ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ ЗА 2027. ГОДИНУ

САДРЖАЈ

I УВОД....4

II РАЗЛОГ КОЈИ ЈЕ УСЛОВИО ДОНОШЕЊЕ ПРОГРАМА....1

III УСЛОВИ ЗА УЧЕШЋЕ У ОБУКАМА НАЦИОНАЛНЕ АКАДЕМИЈЕ ЗА ЈАВНУ УПРАВУ....5

IV ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗА НОВОПОСТАВЉЕНЕ СЛУЖБЕНИКЕ НА ПОЛОЖАЈУ....7

ОДГОВОРНО УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА....8

ОДГОВОРНО И ТРАНСПАРЕНТНО УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ФИНАНСИЈАМА....10

УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА....12

ЕФИКАСНЕ ЈАВНЕ УСЛУГЕ....14

Е-УПРАВА И ОТВАРАЊЕ ПОДАТАКА....16

МЕЂУОПШТИНСКА САРАДЊА....18

ЕТИКА, ИНТЕГРИТЕТ И АНТИКОРУПЦИЈСКИ МЕХАНИЗМИ....20

V ПРОГРАМИ ОБУКА ЗА ФУНКЦИОНЕРЕ И СЛУЖБЕНИКЕ НА ПОЛОЖАЈУ У ЈЛС....22

- ОДГОВОРНО УПРАВЉАЊЕ РЕСУРСИМА И ОДРЖИВИМ РАЗВОЈЕМ ЛОКАЛНЕ ЗАЈЕДНИЦЕ....23
- КОМУНИКАЦИЈА ВИЗИЈЕ И МИСИЈЕ....25
- ЕТИЧКИ КОДЕКС ФУНКЦИОНЕРА У ЈЛС....27
- ОРГАНИЗАЦИОНА ТРАНСФОРМАЦИЈА: УПРАВЉАЊЕ ПРОМЕНАМА....29
- ОДГОВОРНО И ТРАНСПАРЕНТНО УПРАВЉАЊЕ ИНВЕСТИЦИЈАМА И ПРИВРЕДНИМ РАЗВОЈЕМ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ....31
- БЕЗБЕДНОСНА КУЛТУРА И ЗАШТИТА ТАЈНИХ ПОДАТАКА У ЈЛС....33
- ОДГОВОРНОСТ НА ДЕЛУ – КАКО УВЕСТИ КОНЦЕПТ УПРАВЉАЧКЕ ОДГОВОРНОСТИ У ЈЛС....35
- УПРАВЉАЊЕ ЛОКАЛНОМ АДМИНИСТРАЦИЈОМ – ОД ПЛАНА ДО РЕЗУЛТАТА....37

VI ПРОГРАМИ КОНТИНУИРАНОГ УСАВРШАВАЊА И РАЗВОЈА РУКОВОДИЛАЦА У ЈЛС....40

- ЕФИКАСНО УПРАВЉАЊЕ УЧИНКОМ ОРГАНИЗАЦИОНИХ ЈЕДИНИЦА У ЛОКАЛНОЈ УПРАВИ....41
- УПРАВЉАЊЕ РЕСУРСИМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ И СПРОВОЂЕЊЕ ПОЛИТИКА ЕКОНОМСКОГ РАЗВОЈА....44
- ОДГОВОРНО ПЛАНИРАЊЕ И СПРОВОЂЕЊЕ ЈАВНИХ НАБАВКИ....46
- ПОЈАМ ДОБРЕ УПРАВЕ И ПРИМЕНА ПРИНЦИПА ДОБРОГ УПРАВЉАЊА....48
- ИНСТРУМЕНТИ ДОБРОГ УПРАВЉАЊА САВЕТА ЕВРОПЕ....50
- ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛА У ЈАВНОМ СЕКТОРУ....52
- ОМЛАДИНСКА ПОЛИТИКА....55
- ЕФЕКТИВНО ЛИДЕРСТВО....57

- ЛИДЕРСКИ СТИЛОВИ И ТЕХНИКЕ 59
- МОТИВАЦИЈА ЗАПОСЛЕНИХ 61
- МЕТОДЕ РАЗВОЈА ЗАПОСЛЕНИХ 63
- ПЛАНИРАЊЕ, ПРАЋЕЊЕ И ИЗВЕШТАВАЊЕ О РАДНОМ УЧИНКУ ЗАПОСЛЕНИХ 65
- СИСТЕМ 5С 67
- ДЕЛЕГИРАЊЕ И ПОВРАТНА ИНФОРМАЦИЈА 69
- ИНТЕРНА И ЕКСТЕРНА КОМУНИКАЦИЈА 71
- КОМУНИКАЦИЈА СА ГРАЂАНИМА 74
- ПРЕГОВАРАЊЕ ЗА РУКОВОДИОЦЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ 76
- МЕНТОРСТВО У ОБЛАСТИ ВЕШТИНЕ РУКОВОЂЕЊА 78

VII ПРОЈЕКЦИЈА ТРОШКОВА ПРОГРАМА 80

VIII АСПЕКТИ СПРОВОЂЕЊА ПРОГРАМА 92

I УВОД

Циљ Програма обуке руководилаца је стручно усавршавање запослених који се припремају или налазе на руководећим радним местима, ради стицања знања и вештина, као и унапређења способности за успешно остваривање функције руковођења у јединици локалне самоуправе и унапређење квалитета у процесу утврђивања и спровођења јавних политика.

Прва програмска целина је **ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗА НОВОПОСТАВЉЕНЕ СЛУЖБЕНИКЕ НА ПОЛОЖАЈУ.** Чланом 50 Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе, прописано је да је службеник који је први пут постављен на положај, у року од једне године од дана постављења на положај, дужан да похађа програм обуке утврђен за наведену циљну групу. Ова програмска целина представља својеврстан „пакет“, који има за циљ да новопостављеном службенику на положају пружи основни ниво разумевања кључних појмова и процеса од значаја за руковођење, у складу са законом и 12 темељних принципа доброг управљања у локалној самоуправи, и састоји се од седам програма обука. Свака од понуђених обука осмишљена је тако да новопостављеним службеницима на положају обезбеди кључна знања, као и да унапреди њихове вештине и способности, али и ставове који ће им помоћи да буду успешни на свом радном месту. У извештајима о евалуацији похађаних обука до 30. 06. 2026. године, све понуђене обуке су високо оцењене за све показатеље. Евалуација обука од стране полазника указује да су обуке релевантне и да су значајно допринеле унапређењу компетенција. Програм обуке за новопостављене службенике на положају и у 2027. години стога чине следеће обуке:

1. Одговорно управљање јавним политикама
2. Одговорно и транспарентно управљање јавним финансијама
3. Управљање људским ресурсима
4. Ефикасне јавне услуге
5. Е-управа и отварање података
6. Међуопштинска сарадња
7. Етика, интегритет и антикорупцијски механизми

Другу програмску целину **ПРОГРАМИ ОБУКА ЗА ФУНКЦИОНЕРЕ И СЛУЖБЕНИКЕ НА ПОЛОЖАЈУ У ЈЛС** чини 8 програма обука, намењених искључиво наведеним категоријама за унапређење компетенција утврђених за ову категорију руководилаца:

1. Одговорно управљање ресурсима и одрживим развојем локалне заједнице
2. Комуникација визије и мисије
3. Етички кодекс функционера ЈЛС
4. Организациона трансформација и управљање променама
5. Одговорно и транспарентно управљање инвестицијама и привредним развојем на локалном нивоу
6. Безбедносна култура и заштита тајних података у ЈЛС

7. Одговорност на делу – Како увести концепт управљачке одговорности – онлајн обука
8. Управљање локалном администрацијом – од плана до резултата

Трећа програмска целина **ПРОГРАМИ КОНТИНУИРАНОГ УСАВРШАВАЊА И РАЗВОЈА РУКОВОДИЛАЦА У ЈЛС** садржи програме обука који су намењени руководиоцима свих нивоа у локалној самоуправи, укључујући и извршиоце на руководећим радним местима, а **у циљу њиховог континуираног усавршавања и развоја.** Трећа програмска целина је ревидирана у складу са налазима из Извештаја о анализи потреба за стручним усавршавањем, као и исказаног интересовања руководилаца у ЈЛС за понуђене теме:

1. Ефикасно управљање учинком организационих јединица у локалној управи
2. Управљање ресурсима локалне самоуправе и спровођење политика економског развоја
3. Одговорно планирање и спровођење јавних набавки
4. Појам добре управе и примена принципа доброг управљања
5. Инструменти доброг управљања Савета Европе
6. Финансијско управљање и контрола у јавном сектору
7. Ефективно лидерство
8. Лидерски стилови и технике
9. Мотивација запослених
10. Методе развоја запослених
11. Систем 5С
12. Делегирање и повратна информација
13. Комуникациија са грађанима
14. Планирање, праћење и извештавање о радном учинку запослених
15. Интерна и екстерна комуникација
16. Преговарање за руководиоце у локалној самоуправи
17. Менторство у области вештине руковођења

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[1]. На овај начин процес стручног усавршавања усмерен је на активно учешће 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[2], а тарифе за наведене кориснике утврђене су Одлуком Владе Републике Србије[3].

[1] 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

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

[3] 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

У складу са чланом 122б Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе[4], Програм обуке руководилаца има за циљ стручно усавршавање запослених који се припремају или налазе на руководећим радним местима, ради стицања знања и вештина, као и унапређења способности за успешно остваривање функције руковођења у јединици локалне самоуправе (у даљем тексту: ЈЛС) и унапређења квалитета у процесу утврђивања и спровођења јавних политика. Програм обуке руководилаца припрема, спроводи и развија Академија у сарадњи са Саветом за стручно усавршавање запослених у једницама локалне самоуправе[5] и јединицама локалне самоуправе у Републици Србији.

Иако Законом о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе није дефинисан појам „руководиоца“, концепт стручног усавршавања, уређен Законом, неспорно обухвата како службенике и намештенике, тако и функционере. Међутим, код службеника није јасно издвојена подела на **службенике на положају** и **извршилачка радна места.** За разлику од извршилаца послова, службеник на положају обавља руководеће послове на највишем организационом нивоу и, осим основних понашајних компетенција, мора поседовати и знања, вештине и способности за управљање људским ресурсима и стратешко управљање. С друге стране, радна места руководилаца унутрашњих организационих јединица нису положаји, већ спадају у извршилачка радна места, која захтевају компетенције неопходне за управљање људским ресурсима, али не и за стратешко управљање.

Према поменутом Закону, „**функционер** је изабрано, именовано, односно постављено лице (осим службеника на положају) у органима аутономне покрајине и јединице локалне самоуправе, односно у органима градске општине, као и у службама и организацијама које они оснивају према посебном пропису“[6]. Запосленима, у смислу овог Закона, осим службеника и намештеника, сматрају се и **„функционери који на основу законом или покрајинским прописом утврђене обавезе или овлашћења, имају обавезу, односно користе право да буду на сталном раду (у даљем тексту: заснивају радни однос) ради вршења дужности.“**[7]

Уредба о критеријумима за разврставање радних места и мерилима за опис радних места службеника у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе[8], прецизира да се „радна места службеника деле на **положаје** и **извршилачка радна места**, у зависности од сложености послова, степена овлашћења и одговорности. Положај је радно место на коме су постављање на положај, овлашћења и одговорности утврђени Законом.“

Положаји у ЈЛС се деле на прву и другу групу. У **прву групу** спадају: начелник градске управе, начелник општинске управе, начелник управе градске општине, начелник управе образоване за поједине области. **Другу групу** чине: заменик начелника градске управе, заменик начелника општинске управе, заменик начелника управе

[4] Службени гласник РС, бр. 21/16, 113/17, 113/17 - др. закон, 95/18, 114/21 и 92/23.
[5] Члан 122б Закона о запосленима у АП и ЈЛС
[6] Члан 3 Закона о запосленима у АП и ЈЛС
[7] Члан 4 Закона о запосленима у АП и ЈЛС
[8] Службени гласник РС, број 12/2022

градске општине, заменик начелника управе образоване за поједине области и подсекретар секретаријата градске управе града Београда.

Службеници на положају имају овлашћења и одговорности у вези са руковођењем и усклађивањем рада органа, служби или организација локалне управе. Службеници на положају обављају **„најсложеније послове, који суштински и непосредно утичу на начин управљања пословима из надлежности ЈЛС и градске општине и који захтевају управљачке способности, предузимљивост и висок степен стручности, самосталности и искуства“**[9].

У том смислу, Програм обуке руководилаца има за циљ да унапреди компетенције службеника на положају и функционера јединица локалне самоуправе и градских општина. У оквиру овог Програма, посебно су сагледане потребе новопостављених службеника на положају, у смислу оријентације и стицања неопходних понашајних и општих професионалних компетенција, за обављање веома сложених послова из њихове надлежности.

Програм, такође, садржи низ обука за функционере и службенике на положају, ради стицања понашајних и професионалних компетенција, са посебним фокусом на специфичне захтеве који се односе на доносиоце кључних одлука и висок степен одговорности.

Програм садржи и групу обука намењених континуираном стручном усавршавању и развоју руководилаца, у циљу унапређења капацитета и подизања нивоа низа понашајних и специфичних професионалних компетенција, неопходних за свакодневно функционисање и квалитетно обављање послова из своје надлежности на свакодневном нивоу. Иако руководиоци организационих јединица спадају у извршилачка радна места, они су у пракси често полазници обука које се односе на континуирано унапређење капацитета за руковођење, који су такође у опису њиховог посла, нарочито у делу спровођења плана развоја и управљања људским ресурсима у оквиру своје организационе јединице.

Програм обуке руководилаца у ЈЛС за 2027. годину унапређен је и допуњен на основу анализе спровођења Програма за 2026. годину, као и спроведене анализе потреба за стручним усавршавањем за наредну годину.

Извештај о анализи потреба за стручним усавршавањем запослених у јавној управи за 2027. годину садржи податак да су програме обуке за руководиоце органи оценили као неопходне за унапређење рада локалне самоуправе и садржи информације о обукама које су оцењене као приоритетне за наредну годину. Наиме, стручно усавршавање руководилаца препознато је као неопходно у 80 јединица локалне самоуправе, при чему је изражен висок степен приоритета за обуке за новопостављене службенике на положају, функционере, али и руководиоце ужих унутрашњих јединица, нарочито на теме из области интерне и екстерне комуникације, електронске управе, етике и интегритета и управљачке одговорности. Најтраженије обуке за новопостављене службенике на положају су на тему е-управе и отварања података, управљања људским ресурсима, етике, интегритета и антикорупцијских механизама.

У Стратегији реформе јавне управе за период 2021–2030. године, са нацртом Акционог плана за период 2026–2030. године[10] сви посебни циљеви подразумевају јачање управљачке одговорности, док се у оквиру Посебног циља 2 – Управљање

[9] Члан 8 Уредбе

[10] "Службени гласник РС", бр. 42 од 27. априла 2021, 9 од 21. јануара 2022.

људским ресурсима, као приоритетне мере наводе професионализација службеника у јавној управи кроз стандардизоване обуке и јачање система стручног усавршавања и увођење савремених метода.

Предлог Програма за реформу система локалне самоуправе 2026–2030.[11] значајну пажњу посвећује **унапређењу компетенција руководилаца у ЈЛС (Мера 3.1)**. Велики број мера полази од претпоставке да квалитет управљања ЈЛС, организацијом (локалном управом) и унутрашњим организационим јединицама непосредно утиче на одговорно управљање ресурсима, успешност у спровођењу реформи, мотивисаност запослених, као и на квалитет јавних услуга. Из тог разлога, у документу се истиче потреба за програмима обуке функционера, службеника на положају и извршиоцима на руководећим радним местима у циљу јачања понашајних компетенција, општих функционалних компетенција и посебних функционалних компетенција за област рада и радно место. Програм такође препознаје значај систематског планирања професионалног развоја запослених (Мера 3.2). Стручно усавршавање се не посматра као појединачна активност која зависи искључиво од интересовања службеника, већ као интегрални део система управљања људским ресурсима заснованог на компетенцијама. На овај начин се додатно наглашава улога руководилаца у планирању професионалног развоја запослених у ЈЛС, као и значај повезивања процеса стручног усавршавања са оквиром компетенција и управљањем радном успешношћу.

Европска повеља о локалној самоуправи и стандардима демократског управљања Савета Европе[12] наглашава да локалне власти морају имати адекватне кадровске и организационе капацитете за вршење својих надлежности. У том контексту, посебно се истиче значај руководилаца у локалној самоуправи, који су одговорни за спровођење одлука и управљање ресурсима у интересу грађана. Повеља предвиђа да државе чланице обезбеде услове за континуирано стручно усавршавање и професионализацију службеника и руководилаца, како би се осигурала ефикасност, транспарентност и одговорност локалне управе. Управо зато, Програм обуке за руководиоце у ЈЛС за 2027. годину има за циљ да ојача компетенције функционера, службеника на положају и руководилаца унутрашњих организационих јединица, у складу са европским стандардима и принципима добре управе.

За унапређење и развој програма обука у оквиру прве програмске целине, ***Програма обуке за новопостављене службенике на положају*** и ***Програма обуке за функционере и службенике на положају,*** обезбеђена је консултантска подршка Савета Европе, „ЕУ за управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 3“, у оквиру које је размотрен садржај обука понуђених у оквиру Програма за обуку руководилаца за 2026. годину, као и утврђене потребе за стручним усавршавањем за 2027. годину. Обуке из области управљања јавним политикама, јавних финансија, људских ресурса, јавних услуга, унапређења е-управе, међуопштинске сарадње и

[11] Предлог програма је прошао јавну расправу - видети Извештај о спроведеној јавној расправи о предлогу Програма за реформу система локалне самоуправе у Републици Србији са акционим планом за период од 2026-2030. године од 20. априла 2026. године

[12] Нарочито су значајне препоруке Комитета министара Савета Европе, CM/Rec(2023)5, CM/Rec(2022)2 и CM/Rec(2007)12.

етичког кодекса функционера у ЈЛС и даље су актуелне и одговарају утврђеним потребама за стручним усавршавањем.

Иако још увек није дошло до измена прописа којима би се регулисао начин оцењивања службеника у локалној самоуправи и увођење концепта управљачке одговорности, у оквиру друге програмске целине ***Програми обука за функционере и службенике на положају у ЈЛС*** задржани су програми обуке за функционере, службенике на положају, као и руководиоце ужих унутрашњих јединица, за израду локалних планова развоја, као и оцењивања индивидуалног учинка, уз претходно стицање основних знања о управљачкој одговорности.

На основу Извештаја о анализи потреба за стручним усавршавањем запослених у јавној управи за 2027. годину, утврђени су програми обуке које су руководиоци органа оценили као најпотребније за унапређење рада локалне самоуправе.

Најтраженије обуке за новопостављене службенике на положају су „Е-управа и отварање података“ (174), „Управљање људским ресурсима“ (168) и „Етика, интегритет и антикорупцијски механизми“ (167).

Функционери и службеници на положају највише исказују потребе за обукама „Одговорно управљање ресурсима и одрживим развојем локалне заједнице“ (146), „Управљање локалном администрацијом – од плана до резултата“ (140) и „Етички кодекс функционера ЈЛС“ (124).

Најтраженије су обуке намењене руководиоцима ужих унутрашњих јединица, као што су „Мотивација запослених“ (254), „Интерна и екстерна комуникација“ (187) и „Комуникација са грађанима“ (176).

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[13] 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 на **цео програм обуке.**
- 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[14]. Академија примењује строга правила приватности како би се обезбедила заштита личних података корисника наших услуга.

Вредновање и сертификација

Након завршеног Програма обуке за новопостављене службенике на положају, полазник добија потврду о учешћу у програму.

[13] Систем управљања знањем - Learning Management System
[14] Служени Гласник РС бр. 87/2018.

За остале две програмске целине 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 ЗА НОВОПОСТАВЉЕНЕ СЛУЖБЕНИКЕ НА ПОЛОЖАЈУ

Начин верификације учешћа
Након похађања свих седам програма обука, полазник добија потврду о учешћу у програму.

Назив програма обуке

ОДГОВОРНО УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА

Шифра програма

2027-08-0101-01

Циљ реализације програма

Оспособљавање новопостављених службеника на положају у ЈЛС за одговорно планирање, спровођење, праћење и вредновање јавних политика развоја локалне заједнице.

Компетенције чијем развоју програм обуке доприноси

Општа функционална компетенција: Организација и рад органа локалне самоуправе;
Посебна функционална компетенција за област рада послови руковођења.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Описује улогу и значај службеника на положају у процесу планирања, спровођења, праћења и евалуације јавних политика;
- Описује институционални оквир и организациону културу која је неопходна за формулисање и израду јавних политика на локалном нивоу;
- Дефинише појам и разликује врсте докумената јавних политика на локалном нивоу и правни оквир за израду и спровођење јавних политика;
- Познаје циљеве и потребу доношења докумената јавних политика на локалном нивоу: План развоја ЈЛС и Средњорочни план ЈЛС (садржина, период важења, измене, извештај о учинцима спровођења), као и елементе заједничке свим документима јавних политика (циљеви – ефекти, исходи, резултати и показатељи – базне и циљне вредности);
- Примењује концепт одговорног планирања развоја, који се реализује на стратешком (дугорочно планирање), тактичком (средњорочно планирање) и оперативном нивоу (краткорочно планирање);
- Познаје мере јавних политика као управљачке механизме у ЈЛС;
- Примењује механизме јавно-приватног дијалога ради унапређења транспарентности консултативног процеса и квалитета јавних политика;
- Описује поступак праћења и извештавања о спровођењу докумената јавних политика;
- Описује методологију *ex-ante* и *ex-post* анализе ефеката политика и прописа и сврху спровођења анализе ефеката као управљачког механизма у циљу вредновања учинака, преиспитивања и унапређења тих јавних политика;
- Дискутује о улози опште и стручне јавности у свим фазама планског процеса и улози руководиоца у укључивању јавности у плански процес;
- Разуме улогу програмског буџета као начина за оптимизацију јавних политика на локалном нивоу, претходну и накнадну анализу учинака јавне потрошње и буџетски процес као средство оптимизације јавних политика.

Опис програма и тематских целина

Начин планирања, спровођења и евалуације јавних политика на локалном нивоу и мере јавних политика; Институционални оквир и организациона култура неопходна за формулисање и израду јавних политика на локалном нивоу; Појам и врсте докумената јавних политика у новом правном оквиру; Улога службеника на положају у спровођењу консултација током свих фаза израде докумената јавних политика: представљање примера најбоље праксе; Документа јавних политика на локалном нивоу: План развоја ЈЛС и Средњорочни план ЈЛС као инструменти одговорног планирања развоја локалне заједнице; Мере јавних политика као управљачки механизми у ЈЛС; Јавно-приватни дијалог као механизам за унапређење транспарентности консултативног процеса и квалитета јавних политика; Праћење и извештавање на основу докумената јавних политика, веза између стратешког, тактичког и оперативног нивоа планирања; *Ex-ante* и *ex-post* анализа ефеката јавне политике; Улога опште и стручне јавности у свим фазама планског процеса; Веза између програмског буџета и планирања развоја у ЈЛС.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: семинар.
Методе и технике: интерактивно предавање, радионица, дискусија, решавање задатака, 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 35 полазника.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Назив програма обуке

ОДГОВОРНО И ТРАНСПАРЕНТНО УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ФИНАНСИЈАМА

Шифра програма

2027-08-0101-02

Циљ реализације програма

Упознавање новопостављених службеника на положају у ЈЛС са основама буџетског система, финансирања локалне самоуправе, транспарентног и одговорног управљања финансијама.

Компетенције чијем развоју програм обуке доприноси

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

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Описује на који начин ЈЛС обезбеђују средства за обављање изворних и поверених послова;
- Познаје општа решења у оквиру буџетског система;
- Набраја начела буџетског поступка и кораке у процесу планирања буџета;
- Описује начин извршења буџета и значај антидискриминације у планирању и извршењу буџета;
- Описује опште карактеристике буџетског рачуноводства и извештавања;
- Наводи фазе планирања и спровођења јавних набавки;
- Разликује кључна обележја интерне и екстерне ревизије;
- Познаје међународне стандарде интерне финансијске контроле у јавном сектору;
- Наводи основне појмове финансијског управљања и контроле (ФУК) и кључне кораке у планирању активности за успостављање и развој система ФУК.

Опис програма и тематских целина

Систем финансирања локалне самоуправе: Изворни приходи јединице локалне самоуправе; Општа решења у оквиру буџетског система; Буџетски поступак; Планирање буџета; Извршење буџета; Антидискриминација у планирању и извршењу буџета; Основе буџетског рачуноводства и извештавања; Планирање и спровођење јавних набавки; Интерна и екстерна ревизија; Међународни стандарди интерне финансијске контроле у јавном сектору; Основни појмови у вези са финансијским управљањем и контролом (ФУК); Кораци у планирању активности за успостављање и развој ФУК; Улога и одговорности руководиоца у ЈЛС у области јавних финансија.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: семинар.
Методе и технике: интерактивно предавање, дискусија и студија случаја.

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 35 полазника.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Назив програма обуке

УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

Шифра програма

2027-08-0101-03

Циљ реализације програма

Унапређење капацитета новопостављених службеника на положају у ЈЛС за ефикасније и ефективније управљање људским ресурсима засновано на компетенцијама и развој капацитета људских ресурса у циљу побољшања квалитета рада управе и ефикаснијег пружања услуга грађанима и привреди.

Компетенције чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Управљање људским ресурсима.
Посебна функционална компетенција за област рада послови руковођења.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Описује циклус управљања људским ресурсима и своју улогу у том процесу, улогу других руководилаца у органу, као и значај и улогу јединице за управљање људским ресурсима, односно, службеника за људске ресурсе;
- Примењује основне инструменте управљања људским ресурсима;
- Увиђа везу између управљања људским ресурсима и стратешких циљева;
- Дискутује о значају увођења концепта компетенција у процес управљања људским ресурсима у АП и ЈЛС;
- Разликује врсте компетенција и разуме везу између индикатора и компетенција;
- Наводи пример управљања људским ресурсима заснованог на компетенцијама;
- Пружа подршку запосленима за стручно усавршавање;
- Прати ефекте обуке на даљи рад запослених;
- Примењује принципе антидискриминације у процесу УЉР.

Опис програма и тематских целина

Организација послова управљања људским ресурсима у ЈЛС; Циклус управљања људским ресурсима и улога руководилаца и јединица за управљање људским ресурсима у том циклусу; Везе између управљања људским ресурсима и стратешких циљева; Значај увођења компетенција у процес управљања људским ресурсима у ЈЛС; Управљање људским ресурсима засновано на компетенцијама; Врсте компетенција и индикатори компетенција; Подршка запосленима за стручно усавршавање; Праћење ефеката обука на рад запослених; Принципи антидискриминације у процесу управљања људским ресурсима.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: семинар.

Методе и технике: интерактивно предавање, радионица, дискусија, рад у малим групама, и 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 35 полазника.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Назив програма обуке

ЕФИКАСНЕ ЈАВНЕ УСЛУГЕ

Шифра програма

2027-08-0101-04

Циљ реализације програма

Оспособљавање новопостављених службеника на положају у ЈЛС за учествовање у процесу креирања квалитетних јавних услуга.

Компетенције чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Стратешко управљање;
Општа функционална компетенција: Организација и рад органа ЈЛС;
Посебна функционална компетенција за област рада послови руковођења.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Описује важност ефикасног пружања јавних услуга у контексту јавне управе;
- Илуструје везе између стратегија, политика и пружања ефикасних јавних услуга;
- Описује оријентацију ка кориснику у пружању јавних услуга;
- Наводи фундаменталне принципе у пружању квалитетних јавних услуга;
- Уважава принципе антидискриминације у пружању јавних услуга;
- Идентификује потребе за унапређење јавних услуга;
- Схвата и прихвата своју улогу као лидера у креирању организационе културе оријентисане на кориснике.

Опис програма и тематских целина

Пружање јавних услуга као кључни пословни процес за јавну управу и један од најважнијих принципа доброг управљања; Везе између стратегије, креирања политике и пружања ефикасних јавних услуга; Дизајнирање услуга оријентисаних ка кориснику – од припреме неопходних интерних аката и поштовања управних процедура, до пружања ефикасних и квалитетних услуга грађанима и привредним субјектима; Фундаментални принципи у пружању квалитетних јавних услуга, Закон о управном поступку (ЗУП); Промовисање и ефикасно спровођење ових услуга, у складу са принципима доброг управљања; Ефикасне и квалитетне јавне услуге из угла функционера и службеника на положају; Антидискриминација и пружање јавних услуга; Како идентификовати потребе за унапређењем јавних услуга; Организациона култура оријентисана на кориснике.

Облици, методе и технике реализације програма
Организациони облик: семинар.
Методе и технике: интерактивно предавање, дискусија, рад у малим групама, и 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 35 полазника.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Назив програма обуке

Е-УПРАВА И ОТВАРАЊЕ ПОДАТАКА

Шифра програма

2027-08-0101-05

Циљ реализације програма

Упознавање новопостављених службеника на положају у ЈЛС са правним оквиром који уређује електронску управу у Републици Србији и институтима који олакшавају комуникацију и поступање између органа и између њих и институција и грађана кроз иновативне могућности за пружање услуга и коришћење информационо-комуникационе инфраструктуре, регистара и софтверских решења у локалној самоуправи.

Компетенције чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Управљање информацијама;
Општа функционална компетенција: Дигитална писменост;
Посебна функционална компетенција за област рада: послови руковођења.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Наводи основне прописе који уређују електронску управу у Србији, у стању је да објасни шта је садржина прописа, њихов циљ и сврха, разуме која је функција инфраструктуре у електронској управи и у стању је да наведе основне елементе електронске инфраструктуре;
- Објашњава појам и елементе електронске управе као механизма којим се побољшава квалитет услуга грађанима и привреди;
- Описује улогу електронске управе у процесу креирања и праћења спровођења јавних политика;
- Описује како функционише систем размене података из службених евиденција и значај у побољшавању ефикасности размене података између органа за даљи развој електронске управе;
- Наводи елементе и функције електронског управног поступања;
- Описује концепт отворених података и начин примене овог концепта у ЈЛС.

Опис програма и тематских целина

Институционални и правни оквир развоја електронске управе у Републици Србији; Појам и основни елементи електронске управе; Улога електронске управе у процесу креирања и праћења спровођења јавних политика; Размена података из службених евиденција; Електронске услуге и електронско управно поступање у ЈЛС; Концепт отворених података и начин примене овог концепта у ЈЛС.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: семинар.
Методе и технике: интерактивно предавање, дискусија и 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 35 полазника.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Назив програма обуке

МЕЂУОПШТИНСКА САРАДЊА

Шифра програма

2027-08-0101-06

Циљ реализације програма

Јачање капацитета новопостављених службеника на положају у ЈЛС да на адекватан начин анализирају потребе у својој ЈЛС за успостављањем међуопштинске сарадње, да спроведу процес међуопштинског удруживања и да прате ефикасност његовог спровођења кроз побољшање квалитета услуга, које се пружају грађанима и привреди.

Компетенције чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Стратешко управљање;
Општа функционална компетенција: Организација и рад органа локалне самоуправе;
Посебна функционална компетенција за област рада: послови руковођења.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина

По завршетку програма, полазник:

- Излаже основе правног оквира који уређује међуопштинску сарадњу, као и принципе и разлоге за остваривање међуопштинске сарадње у примени делокруга ЈЛС и јасно разликује начине остваривања међуопштинске сарадње у обављању послова из изворног и повереног делокруга ЈЛС и у вршењу делатности од општег интереса;
- Препознаје улогу руководиоца у процесу успостављања и праћења спровођења међуопштинске сарадње, као и улоге осталих актера у процесу међуопштинске сарадње;
- Разуме улогу институционалних партнера у процесу међуопштинске сарадње и располаже практичним вештинама да врши мапирање партнера;
- Разуме све институционалне механизме и појавне облике и начине успостављања сарадње између општина и градова у спровођењу делокруга ЈЛС, влада концептом City to City Савета Европе;
- Наводи могуће препреке за међуопштинску сарадњу и у стању је да наведе разлоге њиховог појављивања и начине за њихово превазилажење, у складу са принципима најбоље праксе;
- Објашњава процедуру, садржину и обухват међуопштинске сарадње у комуналним областима, разуме специфичности остваривања сарадње у областима управљања чврстим отпадом, водоснабдевања и одвођења отпадних вода, као и других комуналних делатности и редослед активности на успостављању ове сарадње, као и обавезе актера на локалном нивоу (локалних ЈКП);
- Описује концепт заједничког обављања поверених послова;
- Препознаје могућност уступања одређених послова другим ЈЛС;
- Наводи основне елементе поступка оснивања заједничких органа, службе, предузећа или друге организације са другим ЈЛС;
- Наводи обавезни садржај споразума о међуопштинској сарадњи;

- Образлаже механизме за праћење спровођења споразума о међуопштинској сарадњи на основу примера из праксе;
- Познаје основне елементе у припреми Србије за учешће у кохезионој политици ЕУ.

Опис програма и тематских целина

Правни оквир, разлози и основни принципи за удруживање ЈЛС у извршавању изворних и поверених послова; Улога руководиоца у процесу међуопштинског извршавања изворних и поверених послова; Улога институционалних актера у процесу међуопштинске сарадње; Облици и начин успостављања сарадње између општина и градова у спровођењу делокруга ЈЛС и концепт City to City Савета Европе; Досадашње најчешће препреке успостављању или спровођењу међуопштинске сарадње и идентификовани најефикаснији механизми за њихово превазилажење – у складу са принципима најбоље праксе; Специфичности међуопштинске сарадње у области извршавања комуналних делатности, поступак успостављања међуопштинске сарадње; Заједничко извршавање поверених послова; Уступање послова другој ЈЛС у Републици Србији; Оснивање заједничког органа, службе, предузећа или друге организације између ЈЛС; Обавезни садржај споразума о међуопштинској сарадњи, начин закључивања споразума о међуопштинској сарадњи, праћење реализације обавеза из споразума; Праћење спровођења споразума о међуопштинској сарадњи (примери из праксе); Припрема Србије за Кохезиону политику Европске уније.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: тренинг.
Методе и технике: интерактивно предавање, демонстрација, рад у малим групама, дискусија.

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Нормативни процес и/или Систем локалне самоуправе** 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.

Назив програма обуке

ЕТИКА, ИНТЕГРИТЕТ И АНТИКОРУПЦИЈСКИ МЕХАНИЗМИ

Шифра програма

2027-08-0101-07

Циљ реализације програма

Унапређење знања, вештина и способности новопостављених службеника на положају за примену етичког принципа, јачање интегритета и примену антикорупцијских механизама у локалној самоуправи.

Компетенције чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Савесност, посвећеност и интегритет.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма полазник:

- Описује начела и основе етике јавне службе и њен значај за локалну самоуправу;
- Описује сврху етичких кодекса, њихову намену и значај за локалну самоуправу;
- Објашњава појам интегритета, значај и сврху плана интегритета;
- Наводи појавне облике корупције и кључне области у којима се јавља корупција;
- Објашњава сврху и значај локалног антикорупцијског плана;
- Описује улогу службеника на положају у праћењу примене етичких кодекса, плана интегритета, локалног антикорупцијског плана и примене других механизама за спречавање корупције;
- Разликује потенцијалне ефекте примене кодекса и антикорупцијских механизама.

Опис програма и тематских целина

Етика јавне службе и њен значај за локалну самоуправу; Сврха етичких кодекса, њихова намена и значај за етику јавне службе; Појам интегрита, значај и сврха плана интегритета; Етички кодекс функционера локалне самоуправе (по моделу документа СКГО); Кодекс понашања службеника и намештеника у локалној самоуправи; Појавни облици корупције и кључне области у којима се јавља корупција; Сврха и значај локалног антикорупцијског плана; Улога службеника на положају у праћењу примене етичких кодекса, плана интегритета, локалног антикорупцијског плана и примене других механизама за спречавање корупције;
Разликује потенцијалне ефекте примене антикорупцијских механизама.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: тренинг.
Методе и технике: интерактивно предавање, преглед материјала, дискусија, демонстрација, игра улога.

Носиоци реализације

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

V ПРОГРАМИ ОБУКА ЗА ФУНКЦИОНЕРЕ И СЛУЖБЕНИКЕ НА ПОЛОЖАЈУ У ЈЛС

Назив програма обуке

- **ОДГОВОРНО УПРАВЉАЊЕ РЕСУРСИМА И ОДРЖИВИМ РАЗВОЈЕМ ЛОКАЛНЕ ЗАЈЕДНИЦЕ**

Шифра програма

2027-08-0201

Циљ реализације програма

Унапређење компетенција функционера и службеника на положају у ЈЛС за одговорно управљање ресурсима и одрживим развојем локалне заједнице.

Компетенције чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Стратешко управљање;
Понашајна компетенција: Савесност, посвећеност и интегритет;
Посебна функционална компетенција за област рада: послови руковођења.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Наводи карактеристике стратешког управљања у контексту локалне самоуправе:
- Описује појам одговорног управљања ресурсима и уме да објасни карактеристике стратешког управљања одрживим развојем локалне заједнице;
- Наводи глобалне циљеве одрживог развоја;
- Наводи правни оквир за управљање ресурсима и планирање развоја у Републици Србији:
- Даје детаљан преглед фаза стратешког управљања развојем и имплементације Плана развоја;
- Познаје карактеристике алата за анализу окружења и у стању је да наведе јавне ресурсе који захтевају стратешко управљање;
- Дискутује о неопходном институционалном оквиру и организационим капацитетима за стратешко управљање ресурсима и развојем;
- Описује начин на који се спроводи мониторинг и евалуација при стратешком управљању;
- Пружа подршку запосленима за стручно усавршавање;
- Прати ефекте обуке на даљи рад запослених;
- Објашњава улогу и одговорности функционера и службеника на положају у ЈЛС приликом креирања и спровођења Плана развоја у ЈЛС;
- Разуме важност укључивања свих заинтересованих страна и консултација са грађанима и привредом у процесу стратешког планирања.

Опис програма и тематских целина

Појам и карактеристике стратешког управљања у контексту локалне самоуправе; Одговорно управљање ресурсима и стратешко управљање одрживим развојем локалне заједнице; Агенда 2030 – Циљеви одрживог развоја: правни оквир за

управљање ресурсима и планирање развоја у Републици Србији: Циклус стратешког управљања развојем: анализа окружења, планирање, имплементација, мониторинг и евалуација; Коришћење алата за анализу окружења (SWOT, 7S, анализа ресурса, анализа учинка); Стратешко управљање јавним ресурсима (природни ресурси, финансијско управљање, управљање имовином локалне самоуправе, управљање људским ресурсима у локалној заједници, управљање инвестицијама); Израда Плана развоја; Институционални оквир и организациони капацитети за стратешко управљање развојем; Спровођење мониторинга и евалуације плана развоја; Улоге и одговорности функционера и службеника на положају у ЈЛС у планирању развоја и стратешком управљању; Подршка запосленима за стручно усавршавање; Праћење ефеката обука на рад запослених; Актери у креирању плана развоја; Консултације са грађанима и привредом и координација процеса укључивања свих заинтересованих страна.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: семинар.
Методе и технике: интерактивно предавање, дискусија, постављање питања, рад у групама, студија случаја, решавање задатака.

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 35 полазника.

Начин вредновања

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

Начин верификације учешћа

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

Повезаност са другим програмима
Како би додатно унапредили своја знања и развили вештине, полазницима се препоручује да након ове обуке похађају и обуку Комуникација визије и мисије.

Назив програма обуке

- **КОМУНИКАЦИЈА ВИЗИЈЕ И МИСИЈЕ**

Шифра програма

2027-08-0202

Циљ реализације програма

Развој и јачање капацитета функционера и службеника на положају у ЈЛС за креирање визије и мисије ЈЛС и њено комуницирање са запосленима, грађанима и привредом.

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Стратешко управљање.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Дискутује о значају и вредности добро осмишљене визије и мисије;
- Објашњава шта инспиративна визија и мисија треба да садрже;
- Примењује технике за креирање ефективне визије и мисије;
- Комуницира креирану визију и мисију са запосленима;
- Комуницира креирану визију и мисију са грађанима и привредом.

Опис програма и тематских целина

Значај визије и мисије за развој општине; Које елементе треба да садрже визија и мисија општине; Примери добро осмишљених визија и мисија; Методе и технике за креирање ефективне визије и мисије.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: онлајн обука.
Методе и технике: преглед материјала (писане и видео лекције, презентације и инфографици).

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за области стручног усавршавања: **Комуникација и односи са јавношћу** 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 завршеног теста знања, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму обуке.

Повезаност са другим програмима

Како би додатно унапредили своја знања и развили вештине, полазницима се препоручује да након ове обуке похађају и обуку Одговорно управљање ресурсима и одрживим развојем локалне заједнице.

Назив програма обуке

- **ЕТИЧКИ КОДЕКС ФУНКЦИОНЕРА У ЈЛС**

Шифра програма

2027-08-0203

Циљ реализације програма

Унапређење знања и вештина полазника за примену Етичког кодекса функционера локалне самоуправе.

Компетенције чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Савесност, посвећеност и интегритет.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Разуме основе етике јавне службе и њен значај за локалну самоуправу;
- Разуме сврху етичких кодекса и њихов значај за етику јавне службе;
- Разуме значај и сврху Етичког кодекса функционера локалне самоуправе;
- Разуме свих 12 начела Етичког кодекса функционера локалне самоуправе;
- Разуме начела етике јавне службе пре ступања на функцију, током обављања функције и при завршетку функције функционера;
- Демонстрира разумевање примене Етичког кодекса и институционалних механизама за ту примену (локални савети);
- Разликује потенцијалне ефекте примене кодекса.

Опис програма и тематских целина

Етика јавне службе и њен значај у локалној самоуправи; Сврха етичких кодекса и њихов значај за етику јавне службе; Сврха и значај Етичког кодекса функционера локалне самоуправе; 12 начела Етичког кодекса функционера локалне самоуправе; Примена Етичког кодекса функционера локалне самоуправе; Локални савети за праћење примене Етичког кодекса функционера локалне самоуправе.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: тренинг.
Методе и технике: интерактивно предавање, преглед материјала, дискусија, демонстрација, рад у пару, симулација.

Носиоци реализације

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

Назив програма обуке

- **ОРГАНИЗАЦИОНА ТРАНСФОРМАЦИЈА: УПРАВЉАЊЕ ПРОМЕНАМА**

Шифра програма

2027-08-0204

Циљ реализације програма

Упознавање функционера и службеника на положају у ЈЛС са начинима покретања организационе трансформације и управљања променама.

Компетенције чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Стратешко управљање;
Понашајна компетенција: Оријентација ка учењу и променама;
Општа функционална компетенција за област рада: послови руковођења.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина

По завршетку програма, полазник:

- Описује карактеристике иновативне организације са циљем подстицања стратешких иновација;
- Дискутује о промени као кључном чиниоцу трансформације управе;
- Објашњава механизме за управљање променама;
- Даје преглед кључних лидерских вештина за ефикасно управљање променама;
- Пружа подршку увођењу промена кроз: делегирање, пружање повратних информација сарадницима, усмеравање и тимски рад;
- Објашњава како функционише отпор променама и крива промена и манифестује практичне технике потребне руководиоцу да би минимизовао ефекте порицања и отпора променама;
- Анализира функционалну улогу запослених у процесу управљања променама;
- Препознаје механизме за изградњу агилног тима којим се постиже трансформација;
- Објашњава елементе комуникационог плана, стратегије и тактике комуницирања визије промена у зависности од врсте промена, кроз стварање могућности за трансформацију;
- Дискутује о начинима прилагођавања организационе културе кроз развој иновативног и агилног менталитета.

Опис програма и тематских целина

Иновативна организација: подстицање стратешких иновација; Промена као кључни чинилац трансформације управе у будућности; Основе управљања променама: појам, значај и начини управљања променама; Лидерске вештине за ефикасно управљање променама: размишљање окренуто ка будућности; Основни кораци руководиоца у циљу ефикасног мобилисања запослених за прихватање промена; Отпор променама и крива промена: технике руковођења за минимизирање отпора променама; Функционална улога запослених у управљању променама; Изградња агилног тима за трансформацију; Комуницирање визије промене и стварање могућности за трансформацију; Постизање брзих победа, истрајавање и осигурање промене;

Прилагођавање организационе културе промени: важност развоја иновативног и агилног менталитета.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: тренинг.
Методе и технике: интерактивно предавање, олуја идеја, демонстрација, рад у малим групама, дискусија.

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 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

- **ОДГОВОРНО И ТРАНСПАРЕНТНО УПРАВЉАЊЕ ИНВЕСТИЦИЈАМА И ПРИВРЕДНИМ РАЗВОЈЕМ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ**

Шифра програма

2027-08-0205

Циљ реализације програма

Унапређење капацитета руководилаца у ЈЛС за активно учешће у процесу привлачења и управљања новим инвестицијама на локалном нивоу.

Компетенције чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Стратешко управљање;
Понашајна компетенција: Савесност, посвећеност и интегритет;
Посебна функционална компетенција за област рада: послови руковођења.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Упознат је са појмом и карактеристикама инвестиција;
- Схвата улогу инвестиција у постизању економског раста;
- Разуме значај стратешког управљања имовином локалне самоуправе, а нарочито локацијама за инвестирање;
- Зна форме страних инвестиција и разуме потенцијалне ризике;
- Разликује облике страних директних инвестиција;
- Упознат је са мотивима локалне самоуправе за привлачење директних страних инвестиција;
- Упознат је са изворима финансирања инвестиционих пројеката;
- Разуме јавно-приватно партнерства као вид финансирања инвестиционих пројеката;
- Разуме муниципалне обвезнице као вид финансирања регионалних инвестиционих пројеката;
- Схвата значај утврђивања економске и динамичке оправданости инвестиционих пројеката;
- Упознат је са поступком анализе осетљивости инвестиционог пројекта и ревизије пројекта;
- Разуме појмове привредног раста, привредног развоја и ефикасности инвестиција;
- Упознат са основним појмовима у вези са инвестицијама, локалним и регионалним и секторским привредним развојем.

Опис програма и тематских целина

Појам и карактеристике инвестиција; Улога инвестиција у постизању економског раста – мултипликација инвестиција; Управљање локацијама за инвестирање Штедња, домаће инвестиције и привлачење директних инвестиција из иностранства; Форме страних инвестиција и потенцијални ризици; Облици страних директних инвестиција; Мотиви привлачења директних страних инвестиција – позитивни и негативни ефекти за земљу

увозницу капитала; Извори финансирања инвестиционих пројеката; Јавно-приватно партнерство као вид финансирања инвестиционих пројеката; Муниципалне обвезнице као вид финансирања регионалних инвестиционих пројеката; Економска оправданост инвестиционих пројеката – статички методи вредновања; Динамичка оправданост инвестиционих пројеката; Анализа осетљивости инвестиционог пројекта и ревизија самог пројекта; Друштвено-економска оправданост пројекта и привредни развој; Привредни раст, привредни развој и ефикасност инвестиција; Инвестиције у локални, регионалан и секторски привредни развој.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: тренинг.
Методе и технике: интерактивно предавање, преглед материјала, дискусија, демонстрација, рад у пару, рад у малим групама.

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Локални развој и инвестиције** 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

- **БЕЗБЕДНОСНА КУЛТУРА И ЗАШТИТА ТАЈНИХ ПОДАТАКА У ЈЛС**

Шифра програма

2027-08-0206

Циљ реализације програма

Унапређење безбедносне културе код функционера и службеника на положају који су препознати као носиоци безбедности на нивоу локалне самоуправе кроз Концепт тоталне одбране Републике Србије.

Компетенције чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Управљање информацијама;
Понашајна компетенција: Савесност, посвећеност и интегритет;
Посебна функционална компетенција за област рада: послови руковођења.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина

По завршетку програма, полазник:

- Разуме појмове безбедносне културе;
- Препознаје безбедносне изазове у окружењу и сопствену улогу у одбрани безбедности;
- Разликује начине заштите безбедности;
- Разликује појам *тајни подаци* и појам *подаци о личности*;
- Промовише значај изградње безбедносне културе у органу локалне самоуправе.

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, претње и начини заштите безбедности; Добро управљање у области безбедности; Функционисање система националне безбедности; Планирање одбране; Планирање у ванредним ситуацијама; Критична инфраструктура; Информациона безбедност (ИКТ системи од посебног значаја и Реаговање у случају сајбер напада); Инсајдерске претње; Основе обраде и заштите података; Заштита и обрада тајних података; Заштита и обрада података о личности; Поступак издавања безбедносног сертификата.

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

Реализатор/и и спроводиоци за област **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

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

- **ОДГОВОРНОСТ НА ДЕЛУ – КАКО УВЕСТИ КОНЦЕПТ УПРАВЉАЧКЕ ОДГОВОРНОСТИ У ЈЛС**

Шифра програма

2027-08-0207

Циљ реализације програма

Програм обуке има за циљ допуну знања и вештина садашњих и будућих руководилаца у систему ЈЛС (првенствено руководилаца у оквиру управа), усмерених на доследну и ефикасну примену концепта управљачке одговорности, с фокусом на ефикасности, ефективности и економичности услуга, као и на испуњење свих осталих предуслова.

Компетенције чијем развоју програм обуке доприноси

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

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина

По завршетку програма, полазник:

- Описује ЈЛС као систем више различитих институција/организација;
- Разуме појам управљачке одговорности у систему ЈЛС;
- Прави разлику између различитих врста одговорности (финансијска, оперативна, етичка...);
- Разуме концепт одговорног планирања развоја, који се реализује на стратешком (дугорочно планирање), тактичком (средњорочно планирање) и оперативном нивоу (краткорочно планирање) у оквиру система ЈЛС;
- Познаје концепт управљања учинком у систему ЈЛС;
- Схвата значај добро постављеног система одлучивања у управи ЈЛС;
- Познаје разлике између ефикасног и неефикасног делегирања у оквиру управе;
- Разликује кључне елементе процеса управљања учинком у оквиру управе;
- Разуме значај и улогу интерних и екстерних контрола;
- Схвата значај системског надзора над актерима ван ЈЛС који користе буџетска средства;
- Јасно демонстрира разумевање своје улоге у управљању људским ресурсима и увиђа везу између управљања људским ресурсима и стратешких циљева;
- Схвата значај подстицајне организационе културе;
- Препознаје значај принципа отворености и транспарентности у функционисању система ЈЛС;
- Схвата значај хијерархије одговорности у оквиру управе.

Опис програма и тематских целина

Појам и концепт управљачке одговорности у ЈЛС. Систем локалне самоуправе; Основе управљачке одговорности; Законодавни оквир Републике Србије у вези са управљачком одговорношћу.
Предуслови за имплементацију концепта управљачке одговорности у локалној управи. Стратешки приступ у управљању на локалном нивоу; Јасан систем одлучивања и делегирања; Управљање учинком; Интерна и екстерна контрола; Системски надзор над актерима ван ЈЛС; Систем управљања људским ресурсима; Организациона култура одговорности; Проактивна транспарентност.
Управљање учинком у локалној управи. Основе управљања учинком. Процес и елементи управљања учинком; Разлика између управљања учинком и управљања запосленима; Значај управљања учинком у ЈЛС – користи за управу, за запослене, за грађане.
Хијерархија управљачке одговорности у локалној управи. Одговорност и обавеза; Успостављање система управљачке одговорности у оквиру управе – обрасци.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: онлајн обука.
Методе и технике: преглед писаног и видео материјала, студија случаја.

Носиоци реализације

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

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.

- **УПРАВЉАЊЕ ЛОКАЛНОМ АДМИНИСТРАЦИЈОМ – ОД ПЛАНА ДО РЕЗУЛТАТА**

Шифра програма

2027-08-0208

Циљ реализације програма

Програм обуке има за циљ унапређење знања и вештина садашњих и будућих начелника управа (службеника на положају) у области планирања, извештавања и анализе резултата рада, с обзиром на то да одговорност за израду годишњег плана рада управе, као и његову реализацију сноси начелник управе. Програм је осмишљен тако да омогући учесницима да стекну конкретне вештине и алате за ефикасно управљање, доприносећи њеној већој стабилности, предвидљивости и оријентацији ка резултатима.

Компетенције чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Стратешко управљање;
Општа функционална компетенција: Организација и рад органа ЈЛС;
Посебна функционална компетенција за област рада: послови руковођења.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина

По завршетку програма, полазник:

- Разуме сврху и улогу Плана рада управе у систему управљања јединицом локалне самоуправе;
- Познаје фазе, рокове, одговорности и методологију израде Плана рада управе;
- Схвата методологију формулације циљева и показатеља који се односе на планирање учинка;
- Разликује хијерархијске нивое циљева и повезује их са надлежним организационим јединицама;
- Препознаје релевантне заинтересоване стране и њихову улогу у процесу планирања;
- Схвата методологију примене основних принципа управљања ризицима у процесу планирања рада управе;
- Разуме значај Извештаја о раду управе у систему управљања јединицом локалне самоуправе;
- Увиђа важност показатеља за праћење и извештавање о остварењу циљева;
- Схвата методологију анализе извештаја и формулације мере за унапређење учинка;
- Разуме значај планирања, извештавања и анализе за унапређење одговорности, транспарентности и квалитета рада управе.

Опис програма и тематских целина

План рада управе. Сврха и значај Плана рада управе у систему управљања ЈЛС; Процес израде Плана рада управе – фазе, одговорности и временски оквир; Идентификација и укључивање заинтересованих страна у процес планирања; Структура и садржај Плана рада управе – обавезни и препоручени елементи; План учинка управе као саставни део Плана рада – дефинисање циљева, показатеља и очекиваних резултата; Хијерархија циљева и показатеља – како обезбедити доследност између различитих нивоа планирања; Делегирање циљева и показатеља – улога руководилаца и запослених у реализацији планираних активности; Дијалог о учинку у процесу планирања – комуникација и координација унутар управе ради праћења напретка и побољшања учинка; Управљање ризицима.
Извештај о раду управе. Сврха и значај извештавања о раду управе; Обавезе у вези са извештавањем; Процес израде Извештаја о раду управе; Структура и садржај Извештаја о раду управе; Показатељи учинка у извештавању; Улога руководилаца у припреми и презентацији Извештаја; Коришћење Извештаја у процесу доношења одлука и планирању будућих активности; Интерна и екстерна транспарентност у извештавању.
Анализа Извештаја о раду управе. Сврха и значај анализе Извештаја о раду управе; Методи и алати за анализу резултата рада управе; Повезивање Извештаја са Планом рада и постављеним циљевима; Праћење и вредновање учинка на основу Извештаја; Улога различитих актера у анализи Извештаја (руководиоци, веће, скупштина, грађани); Коришћење анализе за унапређење процеса рада управе; Израда препорука и мера за побољшање учинка; Улога анализе у јачању управљачке одговорности и транспарентности.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: семинар.
Методе и технике: интерактивно предавање, преглед материјала, дискусија, постављање питања, студија случаја, решавање задатака.

Носиоци реализације

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 35 полазника.

Начин вредновања

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

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 се по завршетку обуке пријаве за менторски програм. Циљ менторског програма је подршка у примени стечених знања кроз рад на конкретном проблему или задатку у оквиру радног места полазника.

Реализацијом менторског програма обезбеђује се пуни ефекат обуке, подстиче се примена стечених знања у пракси и развија мотивација за континуирано усавршавање и професионални развој.

Предуслови за укључивање службеника у програм

У циљу лакшег праћења обуке, обавезно је похађање онлајн обуке „Одговорност на делу – Како увести концепт управљачке одговорности у ЈЛС“.

VI ПРОГРАМИ КОНТИНУИРАНОГ УСАВРШАВАЊА И РАЗВОЈА РУКОВОДИЛАЦА У ЈЛС

Назив програма обуке

- **ЕФИКАСНО УПРАВЉАЊЕ УЧИНКОМ ОРГАНИЗАЦИОНИХ ЈЕДИНИЦА У ЛОКАЛНОЈ УПРАВИ**

Шифра програма

2027-08-0301

Циљ реализације програма

Програм обуке има за циљ развој капацитета руководилаца организационих јединица у оквиру управа усмерених на доследну и ефикасну примену концепта управљачке одговорности, с фокусом на јасну хијерархију одговорности, управљање учинком, те на спровођење процеса планирања учинка, извештавања и анализе резултата. Основни циљ програма је успостављање системског и структурираног приступа у свим организационим јединицама.

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Посебна функционална компетенција за област рада: послови руковођења.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Разликује План рада управе од Плана учинка организационих јединица и разуме њихову међусобну повезаност;
- Упознат је са методологијом формулисања Плана учинка на нивоу организационе јединице;
- Разуме поступак анализе конкретне функције, задатака и обавеза организационе јединице као полазиште за постављање резултата и показатеља;
- Увиђа важност прилагођавања структуре Плана учинка специфичностима организационе јединице и стратешким приоритетима управе;
- Разуме значај добре интерне комуникације и сарадње за ефикасно управљање учинком унутар организационе јединице. Има свест о важности функционалног повезивања и усклађености између различитих организационих јединица у циљу постизања заједничких резултата;
- Разуме улогу Извештаја о учинку као алата за интерну процену и унапређење рада;
- Разуме концепт управљачке одговорности, који подразумева аргументовано извештавање, самопроцену и дијалог са руководством и сарадницима.

Опис програма и тематских целина

План учинка организационих јединица у оквиру управе. Сврха и значај Плана учинка организационих јединица у оквиру управе; Процес израде Плана учинка организационих јединица – фазе, улоге и одговорности и временски оквир; Идентификација и укључивање заинтересованих страна у процес планирања;

Структура и садржај Плана учинка организационих јединица у оквиру управе – обавезни и препоручени елементи; Дефинисање циљева и показатеља; Делегирање циљева и показатеља – улога руководилаца и запослених у реализацији планираних активности; Дијалог о учинку у процесу планирања – комуникација и координација унутар организационе јединице ради праћења напретка и побољшања учинка; Сарадња између различитих организационих јединица.
Извештај о учинку организационих јединица у оквиру управе. Сврха и значај извештавања о учинку организационих јединица у оквиру управе; Обавезе у вези са извештавањем; Процес израде Извештаја о учинку организационих јединица у оквиру управе; Структура и садржај Извештаја о учинку организационих јединица у оквиру управе; Показатељи учинка у извештавању; Улога руководилаца у припреми и презентацији Извештаја; Коришћење Извештаја у процесу доношења одлука и планирању будућих активности; Интерна и екстерна транспарентност у извештавању.
Анализа Извештаја о учинку организационих јединица у оквиру управе. Сврха и значај анализе Извештаја о учинку организационих јединица у оквиру управе; Методи и алати за анализу резултата рада организационих јединица у оквиру управе; Повезивање Извештаја са Планом учинка и постављеним циљевима; Праћење и вредновање учинка на основу Извештаја; Улога различитих актера у анализи Извештаја (руководиоци, веће); Коришћење анализе за унапређење процеса рада организационих јединица; Израда препорука и мера за побољшање учинка; Улога анализе у јачању управљачке одговорности и транспарентности.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: семинар.
Методе и технике: интерактивно предавање, преглед материјала, дискусија, постављање питања, студија случаја, решавање задатака.

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

Два дана (12 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 или студија случаја.

Начин верификације учешћа

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

Предуслови за укључивање службеника у програм

У циљу лакшег праћења обуке, обавезно је похађање онлајн обуке „Одговорност на делу – Како увести концепт управљачке одговорности у ЈЛС“.

Назив програма обуке

- **УПРАВЉАЊЕ РЕСУРСИМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ И СПРОВОЂЕЊЕ ПОЛИТИКА ЕКОНОМСКОГ РАЗВОЈА**

Шифра програма

2027-08-0302

Циљ реализације програма

Оспособљавање функционера и службеника на положају за успешно управљање ресурсима и спровођење политика економског развоја.

Компетенције чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Управљање задацима и остваривање резултата рада;
Посебна функционална компетенција за област рада: послови руковођења.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Разуме концепт одговорности за управљање ресурсима локалне самоуправе као један од основних принципа доброг управљања у локалној самоуправи;
- Набраја ресурсе локалне самоуправе;
- Прави разлику између административних и развојних функција локалне самоуправе;
- Наводи шта подразумева подршка одрживом развоју;
- Објашњава савремене појмове управљања имовином и унапређења комуналних делатности;
- Ради на планирању развоја јединице локалне самоуправе;
- Наводи инструменте локалног економског развоја;
- Успоставља и манипулише подацима у оквиру свеобухватних база података у машински читљивом облику;
- Користи статистичке анализе и припрема извештаје о реализацији планова и програма развоја локалне самоуправе.

Опис програма и тематских целина

Одговорност за добро управљање ресурсима локалне заједнице; Спровођење политике запошљавања; Управљање општинском имовином; Управљање комуналним делатностима; Заштита животне средине и циркуларна економија; Планирање и управљање одрживим развојем привреде, пољопривреде, туризма и комуналних делатности; Управљање имовином и јавним финансијама локалне самоуправе у функцији економског развоја; Статистичке анализе и извори података за ЈЛС.

Облици, методе и технике реализације програма

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

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Локални развој и инвестиције** 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 обуке.

Назив програма обуке

- **ОДГОВОРНО ПЛАНИРАЊЕ И СПРОВОЂЕЊЕ ЈАВНИХ НАБАВКИ**

Шифра програма

2027-08-0303

Циљ реализације програма

Оспособљавање руководилаца у ЈЛС за подршку одговорном спровођењу поступка јавних набавки без неправилности.

Компетенције чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Савесност, посвећеност и интегритет;
Посебна функционална компетенција за област рада: послови руковођења.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Описује сврху и начела јавних набавки и циклус јавних набавки;
- Описује сврху и елементе анализе тржишта и планирања јавних набавки;
- Познаје поступке јавних набавки у складу са прописима и разуме специфичности и осетљивост конкурентног поступка са преговарањем, конкурентног дијалога и партнерства за иновације;
- Разуме значење изузетака од примене Закона;
- Препознаје значај комуникације у поступку јавне набавке – разуме значај транспарентности и чувања поверљивих података;
- Разуме улогу критеријума за квалитативни избор понуђача и доделу уговора, у складу са новим Законом;
- Разликује различите основе за измену уговора о јавној набавци, као и њихова ограничења;
- Разуме поступак заштите права и у стању је да примени одредбе које уређују обавезе наручилаца у овом поступку;
- Разуме улоге и одговорности руководилаца и извршилаца у спровођењу поступака јавних набавки;
- Препознаје могуће ситуације сукоба интереса, разуме значај отварања података из области јавних набавки и примењује расположиве антикорупцијске механизме.

Опис програма и тематских целина

Сврха и начела јавних набавки; Анализа тржишта и планирање јавних набавки; Врсте поступака јавних набавки са посебним нагласком на поступке јавних набавки који омогућавају набавке у директном поступку (конкурентни поступак са преговарањем, конкурентни дијалог и партнерство за иновације); Изузеци од примене Закона о јавним набавкама; Комуникација у поступку јавне набавке; Садржина конкурсне документације; Критеријуми за квалитативни избор привредног субјекта и начин њиховог доказивања; Критеријуми за доделу уговора и трошак животног циклуса; Измене уговора о јавној

набавци; Заштита права у поступцима јавних набавки; Антикорупцијски механизми, спречавање сукоба интереса и отварање података о јавним набавкама.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: тренинг.
Методе и технике: интерактивно предавање, преглед материјала, дискусија, демонстрација, рад у пару.

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Јавне набавке** 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 могу бити тест знања са питањима затвореног типа или студија случаја.

Начин верификације учешћа

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

Назив програма обуке

- **ПОЈАМ ДОБРЕ УПРАВЕ И ПРИМЕНА ПРИНЦИПА ДОБРОГ УПРАВЉАЊА**

Шифра програма

2027-08-0304

Циљ реализације програма

Оспособљавање руководилаца у ЈЛС за разумевање концепта добре управе, примену дванаест принципа доброг управљања у пракси и примену инструмената и механизама за одговорно управљање у ЈЛС у складу са принципима доброг управљања.

Компетенције чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Савесност, посвећеност и интегритет;
Посебна функционална компетенција за област рада: послови руковођења.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Разуме принципе доброг управљања на локалном нивоу и у стању је да користи као инструмент планирања и спровођења организационих и функционалних интервенција у систему ЈЛС у складу са својим надлежностима;
- Показује разумевање механизама и алата, којима се промовишу принципи доброг управљања;
- У потпуности разуме принцип доследног финансијског управљања и у стању је да објасни примену тог принципа у пракси и кроз примере, разуме механизме за унапређење фискалне одрживости јавних финансија, буџетски поступак, планирање и извршење буџета и праћење буџетских корисника;
- Јасно демонстрира разумевање принципа ефикасности и делотворности и у стању је да објасни механизме побољшања ефикасности и делотворности јавних служби;
- Спроводи принцип стручности и способности, као и иновативности и отворености управе кроз стандардизацију поступања, моделе административних поступака, анализу ефеката прописа и инспекцијског надзора;
- Препознаје значај принципа отворености и транспарентности у функционисању локалне самоуправе и разуме правни оквир којим се уређује слободан приступ информацијама од јавног значаја;
- Јасно демонстрира разумевање принципа праведног спровођења избора и излажења у сусрет легитимним очекивањима грађана;
- Разуме принцип одговорности и забране дискриминације у ЈЛС и у стању је да основне елементе система правилно примени у пракси и да наведе мере за унапређење равноправности у поступању локалне самоуправе: Препознаје значај принципа који афирмише легитимна очекивања грађана и организација цивилног друштва у развоју ефикасне и транспарентне локалне самоуправе и јасно демонстрира разумевање примера најбоље праксе, механизама и алата за спровођење јавних расправа и других видова учешћа грађана у управљању на локалном нивоу.

Опис програма и тематских целина

Концепт доброг управљања у ЈЛС у систему локалне самоуправе и разумевање 12 принципа доброг управљања СЕ; Одговорно управљање јавним ресурсима локалне самоуправе; Одговорно управљање јавним финансијама и буџетом; Економично и ефикасно вршење јавних служби у ЈЛС; Делотворност у вршењу надлежности локалне самоуправе; Транспарентност у вршењу надлежности локалне самоуправе; Локални изборни систем; Равноправност и забрана дискриминације; Непосредно учешће грађана и месна самоуправа.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: онлајн обука.
Методе и технике: преглед писаног и видео материјала, 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

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 обуке.

Назив програма обуке

- **ИНСТРУМЕНТИ ДОБРОГ УПРАВЉАЊА САВЕТА ЕВРОПЕ**

Шифра програма

2027-08-0305

Циљ реализације програма

Унапређење капацитета руководилаца у ЈЛС за коришћење механизама доброг управљања Савета Европе, у циљу побољшања квалитета и ефективности грађанске партиципације, ефективнијег функционисања и ефикаснијег пружања услуга грађанима и привреди.

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Посебна функционална компетенција за област рада: послови руковођења.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Разуме разлоге за увођење управљања учинком, сврху управљања учинком и очекиване резултате од тог процеса, зна да дефинише начин мерења учинка и прикупљања података, и успостављање организационих циљева;
- Разуме како функционише систем поређења са најбољим локалним самоуправама кроз доделу Европске ознаке изврсности управљања (*European Label of Excellence*);
- Аргументовано образлаже различите приступе управљања учинком у зависности од врсте организације и обављане делатности или пројекта и других параметара и изложи карактеристике и захтеве од извештавања на основу управљања учинком;
- У стању је да за сваку од области из надлежности ЈЛС предложи најмање 3–5 индикатора и дефинише њихове карактеристике и очекиване ефекте праћења;
- Разуме како се остварује повећање организационе ефикасности и транспарентности кроз *CLEAR*[15] оквир, која је улога регуларног извештавања о учинку и оствареним привременим резултатима, како се дефинишу привремени догађаји на основу којих се утврђује вероватноћа остварења коначног резултата (*milestones*);
- Разуме механизме и стратегије да се кроз концепт размене искустава и добре праксе са општинама у Србији и ван ње (*C2C*)[16] побољша организациона ефикасност и квалитет рада локалне самоуправе;
- Разуме и у стању је да искаже у којој мери и на који начин добра и лоша искуства других ЈЛС могу да утичу на информисано доношење извршних и оперативних одлука;

[15] Механизам за самопроцену грађанског учешћа на локалном нивоу: 1. Can do (ресурси и знање за учествовање); 2. Like to (осећај припадности који оснажује партиципацију), 3. Enabled to (могућност за учествовање), 4. Asked to (тражено учествовање од стране ЈЛС или организација цивилног друштва), 5. Responded to (доказ да су предлози узети у обзир).

[16] „Град граду“ механизам партнерства локалних самоуправа кроз размену најбољих пракси.

- Разуме циљеве мера за постизање родне равноправности, механизме којима се постиже родна равноправност у упоредним системима и у домаћем законодавству и захтеве који се постављају пред руководиоца у области достизања родне равноправности и једнаких могућности.

Опис програма и тематских целина

Управљање учинком у јединицама локалне самоуправе и јавним установама – концепт, механизми, начин примене; Систем поређења са најбољим локалним самоуправама кроз доделу Европске ознаке изврсности управљања (*European Label of Excellence*); Практични аспекти управљања учинком; Индикатор (показатељ) за мерење учинка – израда индикатора, карактеристике доброг индикатора; Побољшање организационих ефеката и учинка кроз CLEAR оквир; Побољшање учинка кроз Ц2Ц сарадњу; Искуства држава Савета Европе у пројектима Ц2Ц; Хоризонтални механизми за постизање доброг управљања: родна равноправност и једнаке могућности.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: онлајн обука.
Методе и технике: преглед писаног и видео материјала, 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

Није ограничено време трајања 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 обуке.

Назив програма обуке

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

Шифра програма

2027-08-0306

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 руководилаца у јединицама локалне самоуправе 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).

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Управљање задацима и остваривање резултата рада;
Посебна функционална компетенција за област рада: послови руковођења.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Разуме поступак 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;
- Упознат/а је са контролним активностима 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.

Назив програма обуке

- **ОМЛАДИНСКА ПОЛИТИКА**

Шифра програма

2027-08-0307

Циљ реализације програма

Успостављање и унапређење системске бриге о младима, као и механизама омладинске политике на локалном нивоу који осигуравају укључивање младих у све процесе доношења одлука на локалном нивоу, а посебно у процесе планирања, реализације, праћења и вредновања омладинске политике.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Набраја основне елементе омладинске политике на националном и локалном нивоу, кључне актере и документе који уређују омладинску политику у Републици Србији;
- Препознаје, иницира и подржава активно учешће младих у раду институција и друштвених процеса који омогућавају младима да утичу на сопствену будућност;
- Разуме кораке до успостављања функционалних и инклузивних савета за младе на локалном нивоу;
- Разуме кораке до функционалног успостављања Канцеларије за младе;
- Разуме важност креирања подстицајног окружења за рад организација цивилног сектора и међусекторске сарадње у области омладинске политике;
- Иницира и учествује у креирању стратегије и локалних стратешких документа и других инструмената омладинске и других јавних политика којим се планира координација, реализација, финансирање и вредновање бриге о младима, у партнерству са свим заинтересованим и одговорним странама како би био одржив;
- Разуме своју улогу у иницирању и спровођењу анализе положаја и потреба младих у локалној заједници;
- Иницира, креира и обезбеђује одговарајуће услуге и програме младима у складу са налазима истраживања анализе потреба и положаја младих;
- Иницира коришћење и користи моделе који су успешно имплементирани у другим локалним заједницама и прилагођава их свом локалном контексту.

Опис програма и тематских целина

I Елементи омладинске политике на локалном нивоу, Савети за младе на локалном нивоу; Канцеларије за младе; Међусекторска сарадња, сарадња са организацијама цивилног сектора и подстицајно окружење за рад ОЦД; Стратешка документа, закони и други инструменти омладинске и других јавних политика од значаја за младе на националном и локалном нивоу;
II Осигурање квалитета омладинског рада, неформалног образовања и програма и пројеката за младе;
III Улога руководиоца у анализи положаја и потреба младих у локалној заједници;

IV Услуге и програми намењени младима у складу са налазима истраживања анализе потреба и њиховог положаја;
V Примери добре праксе на локалном нивоу (канцеларије за младе, омладински центри, клубови, савети за младе, подршка и укључивање удружења, примери сарадње младих и институција.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: тренинг.
Методе и технике: интерактивно предавање, преглед материјала, дискусија, демонстрација, рад у пару.

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Друштвене делатности** 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 20 полазника.

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Начин верификације

Потврда о завршеном програму обуке.

Назив програма обуке

- **ЕФЕКТИВНО ЛИДЕРСТВО**

Шифра програма

2027-08-0308

Циљ реализације програма

Унапређење компетенција руководилаца у ЈЛС да предводе друге и инспиришу их да преузму већи степен личне одговорности ради стварања посвећености, добре атмосфере и изврсних резултата.

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Оријентација ка учењу и променама;
Посебна функционална компетенција за област рада: послови руковођења.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Зна шта је лидерство и улогу лидера у радном окружењу;
- Прави разлику између лидера и менаџера/руководиоца;
- Упознат је са модерним теоријама ефективног лидерства и трендовима који утичу на тржиште рада и модерне начине обављања посла;
- Увиђа предности различитих лидерских стилова;
- Препознаје основне компоненте организационе културе;
- Спреман је да преузме већу одговорност за проактивно предвођење промена;
- Познаје инструменте неопходне за руковођење људима;
- Више обраћа пажњу на сопствене и туђе емоције;
- Препознаје аспекте руковођења које 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;
- Има план како да организује свој тим око заједничке визије.

Опис програма и тематских целина

Лидерство и лидерска улога; Разлике између лидера и менаџера/руководиоца; Модерне теорије ефективног лидерства и трендови који утичу на тржиште рада; Лидерски стилови; Организациона култура и лидерство; Проактивно предвођење промена; Инструменти неопходни за руковођење људима; Емоционална интелигенција; Снаге и слабости руковођења; Добре праксе руковођења; План спровођења заједничке визије.

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 **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

- **ЛИДЕРСКИ СТИЛОВИ И ТЕХНИКЕ**

Шифра програма

2027-08-0309

Циљ реализације програма

Упознавање руководилаца у ЈЛС са најпродуктивнијим моделима лидерског понашања и техникама за континуирано унапређивање резултата рада и вредности људског капитала.

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Посебна функционална компетенција за област рада: послови руковођења.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Разуме главне факторе у теорији лидерства;
- Зна како да исправно користи различите типове ауторитета моћи у пословној пракси;
- Уме да одабере и користи најефективније моделе лидерског понашања који су адекватни одређеној пословној ситуацији;
- Свој лидерски стил прилагођава ситуацији;
- Зна како да примени систем управљања по задацима;
- Запосленима пружа шансу да самостално обављају послове и задатке;
- Уме да примени технике за пренос ауторитета на запослене у циљу њиховог јачања и развоја;
- Зна како да запослене подстакне да исказују своје предлоге без обзира на њихов квалитет;
- Уводи у рад сва четири нивоа продуктивности;
- Разуме значај јачања предузетничког, иновативног духа у тиму и техника за његову стимулацију и развој;
- Познаје примере добре праксе за ефикасно лидерство.

Опис програма и тематских целина

Фактори лидерства; Типови ауторитета у пословној пракси; Лидерски модел – Блејк Мутонов координантни систем; Лидерски модел – Четири оквира; Основни лидерски стилови и како се ефективно користе; Управљање по задацима (МВО); Делегирање посла запосленима; Оснажење људи или пренос ауторитета; Како да уведете систем индивидуалних предлога?; Четири нивоа продуктивности; Развој предузетничког духа; Успешно лидерство – примери добре праксе.

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

- **МОТИВАЦИЈА ЗАПОСЛЕНИХ**

Шифра програма

2027-08-0310

Циљ реализације програма

Разумевање феномена мотивације и свих сложених процеса у психологији повезаних са тим феноменом ради овладавања најмодернијим техникама за стварање мотивационе средине и покретање запослених у акцију, а нарочито техникама за развој упорности у довршавању започетих послова.

Компетенције чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Управљање људским ресурсима;
Посебна функционална компетенција за област рада: послови руковођења.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Разуме савремено лидерство XXI века;
- Примењује Масловљеву хијерархију потреба;
- Примењује Херцбергову теорије мотивације;
- Поставља инспиративне и изазовне циљеве свом тиму;
- Гради тим људи посвећених својој организацији, послу и тиму;
- Гради и одржава мотивациону радну средину;
- Показује високу личну мотивисаност и предводи тим личним примером;
- Развија тимски дух;
- Даје признања и похвале члановима тима на ефективан начин;
- Развија проактивност код чланова тима.

Опис програма и тематских целина

Лидерски императив у XXI веку; Пет мотиватора Абрахама Маслова; Херцбергови фактори хигијене и мотивације; Раст и развој као темељни принципи мотивације; Феномен Пигмалион ефекта у управљању људима; Шест корака за стварање мотивационе радне средине; Праведни лидер и мотивисани запослени; Развој тимског духа као мотивациони фактор; Признавање као најмоћнија мотивациона полуга; Најефективнији начин за давање признања и похвала запосленима.

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

- **МЕТОДЕ РАЗВОЈА ЗАПОСЛЕНИХ**

Шифра програма

2027-08-0311

Циљ реализације програма

Упознавање руководилаца у ЈЛС са механизмима и начинима за инвестирање у развој запослених.

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Управљање људским ресурсима.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Препознаје значај инвестирања у едукацију запослених;
- Објашњава људски капитал и начине његовог управљања;
- Даје преглед основних процеса који се дешавају у процесу развоја људских ресурса;
- Описује развојне функције менаџмента људских ресурса;
- Интерпретира процес образовања и обуке запослених у организационом контексту;
- Наводи начине за управљање каријером запослених;
- Дискутује о значају вредновања радних перформанси запослених.

Опис програма и тематских целина

Инвестирање у едукацију запослених; Појам људског капитала као неопипљиве имовине и начини за његово управљање у оквиру организације; Развој људских ресурса и основни процеси који се у њему дешавају (аналитичко-плански процеси, обезбеђивање људских ресурса, развој запослених, односи са запосленима); Развојне функције менаџмента људских ресурса (оријентација и социјализација, обука и образовање, управљање каријером, вредновање радне успешности); Образовање и обука запослених у организационом контексту (образовни циклус, методе образовања и обуке, евалуација обуке); Управљање каријером запослених; Вредновање радних перформанси запослених.

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 и/или 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

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

- **ПЛАНИРАЊЕ, ПРАЋЕЊЕ И ИЗВЕШТАВАЊЕ О РАДНОМ УЧИНКУ ЗАПОСЛЕНИХ**

Шифра програма

2027-08-0312

Циљ реализације програма

Упознавање руководилаца у ЈЛС са различитим аспектима ефикасног система оцењивања радног учинка запосленог у циљу унапређења његове ефективности.

Компетенције чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Управљање људским ресурсима;
Посебна функционална компетенција за област рада: послови руковођења.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Познаје циљеве сваког извештаја о радном учинку;
- Познаје карактеристике ефективног оцењивања радног учинка;
- Разуме цео циклус представљања извештаја о радном учинку;
- Ефективно представља извештај о радном учинку;
- Користи савете за представљање извештаја о радном учинку;
- Примењује научене савете у изради акционог плана.

Опис програма и тематских целина

Циљеви извештавања о радном учинку; Карактеристике програма за евалуацију радног учинка; Циклуси израде извештаја о радном учинку; Представљање извештаја о радном учинку; Савети за успех у представљању извештаја о радном учинку; Акциони план за побољшање учинка.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: онлајн обука.
Методе и технике: преглед материјала (писане и видео лекције, презентације и инфографици), решавање задатака и вежбања.

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 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 обуке.

Назив програма обуке

- **СИСТЕМ 5С**

Шифра програма

2027-08-0313

Циљ реализације програма

Очистити и уредити општинску зграду, свако радно место и све просторије за пружање услуга грађанима, као и околину општинске зграде. Увести процедуре и стандарде за уређење и чишћење зграде и околине како би та активност постала редовна радна обавеза запослених. Побољшати дисциплину и посвећеност запослених и ојачати тимски дух у општинској администрацији.

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Посебна функционална компетенција за област рада: послови руковођења.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Разумети предности рада у чистом и уредном окружењу;
- Идентификовати и елиминисати отпад у канцеларијском окружењу;
- Дефинисати сваки од 5С принципа и применити алате за визуелно управљање;
- Спровести све основне активности и фазе у имплементацији 5С система;
- Применити инструменте визуелне контроле за побољшање организације на радном месту;
- Увести процедуре и стандарде за одржавање 5С система;
- Дефинисати критичне факторе за успех 5С система.

Опис програма и тематских целина

Шта је 5С систем?; Предности и користи од 5С система; 5С правила и принципи; Примена 5С система за побољшање квалитета услуга и продуктивности; 5С фаза 1 – Систематизација; 5С фаза 2 – Сређивање; 5С фаза 3 – Светло и чисто; 5С фаза 4 – Стандардизација; 5С фаза 5 – Самоодрживост; Како изводити акцију црвене траке; Креирање визуелне канцеларије.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: онлајн обука.
Методе и технике: преглед материјала (писане и видео лекције, презентације и инфографици).

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

Није ограничено време трајања 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 обуке.

Назив програма обуке

- **ДЕЛЕГИРАЊЕ И ПОВРАТНА ИНФОРМАЦИЈА**

Шифра програма

2027-08-0314

Циљ реализације програма

Унапредити знања и вештине руководилаца у ЈЛС за примену техника и инструмената за успешно делегирање.

Компетенције чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Управљање људским ресурсима;
Посебна функционална компетенција за област рада: послови руковођења.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Познаје добити од успешног делегирања;
- Разуме грешке које настају у процесу делегирања;
- Анализира и категорише своје пословне активности;
- Одваја продуктивне од непродуктивних активности;
- Врши квалитетну припрему процеса делегирања;
- Изводи ефективно делегирање посла;
- Препознаје лоше делегиране послове;
- Разуме значај повратне информације;
- Успешно управља негативним коментарима и оптужбама;
- Познаје карактеристике затвореног круга повратне информације;
- Примењује савете за успешно делегирање пословним активностима.

Опис програма и тематских целина

Концепт делегирања и његова добит; Грешке које настају у процесу делегирања; Анализа пословних активности; Категоризација пословних активности; Припрема процеса делегирања; Извођење ефективног делегирања; Праћење извршења делегираног посла; Давање ефективних повратних информација; Управљање притужбама и негативним повратним информацијама; Затворени круг повратних информација; Савети за успешно делегирање.

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 **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

- **ИНТЕРНА И ЕКСТЕРНА КОМУНИКАЦИЈА**

Шифра програма

2027-08-0315

Циљ реализације програма

Развијање вештина интерне и екстерне комуникације полазника у циљу повећања организационе ефикасности и квалитета пружања услуга грађанима и привреди.

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Посебна функционална компетенција за област рада: послови руковођења.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина

По завршетку програма, полазник:

- Разуме улогу руководиоца у успостављању стандарда квалитетне интерне и екстерне комуникације;
- Примењује управљачке механизме којима се унапређује интерна и екстерна комуникација у циљу трансформације организационе културе у ЈЛС;
- Зна како да препозна комуникационе проблеме екстерне и интерне комуникације у ЈЛС;
- Примењује технике активног слушања и асертивности;
- Разуме појам циљне јавности, схвата значење канала и средстава интерне и екстерне комуникације и располаже стратегијама за њихово коришћење;
- Примењује основне вештине јавног наступа: начин излагања, композиција или редослед излагања у задатом временском оквиру, употреба гласа, дикције и говора тела, развој сигурности у наступу, зна да отклони или избегне типичне грешке;
- Наводи пример за поделу одговорности у процесу објављивања информација;
- Успоставља и одржава односе са релевантним институцијама, циљним групама и члановима заједнице;
- Разуме значај онлајн и директне комуникације руководилаца и запослених са различитим јавностима (општом, стручном, медијима) преко онлајн платформи, разуме значај управљања кризним ситуацијама и улогу руководиоца у обезбеђивању размене информација која одговара кризним ситуацијама, разуме концепт кризног управљања и начин информисања екстерне и интерне јавности у кризним ситуацијама;
- Наводи примере за функционисање и значај екстерне комуникације посредством онлајн платформи (друштвене мреже, блогови, сајтови, форуми), значај креирања релевантних дигиталних садржаја за квалитет и повећање доступности информација о раду, активностима и услугама ЈЛС;
- Планира интерну и екстерну комуникацију – учествује у изради стратегије интерне и екстерне комуникације.

Опис програма и тематских целина

Организациона култура, појам, врсте, комуникација, врсте комуникације; Основни принципи добре комуникације и улога руководиоца; Мапирање комуникационих проблема екстерне и интерне комуникације; Вештине које комуникацију чине успешнијом; Мотивација запослених, решавање „шумова у комуникацији“; Циљне јавности, канали и средства интерне и екстерне комуникације; Вештине јавног наступа; Подела одговорности у процесу објављивања информација; Успостављање и одржавање односа са релевантним институцијама, циљним групама и члановима заједнице; Кризно управљање; Екстерна комуникација; Планирање интерне и екстерне комуникације.

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 **Комуникација и односи са јавношћу** 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

- **КОМУНИКАЦИЈА СА ГРАЂАНИМА**

Шифра програма

2027-08-0316

Циљ реализације програма

Развијање вештина комуникације руководилаца у ЈЛС у циљу квалитетног пружања услуга грађанима и привреди.

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Посебна функционална компетенција за област рада: послови руковођења.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Препознаје значај добре сарадње и комуникације између јединица локалне самоуправе и грађана;
- Разуме своју улогу у успостављању стандарда квалитетне интерне и екстерне комуникације;
- Препознаје и отклања сметње у комуникацији са грађанима;
- Разуме појам циљне јавности и схвата значење канала и средстава интерне и екстерне комуникације;
- Познаје поделу одговорности у процесу објављивања информација;
- Успоставља и одржава односе са релевантним институцијама, циљним групама и члановима заједнице;
- Разуме значај онлајн комуникације и директне комуникације функционера и службеника на положају са различитим јавностима (општом, стручном, медијима) преко онлајн платформи;
- Успешно управља кризном ситуацијом.

Опис програма и тематских целина

Важност сарадње ЈЛС са грађанима; Основни принципи добре комуникације и функционера и службеника на положају; Мапирање комуникационих проблема у комуникацији са грађанима; Циљне јавности, канали и средства комуникације; Подела одговорности у процесу објављивања информација; Успостављање и одржавање односа са релевантним институцијама, циљним групама и члановима заједнице; Онлајн комуникација са различитим јавностима (општом, стручном, медијима); Кризно управљање.

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 **Комуникација и односи са јавношћу** 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

- **ПРЕГОВАРАЊЕ ЗА РУКОВОДИОЦЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ**

Шифра програма

2027-08-0317

Циљ реализације програма

Унапређење знања руководилаца у ЈЛС о преговарању и преговарачким вештинама.

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Изградња и одржавање професионалних односа.
Посебна функционална компетенција за област рада: послови руковођења.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Дефинише појмове преговарања и споразума;
- Разликује карактеристике дистрибутивних и интегративних преговора;
- Објашњава процес припреме за преговарање;
- Описује ток процеса преговарања;
- Даје преглед карактеристика преговарачких тактика и стратегија;
- Препознаје препреке које могу наступити приликом постизања споразума;
- Демонстрира вештине преговарања.

Опис програма и тематских целина

Појам преговарања и споразума; Врсте преговора (дистрибутивни и интегративни); Припрема за преговарање; Ток процеса преговарања; Преговарачке тактике и стратегије; Постизање споразума и препреке које могу наступити; Усвајање вештине преговарања.

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 **Комуникација и односи са јавношћу** 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

- **МЕНТОРСТВО У ОБЛАСТИ ВЕШТИНЕ РУКОВОЂЕЊА**

Шифра програма

2027-08-0318

Циљ реализације програма

Циљ менторског програма је примена стеченог знања и решавање конкретног проблема или задатка на радном месту полазника. Реализацијом менторског програма постиже се пун ефекат обука и примена стеченог знања на конкретном радном месту, уз подстицање мотивације код полазника за континуирано усавршавање и развој.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку менторског програма, полазник је:

- Овладао напредним знањима и вештинама у релевантној области руковођења;
- Успешно решио радни задатак/активност из свог радног окружења:
- Израда Плана рада управе у систему управљања ЈЛС;
- Израда Плана учинка организационих јединица у оквиру управе;
- Израда Извештаја о раду управе;
- Израда Извештаја о учинку организационих јединица у оквиру управе;
- Израда стратегије интерне и екстерне комуникације и др.

Опис програма и тематских целина

Менторски програм се реализује у неколико фаза:

1) Програм започиње првом менторском сесијом у циљу упознавања полазника и ментора који тада заједно дефинишу проблем/задатак из радног окружења на којем ће радити. Зависно од утврђених потреба запосленог/их у органу, програм може да буде фокусиран на решавање практичних проблема у различитим областима управљања учинком.
2) Након дефинисања задатка, менторски програм се даље реализује путем менторских сесија које се одвијају најмање два пута месечно, у терминима које договоре полазник и ментор, као и кроз индивидуални рад ментија на договореном задатку који се одвија између менторских сесија. Током менторских сесија, ментор омогућава надоградњу постојећих знања полазника, пружа смернице и упутства полазнику за успешан рад на задатку, као и континуирану повратну информацију. Менторство може да се реализује индивидуално или са групом полазника, а један ментор може имати до 4 полазника у групи.
3) Последња менторска сесија има за циљ пружање финалне повратне информације полазнику о успеху у менторском програму, евалуацију програма од стране полазника, као и израду акционог плана за даље унапређење знања и вештина полазника.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: менторство 1) индивидуално или 2) групно.

Методе и технике: радионице, индивидуални рад, групни рад, студија случаја, план акције.

Трајање програма

1) Менторска сесија траје 2 сата. Полазник може имати највише 6 сусрета са ментором. Укупно трајање програма је до 3 месеца (12 сати).

2) Менторска сесија траје 4 сата. Група може имати највише 6 сусрета са ментором. Укупно трајање програма је до 3 месеца (24 сата).

Најмањи и оптималан број полазника

Један ментор може имати од 1 до 4 полазника.

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.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на основу израђеног менторског задатка.

Начин верификације учешћа

Након успешно савладаног менторског задатка, полазник добија сертификат о успешно завршеном програму.

Предуслови за укључивање

Поседовање напредних знања у релевантној области руковођења.

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	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,

Број сати	Програм обуке без провере знања	Програм обуке са провером знања
	реализовање обуке (4 сата ефективног ангажовања реализатора) – 10000 РСД.	следеће структуре: – Накнада за реализовање обуке (4 сата ефективног 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,	У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију

Број сати	Програм обуке без провере знања	Програм обуке са провером знања
	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 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.	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 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	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;

Број сати	Програм обуке без провере знања	Програм обуке са провером знања
	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.	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 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

Број сати	Програм обуке без провере знања	Програм обуке са провером знања
		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 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.	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 – 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	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:

Број сати	Програм обуке без провере знања	Програм обуке са провером знања
	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.	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.
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	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

Број сати	Програм обуке без провере знања	Програм обуке са провером знања
	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.	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 (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.	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 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.

Број сати	Програм обуке без провере знања	Програм обуке са провером знања
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.
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	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

Број сати	Програм обуке без провере знања	Програм обуке са провером знања
	(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.	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 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.	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 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	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

Број сати	Програм обуке без провере знања	Програм обуке са провером знања
	износу од 150000 РСД, следеће структуре: Накнада за реализовање обуке (60 сати ефективног ангажовања реализатора) – 150000 РСД.	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 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	У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и

Број сати	Програм обуке без провере знања	Програм обуке са провером знања
	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.	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.