ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА
У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА
ЗА 2027. ГОДИНУ

САДРЖАЈ

I УВОД 1

II РАЗЛОГ КОЈИ ЈЕ УСЛОВИО ДОНОШЕЊЕ ПРОГРАМА 3

III УСЛОВИ ЗА УЧЕШЋЕ У ОБУКАМА НАЦИОНАЛНЕ АКАДЕМИЈЕ ЗА ЈАВНУ УПРАВУ 6

IV ПРОГРАМ ОБУКЕ НОВОПОСТАВЉЕНИХ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ 8

- ОРИЈЕНТАЦИЈА 9
- НА ПУТУ КА ЧЛАНСТВУ У ЕУ 11
- УПРАВЉАЊЕ СИСТЕМОМ ЈАВНИХ ПОЛИТИКА 13
- КРЕИРАЊЕ И ПРУЖАЊЕ КВАЛИТЕТНИХ ЈАВНИХ УСЛУГА 15
- ДИГИТАЛИЗАЦИЈОМ ДО КВАЛИТЕТНИЈИХ ЈАВНИХ УСЛУГА 17
- УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА – ОД КОМПЕТЕНЦИЈА КА ЦИЉЕВИМА 19
- ВОЂЕЊЕ ТИМА КА РЕЗУЛТАТИМА 21
- РЕШАВАЊЕ ЕТИЧКИХ ДИЛЕМА 23

V ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ УСАВРШАВАЊА И РАЗВОЈА ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ 25

- ИНОВАЦИЈЕ И ТРАНСФОРМАЦИЈА НАЧИНА УПРАВЉАЊА 26
- ЛИДЕРИ КОЈИ ПРЕДВОДЕ ПРОМЕНЕ 28
- КРИЗНИ МЕНАЏМЕНТ 30
- РУКОВОДИЛАЦ КАО ПОКРЕТАЧ ИЗГРАДЊЕ ИНСТИТУЦИОНАЛНОГ ИНТЕГРИТЕТА 32
- РУКОВОДИЛАЦ КАО КОУЧ 34
- УПРАВЉАЊЕ СОБОМ 36
- УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА 38
- УНАПРЕЂИВАЊЕ ЈАВНИХ УСЛУГА 40
- ИЗАЗОВИ ЧЛАНСТВА У ЕУ И КОРИШЋЕЊА ФОНДОВА ЕУ 42
- БЕЗБЕДНОСНА КУЛТУРА 44
- СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ МИГРАЦИЈАМА 46
- ДРЖАВНИ ПРОТОКОЛ 48
- СУСРЕТИ ДСП 50

VI ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА КОЈИ СЕ ПРИПРЕМАЈУ ИЛИ НАЛАЗЕ НА РУКОВОДЕЋИМ РАДНИМ МЕСТИМА 52

- УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА 53
- УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ФИНАНСИЈАМА 55
- ОСНОВЕ УПРАВЉАЧКЕ ОДГОВОРНОСТИ 57

- МОДЕРАН КОНЦЕПТ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ДРЖАВНОЈ УПРАВИ 60
- УЛОГА РУКОВОДИОЦА У АНАЛИЗИ ПОСЛА И ОДРЕЂИВАЊУ КОМПЕТЕНЦИЈА .. 62
- ПРАЋЕЊЕ УЧИНКА И ВРЕДНОВАЊЕ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ 64
- ВОЂЕЊЕ ИНОВАЦИОНИХ ПРОМЕНА 66
- ИНФОРМАЦИОНА БЕЗБЕДНОСТ 68
- ПРОЈЕКТНИ ЦИКЛУС 70
- ИЗГРАДЊА ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ 72
- ПЕТ НАЧИНА ДА СТВОРИМО ПСИХОЛОШКУ СИГУРНОСТ НА РАДНОМ МЕСТУ .. 74
- ОРГАНИЗАЦИЈА КОЈА УЧИ 76
- ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛА У ЈАВНОМ СЕКТОРУ 78

VII ПРОЈЕКЦИЈА ТРОШКОВА ПРОГРАМА..... 80

VIII АСПЕКТИ СПРОВОЂЕЊА ПРОГРАМА 91

I УВОД

Стручно усавршавање руководилаца заснива се на програмима којима се одређују облици и садржина стручног усавршавања руководилаца 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 руководилаца 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 руковођења[1], у циљу постизања принципа економичности, припремљен је јединствени програм за обе циљне групе.

Национална академија за јавну управу (у даљем тексту: Академија) развија и спроводи програме стручног усавршавања ослањајући се на принципе учења одраслих и релевантних сазнања из андрагошке литературе. У процесу дизајнирања обука, посебна пажња се посвећује избору одговарајућих организационих облика, метода и техника рада, у зависности од циљева и исхода учења, циљне групе, садржаја програма и потребе полазника. У циљу развоја знања, вештина и компетенција полазника, програми обука се реализују кроз различите организационе облике: предавање, семинар, тренинг, радионица, курс, мастерклас, менторство, коучинг, онлајн обука, вебинар. Вебинар се реализује у онлајн окружењу, применом информационо-комуникационих технологија, и подразумева непосредну и комуникацију између полазника и реализатора. Реализација вебинара одвија се у три фазе: 1) Prework – припремна фаза, у оквиру које се полазници упознају са темом обуке путем унапред припремљених материјала; 2) Сесија уживо – интерактивна онлајн сесија током које реализатор обрађује тему и непосредно комуницира и ради са полазницима; 3) Postwork – завршна фаза која подразумева израду задатка или друге активности након сесије уживо, уз могућност комуникације и подршке реализатора. У оквиру претходно наведених облика стручног усавршавања, комбинују се различите методе и технике рада попут интерактивног предавања, дискусије, рада у малим групама и пару, студије случаја, решавања задатака, демонстрације, симулације и игре улога[2]. На овај начин процес стручног усавршавања усмерен је на активно учешће

[1] Уредба о одређивању компетенција за рад државних службеника је објављена у "Службеном гласнику РС", бр. 4/2019 од 25.1.2019. године, а ступила је на снагу 2.2.2019.

[2] Детаљније о облицима и методама рада погледати на линку: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.napa.gov.rs/extfile/sr/2073/Oblici,%20metode%20i%20tehnike.pdf

полазника, повезивање садржаја са њиховим претходним знањима и искуствима и на пренос и примену стечених знања и вештина у обављању послова у јавној управи.

Академија све обуке из овог програма, изузев онлајн обука за које не постоји сагласност аутора за коришћење у комерцијалне сврхе, може спроводити и за потребе корисника ван јавне управе, односно правна лица која нису корисници буџета Републике Србије и физичка лица. Чланом 4. став 2. Закона о Националној академији за јавну управу („Службени гласник РС“ број 94/17) утврђено је да поред послова из става 1. овог члана, Академија, у складу са захтевима правних и физичких лица, може да припрема и спроводи комерцијалне програме, ако обављање тих послова не угрожава обављање послова из става 1. овог члана. Начин спровођења услуга стручног усавршавања утврђен је Одлуком[3], а тарифе за наведене кориснике утврђене су Одлуком Владе Републике Србије[4].

[3] https://napa.gov.rs/extfile/sr/10669/Odluka%20o%20pruzanju%20usluge%20strucnog%20usavrsavanja.pdf

[4] Одлука о висини тарифа Националне академије за јавну управу за услуге стручног усавршавања „Службени гласник РС”, број 103/25.

II РАЗЛОГ КОЈИ ЈЕ УСЛОВИО ДОНОШЕЊЕ ПРОГРАМА

Потреба за модернизацијом стручног усавршавања државних службеника на положајима (у даљем тексту: ДСП) условљена је већим бројем фактора. Наиме, Влада Републике Србије континуирано спроводи различите активности у циљу реформе државно-службеничког система и успостављања система људских ресурса заснованог на заслугама, који захтева висок степен компетенција и којим се управља на професионалан начин. У питању је шира културолошка промена у области управљања људским ресурсима (у даљем тексту: 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 руководилаца, 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. Уредба о одређивању компетенција за рад државних службеника, између осталог, дефинише сет понашајних компетенција за руководиоце и посебну функционалну компетенцију у области рада *руковођење*. Сви програми обука у оквиру Програма обуке руководилаца у државним органима су развијени тако да доприносе развоју наведених компетенција. *Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период 2021–2030. године* посебну пажњу посвећује стручном усавршавању руководилаца, као и лица на положају, а које је засновано на компетенцијама. Рад на изменама оквира компетенција за државне службенике је у току и годишњи програми обука ове категорије службеника биће благовремено усклађени са новим оквиром.

Програм обуке руководилаца у државним органима је организован у две програмске целине. Прва програмска целина – ***Програм обуке државних службеника на положају*** **– намењена је 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 програми осмишљени за сваку од наведених група.

Први део програма за државне службенике на положају представља ***Програм обуке новопостављених државних службеника на положају***. Према одредбама Закона о државним службеницима[5] (члан 45.), државни службеници који се први пут именују на положаје дужни су да похађају програм обуке руководилаца током прве године након именовања. Имајући то у виду, Оријентација је програм обуке који сви новопостављени државни службеници похађају одмах по постављењу ради ефикаснијег ступања на

[5] „Службени гласник РС“, бр. 79 од 16. септембра 2005, 81 од 23. септембра 2005 - исправка, 83 од 30. септембра 2005 - исправка, 64 од 13. јула 2007, 67 од 20. јула 2007 - исправка, 116 од 22. децембра 2008, 104 од 16. децембра 2009, 99 од 11. септембра 2014, 94 од 19. октобра 2017, 95 од 8. децембра 2018, 157 од 28. децембра 2020, 142 од 27. децембра 2022, 13 од 14. фебруара 2025 - УС, 19 од 6. марта 2025.

дужност, а након тога приступају похађању осталих 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 руководилаца и подстицај на континуирано учење.

Други део програма за државне службенике на положају – ***Програм континуираног усавршавања и развоја државних службеника на положају –*** креиран је са циљем да одговори на специфичне потребе ДСП. Програми обука у оквиру ове целине указују да се савремено руковођење не своди на издавање налога подређенима. Основно питање за руководиоце јесте како да реализују 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, као лидери у својим организацијама, имају посебну улогу у изградњи институционалног интегритета и обликовању ставова и понашања запослених у организацији, на које утичу личним примером. Осим тога, преговори, званичне посете, конференције и интеркултуралне радионице захтевају да руководиоци познају правила државног протокола, да поседују добре вештине запажања и праћења слушалаца, као и вештине изражавања, којима се на јасан начин постиже утицај.

Друга програмска целина – ***Програм обуке државних службеника који се припремају или налазе на руководећим радним местима –*** намењена 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, 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 руководилаца. Циљ овог програма јесте 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 руководилаца ужих унутрашњих јединица.

Извештај о анализи потреба за стручним усавршавањем у јавној управи за 2027. годину указује на податак да је за Програм обуке руководилаца потребу исказало 57 органа. У оквиру *Програма обуке новопостављених државних службеника на положају* највише су тражене теме „Решавање етичких дилема“ и „Вођење тима ка резултатима“ (120), као и „Управљање људским ресурсима – од компетенција ка циљевима“ (119). У оквиру *Програма континуираног усавршавања и развоја државних*

службеника на положају највеће интересовање исказано је за тему „Иновације и трансформација начина управљања“ (125), док је обука „Лидери који предводе промене“ (120) препозната као друга по значају. У оквиру *Програма обуке државних службеника који се припремају или налазе на руководећим радним местима* најтраженије су обуке „Праћење учинка и вредновање радне успешности“ (174), „Улога руководиоца у анализи и одређивању компетенција„ (152) и „Финансијско управљање и контрола у јавном сектору“ (145).

Резултати анализе потреба за стручним усавршавањем запослених у јавној управи за 2027. годину указују на то да су постојећи програми Академије у значајној мери достигли висок ниво покривености хоризонталних потреба запослених, те да је у наредном периоду неопходно усмерити више пажњу на унапређење квалитета постојећих програма обука, уместо на развој нових. То подразумева континуирано ажурирање садржаја обука у складу са променама у прописима, стручним стандардима и праксом, као и методолошко унапређење кроз примену савремених приступа учењу одраслих и већу практичну применљивост програма.

Када је реч о методолошком правцу развоја програма обука Академије за 2027. годину, налази упућују на потребу за краћим и интерактивним формама стручног усавршавања, са фокусом на раду на примерима и решавању конкретних проблема. Додатно, интересантан налаз се тиче менторства. Наиме, анализа је показала да је, паралелно са чињеницом да је менторство препознато у стратешким документима, као и неким извештајима независних тела и инспекција, менторство такође препознато као потреба и од стране запослених у јавној управи у значајнијој мери него претходних година.

III УСЛОВИ ЗА УЧЕШЋЕ У ОБУКАМА НАЦИОНАЛНЕ АКАДЕМИЈЕ ЗА ЈАВНУ УПРАВУ

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 Академије морају претходно да се региструју на LMS[6] платформу;
- Контакт особа у органу запосленог одобрава регистрацију полазника;
- Координатори Академије свим контакт особама прослеђују месечни план обука Академије;
- Новопостављени службеници на положају се, за разлику од осталих циљних група, пријављују за учешће на целом Програму за ту циљну групу.
- Пријава на обуке се врши путем профила на платформи LMS.

Услови за полазнике обуке

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

Ради унапређивања квалитета програма обука и рада реализатора, Академија 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

Академија податке о личности полазника обрађује у складу са Законом о заштити података о личности[7]. Академија примењује строга правила приватности како би се обезбедила заштита личних података корисника наших услуга.

Вредновање и сертификација

[6] Систем управљања знањем - Learning Management System

[7] Службени Гласник РС бр. 87/2018.

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 LMS профилу полазника и може се преузети након потписивања квалификованим електронским печатом.

IV ПРОГРАМ ОБУКЕ НОВОПОСТАВЉЕНИХ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ

Начин верификације учешћа

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

Назив програма обуке

- **ОРИЈЕНТАЦИЈА**

Шифра програма

2027-03-0101-01

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 програма, 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 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.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Назив програма обуке

- **НА ПУТУ КА ЧЛАНСТВУ У ЕУ**

Шифра програма

2027-03-0101-02

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 програма, полазник:

- Описује улогу ДСП у процесу приступања ЕУ;
- Описује 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: 1) онлајн обука или 2) радионица.

Методе и технике: 1) преглед писаног и видео материјала и студија случаја (примери из праксе) 2) интерактивно предавање, дискусија, студија случаја, рад у групи.

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 обука коју води Национална академија за јавну управу.

Трајање програма

1) Није ограничено време трајања онлајн обуке.
2) Четири сата.

Најмањи и оптималан број полазника

1) Није ограничен број полазника.
2) Од 10 до 25 полазника.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Предуслови за укључивање службеника у програм

У циљу лакшег праћења ове обуке у форми радионице, полазницима се препоручује претходно похађање ове обуке у онлајн формату.

Назив програма обуке

- **УПРАВЉАЊЕ СИСТЕМОМ ЈАВНИХ ПОЛИТИКА**

Шифра програма

2027-03-0101-03

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 програма, 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: 1) онлајн обука или 2) радионица.

Методе и технике: 1) преглед писаног и видео материјала и студија случаја (примери из праксе) 2) интерактивно предавање, дискусија, студија случаја, рад у групи.

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

1) Није ограничено време трајања онлајн обуке.
2) Четири сата.

Најмањи и оптималан број полазника

1) Није ограничен број полазника.
2) Од 10 до 25 полазника.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Предуслови за укључивање службеника у програм

У циљу лакшег праћења ове обуке у форми радионице, полазницима се препоручује претходно похађање ове обуке у онлајн формату.

Назив програма обуке

- **КРЕИРАЊЕ И ПРУЖАЊЕ КВАЛИТЕТНИХ ЈАВНИХ УСЛУГА**

Шифра програма

2027-03-0101-04

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 програма, 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 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.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Назив програма обуке

- **ДИГИТАЛИЗАЦИЈОМ ДО КВАЛИТЕТНИЈИХ ЈАВНИХ УСЛУГА**

Шифра програма

2027-03-0101-05

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 програма, полазник:

- Описује сопствену улогу и одговорност у процесу дигитализације државне управе;
- Описује вештине и капацитете потребне за развој јавних услуга;
- Набраја 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 еУправе 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: 1) онлајн обука или 2) радионица.

Методе и технике: 1) преглед писаног и видео материјала и студија случаја (примери из праксе) 2) интерактивно предавање, дискусија, студија случаја, демонстрација, рад у групи.

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 обука коју води Национална академија за јавну управу.

Трајање програма

1) Није ограничено време трајања онлајн обуке.
2) Четири сата.

Најмањи и оптималан број полазника

1) Није ограничен број полазника.
2) Од 10 до 25 полазника.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Предуслови за укључивање службеника у програм

У циљу лакшег праћења ове обуке у форми радионице, полазницима се препоручује претходно похађање ове обуке у онлајн формату.

Назив програма обуке

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

Шифра програма

2027-03-0101-06

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 програма, полазник:

- Познаје правни основ за УЉР у државно-службеничком систему;
- 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 руководилаца у том циклусу;
- Разуме значај и улогу компетенција у УЉР;
- Користи модел компетенција за професионализацију тима;
- Пружа подршку запосленима за стручно усавршавање;
- Прати ефекте обуке на даљи рад запослених;
- Утврђује годишње циљеве;
- Користи резултате вредновања запосленог за идентификовање потреба за развојем и планирање одговарајућег стручног усавршавања;
- 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 руководилаца; Логика управљања компетенцијама и српски модел компетенција у УЉР; Коришћење управљања компетенцијама за професионализацију тима; Подршка запосленима за стручно усавршавање; Праћење ефеката обука на рад запослених; Утврђивање годишњих циљева; Улога руководиоца у

процесу вредновања радне успешности; Савремени инструменти развоја људских ресурса.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: 1) онлајн обука или 2) радионица.

Методе и технике: 1) преглед писаног и видео материјала и студија случаја (примери из праксе) 2) интерактивно предавање, дискусија, студија случаја, демонстрација, рад у групи.

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

1) Није ограничено време трајања онлајн обуке.
2) Четири сата.

Најмањи и оптималан број полазника

1) Није ограничен број полазника.
2) Од 10 до 25 полазника.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Предуслови за укључивање службеника у програм

У циљу лакшег праћења ове обуке у форми радионице, полазницима се препоручује претходно похађање ове обуке у онлајн формату.

Назив програма обуке

- **ВОЂЕЊЕ ТИМА КА РЕЗУЛТАТИМА**

Шифра програма

2027-03-0101-07

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 програма, 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;
- Извлачи поуке из управљања променама у контексту реформе јавних политика;
- Управља променама и ствара иновациону организациону културу;
- Постиже 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 промене, 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 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.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Назив програма обуке

- **РЕШАВАЊЕ ЕТИЧКИХ ДИЛЕМА**

Шифра програма

2027-03-0101-08

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 програма, 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 послом ДСП;
- Примењује модел *корак по корак* приликом разматрања и решавања етичких дилема;
- Примењује правила и поступке за превенцију и решавање етичких дилема у вези са сукобом интереса, поклонима, лобирањем и пријављивањем имовине и прихода;
- 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; Етичке дилеме у контексту сукоба интереса, примања поклона, лобирања и обавеза пријављивања имовине и прихода; 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 руководилаца 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 обука коју води Национална академија за јавну управу.

Трајање програма

Један дан (6 сати).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 25 полазника.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

V ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ УСАВРШАВАЊА И РАЗВОЈА ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ

Назив програма обуке

- **ИНОВАЦИЈЕ И ТРАНСФОРМАЦИЈА НАЧИНА УПРАВЉАЊА**

Шифра програма

2027-03-0201

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

Оснаживање руководиоца на положају за сагледавање ширег системског контекста и препознавање потребе за иновацијама и трансформацијом начина управљања, изван оквира појединачних области надлежности, као и оспособљавање за примену приступа и алата усмерених на предвиђање будућих изазова, доношење стратешких одлука и унапређивање сарадње у јавном сектору.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Примењује различите стратешке алате за промишљање о будућности;
- Препознаје утицај дигиталних технологија, укључујући вештачку интелигенцију, на промене у начину управљања и функционисању јавне управе;
- Размишља о ширем контексту дисруптивних промена и мегатрендова;
- 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, анализира и користи податке и информације релевантне за развој државе и доношење одлука заснованих на подацима.

Опис програма и тематских целина

Стратешко размишљање унапред – *зашто* и *како?*; Трендови у дигиталној технологији и примена вештачке интелигенције у трансформацији начина управљања; Стратешки одговори на технолошку дисрупцију; Иновативно размишљање и *Future foresight*;

Размишљање у смислу дизајна; Иновативна организација: организациона култура, стратегија и структура; Изградња лидерског тима за трансформацију; Организациона агилност омогућена дигиталним могућностима; Анализа великих података – Значај за развој државе и доношење одлука заснованих на подацима; 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, демонстрација.

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 обука коју води Национална академија за јавну управу.

Трајање програма

Два дана (12 сати).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 20 полазника.

Начин вредновања

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

2027-03-0202

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 „V*UCA*“[8] и изградња организационе и тимске отпорности; 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

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

Организациони облик: тренинг.
Методе и технике: интерактивно предавање, студија случаја, дискусија, постављање и праћење мерила (*benchmarking*), рад у малим групама, 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 обука коју води Национална академија за јавну управу.

Трајање програма

Један дан (6 сати).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 20 полазника.

Начин вредновања

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

2027-03-0203

Циљна група

Државни службеници на положају.

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Стратешко управљање.

Циљ реализације програма

Развој и унапређење компетенција за управљање кризама у јавној управи.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, 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, 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 обука коју води Национална академија за јавну управу.

Трајање програма

Један дан (6 сати).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 20 полазника.

Начин вредновања

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

2027-03-0204

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 програма, 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)[9]; Организациона култура; Значај организационе културе у јачању интегритета институције; Утицај ризика од корупције на функционисање радног процеса; Израда и спровођење плана интегритета.

[9] https://mduls.gov.rs/wp-content/uploads/Prirucnik-za-odrdjivanje-kompetencija.pdf

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: радионица.
Методе и технике: интерактивно предавање, дискусија, олуја идеја, рад у пару, групни рад, преглед материјала, 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 обука коју води Национална академија за јавну управу.

Трајање програма

Један дан (3 сата).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 25 полазника.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Начин верификације учешћа

Потврда о учешћу у програму обуке.

Назив програма обуке

- **РУКОВОДИЛАЦ КАО КОУЧ**

Шифра програма

2027-03-0205

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 програма, 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, рад у малим групама, индивидуални рад.

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 обука коју води Национална академија за јавну управу.

Трајање програма

Један дан (5 сати).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 20 полазника.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Начин верификације учешћа

Потврда о учешћу у програму обуке.

Назив програма обуке

- **УПРАВЉАЊЕ СОБОМ**

Шифра програма

2027-03-0206

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 у циљу постизања оптималног учинка 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 план акције 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; 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.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: тренинг.
Методе и технике: интерактивно предавање, дискусија, индивидуални рад, рад у пару, рад у малим групама, демонстрација, 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 обука коју води Национална академија за јавну управу.

Трајање програма

Један дан (6 сати).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 20 полазника.

Начин вредновања

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

2027-03-0207

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 компетенција полазника за креирање и спровођење јавних политика.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Познаје трендове у креирању јавних политика;
- Успешно 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

Креирање политике за конкретну мисију, укључујући политике усмерене на зелену транзицију и одрживи развој; 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 обука коју води Национална академија за јавну управу.

Трајање програма

Један дан (6 сати).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 20 полазника.

Начин вредновања

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

Начин верификације учешћа

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

Назив програма обуке

- **УНАПРЕЂИВАЊЕ ЈАВНИХ УСЛУГА**

Шифра програма

2027-03-0208

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

Унапређење компетенција полазника за трансформацију органа државне управе у ефикасне пружаоце услуга.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, 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;
- Активно сарађује са колегама у области јавних услуга.

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 претакање 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 обука коју води Национална академија за јавну управу.

Трајање програма

Један дан (6 сати).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 20 полазника.

Начин вредновања

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

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

2027-03-0209

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 за ефикасно учешће у трансформацији система државне управе Републике Србије на путу ка чланству ЕУ.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Разуме тренутни статус Србије у процесу преговарања и наводи изазове 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;
- Препознаје значај зелене транзиције и одрживог развоја у процесу приступања Европској унији и идентификује могућности коришћења механизама финансирања ЕУ за њихово спровођење;
- 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; Зелена транзиција и одрживи развој у процесу приступања Европској унији; 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 обука коју води Национална академија за јавну управу.

Трајање програма

Један дан (6 сати).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 35 полазника.

Начин вредновања

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

Начин верификације учешћа

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

Назив програма обуке:

- **БЕЗБЕДНОСНА КУЛТУРА**

Шифра програма

2027-03-0210

Циљна група

Државни службеници на положају.

Циљ реализације програма

Унапређење безбедносне културе.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Објашњава 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, студија 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 обука коју води Национална академија за јавну управу.

Трајање програма

Један дан (3 сата).

Најмањи и оптималан број полазника

До десет полазника.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Начин верификације учешћа

Потврда о учешћу у програму обуке.

Назив програма обуке

- **СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ МИГРАЦИЈАМА**

Шифра програма

2027-03-0211

Циљна група

Државни службеници на положају.

Циљ реализације програма

Развој компетенција полазника за стратешко управљање миграцијама.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Описује однос између миграција и развоја;
- Описује улогу мигрантског капитала (социјалног, људског и финансијског);
- Идентификује потенцијалне ефекте миграција у својој области рада;
- Препознаје улогу мрежа дијаспоре и допринос приватног сектора.

Опис програма и тематских целина

1. Миграције и развој – основни концепти и утицаји
   - Кључни појмови и принципи концепта „миграције и развоја“
   - Повезаност миграција и одрживог развоја
   - Развојни ефекти миграција у земљама порекла и одредишта
   - Позитивни и негативни аспекти миграција – примери из Западног Балкана
2. Допринос дијаспоре, дознака и приватног сектора
   - Улога дијаспоре у развоју – дознаке, инвестиције и трансфер знања
   - Механизми и инструменти за ангажовање дијаспоре, укључујући привремени и виртуелни повратак
   - Улога приватног сектора у миграционом циклусу и подршци безбедним, уређеним и регуларним миграцијама
   - Јавно-приватна партнерства и могућности за развој иницијатива
3. Интегрисање миграција у јавне политике и развојне стратегије
   - Мејнстриминг миграција у развојне политике и стратегије
   - Билатерални споразуми о раду и други инструменти управљања миграцијама
   - Улога интеграционих политика у максимизирању развојних ефеката миграција
   - Изазови и могућности у контексту Западног Балкана

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: радионица.
Методе и технике: интерактивно предавање, студија случаја, дискусија, рад у малим групама.

Носиоци реализације

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

Трајање програма

Један дан (4 сата).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 25 полазника.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Начин верификације учешћа

Потврда о учешћу у програму обуке.

Назив програма обуке:

- **ДРЖАВНИ ПРОТОКОЛ**

Шифра програма

2027-03-0212

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 програма, полазник:

- Познаје правила пресеанса и церемонија.

Опис програма и тематских целина

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

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: радионица.
Методе и технике: интерактивно предавање, демонстрација, 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 обука коју води Национална академија за јавну управу.

Трајање програма

Један дан (4 сата).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 25 полазника.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Начин верификације учешћа

Потврда о учешћу у програму обуке.

Назив програма обуке

- **СУСРЕТИ ДСП**

Шифра програма

2027-03-0213

Циљна група

Државни службеници на положају.

Циљ реализације програма

Јачање професионалне субкултуре и мрежа ДСП.

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; Упознавање са трендовима развоја јавне управе; Размена добре праксе и искуства ДСП; Могућности јачање субкултуре ДСП; Задовољство 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 обука коју води Национална академија за јавну управу.

Трајање програма

Један дан (3 сата).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 50 полазника.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Начин верификације учешћа

Потврда о учешћу у програму обуке.

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

Назив програма обуке

- **УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА**

Шифра програма

2027-03-0301

Циљ реализације програма

Развој и унапређење компетенција државних службеника за креирање и спровођење јавних политика.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Наводи елементе циклуса управљања јавним политикама;
- Објашњава основне методе за анализу ефеката јавних политика;
- Идентификује трошкове јавних политика и разуме утицај јавних политика на буџет;
- Описује 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.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: тренинг.
Методе и технике: интерактивно предавање, дискусија, групни рад и 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 обука коју води Национална академија за јавну управу.

Трајање програма

Два дана (12 сати).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 20 полазника.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на крају обуке. Инструменти за вредновање могу бити практична вежба или тест знања са задацима затвореног типа.

Начин верификације учешћа

Након успешно савладане практичне вежбе или теста знања, 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

2027-03-0302

Циљ реализације програма

Развој и унапређење компетенција руководилаца нефинансијских служби за ефикасно и транспарентно планирање и извршење буџета.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Објашњава 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.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Начин верификације учешћа

Потврда о учешћу у програму обуке.

Назив програма обуке

- **ОСНОВЕ УПРАВЉАЧКЕ ОДГОВОРНОСТИ**

Шифра програма

2027-03-0303

Циљ реализације програма

Унапређење разумевања руководилаца о управљачкој одговорности и управљању учинком, као и оспособљавање за ефикасно постављање циљева, праћење резултата, делегирање овлашћења и одговорности.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, 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 руководилаца 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 је 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 руководилац да управљам учинком јединице за коју сам задужен;
- Технике и примери добре праксе;
- Потребне компетенције руководилаца 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.

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

2027-03-0304

Циљ реализације програма

Развој и унапређење компетенција полазника за ефикасно 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 програма, полазник:

- Увиђа предности модерног концепта управљања људским ресурсима
- Примењује процес планирања људских ресурса заснованог на компетенцијама;
- Прикупља информације о значајним аспектима радног места;
- Учествује 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;
- Користи резултате вредновања запосленог за идентификовање потреба за развојем и планирање одговарајућег стручног усавршавања;
- 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; Праћење ефеката обука на рад запослених; Модерни инструменти развоја запослених (менторство, коучинг, 360º Фидбек процена).

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: тренинг.
Методе и технике: интерактивно предавање, дискусија, студија случаја, рад у пару, 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.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на крају обуке. Инструменти за вредновање могу бити практична вежба или тест знања са задацима затвореног типа.

Начин верификације учешћа

Након успешно савладане практичне вежбе или теста, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму.

Назив програма обуке

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

Шифра програма

2027-03-0305

Циљ реализације програма

Развој и унапређење компетенција за припрему правилника о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места органа.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, 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.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на крају обуке. Инструменти за вредновање могу бити практична вежба или тест знања са задацима затвореног типа.

Начин верификације учешћа

Након успешно савладане практичне вежбе или теста, 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

2027-03-0306

Циљ реализације програма

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

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, 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;
- Користи резултате вредновања запосленог за идентификовање потреба за развојем и планирање одговарајућег стручног усавршавања;
- Прати ефекте обуке на даљи рад запослених;
- 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; Подршка запосленима за стручно усавршавање; Праћење ефеката обука на рад запослених; 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.

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.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на крају обуке. Инструменти за вредновање могу бити практична вежба или тест знања са задацима затвореног типа.

Начин верификације учешћа

Након успешно савладане практичне вежбе или теста, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму.

Назив програма обуке

- **ВОЂЕЊЕ ИНОВАЦИОНИХ ПРОМЕНА**

Шифра програма

2027-03-0307

Циљ реализације програма

Унапређење компетенција руководилаца за подстицање иновационе културе у органима управе кроз разумевање улоге лидерства, стварање подстицајног радног окружења и развијање тимског рада усмереног на иновације.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Разуме појам иновација и важност подстицања иновативног размишљања у контексту промена;
- Разликује карактеристике иновативног вођења;
- Адекватно поступа на изазове у вођењу иновација;
- Гради и развија тимове који ће спроводити (и генерисати) иновативне идеје;
- 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; Иновативна организација: организациона култура, стратегија и структура; Иновационе вештине, компетенције и способности лидера и запослених; Алати развоја креативности и иновативног вођења запослених; Изазови вођења иновација.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: радионица.
Методе и технике: интерактивно предавање, олуја идеја, дискусија, 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 (4 сата).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 25 полазника.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Начин верификације учешћа

Потврда о учешћу у програму обуке.

Назив програма обуке

- **ИНФОРМАЦИОНА БЕЗБЕДНОСТ**

Шифра програма

2027-03-0308

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 програма, полазник:

- Описује важност и утицај информационе безбедности на пословање и континуитет пословања;
- Описује своју улогу и задужења у оквиру информационе безбедности;
- Наводи 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 обука коју води Национална академија за јавну управу.

Трајање програма

Један дан (6 сати).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 20 полазника.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на крају обуке. Инструменти за вредновање могу бити практична вежба или тест знања са задацима затвореног типа.

Начин верификације учешћа

Након успешно савладане практичне вежбе или теста знања, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму.

Назив програма обуке

- **ПРОЈЕКТНИ ЦИКЛУС**

Шифра програма

2027-03-0309

Циљ реализације програма

Развој и јачање компетенција полазника за ефикасно управљање пројектима.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, 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;
- 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: 1) онлајн обука или 2) радионица.

Методе и технике: 1) преглед писаног и видео материјала и студија случаја (примери из праксе) 2) интерактивно предавање, дискусија, студија случаја, демонстрација, рад у групи.

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) Није ограничено време трајања онлајн обуке.
2) Четири сата.

Најмањи и оптималан број полазника

1) Није ограничен број полазника.
2) Од 10 до 25 полазника.

Начин вредновања

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

Начин верификације учешћа

1) Након успешно савладаног теста знања, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму обуке.
2) Након успешно савладане испитне вежбе, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму обуке.

Предуслови за укључивање службеника у програм

У циљу лакшег праћења ове обуке у форми радионице, полазницима се препоручује претходно похађање ове обуке у онлајн формату.

Назив програма обуке

- **ИЗГРАДЊА ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ**

Шифра програма

2027-03-0310

Циљ реализације програма

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

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, 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: 1) онлајн обука или 2) радионица.

Методе и технике: 1) преглед писаног и видео материјала и студија случаја (примери из праксе) 2) интерактивно предавање, дискусија, студија случаја, демонстрација, рад у групи.

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) Није ограничено време трајања онлајн обуке.

2) Четири сата.

Најмањи и оптималан број полазника

1) Није ограничен број полазника.
2) Од 10 до 25 полазника.

Начин вредновања

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

Начин верификације учешћа

1) Након успешно савладаног теста знања, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму обуке.
2) Након успешно савладане испитне вежбе, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму обуке.

Предуслови за укључивање службеника у програм

У циљу лакшег праћења ове обуке у форми радионице, полазницима се препоручује претходно похађање ове обуке у онлајн формату.

Назив програма обуке

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

Шифра програма

2027-03-0311

Циљ реализације програма

Развој и унапређење компетенција руководилаца за креирање и одржавање психолошке сигурности на радном месту.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, 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

Појам и концепт менталног здравља и резилијентности; Фактори утицаја на наше ментално здравље и резилијентност; Механизми руководиоца у превенцији мобинга (смисао и значај спречавања злостављања на раду као заједнички интерес послодавца и запослених – права, обавезе и одговорности послодаваца и запослених); Технике за стварање и одржавање психолошке сигурности на радном месту (управљање негативним емоцијама и неговање позитивних емоција); Технике за успостављање психолошке сигурности.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: радионица.
Методе и технике: интерактивно предавање, дискусија, демонстрација, вежбе у пару.

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.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Начин верификације учешћа

Потврда о учешћу у програму обуке.

Назив програма обуке

- **ОРГАНИЗАЦИЈА КОЈА УЧИ**

Шифра програма

2027-03-0312

Циљ реализације програма

Подизање нивоа компетенција за изградњу јаке и подстицајне организационе културе.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, 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, олуја идеја, дискусија, рад у малим групама.

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 (4 сата).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 25 полазника.

Начин вредновања

Није планирана провера знања

Начин верификације учешћа

Потврда о учешћу у програму обуке.

Назив програма обуке

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

Шифра програма

2027-03-0313

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 програма, 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 органа ради успостављања или даљег развоја система.

Опис програма и тематских целина

Интерна контрола у јавном сектору – улоге и одговорности (управљачка одговорност; улога и одговорност руководилаца 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.

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.

VII ПРОЈЕКЦИЈА ТРОШКОВА ПРОГРАМА

Елемент програма стручног усавршавања „Пројекција трошкова програма“ утврђује се на основу трајања програма обука (број сати) и начина вредновања као обавезних елемената сваког појединачног програма обуке, а у складу са нето износом накнаде за сат реализоване обуке, припреме обуке и провере знања, прописане Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

Број сати	**Програм обуке без провере знања**	**Програм обуке са провером знања**
3	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 11250 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 3750 РСД и Накнада за реализовање обуке (3 сата ефективног ангажовања реализатора) – 7500 РСД. За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 7500 РСД, следеће структуре: Накнада за реализовање обуке (3 сата/сати ефективног ангажовања реализатора) – 7500 РСД.	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 31250 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 3750 РСД; Накнада за реализовање обуке (3 сата ефективног ангажовања реализатора) – 7500 РСД; Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 10000 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД.За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 17500 РСД, следеће структуре: – Накнада за реализовање обуке (3 сата ефективног ангажовања реализатора) – 7500 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД.
4	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 15000 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 5000 РСД и Накнада за реализовање обуке (4 сата ефективног ангажовања реализатора) – 10000 РСД.За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 10000 РСД, следеће структуре: Накнада за реализовање обуке (4 сата	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 35000 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 5000 РСД; Накнада за реализовање обуке (4 сата ефективног ангажовања реализатора) – 10000 РСД; Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 10000 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД.За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 20000 РСД, следеће структуре: – Накнада за реализовање обуке (4 сата ефективног

Број сати	Програм обуке без провере знања	Програм обуке са провером знања
	ефективног ангажовања реализатора) – 10000 РСД.	ангажовања реализатора) – 10000 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД.
5	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 18750 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 6250 РСД и Накнада за реализовање обуке (5 сати ефективног ангажовања реализатора) – 12500 РСД.За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 12500 РСД, следеће структуре: Накнада за реализовање обуке (5 сати ефективног ангажовања реализатора) – 12500 РСД.	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 38750 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 6250 РСД; Накнада за реализовање обуке (5 сати ефективног ангажовања реализатора) – 12500 РСД; Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 10000 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД.За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 22500 РСД, следеће структуре: – Накнада за реализовање обуке (5 сати ефективног ангажовања реализатора) – 12500 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД.
6	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 22500 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 7500 РСД и Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 15000 РСД.За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 15000 РСД, следеће структуре: Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 15000 РСД.	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 42500 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 7500 РСД; Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 15000 РСД; Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 10000 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД.За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 25000 РСД, следеће структуре: – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 15000 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД.
7	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 26250 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за	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 46250 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу

Број сати	Програм обуке без провере знања	Програм обуке са провером знања
	учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 8750 РСД и Накнада за реализовање обуке (7 сати ефективног ангажовања реализатора) – 17500 РСД.За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 17500 РСД, следеће структуре: Накнада за реализовање обуке (7 сати ефективног ангажовања реализатора) – 17500 РСД.	половине накнаде за планирану реализацију обуке – 8750 РСД; Накнада за реализовање обуке (7 сати ефективног ангажовања реализатора) – 17500 РСД; Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 10000 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД.За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 27500 РСД, следеће структуре: – Накнада за реализовање обуке (7 сати ефективног ангажовања реализатора) – 17500 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД.
8	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 30000 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 10000 РСД и Накнада за реализовање обуке (8 сати ефективног ангажовања реализатора) – 20000 РСД.За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 20000 РСД, следеће структуре: Накнада за реализовање обуке (8 сати ефективног ангажовања реализатора) – 20000 РСД.	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 50000 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 10000 РСД; Накнада за реализовање обуке (8 сати ефективног ангажовања реализатора) – 20000 РСД; Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 10000 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД. За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 30000 РСД, следеће структуре: – Накнада за реализовање обуке (8 сати ефективног ангажовања реализатора) – 20000 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД.
9	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 33750 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 11250 РСД и Накнада за реализовање обуке (9 сати ефективног ангажовања реализатора) – 22500 РСД.За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 22500 РСД, следеће структуре: Накнада за реализовање обуке (9 сати ефективног ангажовања реализатора) – 22500 РСД.	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 53750 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 11250 РСД; Накнада за реализовање обуке (9 сати ефективног ангажовања реализатора) – 22500 РСД; Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 10000 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД. За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 32500 РСД, следеће структуре: – Накнада за реализовање обуке (9 сати ефективног

Број сати	Програм обуке без провере знања	Програм обуке са провером знања
		ангажовања реализатора) – 22500 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД.
10	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 37500 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 12500 РСД и Накнада за реализовање обуке (10 сати ефективног ангажовања реализатора) – 25000 РСД.За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 25000 РСД, следеће структуре: Накнада за реализовање обуке (10 сати ефективног ангажовања реализатора) – 25000 РСД.	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 57500 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 12500 РСД; Накнада за реализовање обуке (10 сати ефективног ангажовања реализатора) – 25000 РСД; Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 10000 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД.За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 35000 РСД, следеће структуре: – Накнада за реализовање обуке (10 сати ефективног ангажовања реализатора) – 25000 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД.
12	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 45000 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 15000 РСД и Накнада за реализовање обуке (12 сати ефективног ангажовања реализатора) – 30000 РСД.За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 30000 РСД, следеће структуре: Накнада за реализовање обуке (12 сати ефективног ангажовања реализатора) – 30000 РСД.	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 65000 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 15000 РСД; Накнада за реализовање обуке (12 сати ефективног ангажовања реализатора) – 30000 РСД; Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 10000 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД.За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 40000 РСД, следеће структуре: – Накнада за реализовање обуке (12 сати ефективног ангажовања реализатора) – 30000 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД.
15	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 56250 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине	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 76250 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке

Број сати	Програм обуке без провере знања	Програм обуке са провером знања
	накнаде за планирану реализацију обуке – 18750 РСД и Накнада за реализовање обуке (15 сати ефективног ангажовања реализатора) – 37500 РСД.За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 37500 РСД, следеће структуре: Накнада за реализовање обуке (15 сати ефективног ангажовања реализатора) – 37500 РСД.	– 18750 РСД; Накнада за реализовање обуке (15 сати ефективног ангажовања реализатора) – 37500 РСД; Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 10000 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД.За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 47500 РСД, следеће структуре: – Накнада за реализовање обуке (15 сати ефективног ангажовања реализатора) – 37500 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД.
16	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 60000 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 20000 РСД и Накнада за реализовање обуке (16 сати ефективног ангажовања реализатора) – 40000 РСД.За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 40000 РСД, следеће структуре: Накнада за реализовање обуке (16 сати ефективног ангажовања реализатора) – 40000 РСД.	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 80000 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 20000 РСД; Накнада за реализовање обуке (16 сати ефективног ангажовања реализатора) – 40000 РСД; Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 10000 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД.За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 50000 РСД, следеће структуре: – Накнада за реализовање обуке (16 сати ефективног ангажовања реализатора) – 40000 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД.
18	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 67500 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 22500 РСД и Накнада за реализовање обуке (18 сати ефективног ангажовања реализатора) – 45000 РСД.За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 45000 РСД, следеће структуре: Накнада за реализовање обуке (18 сати ефективног ангажовања реализатора) – 45000 РСД.	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 87500 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 22500 РСД; Накнада за реализовање обуке (18 сати ефективног ангажовања реализатора) – 45000 РСД; Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 10000 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД.За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 55000 РСД, следеће структуре: – Накнада за реализовање обуке (18 сати ефективног ангажовања реализатора) – 45000 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД.

Број сати	Програм обуке без провере знања	Програм обуке са провером знања
21	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 78750 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 26250 РСД и Накнада за реализовање обуке (21 сат ефективног ангажовања реализатора) – 52500 РСД.За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 52500 РСД, следеће структуре: Накнада за реализовање обуке (21 сат ефективног ангажовања реализатора) – 52500 РСД.	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 98750 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 26250 РСД; Накнада за реализовање обуке (21 сат ефективног ангажовања реализатора) – 52500 РСД; Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 10000 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД. За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 62500 РСД, следеће структуре: – Накнада за реализовање обуке (21 сат ефективног ангажовања реализатора) – 52500 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД.
24	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 90000 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 30000 РСД и Накнада за реализовање обуке (24 сата ефективног ангажовања реализатора) – 60000 РСД.За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 60000 РСД, следеће структуре: Накнада за реализовање обуке (24 сата ефективног ангажовања реализатора) – 60000 РСД.	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 110000 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 30000 РСД; Накнада за реализовање обуке (24 сата ефективног ангажовања реализатора) – 60000 РСД; Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 10000 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД.За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 70000 РСД, следеће структуре: – Накнада за реализовање обуке (24 сата ефективног ангажовања реализатора) – 60000 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД.
25	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 93750 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 31250 РСД и Накнада за реализовање обуке	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 113750 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 31250 РСД; Накнада за реализовање обуке (25 сати ефективног ангажовања реализатора) – 62500

Број сати	Програм обуке без провере знања	Програм обуке са провером знања
	(25 сати ефективног ангажовања реализатора) – 62500 РСД.За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 62500 РСД, следеће структуре: Накнада за реализовање обуке (25 сати ефективног ангажовања реализатора) – 62500 РСД.	РСД; Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 10000 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД.За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 72500 РСД, следеће структуре: – Накнада за реализовање обуке (25 сати ефективног ангажовања реализатора) – 62500 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД.
30	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 112500 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 37500 РСД и Накнада за реализовање обуке (30 сати ефективног ангажовања реализатора) – 75000 РСД.За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 75000 РСД, следеће структуре: Накнада за реализовање обуке (30 сати ефективног ангажовања реализатора) – 75000 РСД.	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 132500 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 37500 РСД; Накнада за реализовање обуке (30 сати ефективног ангажовања реализатора) – 75000 РСД; Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 10000 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД. За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 85000 РСД, следеће структуре: – Накнада за реализовање обуке (30 сати ефективног ангажовања реализатора) – 75000 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД.
32	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 120000 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 40000 РСД и Накнада за реализовање обуке (32 сата ефективног ангажовања реализатора) – 80000 РСД.За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 80000 РСД, следеће структуре: Накнада за реализовање обуке (32 сата ефективног ангажовања реализатора) – 80000 РСД.	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 140000 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 40000 РСД; Накнада за реализовање обуке (32 сата ефективног ангажовања реализатора) – 80000 РСД; Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 10000 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД.За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 90000 РСД, следеће структуре: – Накнада за реализовање обуке (32 сата ефективног ангажовања реализатора) – 80000 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД.

Број сати	Програм обуке без провере знања	Програм обуке са провером знања
35	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 131250 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 43750 РСД и Накнада за реализовање обуке (35 сати ефективног ангажовања реализатора) – 87500 РСД.За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 87500 РСД, следеће структуре: Накнада за реализовање обуке (35 сати ефективног ангажовања реализатора) – 87500 РСД.	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 151250 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 43750 РСД; Накнада за реализовање обуке (35 сати ефективног ангажовања реализатора) – 87500 РСД; Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 10000 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД.За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 97500 РСД, следеће структуре: – Накнада за реализовање обуке (35 сати ефективног ангажовања реализатора) – 87500 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД.
36	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 135000 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 45000 РСД и Накнада за реализовање обуке (36 сати ефективног ангажовања реализатора) – 90000 РСД.За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 90000 РСД, следеће структуре: Накнада за реализовање обуке (36 сати ефективног ангажовања реализатора) – 90000 РСД.	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 155000 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 45000 РСД; Накнада за реализовање обуке (36 сати ефективног ангажовања реализатора) – 90000 РСД; Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 10000 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД. За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 100000 РСД, следеће структуре: – Накнада за реализовање обуке (36 сати ефективног ангажовања реализатора) – 90000 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД.
49	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 183750 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију	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 203750 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 61250 РСД; Накнада за реализовање обуке (49

Број сати	Програм обуке без провере знања	Програм обуке са провером знања
	обуке – 61250 РСД и Накнада за реализовање обуке (49 сати ефективног ангажовања реализатора) – 122500 РСД.За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 122500 РСД, следеће структуре: Накнада за реализовање обуке (49 сати ефективног ангажовања реализатора) – 122500 РСД.	сати ефективног ангажовања реализатора) – 122500 РСД; Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 10000 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД. За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 132500 РСД, следеће структуре: – Накнада за реализовање обуке (49 сати ефективног ангажовања реализатора) – 122500 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД.
60	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 225000 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 75000 РСД и Накнада за реализовање обуке (60 сати ефективног ангажовања реализатора) – 150000 РСД.За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 150000 РСД, следеће структуре: Накнада за реализовање обуке (60 сати ефективног ангажовања реализатора) – 150000 РСД.	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 245000 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 75000 РСД; Накнада за реализовање обуке (60 сати ефективног ангажовања реализатора) – 150000 РСД; Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 10000 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД. За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 160000 РСД, следеће структуре: – Накнада за реализовање обуке (60 сати ефективног ангажовања реализатора) – 150000 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД.
90	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 337500 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 112500 РСД и Накнада за реализовање обуке (90 сати ефективног ангажовања реализатора) – 225000 РСД.За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 225000 РСД, следеће структуре: Накнада за реализовање обуке (90 сати ефективног ангажовања реализатора) – 225000 РСД.	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 357500 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 112500 РСД; Накнада за реализовање обуке (90 сати ефективног ангажовања реализатора) – 225000 РСД; Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 10000 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД.За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 235000 РСД, следеће структуре: – Накнада за реализовање обуке (90 сати ефективног

Број сати	Програм обуке без провере знања	Програм обуке са провером знања
		ангажовања реализатора) – 225000 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД.
150	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 562500 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 187500 РСД и Накнада за реализовање обуке (150 сати ефективног ангажовања реализатора) – 375000 РСД.За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 375000 РСД, следеће структуре: Накнада за реализовање обуке (150 сати ефективног ангажовања реализатора) – 375000 РСД.	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 582500 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 187500 РСД; Накнада за реализовање обуке (150 сати ефективног ангажовања реализатора) – 375000 РСД; Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 10000 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД. За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 385000 РСД, следеће структуре: – Накнада за реализовање обуке (150 сати ефективног ангажовања реализатора) – 375000 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД.
200	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 750000 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 250000 РСД и Накнада за реализовање обуке (200 сати ефективног ангажовања реализатора) – 500000 РСД. За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 500000 РСД, следеће структуре: Накнада за реализовање обуке (200 сати ефективног ангажовања реализатора) – 500000 РСД.	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 770000 РСД, следеће структуре: Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке) у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 250000 РСД; Накнада за реализовање обуке (200 сати ефективног ангажовања реализатора) – 500000 РСД; Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 10000 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД.За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 510000 РСД, следеће структуре: – Накнада за реализовање обуке (200 сати ефективног ангажовања реализатора) – 500000 РСД и Накнада за спровођење тестирања – 10000 РСД.

Пројекција трошкова - онлајн обука
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 75.000 РСД.

Пројекција трошкова - менторство

1) Индивидуално менторство: У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, ментору за реализацију првог програма припада накнада у укупном нето износу од 91.000 РСД: – Накнада за припрему програма, у нето износу половине накнаде за планирану реализацију програма – 21.000 РСД; – Накнада за реализовање програма (12 сати ефективног ангажовања ментора) – 42.000 РСД; – Накнада за припрему тестова/задатака за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 14.000 РСД; – Накнада за оцену тестова/задатака – 14.000 РСД.

За реализацију сваког наредног програма ментору припада накнада у нето износу од 56.000 РСД: – Накнада за реализовање програма (12 сати ефективног ангажовања ментора) – 42.000 РСД; – Накнада за оцену тестова/задатака – 14.000 РСД.

2) Групно менторство: У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, ментору за реализацију првог програма припада накнада у укупном нето износу од 154.000 РСД: – Накнада за припрему програма, у нето износу половине накнаде за планирану реализацију програма – 42.000 РСД; – Накнада за реализовање програма (24 сата ефективног ангажовања ментора) – 84.000 РСД; – Накнада за припрему тестова/задатака за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 14.000 РСД; – Накнада за оцену тестова/задатака – 14.000 РСД.

За реализацију сваког наредног програма ментору припада накнада у нето износу од 98.000 РСД: – Накнада за реализовање програма (24 сата ефективног ангажовања ментора) – 84.000 РСД; – Накнада за оцену тестова/задатака – 14.000 РСД.

Пројекција трошкова - коучинг

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, коучу за реализацију првог програма припада накнада у укупном нето износу од 38.250 РСД: – Накнада за припрему програма, у нето износу половине накнаде за планирану реализацију програма – 12.750 РСД; – Накнада за реализовање програма (6 сати ефективног ангажовања коуча) – 25.500 РСД. За реализацију сваког наредног програма коучу припада накнада у нето износу од 25.500 РСД: – Накнада за реализовање програма (6 сати ефективног ангажовања коуча) – 25.500 РСД.

Елемент програма стручног усавршавања „Пројекција трошкова програма“ чини саставни део овог програма обуке.

VIII АСПЕКТИ СПРОВОЂЕЊА ПРОГРАМА

1. Поред запослених у јавној управи, обуке из овог програма могу похађати и корисници ван јавне управе, односно правна лица која нису корисници буџета Републике Србије и физичка лица.
2. Садржај програма обуке је могуће изменити или допунити уколико се у току трајања овог програма донесе нови материјални пропис који битно утиче на садржину обуке.
3. Национална академија за јавну управу све програме обука може реализовати и у форми вебинара.
4. Сви граматички облици мушког рода употребљени у овом програму односе се на особе оба пола.
5. Овај програм се примењује од 1. јануара 2027. године до 31. децембра 2027. године.