онлајн обуке, у нето износу од 54.000 РСД.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Назив програма обуке

- **УПРАВЉАЊЕ СИСТЕМОМ ЈАВНИХ ПОЛИТИКА**

Шифра програма

2026-03-0101-03

Циљна група

Новопостављени државни службеници на положајима.

Циљ реализације програма

Припрема полазника за обављање дужности државних службеника на положајима.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку онлајн обуке, полазник:

- Препознаје своју улогу и задатке у циклусу управљања јавним политикама;
- Увиђа могућности планског система и новине које је увео;
- Разликује фазе циклуса управљања политикама и разуме документа која се израђују у том процесу и која су неопходна за одлучивање;
- Разуме концепте управљања заснованог на чињеницама и управљачке одговорности;
- Увиђа важност укључивања јавности и управља процесом консултација и јавне расправе;
- Анализира стање, дефинише циљеве и оцењује утицај у складу са принципима оријентисаности на резултате;
- Схвата значај *ex-ante* и *ex-post* процене утицаја и подстиче њихову примену;
- Користи инструменте за управљање спровођењем и праћење јавних политика;
- Утврђује и анализира трошкове јавних политика и принципа за повезивање јавних политика и буџетирања.

Опис програма и тематских целина

Основни појмови и разумевање захтева у области управљања јавним политикама; Контекст у ком планирамо; Плански систем, учесници у планском систему; Развојно планирање; Документи јавних политика; Нове и реформаторски оријентисане активности; Циклус управљања јавним политикама; Управљање засновано на чињеницама – подаци; Управљачка одговорност; Учешће јавности: анализа и управљање заинтересованим странама; Консултације; Анализа стања (алати), дефинисање циљева и избор опција; Управљање према резултатима: праћење и извештавање, вредновање јавне политике; Разумевање и координисање улога у ”ланцу резултата”.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: онлајн обука

Методе и технике: преглед писаног и видео материјала и студија случаја (примери из праксе).

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Јавне политике** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора.

Трајање програма

Није ограничено време трајања онлајн обуке.

Најмањи и оптималан број полазника

Није ограничен број полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију онлајн обуке припада накнада за припрему онлајн обуке, у нето износу од 54.000 РСД.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Назив програма обуке

- **КРЕИРАЊЕ И ПРУЖАЊЕ КВАЛИТЕТНИХ ЈАВНИХ УСЛУГА**

Шифра програма

2026-03-0101-04

Циљна група

Новопостављени државни службеници на положајима.

Циљ реализације програма

Припрема полазника за обављање дужности државних службеника на положајима.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку онлајн обуке, полазник:

- Описује и разуме улогу ДСП у контексту креирања и пружања квалитетних јавних услуга;
- Разуме задатке ДСП као лидера у стварању организационе културе усмерене на кориснике;
- Познаје кључне елементе организационе културе оријентисане на кориснике;
- Увиђа и илуструје везе између стратегије, креирања политике и пружања јавних услуга;
- Увиђа важност пружања јавних услуга у контексту јавне управе;
- Разуме оријентацију ка кориснику у пружању јавних услуга;
- Наводи фундаменталне принципе у пружању квалитетних јавних услуга;
- Идентификује потребе за унапређење јавних услуга.

Опис програма и тематских целина

Остваривање резултата у јавном сектору и кључне карактеристике овог концепта; Пружање јавних услуга као кључни пословни процес за јавну управу; Везе између стратегије, креирања политике и пружања јавних услуга; Улога ДСП у контексту креирања и пружања јавних услуга, као и стварању организационе културе усмерене на кориснике; Ланац вредности јавних услуга; Дизајнирање услуга и оријентација на корисника – од управних процедура ка пружању услуга грађанима и привредним субјектима; Фундаментални принципи у пружању квалитетних јавних услуга, ЗУП и како предводити ефикасно спровођење ових принципа у улози ДСП; Како идентификовати потребе за унапређењем јавних услуга?

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: онлајн обука

Методе и технике: преглед писаног и видео материјала и студија случаја (примери из праксе).

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Управа у служби грађана, е-управа и јавне услуге** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора.

Трајање програма:

Није ограничено време трајања онлајн обуке.

Најмањи и оптималан број полазника

Није ограничен број полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију онлајн обуке припада накнада за припрему онлајн обуке, у нето износу од 54.000 РСД

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Назив програма обуке

- **ДИГИТАЛИЗАЦИЈОМ ДО КВАЛИТЕТНИЈИХ ЈАВНИХ УСЛУГА**

Шифра програма

2026-03-0101-05

Циљна група

Новопостављени државни службеници на положајима.

Циљ реализације програма

Припрема полазника за обављање дужности државних службеника на положајима.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку онлајн обуке, полазник:

- Разуме сопствену улогу и одговорност у процесу дигитализације државне управе;
- Описује вештине и капацитете потребне за развој јавних услуга;
- Познаје кључне елементе еУправе у Србији;
- Увиђа значај дигиталне трансформације и начине за њено убрзање;
- Разуме принципе управљања квалитетом у пружању услуга.

Опис програма и тематских целина

Улога и одговорност ДСП у процесу дигитализације и трансформације државне управе; Елементи еУправе, Концепт четврте индустријске револуције, Појмови дигиталне трансформације и дигитализације и трансформације јавне управе; Инфраструктурне услуге; Развој јавних услуга, коришћење дигиталних фактора и шанси: које вештине и капацитети су потребни? Средишњи елементи е-управе у Србији и како убрзати дигиталну трансформацију - поуке које треба извући из примера успешне трансформације услуга уз коришћење дигитализације; Развој «доброг управљања» - усмереност ка грађанима и приватном сектору као једна од вредности државне управе Србије; Управљање квалитетом у пружању услуга: од смислених података ка квалитетнијим услугама; Дата центри и отворени подаци.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: онлајн обука

Методе и технике: преглед писаног и видео материјала и студија случаја (примери из праксе).

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Управа у служби грађана, е-управа и јавне услуге** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора.

Трајање програма

Није ограничено време трајања онлајн обуке.

Најмањи и оптималан број полазника

Није ограничен број полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију онлајн обуке припада накнада за припрему онлајн обуке, у нето износу од 54.000 РСД

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Назив програма обуке

- **УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА – ОД КОМПЕТЕНЦИЈА КА ЦИЉЕВИМА**

Шифра програма

2026-03-0101-06

Циљна група

Новопостављени државни службеници на положајима.

Циљ реализације програма

Припрема полазника за обављање дужности државних службеника на положајима.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку онлајн обуке, полазник:

- Разуме модерне приступе у управљању људским ресурсима и увиђа своју улогу у УЉР;
- Увиђа везу између УЉР и стратешких циљева и потреба у УЉР;
- Познаје циклус УЉР и разуме улоге ДСП, јединица за УЉР и ресорних руководиоца у том циклусу;
- Разуме значај и улогу компетенција у УЉР;
- Користи модел компетенција за професионализацију тима;
- Утврђује годишње циљеве;
- Познаје правни основ за УЉР у државно-службеничком систему;
- Користи савремене инструменте развоја људских ресурса и упућује своје запослене на њих.

Опис програма и тематских целина

Правна основа за УЉР у државно-службеничком систему у Србији, основни процеси и инструменти; Модерни приступи у управљању људским ресурсима: промена схватања радног окружења и улоге лидера, управљање и подстицање диверзитета и родне равнотеже; Професионализација јавно-службеничког система и стварање подстицајног амбијента за привлачење, развој и задржавање запослених у државној управи као вредности државне управе Србије; Везе између УЉР и стратешких циљева, претакање стратегија у потребе у УЉР; Циклус УЉР и подела улога у том циклусу између ДСП, јединица за УЉР и ресорних руководиоца; Логика управљања компетенцијама и српски модел компетенција у УЉР; Коришћење управљања компетенцијама за професионализацију тима; Утврђивање годишњих циљева; Савремени инструменти развоја људских ресурса.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: онлајн обука.

Методе и технике: преглед писаног и видео материјала и студија случаја (примери из праксе).

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Управљање људским ресурсима** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора.

Трајање програма

Није ограничено време трајања онлајн обуке.

Најмањи и оптималан број полазника

Није ограничен број полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију онлајн обуке припада накнада за припрему онлајн обуке, у нето износу од 54.000 РСД

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Назив програма обуке

- **ВОЂЕЊЕ ТИМА КА РЕЗУЛТАТИМА**

Шифра програма

2026-03-0101-07

Циљна група

Новопостављени државни службеници на положајима.

Циљ реализације програма

Припрема полазника за обављање дужности државних службеника на положајима.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку онлајн обуке, полазник:

- Разуме своју улогу и задатке у вођењу тима, управљању променама и стварању иновационе организационе културе;
- Повезује опште и специфичне циљеве тима са стратегијама и циљевима јавних политика;
- Разуме јаке и слабе стране свог тима у контексту компетенција;
- Ствара организациону културу која је отворена за промене;
- Извучи поуке из управљања променама у контексту реформе јавних политика;
- Управља променама и ствара иновациону организациону културу;
- Постигне резултате и циљеве уз помоћ чланова тима.

Опис програма и тематских целина

Тим и карактеристике тима: разумевање и анализирање тима (јаке и слабе стране, празнине и преклапања у компетенцијама, динамика међуљудских односа и радна атмосфера); Изградња тима; Постављање општих и посебних циљева за тим, њихово повезивање са стратегијама и циљевима јавних политика; Управљање променама: стварање организационе културе која је подстицајна за промена, ношење са отпорима променама, успостављање актера промена у контексту постизања циљева кључних јавних политика; Поуке из управљања променама у контексту реформе јавних политика.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: онлајн обука.

Методе и технике: преглед писаног и видео материјала и студија случаја (примери из праксе).

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за области стручног усавршавања **Вештине руковођења и лични развој** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора.

Трајање програма

Није ограничено време трајања онлајн обуке.

Најмањи и оптималан број полазника

Није ограничен број полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију онлајн обуке припада накнада за припрему онлајн обуке, у нето износу од 54.000 РСД

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Назив програма обуке

- **РЕШАВАЊЕ ЕТИЧКИХ ДИЛЕМА**

Шифра програма

2026-03-0101-08

Циљна група

Новопостављени државни службеници на положајима.

Циљ реализације програма

Припрема полазника за обављање дужности државних службеника на положајима.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку радионице, полазник:

- Упознат је са Кодексом понашања државних службеника;
- Препознаје ситуације у својој организацији које могу да представљају сукоб интереса, а које су у вези са својим послом ДСП;
- Примењује модел корак по корак приликом разматрања и решавања етичких дилема;
- Решава типичне случајеве неетичког понашања на ефикасан и законит начин.

Опис програма и тематских целина

Етичка правила; Сукоб интереса; Модел корак по корак за разматрање и решавање етичких дилема. Вежбе које служе за дискусију и изналажење решења за уобичајене етичке дилеме у раду руководиоца, укључујући различите облике сукоба интереса - изведене поуке и закључци за даљи рад руководиоца у питањима етике.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: радионица.

Методе и технике: интерактивно предавање, дискусија, индивидуални рад, рад у пару, рад у малим групама, студија случаја.

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Превенција корупције** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора.

Трајање програма

Један дан (6 сати)

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 25 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 16.200 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 5.400 РСД; – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД. За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 10.800 РСД: – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

II ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ УСАВРШАВАЊА И РАЗВОЈА ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ

•	ИНОВАЦИЈЕ И ТРАНСФОРМАЦИЈА НАЧИНА УПРАВЉАЊА.....	23
•	ЛИДЕРИ КОЈИ ПРЕДВОДЕ ПРОМЕНЕ	25
•	КРИЗНИ МЕНАџМЕНТ	27
•	РУКОВОДИЛАЦ КАО ПОКРЕТАЧ ИЗГРАДЊЕ ИНСТИТУЦИОНАЛНОГ ИНТЕГРИТЕТА 29	
•	РУКОВОДИЛАЦ КАО КОУЧ	31
•	УПРАВЉАЊЕ СОБОМ.....	33
•	УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА.....	35
•	УНАПРЕЂИВАЊЕ ЈАВНИХ УСЛУГА	37
•	ИЗАЗОВИ ЧЛАНСТВА У ЕУ И КОРИШЋЕЊА ФОНДОВА ЕУ	39
•	БЕЗБЕДНОСНА КУЛТУРА.....	41
•	ДРЖАВНИ ПРОТОКОЛ	43
•	СУСРЕТИ ДСП	45

Назив програма обуке

- **ИНОВАЦИЈЕ И ТРАНСФОРМАЦИЈА НАЧИНА УПРАВЉАЊА**

Шифра програма

2026-03-0201

Циљна група

Државни службеници на положају.

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Стратешко управљање;

Понашајна компетенција: Оријентација ка учењу и променама.

Циљ реализације програма

Циљ модула је да подстакне доносиоце одлука да изађу из своје зоне комфора, да размишљају о ширем системском контексту који превазилази њихова конкретна поља надлежности и да их оспособи алатима за размишљање о будућности и унапреди њихову сарадњу широм јавног сектора.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Примењује различите стратешке алате за промишљање о будућности;
- Разуме како дигиталне технологије и пословни модели доносе радикалне промене у динамици привреде и управе;
- Размишља о ширем контексту дисруптивних промена и мега трендова;
- Континуирано унапређује способности дизајнерског размишљања;
- Гради културу иновација и трансформација и подстиче запослене да учествују у том процесу;
- Дискутује о могућим будућим иновацијама у својој управи и гради лидерске тимове који ће спроводити такве иновативне идеје;
- Води свој тим ка већој дигитализацији и агилнијој организацији;
- Прикупља и анализира велику количину информација које утичу на развој српске државе и на националном и на међународном нивоу.

Опис програма и тематских целина

Стратешко размишљање унапред – *зашто* и *како*?; Трендови у дигиталној технологији; Стратешки одговори на технолошку дисрупцију; Иновативно размишљање; Размишљање у смислу дизајна; Иновативна организација: организациона култура, стратегија и структура; Изградња лидерског тима за трансформацију; Организациона агилност омогућена дигиталним могућностима; Анализа великих података и њен значај за развој државе; Комуникација - стратегије за коришћење друштвених мрежа/медија.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: тренинг.

Методе и технике: интерактивно предавање, дискусија, индивидуални рад, рад у малим групама, студија случаја.

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Вештине руковођења и лични развој** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора.

Трајање програма

Два дана (12 сати).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 20 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 46.800 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 10.800 РСД; – Накнада за реализовање обуке (12 сати ефективног ангажовања реализатора) – 21.600 РСД; – Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 7.200 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 28.800 РСД: – Накнада за реализовање обуке (12 сати ефективног ангажовања реализатора) – 21.600 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на крају обуке. Инструменти за вредновање знања и вештина могу бити симулација, решавање практичне вежбе, задаци есејског типа и играње улога.

Начин верификације учешћа

Након успешно савладане испитне вежбе, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму.

Назив програма обуке

- **ЛИДЕРИ КОЈИ ПРЕДВОДЕ ПРОМЕНЕ**

Шифра програма

2026-03-0202

Циљна група

Државни службеници на положају.

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Управљање људским ресурсима.

Циљ реализације програма

Развој и унапређење лидерских вештина.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Схвата трендове који утичу на тржиште рада и модерне начине обављања посла;
- Прихвата и објашњава своју улогу лидера у контексту трансформације;
- Спреман је да преузме већу одговорност за проактивно предвођење промена;
- Упознат је са модерним теоријама лидерства;
- Планира организацију тима око заједничке визије;
- Прати учинак и даје конструктиван фидбек;
- Користи главне алатке и методе који унапређују сарадњу са њиховим тимом;
- Користи алатке неопходне за руковођење људима;
- Демонстрира већи степен самопоуздања у своје лидерство и препознаје које аспекте треба да унапреди или у потпуности промени;
- Размењује искуство и учи од колега о начинима руковођења људима;
- Осећа се инспирисано и оснажено у улози лидера, има више самопоуздања у тешким ситуацијама у односима са другима.

Опис програма и тематских целина

Нови начини рада; Улога лидера у контексту трансформације; Управљање и подстицање диверзитета; Лидерство у свету „VUCA“⁴; Заједничка стратегија и циљеви тима; Давање конструктивног фидбека; Сарадња и управљање тимом; Алати за руковођење људима; Лични стил руковођења; Креирање подстицајног радног окружења кроз размену искуства; Управљање сукобима.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: тренинг.

⁴ VUCA је енглеска скраћеница за волатилност, неизвесност, комплексност и нејасноћу (енгл. *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*)

Методе и технике: интерактивно предавање, студија случаја, дискусија, постављање и праћење мерила (*benchmarking*), рад у малим групама, индивидуални акциони план.

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Вештине руковођења и лични развој** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора.

Трајање програма

Један дан (6 сати).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 20 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 30.600 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 5.400 РСД; – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД; – Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 7.200 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 18.000 РСД: – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на крају обуке. Инструменти за вредновање знања и вештина могу бити симулација, решавање практичне вежбе, задаци есејског типа и играње улога.

Начин верификације учешћа

Након успешно савладане испитне вежбе, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму.

Повезаност са другим програмима

Како би додатно унапредили своја знања и развили вештине, полазницима се препоручује да након ове обуке похађају и: Методе одабира кадрова и Праћење учинка и вредновање радне успешности.

Назив програма обуке

- **КРИЗНИ МЕНАЏМЕНТ**

Шифра програма

2026-03-0203

Циљна група

Државни службеници на положају.

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Стратешко управљање

Циљ реализације програма

Стицање знања и вештина везаних за кризе и управљање кризама у јавној управи.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку тренинга, полазник:

- Разуме појам кризе и управљања кризом;
- Разуме концепт кризе и кризног менаџмента у контексту јавне управе;
- Разликује појам кризе од сродних појмова: ванредне ситуације, катастрофе...;
- Увиђа сопствену улогу и улогу своје организације у управљању кризама;
- Препознаје различите узроке кризе, као и водеће индикаторе криза;
- Познаје различите методе и технике управљања кризом;
- Примењује различита решења за управљање кризама сходно карактеристикама кризе;
- Учи о кризи и потенцијалним кризама кроз примере праксе.

Опис програма и тематских целина

Појам и узроци кризе; Концепт кризе, управљања кризама и сродни појмови – ванредна ситуација, ванредно стање, катастрофа, конфликт, управљање опасностима...; Негативни и позитивни аспекти криза; Шта значи бити кризни менаџер и каква је улога тимова за управљање кризама? Врсте, методе и технике управљања кризом; Активности кризног менаџмента – антиципаторске и реактивне активности; Како учити из криза? – криза као могућност за раст и развој; Улога дигитализације и дигиталних решења у кризном менаџменту; Примери криза – национални и међународни контекст.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: тренинг.

Методе и технике: интерактивно предавање, студија случаја, дискусија, демонстрација, рад у пару, преглед материјала, рад у малим групама, индивидуални акциони план.

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Вештине руковођења и лични развој** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора.

Трајање програма

Два дана (12 сати).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 20 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 46.800 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 10.800 РСД; – Накнада за реализовање обуке (12 сати ефективног ангажовања реализатора) – 21.600 РСД; – Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 7.200 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД. За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 28.800 РСД: – Накнада за реализовање обуке (12 сати ефективног ангажовања реализатора) – 21.600 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на крају обуке. Инструменти за вредновање знања и вештина могу бити симулација, решавање практичне вежбе, задаци есејског типа и играње улога.

Начин верификације учешћа

Након успешно савладане испитне вежбе, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму

Назив програма обуке

- **РУКОВОДИЛАЦ КАО ПОКРЕТАЧ ИЗГРАДЊЕ ИНСТИТУЦИОНАЛНОГ ИНТЕГРИТЕТА**

Шифра програма

2026-03-0204

Циљна група

Државни службеници на положају.

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Савесност, посвећеност и интегритет.

Циљ реализације програма

Разумевање значаја организационе културе у изградњи институционалног интегритета институције и улоге коју службеници на положају имају у стварању исте, као и разумевање улоге коју имају у усвајању и спровођењу плана интегритета као антикоруптивног механизма.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку тренинга, полазник:

- Промовише вредности јавне управе;
- Разуме своју улогу као лидера и менаџера у стварању организационе културе;
- Упознат је са значајем организационе културе у јачању интегритета институције;
- Препознаје утицај ризика од корупције на функционисање радног процеса;
- Разуме своју улогу у процесу израде и спровођења плана интегритета.

Опис програма и тематских целина

Вредности јавне управе (остваривање јавног интереса, јачање законитости и правне сигурности, развој „доброг управљања“/креирање повољног пословног окружења, усклађено функционисање система јавне управе, професионализација службеничког система, економично управљање јавним средствима, јачање одговорног обављања послова од јавног значаја, континуирано повећање ефикасности и квалитета рада, снажна примена етичких стандарда, стварање подстицајног окружења за привлачење, развој и задржавање запослених у управи)⁵; Организациона култура; Значај организационе културе у јачању интегритета институције; Утицај ризика од корупције на функционисање радног процеса; Израда и спровођење плана интегритета.

⁵ <https://mduls.gov.rs/wp-content/uploads/Prirucnik-za-odrdjivanje-kompetencija.pdf>

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: тренинг.

Методе и технике: интерактивно предавање, дискусија, олуја идеја, рад у пару, групни рад, преглед материјала, студија случаја, постављање питања, демонстрација рада у електронској апликацији.

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања
Превенција корупције уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора.

Трајање програма

Један дан (3 сата).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 20 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 8.100 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 2.700 РСД; – Накнада за реализовање обуке (3 сата ефективног ангажовања реализатора) – 5.400 РСД. За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 5.400 РСД: – Накнада за реализовање обуке (3 сата ефективног ангажовања реализатора) – 5.400 РСД.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Начин верификације учешћа

Потврда о учешћу у програму обуке.

Назив програма обуке

- **РУКОВОДИЛАЦ КАО КОУЧ**

Шифра програма

2026-03-0205

Циљна група

Државни службеници на положају.

Циљ реализације програма

Развој и унапређење знања и вештина полазника за примену коучинга у раду.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку тренинга, полазник:

- Разуме појам и принципе коучинга;
- Разликује различите врсте и моделе коучинга;
- Разуме карактеристике базичних коучинг компетенција;
- Демонстрира базичне коучинг компетенције и демонстрира вештине вођења коучинг разговора;
- Увиђа потребу успостављања баланса у односима подржавања и пружања изазова људима са којима ради и разуме последице изостанка тог баланса;
- Препознаје токсичну комуникацију и начине заустављања таквог понашања;
- Разликује уобичајени начин руковођења од руковођења са применом коучинг компетенција;
- Увиђа своје добре стране и стране које треба да унапреди као руководилац;
- Препознаје вредности коучинг културе у организацији;
- Користи коучинг као механизам унапређивања начина руковођења.

Опис програма и тематских целина

Појам и принципи коучинга; Базичне коучинг компетенције; Пружање подршке или изазова запосленима - баланс; Токсини комуникације (Критиковање / окривљавање; Дефанзива / правдање; Игнорисање; Презир); Врсте и модели коучинга; Промена начина руковођења уз коучинг; Искуство коучинга – GROW; Уверења; Циљеви, реалност, опције, акција; Коучинг и организациона култура.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: тренинг

Методе и технике: интерактивно предавање, дискусија, студије случаја, мастер клас, рад у малим групама, само-промишљање.

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Вештине руковођења и лични развој** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора.

Трајање програма

Један дан (5 сати).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 20 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 13.500 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 4.500 РСД и Накнада за реализовање обуке (5 сати ефективног ангажовања реализатора) – 9.000 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 9.000 РСД, следеће структуре: Накнада за реализовање обуке (5 сати ефективног ангажовања реализатора) – 9.000 РСД

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Начин верификације учешћа

Потврда о учешћу у програму обуке.

Назив програма обуке

- **УПРАВЉАЊЕ СОБОМ**

Шифра програма

2026-03-0206

Циљна група

Државни службеници на положају.

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Оријентација ка учењу и променама

Понашајна компетенција: Управљање задацима и остваривање резултата

Циљ реализације програма

Оснаживање полазника за делотворније управљање собом како би постигли оптималан учинак на радном месту.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Прати и оптимизира своје здравље и енергију;
- Постиже равнотежу између рада, породице и осталих аспеката живота;
- Користи основне алате да би се ефикасније и делотворније носио са стресом;
- Управља емоцијама и развија емпатију ради изградње снажнијих односа;
- Оснажио је свој унутрашњи центар контроле;
- Поставља приоритете и доноси одлуке;
- Користи алате и технике управљања временом, идентификује одређене алате и технике за примену;
- Израђује стратегије за постизање већег степена продуктивности између времена и задатка;
- Израђује лични акциони план за унапређење своје оспособљености управљања собом.

Опис програма и тематских целина

Стицање самопоуздања; Повезаност ума и тела; Повезаност ума-срца-стомака (интуиције); Управљање сопственом физичком енергијом; Неговање добрих личних навика; Разумевање животних фаза у људском развоју; Идентификација сопствених емоционалних слепих тачака; Разумевање сопственог стила учења; Управљање стресом; Одржавање равнотеже у животу; Разумевање сопственог понашања и стила руковођења; Развој емпатије; Изградња унутрашњег центра контроле; Изградња поверења; Филозофија сопственог развоја; Постављање циљева и приоритета; Алати и технике за управљање временом; Унапређење процеса одлучивања; Израда стратегије за постизање веће продуктивности у односу време/задатак; Процена потреба за сопственим усавршавањем; Израда личног акционог плана као резултат тродневне само-анализе и повећање самосвести.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: тренинг.

Методе и технике: интерактивно предавање, дискусија, индивидуални рад, рад у пару, рад у малим групама.

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Вештине руковођења и лични развој** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора.

Трајање програма

Два дана (10 сати).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 20 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 41.400 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 9.000 РСД; – Накнада за реализовање обуке (10 сати ефективног ангажовања реализатора) – 18.000 РСД; – Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 7.200 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 25.200 РСД: – Накнада за реализовање обуке (10 сати ефективног ангажовања реализатора) – 18.000 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на крају обуке. Инструменти за вредновање знања и вештина могу бити симулација, решавање практичне вежбе, задаци есејског типа и играње улога.

Начин верификације учешћа

Након успешно савладане испитне вежбе, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму.

Назив програма обуке

• УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА

Шифра програма

2026-03-0207

Циљна група

Државни службеници на положају.

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Посебна функционална компетенција за област рада послови руковођења;
Понашајна компетенција: Стратешко управљање.

Циљ реализације програма

Јачање капацитета за креирање политике и подстицање полазника да врше своју улогу лидера у креирању политике.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Познаје трендове у креирању јавних политика;
- На кохерентнији начин креира стратешка и планска документа;
- Дискутује о значају стратешке комуникације у креирању политике;
- Прати спровођење политике;
- Унапређује сарадњу са другим органима државне управе ради креирања кохерентније политике;
- Препознаје начине иновирања процеса и праксе у креирању политике.

Опис програма и тематских целина

Глобални и алтернативни трендови у креирању јавних политика; Креирање политике на бази доказа; Стратешка комуникација као инструмент постизања утицаја политике; Инструменти за спровођење политике; Креирање политике за конкретну мисију; Приступ кроз решавање проблема (енг. Design thinking) у спровођењу политике.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: тренинг.

Методе и технике: интерактивно предавање, дискусија, индивидуални рад, рад у пару, рад у малим групама, студија случаја.

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања
Јавне политике уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора.

Трајање програма

Један дан (6 сати).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 20 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 30.600 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 5.400 РСД; – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД; – Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 7.200 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 18.000 РСД: – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на крају обуке. Инструменти за вредновање знања и вештина могу бити симулација, решавање практичне вежбе, задаци есејског типа и играње улога.

Начин верификације учешћа

Након успешно савладане испитне вежбе, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму.

Назив програма обуке

- **УНАПРЕЂИВАЊЕ ЈАВНИХ УСЛУГА**

Шифра програма

2026-03-0208

Циљна група

Државни службеници на положају.

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Посебна функционална компетенција за област рада послови руковођења
Понашајна компетенција: Стратешко управљање

Циљ реализације програма

Повећан степен спремности и компетенција полазника да трансформишу своје органе у одличне пружаоце услуга и да разумеју улогу државних службеника на положају у таквој трансформацији.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку тренинга, полазник:

- Разуме своју улогу лидера у креирању организационе културе оријентисане на кориснике;
- Разуме потребу и механизме за иновирање и унапређивање јавних услуга;
- Осмишљава начине коришћења прототипа у развоју јавних услуга у својој области;
- Осмишљава начине коришћења нових технологија за модернизацију и унапређивање јавних услуга у својој области рада;
- Увиђа значај подстицајне организационе културе у стварању и пружању првокласних услуга, и значај креирања такве културе у својој области;
- Активно учествује у размени са колегама и у учењу од колега на основу искустава у вези са јавним услугама.

Опис програма и тематских целина

Јавна вредност; Принципи јавних услуга и примена главних принципа из ЗОУП у пракси; Израда прототипа; Ре-инжењеринг процеса; Подстицајна организациона култура и управљање променама; Улога лидера и преузимање власништва у претресање промене у реалност.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: тренинг.

Методе и технике: интерактивно предавање, дискусија, индивидуални рад, рад у пару, рад у малим групама, студија случаја.

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Управа у служби грађана, е-управа и јавне услуге** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора.

Трајање програма

Један дан (6 сати).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 20 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 30.600 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 5.400 РСД; – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД; – Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 7.200 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 18.000 РСД: – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на крају обуке. Инструменти за вредновање знања и вештина могу бити симулација, решавање практичне вежбе, задаци есејског типа и играње улога.

Начин верификације учешћа

Након успешно савладане испитне вежбе, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму.

Назив програма обуке

- **ИЗАЗОВИ ЧЛАНСТВА У ЕУ И КОРИШЋЕЊА ФОНДОВА ЕУ**

Шифра програма

2026-03-0209

Циљна група

Државни службеници на положају.

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Посебна функционална компетенција за област рада послови руковођења.

Циљ реализације програма

Унапређење компетенција полазника како би на делотворан начин учествовали у трансформацији система државне управе Републике Србије на путу ка чланству ЕУ.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку семинара, полазник:

- Разуме тренутни статус Србије у процесу преговарања и наводи изазови у том процесу;
- Прихвата своју улогу у контексту системских промена у јавној управи које носи чланство у ЕУ;
- Познаје основне механизме финансирања од стране ЕУ који су на располагању Србији, основна правила и услове за коришћење ЕУ фондова и програма;
- Прихвата визију чланства у ЕУ и мотивисан је да активно предводи промене у том процесу;
- Дискутује о примерима добре праксе.

Опис програма и тематских целина

Тренутни статус Србије - изазови и приступ Владе; Улога ДСП у процесу придруживања ЕУ; Механизми финансирања од стране ЕУ, фондови и програми; Управљање променама на путу ка чланству ЕУ; Примери добре праксе.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: семинар

Методе и технике: интерактивно предавање, студија случаја, дискусија, квиз.

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Европске интеграције и међународна сарадња** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора.

Трајање програма

Један дан (6 сати).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 35 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 30.600 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 5.400 РСД; – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД; – Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 7.200 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 18.000 РСД: – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на крају обуке. Инструменти за вредновање знања могу бити тест знања са питањима затвореног типа и студија случаја.

Начин верификације учешћа

Након успешно савладаног теста знања, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму.

Назив програма обуке:

- **БЕЗБЕДНОСНА КУЛТУРА**

Шифра програма

2026-03-0210

Циљна група

Државни службеници на положају.

Циљ реализације програма

Унапређење безбедносне културе.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку радионице, полазник:

- Разуме појам безбедносне културе;
- Препознаје главне безбедносне изазове у окружењу и своју улогу у одбрани безбедности;
- Разликује начине заштите безбедности;
- Промовише значај изградње безбедносне културе у органу управе.

Опис програма и тематских целина

Појам и елементи безбедносне културе (вредности, норме, ставови и понашања); Безбедносна култура као део организационе културе; Национална безбедносна култура; Потенцијални ризици и различите врсте опасности, и начини заштите безбедности.

Облици, методе и технике реализације програма**Организациони облик:** радионица

Методе и технике: интерактивно предавање, студије случаја, дискусија.

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Безбедност и/или Заштита људских права и тајности података** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора.

Трајање програма

Један дан (3 сата).

Најмањи и оптималан број полазника

До десет полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 8.100 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 2.700 РСД; – Накнада за реализовање обуке (3 сата ефективног ангажовања реализатора) – 5.400 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 5.400 РСД: – Накнада за реализовање обуке (3 сата ефективног ангажовања реализатора) – 5.400 РСД.

Начин вредновања

Није планирана провера знања

Начин верификације учешћа

Потврда о учешћу у програму обуке.

Назив програма обуке:

- **ДРЖАВНИ ПРОТОКОЛ**

Шифра програма

2026-03-0211

Циљна група

Државни службеници на положају.

Циљ реализације програма

Професионалан наступ у јавности унапређењем пословне културе.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку радионице, полазник:

- Симулира примену правила пресеанса и церомонија.

Опис програма и тематских целина

Правила пресеанса (пресеанс у колима, пресеанс у гледалишту, у поворци); Култура одевања; Правила церомоније у међународним односима (државне посете, састанци, међународне конференције, национални празници, сахране и церомоније полагања венаца, свечане церомоније потписивања споразума); Приједи (слање позивница, одговарање на позивнице, дочек гостију); Распоред седења (на састанцима, приликом обеда); Титуле и оловљавања у писаној и усменој комуникацији.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: радионица

Методе и технике: интерактивно предавање, игра улога.

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Европске интеграције и међународна сарадња** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора.

Трајање програма

Један дан (3 сата).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 20 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 8.100 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 2.700 РСД; – Накнада за реализовање обуке (3 сата ефективног ангажовања реализатора) – 5.400 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 5.400 РСД: – Накнада за реализовање обуке (3 сата ефективног ангажовања реализатора) – 5.400 РСД.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Начин верификације учешћа

Потврда о учешћу у програму обуке.

Назив програма обуке:

- СУСРЕТИ ДСП

Шифра програма

2026-03-0212

Циљна група

Државни службеници на положају.

Циљ реализације програма

Јачање професионалне субкултуре ДСП, професионалних мрежа и унапређење рада јавне управе.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку округлог стола, полазник:

- Има увид у искуства и добру праксу других ДСП;
- Поседује актуелне информације од значаја за његово радно место;
- Мотивисан је да учествује у јачању субкултуре ДСП.

Опис програма и тематских целина

Потенцијалне теме сусрета ДСП:

Изазови у свакодневном раду; Размена актуелних информација; Размена добре праксе и искуства ДСП; Могућности јачање субкултуре ДСП; Сатисфакција запослених.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: округли сто.

Методе и технике: интерактивно предавање, дискусија, извештавање, анализа, план акције.

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања
Вештине руковођења и лични развој уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора.

Трајање програма

Један дан (3 сата).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 50 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 8.100 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 2.700 РСД; – Накнада за реализовање обуке (3 сата ефективног ангажовања реализатора) – 5.400 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 5.400 РСД: – Накнада за реализовање обуке (3 сата ефективног ангажовања реализатора) – 5.400 РСД.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Начин верификације учешћа

Потврда о учешћу у програму обуке.

III ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА КОЈИ СЕ ПРИПРЕМАЈУ ИЛИ НАЛАЗЕ НА РУКОВОДЕЋИМ РАДНИМ МЕСТИМА

•	УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА.....	48
•	УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ФИНАНСИЈАМА	50
•	ОСНОВЕ УПРАВЉАЧКЕ ОДГОВОРНОСТИ	52
•	МОДЕРАН КОНЦЕПТ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ДРЖАВНОЈ УПРАВИ 55	
•	УЛОГА РУКОВОДИОЦА У АНАЛИЗИ ПОСЛА И ОДРЕЂИВАЊУ КОМПЕТЕНЦИЈА ..	57
•	ПРАЋЕЊЕ УЧИНКА И ВРЕДНОВАЊЕ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ.....	59
•	ВОЂЕЊЕ ИНОВАЦИОНИХ ПРОМЕНА	61
•	ИНФОРМАЦИОНА БЕЗБЕДНОСТ.....	63
•	ПРОЈЕКТНИ ЦИКЛУС	65
•	ИЗГРАДЊА ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ	67
•	ПЕТ НАЧИНА ДА СТВОРИМО ПСИХОЛОШКУ СИГУРНОСТ НА РАДНОМ МЕСТУ ..	69
•	ОРГАНИЗАЦИЈА КОЈА УЧИ	71
•	ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛА У ЈАВНОМ СЕКТОРУ	73

Назив програма обуке

- **УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА**

Шифра програма

2026-03-0301

Циљ реализације програма

Унапређење компетенција државних службеника за утврђивање и спровођење јавних политика.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку тренинга, полазник:

- Разуме елементе циклуса управљања јавним политикама;
- Познаје основне методе за анализу ефеката јавних политика и прописа;
- Идентификује трошкове јавних политика и разуме утицај јавних политика на буџет;
- Разуме процес израде и елементе средњорочног плана и везу средњорочног плана са документима јавних политика и буџетом;
- Управља променама у свом радном окружењу.

Опис програма и тематских целина

Анализа ефеката: Увод у основне елементе система управљања јавним политикама и место анализе ефеката у систему; Анализа ефеката јавних политика и прописа (ex-post и ex-ante) уз процену утицаја, праћење и вредновање постигнутих резултата; Трошкови јавних политика (Концепт и основни појмови; Методологија утврђивања трошкова; Процена финансијских ефеката на буџет); Израда средњорочних планова (Концепт и основни појмови у средњорочном планирању, Оптимизација планског оквира и одређивање циљева у складу са принципима планирања заснованог на резултатима; Утврђивање приоритета, ресурса и извештавање о спровођењу средњорочног плана); Управљање променама (Вештине комуникације; Концепт промене; Управљање променама у радном окружењу).

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: тренинг.

Методе и технике: интерактивно предавање, дискусија и групни рад.

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Јавне политике** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора обука коју води Национална академија за јавну управу.

Трајање програма

Два дана (12 сати).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 20 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 46.800 РСД; – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 10.800 РСД; – Накнада за реализовање обуке (12 сати ефективног ангажовања реализатора) – 21.600 РСД; – Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 7.200 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД. За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 28.800 РСД; – Накнада за реализовање обуке (12 сати ефективног ангажовања реализатора) – 21.600 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на крају обуке. Инструменти за вредновање знања и вештина могу бити симулација, решавање практичне вежбе, задаци есејског типа и играње улога.

Начин верификације учешћа

Након успешно савладане испитне вежбе, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму.

Предуслови за укључивање службеника у програм

Предуслов за похађање обуке је успешно завршен онлајн курс о управљању јавним политикама.

Назив програма обуке

- **УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ФИНАНСИЈАМА**

Шифра програма

2026-03-0302

Циљ реализације програма

Унапређење компетенција руководиоца нефинансијских служби за ефикасно и транспарентно планирање и извршење буџета.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку тренинга, полазник:

- Разјаснио је кључне тачке у поступку планирања и извршења буџета као и спровођења поступка јавних набавки са становишта своје улоге и одговорности у том процесу;
- Разликује кључна обележја интерне и екстерне ревизије и разуме своју улогу у процесу ревизије.

Опис програма и тематских целина

Улога и одговорности руководиоца у области јавних финансија; Улога руководиоца у процесу интерне и екстерне ревизије.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: тренинг

Методе и технике: интерактивно предавање, дискусија и групни рад.

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Финансијско-материјално пословање** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора обука коју води Национална академија за јавну управу.

Трајање програма

Један дан (6 сати).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 20 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 16.200 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 5.400 РСД; – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД. За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 10.800 РСД: – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Начин верификације учешћа

Потврда о учешћу у програму обуке.

Назив програма обуке

• ОСНОВЕ УПРАВЉАЧКЕ ОДГОВОРНОСТИ

Шифра програма

2026-03-0303

Циљ реализације програма

Допуна знања и вештина руководиоца у вези чињенице да се пружањем правичних и поузданих јавних услуга и доношењем одлука у јавној управи, подстиче поверење јавности и стварају се равноправни услови за пословање, чиме се доприноси добром функционисању јавне управе, тржишта и даје допринос привредном расту. Интегритет, транспарентност и одговорност корисника јавних средстава су предуслов и основ за поверење јавности, што представља стуб доброг и одговорног управљања. Сви ови предуслови се обрађују кроз обуку.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку онлајн обуке, полазник:

- Разуме појам управљачке одговорности у јавном сектору у Републици Србији;
- Разуме значај финансијског управљања и контроле (интерне контроле) и интерне ревизије у функцији управљачке одговорности;
- Разликује јавну одговорност, корпоративно управљање и основне принципе доброг управљања;
- Разуме везу законодавног оквира и остварење циљева: одговорност руководиоца;
- Познаје концепт управљања учинком у постојећем оквиру у јавном сектору РС;
- Разликује кључне елементе управљања учинком: планирање, циљеви, индикатори, извештавање о постигнутом;
- Упознат је са активностима везаним за праћење и извештавање о успешности (учинка) организације у јавном сектору;
- Разуме улогу руководиоца у процесу управљања учинком јединице којом руководи;
- Уме да наведе технике и примере добре праксе;
- Разуме значај потребних компетенција руководиоца у циљу потпуне примене концепта управљачке одговорности и управљања учинком;
- Разуме везу надлежности, одговорности и овлашћења и процеса делегирања као предуслов функционисања концепта управљачке одговорности;
- Упознат са техником у процесу делегирања.

Опис програма и тематских целина

Појам и концепт управљачке одговорности и управљање учинком

- Управљачка одговорност у јавном сектору у Републици Србији;
- Финансијско управљање и контрола (интерна контрола) и интерна ревизија у функцији управљачке одговорности;
- Јавна одговорност, корпоративно управљање и основни принципи доброг управљања.

Усаглашеност са законом и остварење циљева: одговорност руководиоца; Управљање учинком

- Управљање учинком у постојећем оквиру у јавном сектору РС;
- Кључни елементи управљања учинком: планирање, циљеви, индикатори, извештавање о постигнутом;
- Активности везане за праћење и извештавање о успешности (учинка) организације у јавном сектору;
- Како ја као руководиоца да управљам учинком јединице за коју сам задужен;
- Технике и примери добре праксе;
- Потребне компетенције руководиоца у циљу потпуне примене концепта управљачке одговорности и управљања учинком.

Појам делегирања и систем делегирања

- Веза између надлежности, одговорности и овлашћења и процеса делегирања као предуслов функционисања концепта управљачке одговорности;
- Пример технике делегирања: Појам РАЦИ техника и примена РАЦИ технике у процесу делегирања – практична израда РАЦИ матрице.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: онлајн обука.

Методе и технике: преглед писаног и видео материјала и студија случаја (примери из праксе) у складу са Приручником за финансијско управљање и контролу и пратећим материјалима Централне јединице за хармонизацију Министарства финансија (Смернице о управљачкој одговорности, Смернице о систему делегирања).

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Јавне политике и/или Вештине руковођења и лични развој** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора обука коју води Национална академија за јавну управу.

Трајање програма

Није ограничено време трајања онлајн обуке.

Најмањи и оптималан број полазника

Није ограничен број полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију онлајн обуке припада накнада за припрему онлајн обуке, у нето износу од 54.000 РСД.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на крају онлајн обуке. Инструмент за вредновање знања је тест са задацима вишеструког и алтернативног типа.

Начин верификације учешћа

Након успешно савладаног теста знања, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму.

Назив програма обуке

- **МОДЕРАН КОНЦЕПТ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ДРЖАВНОЈ УПРАВИ**

Шифра програма

2026-03-0304

Циљ реализације програма

Унапређење капацитета полазника за ефикасније и ефективније управљање људским ресурсима путем упознавања свих функција и инструмената за управљање и развој људских ресурса базирано на компетенцијама.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку тренинга, полазник:

- Увиђа предности модерног концепта управљања људским ресурсима
- Примењује процес планирања људских ресурса заснованог на компетенцијама;
- Прикупља информације о значајним аспектима радног места;
- Учествоје у креирању описа посла;
- Стара се о одабиру новозапослених на основу њихове компетентности и радног искуства;
- Разликује методе селекције кандидата засноване на компетенцијама;
- Стара се о спровођењу плана увођења новозапосленог у посао;
- Мотивише запослене ради њихове веће ефикасности и продуктивности;
- Континуирано прати и оцењује учинак запослених;
- Стара се о планирању усавршавања и развоја каријере запослених у складу са организационим циљевима;
- Охрабрује примену модерних инструмената за развој запослених.

Опис програма и тематских целина

Од традиционалног до модерног концепта управљања људским ресурсима; Планирање људских ресурса; Анализа посла; Опис посла; Одабир и запошљавање кадрова; Методе селекције; Увођење у посао; Мотивација запослених; Вредновање радне успешности државних службеника и управљање учинком; Планирање усавршавања и развоја каријере запослених; Модерни инструменти развоја запослених (менторство, коучинг, 360° Фидбек процена).

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: тренинг.

Методе и технике: интерактивно предавање, дискусија, студија случаја, рад у пару и игра улога.

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Управљање људским ресурсима** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора обука коју води Национална академија за јавну управу.

Трајање програма

Два дана (12 сати).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 20 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 46.800 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 10.800 РСД; – Накнада за реализовање обуке (12 сати ефективног ангажовања реализатора) – 21.600 РСД; – Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 7.200 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД. За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 28.800 РСД: – Накнада за реализовање обуке (12 сати ефективног ангажовања реализатора) – 21.600 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на крају обуке. Инструменти за вредновање знања и вештина могу бити симулација, решавање практичне вежбе, задаци есејског типа и играње улога.

Начин верификације учешћа

Након успешно савладане испитне вежбе, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму.

Назив програма обуке

- **УЛОГА РУКОВОДИОЦА У АНАЛИЗИ ПОСЛА И ОДРЕЂИВАЊУ КОМПЕТЕНЦИЈА**

Шифра програма

2026-03-0305

Циљ реализације програма

Стручно усавршавање државних службеника који се налазе на руководећим радним местима, ради стицања знања и вештина, потребних у процесу припреме правилника о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места органа.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку тренинга, полазник:

- У поступку припреме правилника се понаша у складу са својом улогом и обавезама;
- Познаје правни оквир у поступку припреме правилника;
- Разуме значај сарадње руководиоца и државних службеника који раде у кадровским јединицама током поступка припреме правилника;
- Познаје методе анализе посла;
- Правилно израђује опис посла радног места;
- Разуме значај правилно попуњеног обрасца претходног описа радног места;
- Уме да примени мерила за процену радних места и да предлог звања радног места;
- Разуме врсту и улогу компетенција у управљању људским ресурсима;
- Уме правилно да одреди компетенције у обрасцу компетенција;
- У свом раду примењује сазнања из примера добре праксе.

Опис програма и тематских целина

Руководилац као основни носилац функције управљања људским ресурсима; Правни оквир; Поступак припреме правилника; Садржина правилника и веза између описа посла и делокруга унутрашњих јединица; Методе анализе посла; Квалитетна израда описа посла радног места; Претходни опис радног места и његови елементи; Мерила за процену и разврставање радних места; Врсте компетенција; Образац компетенција и његови елементи; Добра пракса у области управљања људским ресурсима.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: тренинг.

Методе и технике: интерактивно предавање, дискусија, анализа материјала, рад у малим групама, студија случаја.

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Управљање људским ресурсима** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора обука коју води Национална академија за јавну управу.

Трајање програма

Један дан (6 сати).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 20 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 30.600 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 5.400 РСД; – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД; – Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 7.200 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 18.000 РСД: – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на крају обуке. Инструменти за вредновање знања и вештина могу бити симулација, решавање практичне вежбе, задаци есејског типа и играње улога.

Начин верификације учешћа

Након успешно савладане испитне вежбе, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму.

Повезаност са другим програмима

Како би додатно унапредили своја знања и развили вештине, полазницима се препоручује да након ове обуке похађају и обуке које детаљније разрађују сваку функцију управљања људским ресурсима.

Назив програма обуке

- **ПРАЋЕЊЕ УЧИНКА И ВРЕДНОВАЊЕ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ**

Шифра програма

2026-03-0306

Циљ реализације програма

Оспособљавање руководиоца за спровођење поступка вредновања радне успешности према организационим циљевима и понашајним компетенцијама.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку семинара, полазник:

- Уме да спроведе поступак вредновања радне успешности у складу са прописима;
- Разликује начине за праћење рада државних службеника;
- Познаје мерила и начин вредновања радне успешности;
- Описује поступак и одговорности за вредновање радне успешности;
- Препознаје показатеље понашајних компетенција;
- Наводи могуће грешке приликом вредновања;
- Разуме важност и начин вођења завршног разговора о вредновању радне успешности;
- Описује ванредно вредновање радне успешности;
- Препознаје последице вредновања;
- Разуме везу вредновања и награђивања;
- Уме да припреми извештај о вредновању радне успешности;
- Наводи примере добре праксе у области управљања људским ресурсима;
- Примењује принципе антидискриминације у поступку вредновања радне успешности.

Опис програма и тематских целина

Основни принципи и кораци у поступку вредновања радне успешности; Праћење рада државних службеника; Мерила радне успешности и начин њиховог вредновања; Поступак и одговорност за вредновање радне успешности; Препознавање и вредновање индикатора понашајних компетенција; Грешке у вредновању; Вођење завршног разговора о вредновању радне успешности; Ванредно вредновање радне успешности; Последице вредновања; Веза вредновања и награђивања; Анализа и извештавање о резултатима вредновања на нивоу органа; Добра пракса у области управљања људским ресурсима; Принципи антидискриминације у поступку вредновања радне успешности.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: семинар.

Методе и технике: интерактивно предавање, дискусија, симулација, студија случаја и размена искустава.

Носиоци реализације

Носиоци реализације су, по правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Вештине руковођења и лични развој и/или Управљање људским ресурсима** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора обука коју води Национална академија за јавну управу.

Трајање програма

Један дан (6 сати).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 35 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 30.600 РСД; – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 5.400 РСД; – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД; – Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 7.200 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 18.000 РСД; – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на крају обуке. Инструменти за вредновање знања могу бити тест знања са питањима затвореног типа и студија случаја.

Начин верификације учешћа

Након успешно савладаног теста знања/испитне вежбе, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму.

Назив програма обуке

- **ВОЂЕЊЕ ИНОВАЦИОНИХ ПРОМЕНА**

Шифра програма

2026-03-0307

Циљ реализације програма

Подстицање изградње иновационе културе у органима управе путем разматрања улоге и захтева лидерства у иновацијама и места иновације у радном окружењу и њену интеракцију са лидерством и тимским радом.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку тренинга, полазник:

- Разуме појам иновација и важност подстицања иновативног размишљања у контексту промена;
- Разликује карактеристике иновативног вођења;
- Разуме чиниоце изградње и неговања културе иновација и трансформација у органу управе;
- Познаје факторе отпора на иновације и начине превазилажења;
- Гради и развија тимове који ће спроводити (и генерисати) иновативне идеје;
- Води свој тим ка већој дигитализацији и агилнијој организацији и организацији која учи;
- Дискутује о могућим будућим иновацијама у органу управе у којем је запослен и управи генерално.

Опис програма и тематских целина

Појам иновација и иновативно размишљање; Утицај иновација на развој и организацију посла; Иновативна организација: организациона култура, стратегија и структура; Иновационе вештине, компетенције и способности запослених; Особине савремених иновативних лидера; Алати развоја креативности и иновативног вођења запослених; Изазови вођења иновација; Организациона агилност омогућена дигитализацијом; Управљање отпором на иновације и промене.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: тренинг.

Методе и технике: интерактивно предавање, дискусија, индивидуални рад, рад у малим групама, студија случаја.

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за области стручног усавршавања: **Управа у служби грађана, е-управа и јавне услуге и/или Вештине руковођења и лични развој** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора обука коју води Национална академија за јавну управу.

Трајање програма

Један дан (6 сати).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 8 до 35 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 16.200 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 5.400 РСД; – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД. За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 10.800 РСД: – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Начин верификације учешћа

Потврда о учешћу у програму обуке.

Назив програма обуке

- **ИНФОРМАЦИОНА БЕЗБЕДНОСТ**

Шифра програма

2026-03-0308

Циљна група

Државни службеници који се припремају или налазе на руководећим радним местима, односно тимови састављени од секретара министарстава, директора, руководиоца ИТ служби, као и руководиоца служби за односе са јавношћу.

Циљ реализације програма

Подизање свести о сајбер безбедности и утицају сајбер напада на репутацију, финансијску стабилност и континуитет пословања, као и унапређење знања о начинима за ефикасно алоцирање ресурса и реаговање у случају сајбер напада. Подстицање тимског рада при решавању проблема насталих услед сајбер инцидента, односно развој компетенција различитих актера у тиму за реаговање на сајбер инцидент.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку тренинга, полазник:

- Разуме важност и утицај информационе безбедности на пословање и континуитет пословања;
- Разуме своју улогу и задужења у оквиру информационе безбедности;
- Разуме релевантне законе и оквире за информациону безбедност;
- Доноси стратешке одлуке за инвестирање у информациону безбедност пре, у току и након инцидента;
- Препознаје и адекватно реагује на нападе који су специјализовани и усмерени на руководиоце.

Опис програма и тематских целина

Важност и утицај информационе безбедности на пословање и континуитет пословања; Улога руководиоца и задужења у оквиру информационе безбедности; Законодавни оквир; Значај инвестирања у информациону безбедност пре, у току и након инцидента; Реаговање у току сајбер напада.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: тренинг.

Методе и технике: интерактивно предавање, студија случаја са интерактивним избором опција, дискусија о решењу проблема. Студија случаја подразумева симулацију сајбер инцидента, односно крађе поверљивих података. У зависности од одговора полазника међу више понуђених одговора, сценарио се може наставити у неколико праваца.

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања ИТ послови уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора.

Трајање програма

Један дан (6 сати).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 20 полазника

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 30.600 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 5.400 РСД; – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД; – Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 7.200 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД. За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 18.000 РСД: – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на крају обуке. Инструменти за вредновање знања и вештина могу бити симулација, решавање практичне вежбе, задаци есејског типа и играње улога.

Начин верификације учешћа

Након успешно савладане испитне вежбе, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму.

Назив програма обуке

• ПРОЈЕКТНИ ЦИКЛУС

Шифра програма

2026-03-0309

Циљ реализације програма

Развој и јачање капацитета полазника за ефикасно управљање пројектима.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку комбинованог учења, полазник:

- Наводи карактеристике и категорије пројеката;
- Описује пројектни циклус;
- Наводи процесе у управљању пројектом;
- Организује и координира радом пројектног тима;
- Успешно управља „троструким ограничењем“;
- Наводи кораке и активности у оквиру функционалних области управљања пројектним циклусом: управљање трошковима, управљање набавком, управљање ризиком, управљање временом, управљање обимом, управљање интеграцијом, управљање људским ресурсима, управљање комуникацијама;
- Упознат је са основама MS Project-a;
- Описује агилне методе управљања пројектима.

Опис програма и тематских целина

Шта је пројекат, карактеристике и категорије пројеката; Пројектни циклус; Управљање пројектом; Организација тима координација; „Троструко ограничење: време, ресурси и обим“; Функционалне области управљања пројектним циклусом: управљање трошковима, управљање набавком, управљање ризиком, управљање временом, управљање обимом, управљање интеграцијом, управљање људским ресурсима, управљање комуникацијама; MS Project - основе; Агилне методе управљања пројектима.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: комбиновано учење: 1) онлајн обука и 2) консултације.

Методе и технике: 1) преглед материјала (писане и видео лекције, презентације и инфографици), решавање задатака и вежбања и 2) рекапитулација наученог, дискусија ради примене стеченог знања у пракси (израда акционог плана, мотивисање за промену), инфографици, питања и одговори.

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Управљање програмима и пројектима и међународном развојном помоћи** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора обука коју води Национална академија за јавну управу.

Трајање програма

- 1) Десет дана по отварању налога (6 сати) и
- 2) Четири сата.

Најмањи и оптималан број полазника

- 1) Није ограничен број полазника и
- 2) Од 8 до 15 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 64.800 РСД, следеће структуре: – Накнада за припрему онлајн обуке, у нето износу од 54.000 РСД; Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 3.600 РСД и Накнада за реализовање обуке (4 сата ефективног ангажовања реализатора) – 7.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 7.200 РСД, следеће структуре: Накнада за реализовање обуке (4 сата ефективног ангажовања реализатора) – 7.200 РСД.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује тестом са задацима вишеструког и алтернативног типа (по завршетку онлајн обуке) и инструментима за саморефлексију полазника (акциони план и пројекат позитивне промене). Акциони план представља збирни предлог листе активности и послова које би полазници требало да реализују у свом раду у одређеном временском периоду након спроведене обуке. Пројекат позитивне промене представља конкретан, реалан задатак или мини-пројекат за полазнике који они могу лако да прате и вреднују.

Начин верификације учешћа

Након успешно савладаног теста знања, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму.

Назив програма обуке

- **ИЗГРАДЊА ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ**

Шифра програма

2026-03-0310

Циљ реализације програма

Подизање нивоа компетенција запослених за изградњу јаке и подстицајне организационе културе.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку комбинованог учења, полазник:

- Објашњава појам и значење организационе културе;
- Илуструје значај организационе културе за успех организације;
- Набраја главне компоненте организационе културе;
- Класификује организационе културе;
- Анализира различите културе у организацији;
- Примењује савете за управљање организационом културом;
- Креира и негује позитивну организациону културу;
- Континуирано унапређује организациону културу.

Опис програма и тематских целина

Разумевање организационе културе; Зашто је организациона култура значајна за успех организације; Које су главне компоненте организационе културе (вредности, норме, стил радне средине, лидерски стил); Класификација организационих култура; Анализа постојеће културе у организацији; Како се управља организационом културом; Како се ствара позитивна организациона култура; Како се унапређује организациона култура.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: комбиновано учење: 1) онлајн обука и 2) консултације.

Методе и технике: 1) преглед материјала (писане и видео лекције, презентације и инфографици), решавање задатака и вежбања и 2) рекапитулација наученог, дискусија ради примене стеченог знања у пракси (израда акционог плана, мотивисање за промену), инфографици, питања и одговори.

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за области стручног усавршавања: **Вештине руковођења и лични развој** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора обука коју води Национална академија за јавну управу.

Трајање програма

- 1) Десет дана по отварању налога (6 сати) и
- 2) Четири сата.

Планиран број корисника који одговара циљу програма

- 1) Није ограничен број полазника и
- 2) Од 8 до 15 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 64.800 РСД, следеће структуре: – Накнада за припрему онлајн обуке, у нето износу од 54.000 РСД; Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 3.600 РСД и Накнада за реализовање обуке (4 сата ефективног ангажовања реализатора) – 7.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 7.200 РСД, следеће структуре: Накнада за реализовање обуке (4 сата ефективног ангажовања реализатора) – 7.200 РСД.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује тестом са задацима вишеструког и алтернативног типа (по завршетку онлајн обуке) и инструментима за саморефлексију полазника (акциони план и пројекат позитивне промене). Акциони план представља збирни предлог листе активности и послова које би полазници требало да реализују у свом раду у одређеном временском периоду након спроведене обуке. Пројекат позитивне промене представља конкретан, реалан задатак или мини-пројекат за полазнике који они могу лако да прате и вреднују.

Начин верификације учешћа

Након завршене обуке, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму.

Назив програма обуке

- **ПЕТ НАЧИНА ДА СТВОРИМО ПСИХОЛОШКУ СИГУРНОСТ НА РАДНОМ МЕСТУ**

Шифра програма

2026-03-0311

Циљ реализације програма

Оснажити руководиоце у погледу бриге о запосленима и значаја психолошке сигурности на радном месту.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку радионице, полазник:

- Илуструје примерима концепт менталног здравља и резилијентности;
- Примењује механизме руководиоца у превенцији мобинга;
- Практикује технике за стварање и одржавање психолошке сигурности на радном месту.

Опис програма и тематских целина

Објашњење појма и концепта менталног здравља и резилијентности (примена концепта менталног здравља и резилијентност у свакодневном животу и раду - наш одговор на стрес и стресоре; Фактори утицаја на наше ментално здравље и резилијентност; Шта у нашем окружењу треба да избегавамо, а шта да негујемо; Механизми руководиоца у превенцији мобинга (смисао и значај спречавања злостављања на раду као заједнички интерес послодавца и запослених – права, обавезе и одговорности послодавца и запослених); Технике за стварање и одржавање психолошке сигурности на радном месту (управљање негативним емоцијама и неговање позитивних емоција); Технике „прве помоћи“ и самопомоћи: шта када ум заболи; Технике за успостављање психолошке сигурности.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: радионица.

Методе и технике: интерактивно предавање, дискусија, симулација, радионица, вежбе у пару, практичне вежбе.

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за области стручног усавршавања: **Вештине руковођења и лични развој** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора обука коју води Национална академија за јавну управу.

Трајање програма

Један дан (3 сата).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 25 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 8.100 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 2.700 РСД и Накнада за реализовање обуке (3 сата ефективног ангажовања реализатора) – 5.400 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 5.400 РСД, следеће структуре: Накнада за реализовање обуке (3 сата/сати ефективног ангажовања реализатора) – 5.400 РСД.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Начин верификације учешћа

Потврда о учешћу у програму обуке.

Назив програма обуке

• ОРГАНИЗАЦИЈА КОЈА УЧИ

Шифра програма

2026-03-0312

Циљ реализације програма

Подизање нивоа компетенција запослених за изградњу јаке и подстицајне организационе културе.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку радионице, полазник:

- Илуструје на примерима како у јавној управи може да се примени концепт организације која учи;
- Делује као узор својим запосленима у подстицању размене и изградње знања;
- Примењује технике и алате за изградњу организације која учи у свом окружењу.

Опис програма и тематских целина

Шта је организација која учи; На који начин концепт организације која учи може да се примени у јавној управи; Зашто је важно да постоји размена знања међу запосленима; Улога лидера (руководиоца) у изградњи организације која учи; Вођење примером – како да подстакнемо запослене да учествују у активностима изградње и размене знања; Алати и технике које можете користити за изградњу организације која учи; Примери добре праксе.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: радионица.

Методе и технике: интерактивно предавање, дискусија, симулација, радионица, вежбе у пару, практичне вежбе.

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за области стручног усавршавања: **Вештине руковођења и лични развој** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора обука коју води Национална академија за јавну управу.

Трајање програма

Један дан (6 сати).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 25 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 30.600 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 5.400 РСД; – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД; – Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 7.200 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД. За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 18.000 РСД: – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на крају обуке. Инструменти за вредновање знања и вештина могу бити симулација, решавање практичне вежбе, задаци есејског типа и играње улога.

Начин верификације учешћа

Након успешно савладане испитне вежбе, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму.

Назив програма обуке

- **ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛА У ЈАВНОМ СЕКТОРУ**

Шифра програма

2026-03-0313

Циљ реализације програма

Пружање основних информација и предочавање улога појединца на пословима за учествовање у успостављању, одржавању и развоју система ФУК у државним органима. Остварење циља подразумева и усмеравање полазника у погледу приступа за израду и примену ФУК документације (План активности за успостављање и развој система ФУК, Листе и Мапе пословних процеса, Регистра ризика, Годишњег извештаја самопроцене о систему ФУК и Изјава о интерним контролама).

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку онлајн обуке, полазник:

- Разуме интерне контроле у пословним процесима, значај као и обавезе и дужности запослених, познаје основе правног оквира, основне појмове у систему ФУК и елементе COSO модела;
- Разуме организационо успостављање система ФУК, процес развоја и унапређења система ФУК;
- Разуме контролне активности – врсте, облике, корективне радње и разуме значај и начин коришћења налаза и препорука интерне ревизије;
- У стању је да допринесе планирању активности за успостављање и развој система ФУК, односно изради Акционог плана за ФУК;
- Познаје осталу документацију о систему, мапе и листу пословних процеса, познаје процес управљања ризицима;
- Разуме сврху обављања самопроцене о стању система ФУК, у стању је да објективно прати спровођење ФУК и да допринесе изради годишњег извештаја о систему ФУК који се доставља ЦЈХ (Централна јединица за хармонизацију у Министарству финансија);
- Разуме значај благовременог комуницирања и размене информација унутар организационе јединице односно ограна ради успостављања или даљег развоја система.

Опис програма и тематских целина

Интерна контрола у јавном сектору – улоге и одговорности (управљачка одговорност; улога и одговорност руководиоца и запослених приликом успостављања, примене и

даљег развоја система ФУК, улога интерне ревизије и ЦЈХ); Улога и сврха система ФУК (основне дефиниције, улога и сврха ФУК, законски и подзаконски оквир за успостављање, развој и праћење ФУК); Оквир за успостављање система ФУК – COSO модел; Елементи система ФУК: 1. Контролно окружење, 2. Управљање ризицима 3. Контролне активности 4. Информације и комуникација 5. Надзор (праћење) оквира; Организационо успостављање система ФУК (одређивање задужења и одговорности - одређивање руководиоца задуженог за ФУК и руковођење Радном групом за ФУК, одређивање чланова Радне групе за ФУК, одређивање начина рада радне групе, одређивање других запослених за подршку рада Радне групе за ФУК); Коришћење налаза и препорука интерне ревизије; Израда „алата“ за систем ФУК - садржина, координација израде и значај плана активности за успостављање и ажурирање система ФУК, Листа и мапе, дијаграм тока пословних процеса, појам и значај, стратегија управљања ризицима и функција регистра ризика; Самооцењивање - креирање Годишњег извештаја о систему ФУК и Изјаве о интерним контролама и значај за даљи развој и унапређење система ФУК; Основне карактеристике квалитетних система ФУК и значај комуникације и размене информација

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: онлајн обука.

Методе и технике: преглед писаног и видео материјала и студија случаја (примери из праксе) у складу са Приручником за финансијско управљање и контролу и пратећим материјалима Централне јединице за хармонизацију Министарства финансија (Смернице о управљачкој одговорности, Смернице о систему делегирања).

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Интерна финансијска контрола и ревизија у јавном сектору** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора обука коју води Национална академија за јавну управу.

Трајање програма

Није ограничено време трајања онлајн обуке.

Најмањи и оптималан број полазника

Није ограничен број полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију онлајн обуке припада накнада за припрему онлајн обуке, у нето износу од 54.000 РСД.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на крају онлајн обуке. Инструмент за вредновање знања је тест са задацима вишеструког и алтернативног типа.

Начин верификације учешћа

Након успешно савладаног теста знања, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму.



ИНФОТЕКА 24/7

5C системом до бољих пословних резултата - Закон природе који је пренесен и на закон друштва каже да ред привлачи благостање у сваком смислу. Ред и чистоћа на радном месту не само да повећавају безбедност и здравље на раду него позитивно утичу и на развој самопоштовања и задовољства послом. Какве вам користи може донети метода 5C? Кроз пет фаза методологије 5C моћи ћете да створите угодно радно окружење, побољшавате безбедност и квалитет, избегнете ризик кvara и проблема пре његовог кvara и створите позитивну организациону културу.

Како ојачати лидерске вештине кроз емоционалну интелигенцију? - Многа истраживања су показала да тимови који имају јасне циљеве и стандарде и добар систем одлучивања, боље реализују дефинисане циљеве. Уз то, лидери који успешно управљају унутрашњим конфликтима, подстичу конструктивне дискусије и граде квалитетне међуљудске односе, постижу изванредне резултате. Кроз ову лекцију, бићете оспособљени да на основу карактеристика задатака и степена мотивације запослених примените одговарајући лидерски стил.

Откријте Ваш лидерски стил - Нове теорије менаџмента се све више баве темом лидерства које је постало ситуационо лидерство, односно лидерство које зависи од ситуације. Са намером да у одређеној лидерски захтевној ситуацији поступимо исправно, треба да умемо да одаберемо прави приступ. А пре тога треба да се упознамо са лидерским стилевима и техникама. Напредно овладавање лидерским вештинама доводи сваког од нас до оптималног начина поступања. Но и поред овог знања, пред сваким лидером увек ће се појављивати нови изазови. Најважније је да знамо да их сваки лидер може савладати!

Савети за ефикасно управљање променама - Промене су неизбежне и често важне за успех организације. Међутим, управљање променама може бити изазовно и да захтева посебне вештине и стратегије. Ова лекција ће вам пружити потребна знања како да препознате, планирате и спроводите промене на ефикасан начин, као и како да превазиђете изазове који се могу појавити у процесу трансформације.



ИНФОТЕКА 24/7

Контрола и њен значај у управљању тимом - Да ли сте као руководилац доживели искуство да управљате једним радним процесом, да сте максимално посвећени резултату, а да на крају не испуните циљ? Да ли сте имали осећај да се понашате као ватрогасац који гаси мале пожаре трчећи са једног проблема на други? Да ли сте доживели да вас изненаде проблеми који су се појављивали у тиму у који сте имали највише поверења? Ако сте на једно од ова три питања дали потврдан одговор, онда сте на правом месту, јер ћемо у овој лекцији покушати да осветлимо један део слагалице који се тиче недостатка, или потпуног одсуства контроле, као веома важне функције у процесу управљања тимом.

Раст кроз учење: Људски капитал као срце организације - Стручно усавршавање запослених је кључно за успех ваше организације. Добро управљање знањем у модерним организацијама је постала активност без које не може да се замисли одрживост. Оно повећава вредност ваших запослених и развија им осећај самопоуздања да могу да допринесу на значајнији начин. Додатно, сви људи теже професионалном развоју и напредовању у каријери. Када запослени осећају да доприносе организацији, то им повећава осећај личне вредности и значења. Едукација је најбољи начин да се подстакне тај осећај. Ова лекција ће вам дати увид како да ефикасно имплементирате вредност целоживотног учења у ваш орган и подстакнете запослене да теже ка личном и професионалном напретку.

Креирање визије и мисије за просперитетну локалну заједницу - Мисија и визија су компас који ће вам помоћи да доносите како стратешке тако и оперативне одлуке. Тај компас је сачињен од смисла и ентузијазма који ће вас подсећати на то куда идете и зашто. Разумевање смисла рада побољшава продуктивност, повезује вас са вашим мотивима, сарадницима и корисницима. Умеће да креирате и комуницирате пулсирајућу живу мисију и визију учиниће вашу организацију и вас лично успешнијим и фокусиранијим.



ИНФОТЕКА 24/7

Организациона култура: Вредности у акцији - Организациона култура представља основу сваке институције јер обликује начин на који запослени перципирају, размишљају и делују унутар радног окружења. Ова лекција истражује кључне аспекте организационе културе, укључујући вредности, норме и лидерски приступ. Кроз едукативне материјале можете да научите како се управља организационом културом и утиче на успех институције.

Како лидерство обликује нашу перцепцију и понашање? - Муров закон, познат и као закон промена, суштински дефинише наше окружење и намеће императив континуираног развоја. У данашњем времену, где се технологија и друштво непрестано трансформишу, развојни менталитет постаје неопходан алат за суочавање са изазовима и остваривање успеха. Ова лекција ће истражити суштину развојног менталитета, почевши од дефиниције и основних поставки. Кроз анализу Муровог закона и императива савременог доба, полазници ће сагледати значај континуираног учења и прилагођавања као кључних елемената развојног менталитета. Проучавањем концепта статичног и развојног менталитета, биће истакнуте разлике између два света и наглашена важност усвајања менталног оквира који тежи ка расту и напретку.

Како одржати запослене мотивисаним? - Мотивисани запослени су кључни ресурс сваке успешне институције. Њихова енергија, преданост и ентузијазам доприносе продуктивности, иновацијама и дугорочном успеху на радним задацима. Међутим, мотивација није само ствар личне воље - она захтева разумевање индивидуалних потреба, адекватно вођење и подршку организације. Ова лекција нуди разумевање концепта мотивације, идентификацију кључних фактора који утичу на мотивацију запослених и развој ефикасних стратегија за одржавање и повећање нивоа мотивације у радној околини.

Лидерство кроз преговоре - У овој лекцији ћете усавршити своје преговарачке вештине, које су кључне за успешно руковођење и управљање тимовима. Преговори су суштински део свакодневног пословног живота руководиоца, а способност да постигнете повољне договоре и решите сукобе може значајно да унапреди ваше лидерске способности. Током ове лекције научићете технике које ће вам помоћи да самоуверено преговарате, градићете снажне односе и доносите одлуке које ће користити свима у процесу.