

**ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА
У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА
ЗА 2024. ГОДИНУ**

Садржај

УВОД.....	3
I. ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ	5
1. ПРОГРАМ ОБУКЕ НОВОПОСТАВЉЕНИХ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ.....	9
• ОРИЈЕНТАЦИЈА.....	10
• ОСНОВЕ - СУШТИНСКА ПИТАЊА	12
• РАДНО ОКРУЖЕЊЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ	13
• НА ПУТУ КА ЧЛАНСТВУ У ЕУ	15
• УПРАВЉАЊЕ СИСТЕМОМ ЈАВНИХ ПОЛИТИКА	17
• КРЕИРАЊЕ И ПРУЖАЊЕ ЈАВНИХ УСЛУГА.....	19
• ДИГИТАЛИЗАЦИЈОМ ДО КВАЛИТЕТНИЈИХ ЈАВНИХ УСЛУГА	21
• УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА – ОД КОМПЕТЕНЦИЈА КА ЦИЉЕВИМА	23
• ВОЂЕЊЕ ТИМА КА РЕЗУЛТАТИМА.....	25
• НАПРЕДНЕ КОМУНИКАЦИОНЕ ВЕШТИНЕ	27
• САМОСВЕСНОСТ И ЛИЧНА ДЕЛОТВОРНОСТ У ОСТВАРИВАЊУ РЕЗУЛТАТА	29
2. ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ УСАВРШАВАЊА И РАЗВОЈА ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ	31
• СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ, ФИНАНСИЈЕ И ЕФИКАСНОСТ	34
• ИНОВАЦИЈЕ И ТРАНСФОРМАЦИЈА НАЧИНА УПРАВЉАЊА	37
• ЛИДЕРИ КОЈИ ПРЕДВОДЕ ПРОМЕНЕ.....	40
• РУКОВОДИЛАЦ КАО ПОКРЕТАЧ ИЗГРАДЊЕ ИНСТИТУЦИОНАЛНОГ ИНТЕГРИТЕТА.....	43
• УПРАВЉАЊЕ СОБОМ	45
• УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА	48
• ДИЗАЈНИРАЊЕ И УНАПРЕЂИВАЊЕ ЈАВНИХ УСЛУГА	51
• ИЗАЗОВИ ЧЛАНСТВА У ЕУ.....	54
• БЕЗБЕДНОСНА КУЛТУРА.....	57
2.1.РАДИОНИЦЕ ЗА СТИЦАЊЕ ВЕШТИНА	59
• РУКОВОДИЛАЦ КАО КОУЧ	59
• РЕШАВАЊЕ ЕТИЧКИХ ДИЛЕМА	61
• ОБРАЋАЊЕ У ЈАВНОСТИ И МЕДИЈСКИ НАСТУП	63
• ДРЖАВНИ ПРОТОКОЛ	65

**II ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА КОЈИ СЕ ПРИПРЕМАЈУ ИЛИ
НАЛАЗЕ НА РУКОВОДЕЋИМ РАДНИМ МЕСТИМА.....67**

• УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА	71
• УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ФИНАНСИЈАМА.....	73
• ОСНОВЕ УПРАВЉАЧКЕ ОДГОВОРНОСТИ – ОНЛАЈН ОБУКА.....	75
• МОДЕРАН КОНЦЕПТ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ДРЖАВНОЈ УПРАВИ	78
• ПРАЋЕЊЕ УЧИНКА И ВРЕДНОВАЊЕ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ	80
• РУКОВОДИЛАЦ КАО КОУЧ	82
• ВОЂЕЊЕ ИНОВАТИВНИХ ПРОМЕНА.....	84
• ИНФОРМАЦИОНА БЕЗБЕДНОСТ	86
• ПРОЈЕКТНИ ЦИКЛУС	88
• ИЗГРАДЊА ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ	90
• ПЕТ НАЧИНА ДА СТВОРИМО ПСИХОЛОШКУ СИГУРНОСТ НА РАДНОМ МЕСТУ	92
• ОРГАНИЗАЦИЈА КОЈА УЧИ	94

УВОД

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

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

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

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

Додатно, овај Програм је припремљен и у складу са закључцима изведених из искустава припреме, реализације и евалуације Програма обуке државних службеника на положају чије је спровођење подржано путем пројекта „Јачање професионалних капацитета државних службеника на положају у РС“.

Сваки појединачни програм обуке који чини део овог Програма може се реализовати путем облика реализације који је наведен у појединачном програму обуке или модернизованим системом обуке. Модернизовани систем обуке или комбиновано учење подразумева реализацију обуке у две фазе: онлајн обука и консултације.

Прва фаза се одвија путем онлајн обуке када полазници самостално уче из припремљеног материјала (писаних и видео лекција, презентација, инфографика, задатака и вежбања) уз полагање теста.

Друга фаза подразумева консултацију са тренером (у учионици или онлајн) ради примене знања у пракси. У интензивној директној комуникацији са реализатором обуке, полазници рекапитулирају научено, решавају своје дилеме и добијају практичне савете како да знања стечена путем онлајн обуке, примене у пракси, као и како да планирају своје активности у том циљу. Током консултација, знања и искуства полазника се систематизују, коригују, проширују и продубљују.

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

По завршетку обуке, полазницима су материјали са обуке (писане и видео лекције, презентације, инфографици, задаци и вежбања, речник појмова и FAQ) континуирано доступни у оквиру НАЈУ Инфотеке.

Такође, у циљу развоја програма који је флексибилан и који у потпуности одговара специфичним потребама за стручним усавршавањем државних службеника на положају, неки од програма обуке могу садржати *prework-postwork* активности без обзира на организациони облик. Следи њихово објашњење.

Активности пре и након обуке

Prework, или припремни део обуке, подразумева да тренер припреми материјал и/или предвиди активности за полазнике путем којих ће их упознати са темом обуке, пре саме обуке. Може садржати и тест, анкету, задатак, студију случаја, инфографик. **Циљ овог дела обуке је да полазници сами, прегледом материјала и/или кроз активност, могу да изграде одређена знања о теми.** Материјал мора бити јасан, релевантан, смислен, као и активност. Имајући у виду да је ово први контакт полазника са темом, јако је важно осмислити је тако да полазницима има смисла, јер ће то бити одлучујуће за њихову мотивацију за ангажовање у овој фази.

Postwork се односи на период након обуке када полазници приступају изради задатка. **Циљ ове активности је да полазници примене научено,** уз подршку тренера. Размена задатака и повратних информација о квалитету урађеног између реализатора и полазника се врши путем мејла. У овој фази, полазници могу добити и корисне материјале, ширу литературу и слично.

НАЈУ вебинар представља виртуелни догађај који се изводи онлајн, уживо и повезује полазнике и реализаторе који су на различитим локацијама, уз помоћ интернет конекције. НАЈУ вебинари се одвијају кроз три фазе: *Prework* (припремни део), вебинар – догађај уживо и *Postwork* (задатак).

Неки од програма обука се могу реализовати путем два организациона облика. У зависности од избора организационог облика зависиће следећи елементи програма: методе и технике реализације програма, трајање програма и најмањи и оптималан број полазника.

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

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

I. ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ

1. ПРОГРАМ ОБУКЕ НОВОПОСТАВЉЕНИХ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ	9
• ОРИЈЕНТАЦИЈА.....	10
• ОСНОВЕ - СУШТИНСКА ПИТАЊА	12
• РАДНО ОКРУЖЕЊЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ	13
• НА ПУТУ КА ЧЛАНСТВУ У ЕУ	15
• УПРАВЉАЊЕ СИСТЕМОМ ЈАВНИХ ПОЛИТИКА	17
• КРЕИРАЊЕ И ПРУЖАЊЕ ЈАВНИХ УСЛУГА.....	19
• ДИГИТАЛИЗАЦИЈОМ ДО КВАЛИТЕТНИЈИХ ЈАВНИХ УСЛУГА	21
• УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА – ОД КОМПЕТЕНЦИЈА КА ЦИЉЕВИМА	23
• ВОЂЕЊЕ ТИМА КА РЕЗУЛТАТИМА.....	25
• НАПРЕДНЕ КОМУНИКАЦИОНЕ ВЕШТИНЕ	27
• САМОСВЕСНОСТ И ЛИЧНА ДЕЛОТВОРНОСТ У ОСТВАРИВАЊУ РЕЗУЛТАТА	29
2. ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ УСАВРШАВАЊА И РАЗВОЈА ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ	31
• СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ, ФИНАНСИЈЕ И ЕФИКАСНОСТ.....	34
• ИНОВАЦИЈЕ И ТРАНСФОРМАЦИЈА НАЧИНА УПРАВЉАЊА	37
• ЛИДЕРИ КОЈИ ПРЕДВОДЕ ПРОМЕНЕ.....	40
• РУКОВОДИЛАЦ КАО ПОКРЕТАЧ ИЗГРАДЊЕ ИНСТИТУЦИОНАЛНОГ ИНТЕГРИТЕТА.....	43
• УПРАВЉАЊЕ СОБОМ	45
• УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА	48
• ДИЗАЈНИРАЊЕ И УНАПРЕЂИВАЊЕ ЈАВНИХ УСЛУГА	51
• ИЗАЗОВИ ЧЛАНСТВА У ЕУ.....	54
• БЕЗБЕДНОСНА КУЛТУРА.....	57
2.1.РАДИОНИЦЕ ЗА СТИЦАЊЕ ВЕШТИНА	59
• РУКОВОДИЛАЦ КАО КОУЧ	59
• РЕШАВАЊЕ ЕТИЧКИХ ДИЛЕМА	61
• ОБРАЂАЊЕ У ЈАВНОСТИ И МЕДИЈСКИ НАСТУП	63
• ДРЖАВНИ ПРОТОКОЛ	65

Разлог који је условио доношење програма обуке у оквиру Програма обуке државних службеника на положају

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

Да би се модеран програм обуке за државне службенике на положајима у државној управи у Србији успешно реализовао Националној академији за јавну управу поверен је директан грант из средстава ИПА 2019 Европске комисије, путем пројекта *„Јачање професионалних капацитета државних службеника на положају у Србији“*. Активности на овом пројекту су предвиђене за период од марта 2021. до августа 2024. године. Општи циљ пројекта је подржати реформу јавне управе кроз јачање професионалне и одговорне државне управе. Специфични циљ пројекта је јачање менаџерских и професионалних капацитета државних службеника на положају кроз примену циљаног модерног програма развоја и обуке. Кључни предуслов за шири циљ пројекта јесте успостављање релевантног и модерног програма свеобухватног професионалног усавршавања државних службеника на положају, као и његово континуирано праћење и унапређивање.

Пројектом је планирано да се обучи око 255 државних службеника на положају - 150 новопостављених и 105 државних службеника који су већ на положају. Током реализације Пројекта прикупљени су значајни подаци о успешности реализације обука и формирани закључци који су били значајни и за измене овог Програма:

- **Временски аспект** трајања обука је измењен, посебно када је реч о обукама у оквиру програма Саће. То је било посебно важно за оне обуке за чију је реализацију претходно планирано неколико везаних дана;
- **Флексибилнија реализација обуке** - с обзиром на постојање потребе да се остваре циљеви и исходи обука, али и да обуке не би требало да временски трају дуго, уведен

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

је **модалитет обука из три дела**, где се само један, централни део обуке остварује као директан рад на обуци и са колегама, а обуци претходи једнако важан припремни рад (prework), као и праћење полазника кроз одређене активности након обуке (postwork) - кроз осмишљене задатке и активности за полазнике који би требало да подрже примену наученог у свакодневном радном окружењу ДСП.

- С обзиром на важност припремног рада, али и рада после обуке, постојала је потреба за ревидирањем обима, релевантности и квалитета припремног материјала за учење. У том смислу, значајан аспект промена односио се на развијање и припрему **дидактичких материјала** за обуку.
- Одређене обуке захтевале су већу **центрираност ка полазницима** обука, односно, потребно је да се садржаји што више приближе перспективи ДСП, како би кроз сваку обуку стекли увиде, знања и вештине који су за њих релевантни и које могу да примене и остваре у свакодневном раду у својим областима рада.
- Након детаљне анализе циљева и садржаја појединачних програма обука, **хоризонтална питања** антидискриминације и партиципације цивилног друштва, као и вредности јавне управе укључена су у релевантне програме обука, како за новопостављене државне службенике на положају, тако и за полазнике програма „Саће“.
- **Стандардизовано мерење постигнућа полазника** - посебно, за програм Саће, уведени су стандардизовани тестови знања, којима се проверава знање полазника пре обуке, као и након похађане обуке. На тај начин добијени резултати тестова указују на постигнуће полазника које може да се припише обукама. Тренери на тај начин добијају и увид у делове обука које, по потреби, могу да унапреде. Провера постигнућа полазника се реализује путем улазних и излазних тестова знања (пре и после обуке).
- Још један аспект измена обука односио се и на саму **реализацију обука**. У том смислу, разматране су различите форме реализације обука (уживо и онлајн), начини успостављања континуиране сарадње полазника са реализаторима обука након похађаних обука, начини умрежавања полазника.

ЦИЉНЕ ГРУПЕ ПОЛАЗНИКА ПРОГРАМА ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ - ПРОГРАМСКЕ ЦЕЛИНЕ

Програм обуке државних службеника на положају је намењен следећим циљним групама: државним службеницима на положајима и новопостављеним државним службеницима на положајима. Иако је свеукупна концептуална основа једнака за обе групе, постоје одређене разлике у погледу начина како су ови програми осмишљени за сваку од ових група.

Први део - „Основе“ садржи програм обуке за новопостављене државне службенике на положајима. Његов циљ је изградња заједничког начин размишљања, изградња суштински важних знања и вештина у њиховој новој улози, унапређење компетенција за управљање

процесом креирања и спровођења политика и управљања људским ресурсима, подизање нивоа самосвести као руководиоца и подстицај на континуирано учење.

Како би се омогућила брза и лака интеграција у систем државне управе за оне који немају искуства рада у овом систему, развијен је програм обуке „*Оријентација*“. Програм „*Основе – суштинска питања*“ за новопостављене државне службенике на положајима представља својеврстан „пакет“ који се састоји од девет програма обука. Сваким од њих се настоји обезбедити новопостављеним државним службеницима на положају главна знања и вештине који ће им помоћи да буду успешни на том положају. У процесу развоја овог програма важне смернице су представљале три компоненте: контекст, односно разумевање окружења појединца који се нашао у новој улози; остваривање резултата, нарочито кроз планирање политика и пружање услуга и управљање тимом, као трећа компонента, имајући у виду важност „меких“ вештина за успешно руковођење.

Друга програмска целина за државне службенике на положају - „*Пчелиње саће*“ је креиран са циљем да одговори на специфичне потребе за садржајем обука ДСП, као и да понуди могућност њихове комбинације. Програми обука у оквиру ове целине поручују да се савремено руковођење не своди на издавање налога подређенима. Основно питање за лидере је како да комуницирају своју визију и циљеве на начин који инспирише запослене, како да их усмеравају да изнађу свој најбољи начин постизања учинка и како да развијају своје таленте. Државни службеници на положајима су лидери у својим организацијама, имају посебну улогу о изградњи институционалног интегритета и обликовању ставова и понашања у организацији у вези са етичким питањима. Запослени су склони да се прилагођавају према понашању руководиоца, тако да руководиоци предводе личним примером. Државни службеници на положајима се сусрећу са разним ситуацијама у свом професионалном раду где је неопходно да поседују изврсне вештине обраћања у јавности. Преговори, званичне посете, конференције и интеркултуралне радионице захтевају од њих да познају правила државног протокола и имају добре вештине запажања и праћења слушаоца, вештине изражавања на јасан начин и на начин који постиже утицај. Комуникација са медијима захтева способност да формулишу поруке са делотворним садржајем и структуром, да брзо реагују и да умеју да поступају када им се постављају питања.

Свеукупно, Програм обуке државних службеника на положају доприноси остварењу већег броја резултата:

- ✓ Повећању заинтересованости државних службеника на положајима за континуирано учење и њиховој посвећеност стручном усавршавању;
- ✓ Осећају припадности “тиму највишег руководства”, што ствара заједничку етичку и културолошку основу за ову групу;
- ✓ Бољој свакодневној сарадњи и успешнијем тимском раду;
- ✓ Бољој репутацији и повећаној атрактивности посла ДСП.

1. ПРОГРАМ ОБУКЕ НОВОПОСТАВЉЕНИХ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ

Према одредбама Закона о државним службеницима (члан 45), државни службеници који се по први пут именују на положаје дужни су да похађају програм обуке руководиоца током прве године након именовања. Приликом израде програма обуке за новопостављене државне службенике на положајима узети су у обзир важни контекстуални фактори: прво, изменама Закона о државним службеницима крајем 2018. уведене су мере за постепено укидање великог броја вршилаца дужности државних службеника на положајима, кроз спровођење прописаног процеса регрутације и селекције и именовања. Друго, искуства новоименованих државних службеника на положајима значајно варирају, што указује на неопходност прилагођавања програма потребама полазника. Треће, у току су важни реформски процеси у државној управи, за које је неопходна активна улога и лидерство државних службеника на положајима.

Имајући у виду кључна докумената као што су Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период 2021-2030. године³, Програм за управљање јавним политикама и регулаторну реформу за период од 2021. до 2027. године, као и реформске процесе у области управљања људским ресурсима, овај програм обуке новоименованих државних службеника на положајима представља подршку за успешно спровођење поменутих реформи.

³ "Службени гласник РС", бр. 42 од 27. априла 2021, 9 од 21. јануара

Назив програма обуке

- **ОРИЈЕНТАЦИЈА**

Шифра програма

2024-03-0101

Циљна група

Новопостављени државни службеници који не поседују претходно или довољно искуства у раду у државној управи.

Циљ реализације програма

Припрема полазника за обављање дужности државних службеника на положајима.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку семинара, полазник:

- Познаје стратешке циљеве Владе Републике Србије;
- Описује своју улогу државног службеника на положају у систему државне управе;
- Прихвата вредности државне управе и поштује кодекс етичког понашања;
- Наводи главна правила, прописе и начине функционисања државне управе;
- Препознаје основне руководеће задатке у процесу управљања јавним политикама и законодавним процесом;
- Разуме своју улогу у управљању јавним финансијама и јавним набавкама;
- Разуме своју улогу у управљању људским ресурсима;
- Разуме своју улогу у осмишљавању и пружању јавних услуга;
- Разуме своју улогу у процесу придруживања ЕУ и управљању пројектима из фондова ЕУ.

Опис програма и тематских целина

Стратешки циљеви Владе Републике Србије; Улога службеника на положају у систему управе; Етика и вредности државне управе; Препознавање и спречавање корупције; Решавање етичких дилема; Правни оквир државне управе у Србији (основни закони и прописи које треба да познаје државни службеник на положају); Процес креирања и спровођења јавних политика и законодавни процес; Основна знања о буџетирању и финансијском управљању у јавном сектору, укључујући интерну финансијску контролу и екстерну ревизију; Основе јавних набавки и управног поступка; Управљање људским ресурсима у државној управи – улога државног службеника на положају; Јавне услуге; Чланство у ЕУ и управљање пројектима финансираним средствима ЕУ.

Облици, методе и технике реализације програма

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

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

Носиоци реализације

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

Трајање програма

1.1) Десет дана по отварању налога (6 сати)

1.2) Четири сата

Најмањи и оптималан број полазника

1) Није ограничен број полазника и

2) Од 8 до 15 полазника.

Пројекција трошкова

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

Начин вредновања

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

Начин верификације учешћа

Сертификат о успешно завршеном програму.

Назив програма обуке

- **ОСНОВЕ - СУШТИНСКА ПИТАЊА**

Шифра програма:

2024-03-0102

Начин верификације учешћа

Након похађања свих девет програма обука полазник добија потврду о учешћу.

Назив програма обуке

- **РАДНО ОКРУЖЕЊЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ**

Шифра програма

2024-03-0103

Циљна група

Новопостављени државни службеници на положајима.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку семинара, полазник:

- Разуме контекст рада државног службеника на положају и главне циљеве и изазове који су пред Владом и јавном управом у Србији, као и сопствену улогу у остваривању циљева и савладавања изазова;
- Прати глобалне трендове који обликују радно окружење у управи и сагледава кључне изазове и шансе који из тога проистичу за Србију;
- Дискутује о контексту јавне политике;
- Дискутује о улози државног службеника на положају у контексту стратешких циљева и главних изазова;
- Прихвата обавезе и одговорност државних службеника на положајима, разуме концепт управљачке одговорности;
- Схвата важност целоживотног учења.

Опис програма и тематских целина

Циљеви Владе Србије; Глобални трендови који обликују радно окружење у управи, и кључни изазови и шансе који из тога проистичу за Србију; Контекст јавне политике - „тешки“ проблеми, очекивања грађана и привреде, стварање заједничке вредности, хоризонтална питања (као што су пол, млади итд.) и потреба за сарадњом и координацијом; Улога ДСП, заједничке вредности, принципи сарадње и етике; Обавезе и одговорност државних службеника на положајима, шта је управљачка одговорност и како је унапредити? Целоживотно учење као дужност ДСП.

Облици, методе и технике реализације програма

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

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

Носиоци реализације

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

Трајање програма

- 1) Два дана (12 сати) или
- 2) Није ограничено време трајања онлајн обуке.

Најмањи и оптималан број полазника

- 1) Од 10 до 35 полазника или
- 2) Није ограничен број полазника.

Пројекција трошкова

- 1) 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 32.400 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 10.800 РСД; – Накнада за реализовање обуке (12 сати ефективног ангажовања реализатора) – 21.600 РСД. За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 21.600 РСД: – Накнада за реализовање обуке (12 сати ефективног ангажовања реализатора) – 21.600 РСД.
- 2) У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију онлајн обуке припада накнада за припрему онлајн обуке, у нето износу од 54.000 РСД

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Назив програма обуке

- **НА ПУТУ КА ЧЛАНСТВУ У ЕУ**

Шифра програма

2024-03-0104

Циљна група

Новопостављени државни службеници на положајима.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку семинара, полазник:

- Описује и разуме улогу ДСП у процесу приступања држава чланица ЕУ;
- Илуструје логику и статус преговарачког процеса;
- Описује улогу ДСП у управљању фондовима ЕУ;
- Набраја кључне процесе за праћење у контексту придруживања.

Опис програма и тематских целина

Процес којим земља постаје држава чланица ЕУ и улога ДСП у том процесу; Логика и статус преговарачког процеса; Предвођење реформи, не само усклађивање са правним тековинама ЕУ; Подршка ЕУ Србији: механизми финансирања и услови финансирања, улога ДСП у управљању фондовима ЕУ; Извори знања и кључни процеси које треба пратити.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: 1) семинар или 2) онлајн обука

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

Носиоци реализације

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

Трајање програма

- 1) Два дана (12 сати) или
- 2) Није ограничено време трајања онлајн обуке.

Најмањи и оптималан број полазника

- 1) Од 10 до 35 полазника или

2) Није ограничен број полазника.

Пројекција трошкова

1) 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 32.400 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 10.800 РСД; – Накнада за реализовање обуке (12 сати ефективног ангажовања реализатора) – 21.600 РСД. За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 21.600 РСД: – Накнада за реализовање обуке (12 сати ефективног ангажовања реализатора) – 21.600 РСД.

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

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Назив програма обуке

- **УПРАВЉАЊЕ СИСТЕМОМ ЈАВНИХ ПОЛИТИКА**

Шифра програма

2024-03-0105

Циљна група

Новопостављени државни службеници на положајима.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку семинара, полазник:

- Препознаје своју улогу и обавезе у циклусу управљања јавним политикама;
- Разликује фазе циклуса управљања политикама и разуме документа која се израђују у том процесу и која су неопходна за одлучивање;
- Дефинише циљеве и оцењује утицај у складу са принципима оријентисаности на резултате;
- Схвата значај *ex-ante* и *ex-post* процене утицаја и подстиче њихову примену;
- Користи инструменте за управљање спровођењем и праћење јавних политика;
- Утврђује и анализира трошкове јавних политика и принципа за повезивање јавних политика и буџетирања;
- Управља процесом консултација и јавне расправе.

Опис програма и тематских целина

Увод у управљање циклусом јавних политика

Остваривање јавног интереса као једна од вредности државне управе Србије; Дефиниција основних појмова и захтева у области управљања системом јавних политика (плански систем, хијерархија планских докумената, анализа ефеката, извештавање, јавне консултације и комплементарне реформе); Учесници у планском систему, координација и обавезне јавне консултације и расправа; Фазе и кључни тренуци за доносиоце одлука, важни календари (приоритетне области планирања, средњорочно планирање, буџетирање, годишњи план рада Владе, АПСПВ); ЈИС као алат за руководиоце.

Кључни аспекти у управљању јавним политикама о којима ћете одлучивати
Предмет одлучивања у процесу управљања јавним политикама (шта ће на одлучивање поднети државни службеници?); Оптимизација стратешког/планског оквира институције и утврђивање приоритета; Кључни показатељи учинка током праћења стања у области, дефинисања жељене промене и проблема, идентификација опција јавне политике и мера за остваривање промене; Анализа ефеката и Концепт политике; Оцена опција и избор оптималне опције; Јавне консултације и јавна расправа - спровођење и извештавање; Примери управљања процесима консултација; Извештавање о утицају јавних политика.
Финансијски аспекти управљања јавним политикама

Врсте, процес, елементи и резултати анализе ефеката са фокусом на анализу финансијских ефеката; Утврђивање трошкова и буџетирање јавних политика; Средњорочно планирање као алат за управљање; Разлике и сличности између анализе финансијских ефеката, трошкова јавних политика, са фокусом на повезивање са израдом средњорочних планова, ПФЕ обрасца и буџета.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: 1) семинар или 2) онлајн обука

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

Носиоци реализације

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

Трајање програма

- 1) Два дана (12 сати) или
- 2) Није ограничено време трајања онлајн обуке.

Најмањи и оптималан број полазника

- 1) Од 10 до 35 полазника или
- 2) Није ограничен број полазника.

Пројекција трошкова

1) 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 32.400 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 10.800 РСД; – Накнада за реализовање обуке (12 сати ефективног ангажовања реализатора) – 21.600 РСД. За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 21.600 РСД: – Накнада за реализовање обуке (12 сати ефективног ангажовања реализатора) – 21.600 РСД.

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

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Назив програма обуке

- **КРЕИРАЊЕ И ПРУЖАЊЕ ЈАВНИХ УСЛУГА**

Шифра програма

2024-03-0106

Циљна група

Новопостављени државни службеници на положајима.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку семинара, полазник:

- Описује важност пружања јавних услуга у контексту јавне управе;
- Илуструје везе између стратегија, политика и пружања јавних услуга;
- Описује улогу ДСП у контексту креирања и пружања јавних услуга;
- Описује оријентацију ка кориснику у пружању јавних услуга;
- Наводи фундаменталне принципе у пружању квалитетних јавних услуга;
- Идентификује потребе за унапређење јавних услуга.

Опис програма и тематских целина

Пружање јавних услуга као кључни пословни процес за јавну управу; Везе између стратегије, креирања политике и пружања јавних услуга; Улога ДСП у контексту креирања и пружања јавних услуга; Размишљање о дизајнирању услуга и оријентација на корисника – од управних процедура ка пружању услуга грађанима и привредним субјектима; Фундаментални принципи у пружању квалитетних јавних услуга, ЗУП и како предводити ефикасно спровођење ових принципа у улози ДСП; Како идентификовати потребе за унапређењем јавних услуга?

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: 1) семинар или 2) онлајн обука

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

Носиоци реализације

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

Трајање програма:

- 1) Два дана (12 сати) или
- 2) Није ограничено време трајања онлајн обуке.

Најмањи и оптималан број полазника

- 1) Од 10 до 35 полазника или
- 2) Није ограничен број полазника.

Пројекција трошкова

1) 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 32.400 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 10.800 РСД; – Накнада за реализовање обуке (12 сати ефективног ангажовања реализатора) – 21.600 РСД. За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 21.600 РСД: – Накнада за реализовање обуке (12 сати ефективног ангажовања реализатора) – 21.600 РСД.

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

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Назив програма обуке

- **ДИГИТАЛИЗАЦИЈОМ ДО КВАЛИТЕТНИЈИХ ЈАВНИХ УСЛУГА**

Шифра програма

2024-03-0107

Циљна група

Новопостављени државни службеници на положајима.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку семинара, полазник:

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

Опис програма и тематских целина

Развој јавних услуга, коришћење дигиталних фактора и шанси: које вештине и капацитети су потребни? Средишњи елементи е-управе у Србији и како убрзати дигиталну трансформацију - поуке које треба извући из примера успешне трансформације услуга уз коришћење дигитализације; Развој «доброг управљања» - сумереност ка грађанима и приватном сектору као једна од вредности државне управе Србије; Управљање квалитетом у пружању услуга: од смислених података ка квалитетнијим услугама; Улога и одговорност ДСП у процесу дигитализације државне управе.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: 1) семинар или 2) онлајн обука

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

Носиоци реализације

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

Трајање програма

- 1) Два дана (12 сати) или
- 2) Није ограничено време трајања онлајн обуке.

Најмањи и оптималан број полазника

- 1) Од 10 до 35 полазника или
- 2) Није ограничен број полазника.

Пројекција трошкова

- 1) 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 32.400 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 10.800 РСД; – Накнада за реализовање обуке (12 сати ефективног ангажовања реализатора) – 21.600 РСД.
За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 21.600 РСД: – Накнада за реализовање обуке (12 сати ефективног ангажовања реализатора) – 21.600 РСД.
- 2) У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију онлајн обуке припада накнада за припрему онлајн обуке, у нето износу од 54.000 РСД

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Назив програма обуке

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

Шифра програма

2024-03-0108

Циљна група

Новопостављени државни службеници на положајима.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку семинара, полазник:

- Разуме модерне приступе у управљању људским ресурсима;
- Увиђа везу између УЉР и стратешких циљева;
- Познаје циклус УЉР и разуме улоге ДСП, јединица за УЉР и ресорних руководиоца у том циклусу;
- Разуме значај и улогу компетенција у УЉР;
- Користи модел компетенција за професионализацију тима;
- Утврђује годишње циљеве;
- Познаје правни основ за УЉР у државно-службеничком систему.

Опис програма и тематских целина

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

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: 1) семинар или 2) онлајн обука

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

Носиоци реализације

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

Трајање програма

- 1) Два дана (12 сати) или
- 2) Није ограничено време трајања онлајн обуке.

Најмањи и оптималан број полазника

- 1) Од 10 до 35 полазника или
- 2) Није ограничен број полазника.

Пројекција трошкова

- 1) 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 32.400 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 10.800 РСД; – Накнада за реализовање обуке (12 сати ефективног ангажовања реализатора) – 21.600 РСД. За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 21.600 РСД: – Накнада за реализовање обуке (12 сати ефективног ангажовања реализатора) – 21.600 РСД.
- 2) У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију онлајн обуке припада накнада за припрему онлајн обуке, у нето износу од 54.000 РСД

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Назив програма обуке

- **ВОЂЕЊЕ ТИМА КА РЕЗУЛТАТИМА**

Шифра програма

2024-03-0109

Циљна група

Новопостављени државни службеници на положајима.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку семинара, полазник:

- Повезује опште и специфичне циљеве тима са стратегијама и циљевима јавних политика;
- Ствара организациону културу која је отворена за промене;
- Извлачи поуке из управљања променама у контексту реформе јавних политика;
- Постиже резултате и циљеве уз помоћ чланова тима.

Опис програма и тематских целина

Постављање општих и посебних циљева за тим, њихово повезивање са стратегијама и циљевима јавних политика; Управљање променама: стварање организационе културе која је подстицајна за промена, ношење са отпорима променама, успостављање актера промена у контексту постизања циљева кључних јавних политика; Континуирано унапређење ефикасности и квалитета рада као вредност рада државне управе Србије; Поуке из управљања променама у контексту реформе јавних политика; Разумевање и анализирање тима: јаке стране, слабе стране, празнине и преклапања у компетенцијама, динамика међуљудских односа и радна атмосфера, коришћење јаких страна чланова тима за постизање резултата и остваривање циљева.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: 1) семинар или 2) онлајн обука

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

Носиоци реализације

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

Трајање програма

- 1) Два дана (12 сати) или

- 2) Није ограничено време трајања онлајн обуке.

Најмањи и оптималан број полазника

- 1) Од 10 до 35 полазника или
- 2) Није ограничен број полазника.

Пројекција трошкова

- 1) 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 32.400 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 10.800 РСД; – Накнада за реализовање обуке (12 сати ефективног ангажовања реализатора) – 21.600 РСД. За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 21.600 РСД: – Накнада за реализовање обуке (12 сати ефективног ангажовања реализатора) – 21.600 РСД.
- 2) У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију онлајн обуке припада накнада за припрему онлајн обуке, у нето износу од 54.000 РСД

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Назив програма обуке

- **НАПРЕДНЕ КОМУНИКАЦИОНЕ ВЕШТИНЕ**

Шифра програма

2024-03-0110

Циљна група

Новопостављени државни службеници на положајима.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку семинара, полазник:

- Демонстрира преговарачке вештине;
- Примењује асертивност у комуникацији;
- Управља коментарима прикупљеним током јавне расправе;
- Примењује различите стилове управљања конфликтима у зависности од контекста конфликта.

Опис програма и тематских целина

Преговарачке вештине (како и са ким преговарати о приоритетима и буџету, о опцијама јавне политике и сл., вештине утицања, модели преговарања); Асертивна комуникација (отворена комуникација, избегавање неразумевања, превенција конфликта, изградња поверења, управљање примедбама); Управљање коментарима прикупљеним током јавне расправе; Управљање конфликтима (врсте конфликта, понашања током конфликта, процес решавања конфликта, препреке и како их превазићи).

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: 1) тренинг или 2) вебинар.

Методе и технике: 1) интерактивно предавање, дискусија, студије случаја, мастер клас, рад у малим групама, само-промишљање или 2) интерактивно предавање, преглед материјала, постављање питања, квиз, мини-тест или упитник.

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања **Комуникација и односи с јавношћу** уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора.

Трајање програма

- 1) Један дан (5 сати).
- 2) Пет сати.

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 20 полазника.

Пројекција трошкова

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

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

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Назив програма обуке

- **САМОСВЕСНОСТ И ЛИЧНА ДЕЛОТВОРНОСТ У ОСТВАРИВАЊУ РЕЗУЛТАТА**

Шифра програма

2024-03-0111

Циљна група

Новопостављени државни службеници на положајима.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку семинара, полазник:

- Анализира своје јаке и слабе стране и препознаје места за унапређење себе;
- Предузима адекватне активности у високо стресним ситуацијама;
- Делотворно управља временом;
- Посвећен је личном развоју и делотворности.

Опис програма и тематских целина

Анализа самог себе у улози лидера – моје јаке и слабе стране, непознате области, празнине које треба попунити; Рад под временским и емоционалним притиском, одржавање равнотеже - Препознавање симптома тензија и изгарања на послу у оквиру тима и поступање у таквим ситуацијама из улоге високог руководиоца; Лична делотворност; Алатке и сугестије за делотворно управљање временом; Свеукупна лична делотворност и потребе за будућим личним усавршавањем.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: 1) тренинг или 2) вебинар.

Методе и технике: 1) интерактивно предавање, дискусија, студије случаја, мастер клас, рад у малим групама, само-промишљање или 2) интерактивно предавање, преглед материјала, постављање питања, квиз, мини-тест или упитник.

Носиоци реализације

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

Трајање програма

- 1) Један дан (5 сати);
- 2) Пет сати.

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 20 полазника.

Пројекција трошкова

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

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

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

2. ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ УСАВРШАВАЊА И РАЗВОЈА ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ

КОНЦЕПТ

Концепт пчелињег саћа има следеће главне карактеристике:

- ✓ Главни модули обуке су осмишљени тако да буду **кључни и релевантни** за високе руководиоце у државној управи;
- ✓ Концепт је **флексибилан** и омогућава задовољавање индивидуалних потреба за усавршавањем државних службеника на положајима тако што **комбинује различите модуле** и елементе на **начин прилагођен кориснику**;
- ✓ Концепт је **динамичан** и омогућава утврђивање приоритета активности усавршавања према стратешким циљевима Владе и у складу са новим изазовима, или новим потребама уз стављање нагласка на одређене области, уз додавање нових модула или прилагођавање постојећих.
- ✓ Концепт омогућава развој осећаја „**активног власништва**“, односно максималне укључености у процес учења, што полазницима заузврат помаже да стекну самосвест и личну одговорност за сопствено стручно усавршавање.
- ✓ Концепт омогућава процес реализације „**корак по корак**“, при чему је могуће главне модуле иницирати током више година.

Постоје **три врсте активности стручног усавршавања** – основни модули обуке, кратке практичне радионице за стицање вештина и догађаји.

1. Модули обуке имају за циљ јачање капацитета ДСП за одговор на изазове у руковођењу тако што комбинују кључно знање у одређеној области и најновије трендове у руковођењу. Циљ ових модула је да унапреде компетенције учесника и инспиришу их да преузму већи степен одговорности у својству лидера. Један од пресудних циљева који се провлачи кроз све модуле јесте **оснаживање посвећености и инспирисање учесника** да траже иновативна решења и да сарађују ради остваривања заједничких циљева, путем дискусије и рефлексije о **улози државних службеника на положајима** у контексту теме сваког појединачног модула. Савремени лидери у раду треба да комбинују **две важне димензије** истовремено: да остварују континуирано позитиван друштвени утицај кроз лидерство и да трансформишу организацију у области којом руководе. Према томе, сваки модул је дизајниран имајући на уму две главне потребе – потребе да се оствари друштвена трансформација и потребе да се омогући спровођење промена у систему. Модули су подељени у неколико делова, што омогућава флексибилно спровођење које је прилагођено потребама ДСП. Такав темпо реализације поштује велику оптерећеност послом учесника.

2. Радионице за стицање вештина фокусиране су на развој практичних вештина које су релевантне за ДСП. Оне представљају значајан додатак и подршку модулима обуке, кроз развој „меких“ вештина.

3. Једнократни догађаји (студијске посете, конференције, мастер клас и сл.) - њихов циљ, садржај и начин реализације треба да буде у потпуности прилагођен потребама ДСП, односно флексибилан. Овакви догађају доприносе ширим циљевима континуираног учења, сопственог усавршавања и умрежавања ДСП. Учешће на таквим догађајима може се посматрати као развојна активност и признавати као део појединачних планова развоја.

ПРИСТУП РЕАЛИЗАЦИЈИ ОБУКЕ КРОЗ ТРИ ДЕЛА

Имајући у виду природу посла ДСП, похађање вишедневних обука је често изазовно и уједно мање продуктивно. Ово води ка новом приступу, модалитету у реализацији обука, реализацији обука у три дела (*prework-тренинг-postwork*). За обуке које трају више дана, пожељно је реализовати овај модалитет, имајући у виду да се обука посматра као целина која има **три кључна и једнако важна сегмента реализације**:

- 1) Сегмент пре директног образовног рада на обуци. Осмишљен и инструктиран самостални рад полазника који се дешава пре самог сусрета на обуци (*prework*).
- 2) Директан образовни рад са тренером на обуци. То је део реалне образовне активности када полазници у реалном окружењу и времену похађају обуку са другим полазницима, уз вођење тренера.
- 3) Сегмент након директног образовног рада на обуци. То је рад којем полазници, у складу са инструкцијом тренера, приступају након обуке. Тренери би требало да омогуће полазницима инструкције за самостални рад, да задају одређен задатак који би полазници требало да обаве. Улога реализатора се не прекида са завршеним директним контактом на обуци. Тренери би требало да испрате рад полазника, да буду на располагању полазницима за сва питања везана за израду задатка, као и да им пруже повратну информацију (*postwork*).

ИНДИВИДУАЛНА ПУТАЊА УЧЕЊА

Кичма програма који ће гарантовати остварење жељених резултата су појединачне путање учења, засноване на принципу самосталног усмеравања државних службеника на положајима. Сваки ДСП је различит и његове/њене потребе за усавршавањем у конкретном моменту зависе од више фактора, на пример од неке текуће реформе у његовој/њеној области, флукуације кадрова, потребе за значајним обнављањем постојећих јавних услуга, потребе за изналажењем паметних и иновативних решења у контексту смањења буџета и повећаног обима посла, итд.

Индивидуална путања учења дефинише циљеве, приоритете и временске рокове за реализацију самостално дефинисаног пута професионалног развоја и развоја ДСП. Пакет за ИЛП је развијен у контексту програма обуке ДСП који пружа могућност њиховог укључивања у процес сопственог професионалног развоја и усавршавања, од самог почетка,

односно од дефинисања потреба и жеља за учењем и развојем, идентификовања специфичних обука и других облика професионалног усавршавања, избор метода личног развоја (уживо/онлајн), временски оквир за реализацију, као и праћење и процену ефеката сопственог процеса учења и професионалног развоја. Пакет за ИЛП је и својеврсни водич за имплементацију ИЛП са следећим инструментима/корацима, а сваки ДСП регистрован за ИЛП имплементира одговарајуће кораке/пакет уз подршку стручњака из НАПА и СУК:

- Дигитализовани упитник „Потребе и жеље“;
- Дигитализовани упитник „Стилови учења“ (водич како повећати ефикасност у раду, односно учење и обуку уопште, пружајући бољи увид у психолошки профил учесника посматрано из перспективе индивидуалног стила учења);
- Иницијална процена са „повратном информацијом од 360°“, која се спроводи у сарадњи са стручњацима из СУК-а;
- „Мотивационо писмо“ – сваки ДСП у наративном облику изражава очекивања и жеље у вези са учешћем у програму као мотивациони елементи за лични ангажман;
- Интервју са експертом „ИЛП“ у циљу дефинисања „ИЛП“ кроз индивидуални мозаик модула и радионица, као и кроз учешће на једнократним догађајима;
- „Лични водич кроз ИЛП“ за сваког ДСП заинтересованог за ИЛП – који садржи пуну евиденцију наведених података/анализе укључујући резиме сесија коучинга, ако је применљиво, доступан је за ДСП и тренере уз дозволу ДСП.

Имајући у виду да би се индивидуалне путање учења израђивале за сваког учесника, то значи да није неопходно да иста особа пролази кроз све модуле обуке. Тако, редослед по коме су модули у даљем тексту представљени нема никаквог значаја.

Назив програма обуке

- **СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ, ФИНАНСИЈЕ И ЕФИКАСНОСТ**

Шифра програма

2024-03-0112

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Стратешко управљање;

Понашајна компетенција: Управљање задацима и остваривање резултата.

Циљ реализације програма:

Развој и унапређење знања и вештина полазника за стратешко управљање, развој лидерске улоге која ствара резултате у процесу спровођења стратегије за разлику од реактивне, формалне и техничке улоге.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Схвата дубину стратешког размишљања која је неопходна за ову позицију;
- Проширује своје размишљање о суштини питања и амбицији и функционисању ефикасне стратегије;
- Објашњава различите алатке за стратешко планирање;
- Је оспособљен за стратешко размишљање и одлучивање;
- Претаче стратегију у одлуке које генеришу вредност;
- Описује како се спроводе стратегије које повезују више функција;
- Објашњава како се усклађују стратегије и ресурси;
- Показује како стратегије могу да се користе за остварење утицаја на учинак организације;
- Има ширу мрежу колега са којима расправља о овим питањима и учи из њиховог искуства;
- Расправља о могућностима за унапређење квалитета стратешког управљања у државној управи у Србији и да допринесе унапређењу садашње праксе.

Опис програма и тематских целина



Слика 2: визуелна представа концепта модула

Глобални трендови у руковођењу; Гледање унапред и предвиђање (*future foresight*); Стратешки циљеви Владе Србије; Претакање приоритета Владе у стратешке активности; Хијерархија стратешког управљања; Процес стратешког управљања; Алатке за стратешко управљање; Буџетирање; Спровођење стратегија; Liderство које се руководи вредношћу; Организациона култура; Комуникација; Приступ целокупне Владе; Економично управљање јавним средствима ка о вредност државне управе Србије; Управљање и координација хоризонталних питања (родна равноправност, заштита података, млади, угљенична неутралност итд.)

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: тренинг.

Методе и технике: интерактивно предавање, преглед материјала, дискусија, студије случаја, постављање и праћење мерила (*benchmarking*), рад у малим групама, „олуја идеја“.

Први и четврти дан обуке се реализују путем *prework* и *postwork* модела (припремне активности и задатак), док се други и трећи дан реализују путем тренинга уживо.

Носиоци реализације

По правилу, акредитовани реализатор/и и спроводиоци за област стручног усавршавања

Вештине руковођења и лични развој уписан/и у Сталну листу предавача и других реализатора.

Трајање програма

Четири дана (24 сата).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 20 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 79.200 РСД; – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 21.600 РСД; – Накнада за реализовање обуке (24 сата ефективног ангажовања реализатора) – 43.200 РСД; – Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 7.200 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 50.400 РСД; – Накнада за реализовање обуке (24 сата ефективног ангажовања реализатора) – 43.200 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

Начин вредновања

Постигнуће полазника проверава се стандардизованим тестом знања. Тест знања полазници раде на самом почетку обуке и након похађане обуке.

Начин верификације учешћа

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

Повезаност са другим програмима

Како би додатно унапредили своја знања и развили вештине, полазницима се препоручује да након ове обуке похађају и обуку: Обраћање у јавности и медијски наступ.

Назив програма обуке

- **ИНОВАЦИЈЕ И ТРАНСФОРМАЦИЈА НАЧИНА УПРАВЉАЊА**

Шифра програма

2024-03-0113

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Стратешко управљање;

Понашајна компетенција: Оријентација ка учењу и променама.

Циљ реализације програма

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

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Примењује различите стратешке алате за промишљање о будућности;
- Разуме како дигиталне технологије и пословни модели доносе радикалне промене у динамици привреде и управе;
- Излази из своје зоне комфора и размишља о ширем контексту дисруптивних промена и мега трендова;
- Активира своју имагинацију да би замислио будућност;
- Континуирано унапређује способности дизајнерског размишљања;
- Гради културу иновација и трансформација;
- Дискутује о могућим будућим иновацијама у својој управи и гради лидерске тимове који ће спроводити такве иновативне идеје;
- Води свој тим ка већој дигитализацији и агилнијој организацији;
- Прикупља и анализира велику количину информација које утичу на развој српске државе и на националном и на међународном нивоу;
- Шири своје друштвене мреже и канале комуникација и учи из искустава својих колега.

Опис програма и тематских целина

Стратешко размишљање унапред – *зашто* и *како*?; Трендови у дигиталној технологији; Стратешки одговори на технолошку дисрупцију; Иновативно размишљање; Размишљање у смислу дизајна; Иновативна организација: организациона култура, стратегија и структура; Изградња лидерског тима за трансформацију; Организациона агилност омогућена

дигиталним могућностима; Анализа великих података и њен значај за развој државе;
Комуникација - стратегије за коришћење друштвених мрежа/ медија.



Слика 8: визуелна представа концепта модула

Облици, методе и технике реализације програма

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

Методе и технике: 1) преглед писаног и видео материјала, студија случаја, упитник, мини квиз, микро учење или 2) интерактивно предавање, дискусија, индивидулни рад, рад у малим групама, студија случаја.

Носиоци реализације

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

Трајање програма

- 1) Није ограничено време трајања онлајн обуке;
- 2) Дванаест сати.

Најмањи и оптималан број полазника

- 1) Није ограничен број полазника;
- 2) Од 8 до 35.

Пројекција трошкова

- 1) У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној

управи, реализатору за реализацију онлајн обуке припада накнада за припрему онлајн обуке, у нето износу од 54.000 РСД.

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

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

Начин вредновања

Успех полазника онлајн обуке се вреднује на основу теста знања/испитне вежбе.

Начин верификације учешћа

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

Повезаност са другим програмима

Како би додатно унапредили своја знања и развили вештине, полазницима се препоручује да након ове обуке похађају и обуку: Обраћање у јавности и медијски наступ.

Назив програма обуке

- **ЛИДЕРИ КОЈИ ПРЕДВОДЕ ПРОМЕНЕ**

Шифра програма

2024-03-0114

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Управљање људским ресурсима.

Циљ реализације програма

Развој и унапређење лидерских вештина.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

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

Опис програма и тематских целина



Слика 3: визуелна представа концепта модула

Лидерство, односно предвођење људи, у свету „VUCA“⁴; Нови начини рада; Управљање и подстицање диверзитета; Стратегије и циљеви; Улога лидера; Креирање вредности рада; Професионална сатисфакција и посвећеност; Могућности дигитализације; Основни процеси у УЉР: Регрутација и селекција; Управљање учинком; Мотивација и награда; Усавршавање запослених - онлајн учење, практичне вежбе, коучинг, дискусија; Правни оквир у области УЉР у државно-службеничком систему, новине у вези са увођењем оквира компетенција; Улоге и задаци ДСП у процесима УЉР; Управљање тимом; Култура одговорности и мотивације; Управљање сукобима; Креирање подстицајног радног окружења; Лични стил руковођења.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: тренинг.

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

Први и четврти дан обуке се реализују путем prework и postwork модела (припремне активности и задатак), док се други и трећи дан реализују путем тренинга уживо.

Носиоци реализације

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

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

Трајање програма

Четири дана (24 сата).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 20 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 79.200 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 21.600 РСД; – Накнада за реализовање обуке (24 сата ефективног ангажовања реализатора) – 43.200 РСД; – Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 7.200 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 50.400 РСД: – Накнада за реализовање обуке (24 сата ефективног ангажовања реализатора) – 43.200 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

Начин вредновања

Постигнуће полазника проверава се стандардизованим тестом знања. Тест знања полазници раде на самом почетку обуке и након похађане обуке.

Начин верификације учешћа

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

Повезаност са другим програмима

Како би додатно унапредили своја знања и развили вештине, полазницима се препоручује да након ове обуке похађају и: Индивидуални коучинг, Методе одабира кадрова, Праћење учинка и вредновање радне успешности, Обраћање у јавности и обука за медије.

Назив програма обуке

- **РУКОВОДИЛАЦ КАО ПОКРЕТАЧ ИЗГРАДЊЕ ИНСТИТУЦИОНАЛНОГ ИНТЕГРИТЕТА**

Шифра програма

2024-03-0115

Циљна група

Државни службеници на положају.

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Савесност, посвећеност и интегритет.

Циљ реализације програма

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

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку тренинга, полазник:

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

Опис програма и тематских целина

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

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

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: 1) тренинг или 2) вебинар.

Методе и технике: 1) интерактивно предавање, дискусија, олуја идеја, рад у пару, групни рад, преглед материјала, студија случаја, постављање питања, демонстрација рада у електронској апликацији или 2) интерактивно предавање, дискусија, преглед материјала, постављање питања, демонстрација рада у електронској апликацији.

Носиоци реализације

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

Трајање програма

- 1) Један дан (3 сата);
- 2) Три сата.

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 20 полазника.

Пројекција трошкова

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

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Начин верификације учешћа

Потврда о учешћу у програму.

Назив програма обуке

- **УПРАВЉАЊЕ СОБОМ**

Шифра програма

2024-03-0116

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Оријентација ка учењу и променама

Понашајна компетенција: Управљање задацима и остваривање резултата

Циљ реализације програма

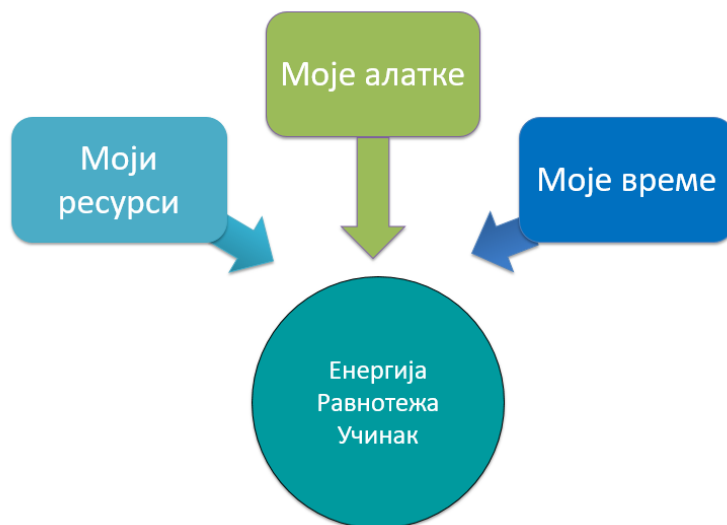
Оснаживање полазника за делотворније управљање собом како би постигли оптималан учинак на радном месту.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

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

Опис програма и тематских целина



Слика 4: визуелна представа концепта модула

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

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: тренинг.

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

Носиоци реализације

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

Трајање програма

Два дана (10 сати).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 20 полазника.

Пројекција трошкова

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

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

Начин вредновања

Постигнуће полазника проверава се стандардизованим тестом знања. Тест знања полазници раде на самом почетку обуке и након похађане обуке.

Начин верификације учешћа

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

Повезаност са другим програмима

Како би додатно унапредили своја знања и развили вештине, полазницима се препоручује да након ове обуке похађају и обуке: Индивидуални коучинг и Обраћање у јавности и обука за медије.

Назив програма обуке

- **УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА**

Шифра програма

2024-03-0117

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

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

Циљ реализације програма

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

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Разуме модерне методе креирања јавних политика;
- Схвата значај ангажовања заинтересованих страна у процесу креирања јавних политика;
- Проналази и користи доказе у креирању политике;
- На кохерентнији начин креира стратешка и планска документа;
- Дискутује о значају стратешке комуникације у креирању политике;
- Прати спровођење политике;
- Је мотивисан да унапређује сарадњу са другим органима државне управе ради креирања кохерентније политике;
- Препознаје начине иновирања процеса и праксе у креирању политике.

Опис програма и тематских целина



Слика 5: визуелна представа концепта модула

Димензије и процес креирања политике; Глобани и алтернативни трендови у креирању јавних политика; Јавна вредност; Оријентација на корисника; Креирање политике на бази доказа; Инструменти за спровођење политике; Анализа утицаја. Глобални трендови, Креирање политике за конкретну мисију, Дигитална трансформација, Big Data, Спровођење политике; Приступ кроз решавање проблема (енг. Design thinking) у спровођењу политике; Стратешка комуникација као инструмент постизања утицаја политике.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: тренинг.

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

Први и трећи дан обуке се реализују путем prework и postwork модела (припремне активности и задатак), док се други дан реализује путем тренинга уживо.

Носиоци реализације

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

Трајање програма

Три дана (18 сати)

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 20 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 63.000 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 16.200 РСД; – Накнада за реализовање обуке (18 сати ефективног ангажовања реализатора) – 32.400 РСД; – Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 7.200 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 39.600 РСД: – Накнада за реализовање обуке (18 сати ефективног ангажовања реализатора) – 32.400 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

Начин вредновања

Постигнуће полазника проверава се стандардизованим тестом знања. Тест знања полазници раде на самом почетку обуке и након похађане обуке.

Начин верификације учешћа

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

Повезаност са другим програмима

Како би додатно унапредили своја знања и развили вештине, полазницима се препоручује да након ове обуке похађају и обуку Обраћање јавности и обука за медије.

Назив програма обуке

- **ДИЗАЈНИРАЊЕ И УНАПРЕЂИВАЊЕ ЈАВНИХ УСЛУГА**

Шифра програма

2024-03-0118

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Посебна функционална компетенција за област рада послови руковођења

Понашајна компетенција: Стратешко управљање

Циљ реализације програма

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

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Континуирано и активно се упознаје са квалитетом јавних услуга, са становишта грађана и државних службеника који раде са странкама;
- Разуме потребу и механизме за иновирање јавних услуга;
- Разуме значај анкета корисника и ангажовања грађана у процесу осмишљавања услуга;
- Осмишљава начине коришћења прототипа у развоју јавних услуга у својој области;
- Користи алатке за осмишљавање/дизајнирање услуга;
- Осмишљава начине коришћења нових технологија за модернизацију јавних услуга у својој области рада;
- Увиђа значај подстицајне организационе културе у пружању првокласних услуга, и значај креирања такве културе у својој области, као и своју улогу лидера у креирању организационе културе оријентисане на кориснике;
- Учествоје у размени са колегама и учењу од колега на основу искустава у вези са јавним услугама.

Опис програма и тематских целина



Слика 6: визуелна представа концепта модула

Јавна вредност; Принципи јавних услуга и примена главних принципа из ЗОУП у пракси; Размишљање о дизајну; Методологија дизајнирања услуга. Израда прототипа, Ре-инжењеринг процеса; Организациона култура, Управљање променама, Улога лидера и преузимање власништва у претакане промене у реалност

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: тренинг.

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

Први и трећи дан обуке се реализују путем prework и postwork модела (припремне активности и задатак), док се други дан реализује путем тренинга уживо.

Носиоци реализације

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

Трајање програма

Три дана (18 сати)

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 20 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 63.000 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 16.200 РСД; – Накнада за реализовање обуке (18 сати ефективног ангажовања реализатора) – 32.400 РСД; – Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 7.200 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 39.600 РСД: – Накнада за реализовање обуке (18 сати ефективног ангажовања реализатора) – 32.400 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

Начин вредновања

Постигнуће полазника проверава се стандардизованим тестом знања. Тест знања полазници раде на самом почетку обуке и након похађане обуке.

Начин верификације учешћа

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

Повезаност са другим програмима

Како би додатно унапредили своја знања и развили вештине, полазницима се препоручује да након ове обуке похађају и обуке: Осмишљавање (дизајнирање) услуга, Обраћање у јавности и обука за медије.

Назив програма обуке

- **ИЗАЗОВИ ЧЛАНСТВА У ЕУ**

Шифра програма

2024-03-0119

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Посебна функционална компетенција за област рада послови руковођења.

Циљ реализације програма

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

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку онлајн обуке, полазник:

- Објашњава стратешке и политичке изазове у Европи у циклусу политике за период 2019-2024;
- Наводи надлежности институција ЕУ;
- Описује циклус креирања ЕУ политика;
- Описује тренутни статус Србије у процесу преговарања и наводи изазови у том процесу;
- Описује приступ Владе у питањима у вези са ЕУ;
- Описује разлику између преговора о придруживању и статуса чланице ЕУ и наводи промене које захтева промена статуса;
- Прихвата своју улогу у контексту системских промена у јавној управи које носи чланство у ЕУ;
- Наводи основне технике у процесу преговарња;
- Наводи основне механизме финансирања од стране ЕУ који су на располагању Србији, основна правила и услове за коришћење ЕУ фондова и програма;
- Прихвата визију чланства у ЕУ и мотивисан је да активно предводи промене у том процесу;
- Дискутује о примерима добре праксе.

Опис програма и тематских целина

Стратешки и политички изазови у Европи у циклусу политике за период 2019-2024; Надлежности институција ЕУ; Циклус креирања ЕУ политика; Тренутни статус Србије - изазови и приступ Владе; Разлика између преговора о придруживању и статуса чланства и потребне промене система; Стратешки приоритети и делотворно управљање процесом придруживања и трансформација у пуноправно чланство; Улога ДСП у процесу придруживања ЕУ; Вештине преговарања; Механизми финансирања од стране ЕУ,

фондови и програми; Управљање променама на путу ка чланству ЕУ; Примери добре праксе.

Слика 7: визуелна представа концепта модула



Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: 1) онлајн обука или 2) вебинар

Методе и технике: 1) преглед писаног и видео материјала, студија случаја, упитник, мини квиз, микро учење или 2) интерактивно предавање, студија случаја, дискусија, квиз.

Студијска посета држави чланици ЕУ

Како би обука у потпуности одговорила на постављени циљ, препоручује се организација студијске посете држави чланици ЕУ која је прошла кроз слично искуство трансформације и која може да подели своја искуства уз истовремено јачање веза између администрација које ће требати да сарађују након чланства.

Носиоци реализације:

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

Трајање програма

- 1) Није ограничено време трајања онлајн обуке;
- 2) Шест сати

Најмањи и оптималан број полазника

- 1) Није ограничен број полазника.
- 2) Од 8 до 35 полазника.

Пројекција трошкова

- 1) У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију онлајн обуке припада накнада за припрему онлајн обуке, у нето износу од 54.000 РСД.
- 2) У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 30.600 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 5.400 РСД; – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД; – Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 7.200 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.
За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 18.000 РСД: – Накнада за реализовање обуке (6 сати ефективног ангажовања реализатора) – 10.800 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на основу теста знања.

Начин верификације учешћа

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

Назив програма обуке:

- **БЕЗБЕДНОСНА КУЛТУРА**

Шифра програма

2024-03-0120

Циљна група

Државни службеници на положају.

Циљ реализације програма

Унапређење безбедносне културе.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку обуке, полазник:

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

Опис програма и тематских целина

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

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

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

Носиоци реализације

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

Трајање програма

Један дан (3 сата)

Најмањи и оптималан број полазника

До десет полазника.

Пројекција трошкова

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

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

Начин вредновања

Није планирана провера знања

Начин верификације учешћа

Потврда о учешћу у програму.

2.1.РАДИОНИЦЕ ЗА СТИЦАЊЕ ВЕШТИНА

Назив програма обуке

- **РУКОВОДИЛАЦ КАО КОУЧ**

Шифра програма

2024-03-0121

Циљ реализације програма

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

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- разуме појам и принципе коучинга;
- стекао је увид у потребу успостављања баланса у односима подржавања и пружања изазова са другима;
- уме да препозна токсичну комуникацију начине заустављања таквог понашања;
- спознао је своје добре стране и стране које треба да унапреди као руководилац;
- разликује различите врсте и моделе коучинга,
- разликује коучинг компетенције;
- овладао је вештинама вођења коучинг разговора;
- препознаје вредности коучинг културе у организацији

Опис програма и тематских целина

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

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: радионица.

Методе и технике: интерактивно предавање, преглед материјала, туторијали за практичне коучинг сесије.

Учесници након програма добијају додатну подршку да оно што су научили практикују, и то се састоји од три накнадне коучинг сесије.

Носиоци реализације

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

Трајање програма

Два дана (12 сати) и 3 накнадне коучинг сесије (3 сата).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 25 учесника.

Пројекција трошкова

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

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

2) 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 13.500 РСД: – Накнада за припрему програма, у нето износу половине накнаде за планирану реализацију програма – 4.500 РСД; – Накнада за реализовање програма (3 сата ефективног ангажовања коуча) – 9.000 РСД.

За реализацију сваког наредног програма коучу припада накнада у нето износу од 9.000 РСД: – Накнада за реализовање програма (3 сата ефективног ангажовања коуча) – 9.000 РСД.

Начин вредновања

Постигнуће полазника проверава се стандардизованим тестом знања. Тест знања полазници раде на самом почетку обуке и након похађане обуке.

Начин верификације учешћа

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

Назив програма обуке

- **РЕШАВАЊЕ ЕТИЧКИХ ДИЛЕМА**

Шифра програма

2024-03-0122

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Понашајна компетенција: Савесност, посвећеност и интегритет

Циљ реализације програма

Развој и унапређење вештина руководиоца за неговање етичког поступања и ефикасно решавање етичких дилема у радном окружењу.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Описује кључне принципе етике у јавном сектору и у стању је да објасни зашто су они важни;
- Стиче знање о својој улози вишег руководиоца у којој подстиче етике вредности и етичко поступање у организацији;
- Примењује модел корак по корак приликом разматрања и решавања етичких дилема;
- Препознаје различите облике неетичког понашања у својој организацији и у вези са својим послом ДСП;
- Описује процедуру у случају да открије постојање неетичког понашања;
- Решава типичне случајеве неетичког понашања на ефикасан и законит начин.

Опис програма и тематских целина

Главни темељи етике у јавном сектору – главни принципи, зашто је то важно? Која је посебна улога руководиоца у неговању етичког поступања? На који начин се улога високог руководиоца разликује од улоге других запослених у спровођењу етике? Модел корак по корак за разматрање и решавање етичких дилема.

Вежбе које служе за дискусију и изналагање решења за уобичајене етичке дилеме у раду руководиоца, укључујући различите облике сукоба интереса - изведене поуке и закључци за даљи рад руководиоца у питањима етике.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: радионица.

Методe и технике: интерактивно предавање, дискусија, индивидулни рад, рад у пару, рад у малим групама, студија случаја.

Носиоци реализације

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

Трајање програма

Два дана (12 сати).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 25 полазника.

Пројекција трошкова

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

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

Начин вредновања

Постигнуће полазника проверава се стандардизованим тестом знања. Тест знања полазници раде на самом почетку обуке и након похађане обуке.

Начин верификације учешћа

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

Назив програма обуке

• ОБРАЋАЊЕ У ЈАВНОСТИ И МЕДИЈСКИ НАСТУП

Шифра програма

2024-03-0123

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Посебна функционална компетенција за област рада послови односа с јавношћу

Циљ реализације програма

Развој и унапређење вештина полазника за обраћање у јавности, јачање самопоуздања и способности да држе пажњу публике када дају интервјуе за медије.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- Увиђа важност ефектног јавног насупа у ситуацијама јавног обраћања и у односима са медијима;
- Разуме своју улогу говорника са нагласком на потребе слушаца и како да на те потребе одговоре;
- Разуме како да постигне одговарајући ментални приступ сваком облику комуникације;
- Планира, припрема, бележи и презентује делотворан садржај;
- Демонстрира повећано самопоуздање да одржи планирано или ad-hoc обраћање или интервју;
- Прилагођава своју комуникацију друштвеној ситуацији и умрежавању.

Опис програма и тематских целина

Делотворан наратив, структура и садржај презентације и говора; Одговарајући глас и дикција; Коришћење вербалног и невербалног говора; Стил гласноговорника; Прилагођавање комуникације за различите ситуације; Технике и алати за припрему и преношење јасне поруке.

Интервју за медије; Делотворно поступање у одговарању на питања; Интервјуи за штампане медије, радио и ТВ.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: радионица.

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

Први и трећи дан обуке се реализују путем prework и postwork модела (припремне активности и задатак), док се други дан реализује путем радионице уживо.

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.

Трајање програма

Три дана (18 сати).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 12 до 15 полазника.

Пројекција трошкова

У складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, реализатору за реализацију прве обуке припада накнада у укупном нето износу од 63.000 РСД: – Накнада за припрему обуке (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке – 16.200 РСД; – Накнада за реализовање обуке (18 сати ефективног ангажовања реализатора) – 32.400 РСД; – Накнада за припрему тестова за проверу успеха, односно процену стечених знања и вештина полазника – 7.200 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада у нето износу од 39.600 РСД: – Накнада за реализовање обуке (18 сати ефективног ангажовања реализатора) – 32.400 РСД; – Накнада за спровођење тестирања – 7.200 РСД.

Начин вредновања

Постигнуће полазника проверава се стандардизованим тестом знања. Тест знања полазници раде на самом почетку обуке и након похађане обуке.

Начин верификације учешћа

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

Назив програма обуке:

- **ДРЖАВНИ ПРОТОКОЛ**

Шифра програма

2024-03-0124

Циљна група

Државни службеници на положају.

Циљ реализације програма

Професионалан наступ у јавности унапређењем пословне културе.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку обуке, полазник:

- Симулира примену правила пресеанса и церомонија.

Опис програма и тематских целина

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

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

Методе и технике: интерактивно предавање, игра улога.

Носиоци реализације

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

Трајање програма

Један дан (3 сата)

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 20 полазника.

Пројекција трошкова

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

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

Начин вредновања

Није планирана провера знања

Начин верификације учешћа

Потврда о учешћу у програму.

ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА ЗА 2024. ГОДИНУ

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

•	УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА	71
•	УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ФИНАНСИЈАМА.....	73
•	ОСНОВЕ УПРАВЉАЧКЕ ОДГОВОРНОСТИ – ОНЛАЈН ОБУКА.....	75
•	МОДЕРАН КОНЦЕПТ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ДРЖАВНОЈ УПРАВИ	78
•	ПРАЋЕЊЕ УЧИНКА И ВРЕДНОВАЊЕ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ	80
•	РУКОВОДИЛАЦ КАО КОУЧ	82
•	ВОЂЕЊЕ ИНОВАТИВНИХ ПРОМЕНА.....	84
•	ИНФОРМАЦИОНА БЕЗБЕДНОСТ	86
•	ПРОЈЕКТНИ ЦИКЛУС	88
•	ИЗГРАДЊА ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ	90
•	ПЕТ НАЧИНА ДА СТВОРИМО ПСИХОЛОШКУ СИГУРНОСТ НА РАДНОМ МЕСТУ	92
•	ОРГАНИЗАЦИЈА КОЈА УЧИ.....	94

За спровођење реформских циљева и процеса од кључног значаја је континуирано унапређење компетенција државних службеника који обављају послове руковођења.

Програм обуке руководилица је намењен државним службеницима који се премештају на радно место руководиоца уже унутрашње јединице као и руководиоцима уже унутрашње јединице. Сходно Закону о државним службеницима⁶, државни службеник може да се премести на радно место руководиоца уже унутрашње јединице у државном органу, на предлог непосредног руководиоца, који се даје након спроведене анализе Службе

⁶ Закон о државним службеницима, „Сл. гласник РС“, бр. 79/2005, 81/2005 - испр., 83/2005 - испр., 64/2007, 67/2007 - испр., 116/2008, 104/2009, 99/2014, 94/2017 и 95/2018 и 157/2020

за управљање кадровима о индивидуалном потенцијалу за развој државног службеника - за државне службенике из органа државне управе, односно анализе јединице за управљање кадровима у државном органу - за државне службенике у другом државном органу. Након премештаја државни орган упућује државног службеника на учешће у програму обука руководиоца.

Циљ овог програма је да оспособи полазнике за продуктивно и квалитетно обављање улоге руководиоца, да их упозна са основним концептима планирања и управљања у државној управи као и да додатно унапреди вештину руковођења постојећих руководиоца ужих унутрашњих јединица. Компетенције руководиоца, односно функционално јединство знања, вештина, способности, особина и ставова су основа за успешно управљање, организовање, руковођење, извршавање, праћење и контролисање остваривања циљева и постизање резултата.

Разлог који је условио доношење Програма обуке државних службеника који се припремају или налазе на руководећим радним местима

Разлог који је условио доношење Програма обуке државних службеника који се припремају или налазе на руководећим радним местима произилази, пре свега, из дефинисаних **компетенција руководиоца** (и њима припадајућих индикатора) које предвиђа Уредба о одређивању компетенција за рад државних службеника⁷.

Уредба о одређивању компетенција за рад државних службеника за радна места руководиоца ужих унутрашњих јединица и положаје, између осталог, дефинише понашајну компетенцију “Управљање људским ресурсима”, која се односи на примену концепта вођења и развоја запослених базираног на компетенцијама, ради остварења стратешких циљева и постизања високог нивоа учинка у раду органа. Показатељи којима државни службеник испољава наведену компетенцију су: залаже се за привлачење и задржавање стручног кадра; препознаје и ангажује потенцијале запослених; јасно дефинише захтеве и очекивања од других у погледу радног понашања и постизања резултата; даје конструктивну повратну информацију запосленима о ономе шта раде добро и указује на недостатке у раду; мотивише запослене на веће залагање; ствара подстицајну радну атмосферу; примењује различите методе и инструменте развоја запослених (коучинг, менторство итд.); подстиче запослене да развијају своје компетенције и планирају своје каријере; посвећен је спровођењу мера за остваривање и унапређење родне и друге равноправности.

Поред наведеног, Уредбом о одређивању компетенција за рад државних службеника се посебно утврђују показатељи за радна места руководиоца ужих унутрашњих јединица и положаје за следеће понашајне компетенције: “Управљање информацијама“, „Управљање задацима и остваривање резултата“, „Оријентација ка учењу и променама“, „Изградња и одржавање професионалних односа“, и за компетенцију „Савесност, посвећеност и интегритет“. Програми обука који допринесе развоју ових

⁷ Уредба о одређивању компетенција за рад државних службеника, „Службени гласник РС“, бр. 4/2019

компетенција су садржани у Општем програму континуираног стручног усавршавања државних службеника, у оквиру тематских области Лични развој, Пословна комуникација, Превенција корупције и Односи с јавношћу.

Уредба такође дефинише и посебне функционалне компетенције у одређеној области рада које се односе на потребна општа и методолошка знања и вештине у оквиру одређене области рада које државни службеник треба да примењује у раду да би делотворно обавио посао. Једна од области рада заједничка за све државне органе је **област рада послови руковођења**. Утврђене области знања и вештина службеника за ову област рада односе се на: општи, стратегијски и финансијски менаџмент; управљање људским ресурсима базирано на компетенцијама; организационо понашање; управљање променама; управљање пројектима; стратегије и канали комуникације; управљање јавним политикама. Додатно, Програмом обуке руководиоца развија се и посебна функционална компетенција за област рада послови међународне сарадње и европских интеграција, па је тако саставни део овог програма и програм обуке Чланство у ЕУ.

Имајући у виду наведене области знања и вештина, а које су предвиђене Уредбом о одређивању компетенција за рад државних службеника, креиран је програм обуке руководиоца. Поред тога, реформа јавне управе је један од најзначајнијих реформских процеса који се тренутно одвија и као такав је препознат као приоритет Владе. Две важне компоненте ове реформе су унапређење управљања системом јавних политика и унапређење управљања законодавним процесом. Из тог разлога, овим Програмом је препозната и потреба за обуком за руководиоце која се односи на управљачку одговорност.

Омогућавање стицања интегралног и свеобухватног знања о проблемима и решењима у вези са планирањем и управљањем у државној управи постиже се похађањем следећих обука:

1. Управљање јавним политикама;
2. Управљање јавним финансијама;
3. Основе управљачке одговорности - онлајн обука;
4. Модеран концепт управљања људским ресурсима у државној управи;
5. Праћење учинка и вредновање радне успешности;
6. Руководилац као коуч;
7. Вођење иновативних промена;
8. ИТ безбедност;
9. Пројектни циклус;
10. Изградња организационе културе;
11. Пет начина да створимо психолошку сигурност на радном месту.

Како би додатно унапредили своја знања и развили вештине, руководиоцима се указује на могућност похађања обука из области **Лични развој, Пословна комуникација и Односи са јавношћу** које су предвиђене Општим програмом обуке државних службеника: Управљање стресом, Тимови и тимски рад, Емоционална интелигенција, Управљање временом, Продуктиван састанак, Јавни наступ, Јавни наступ у онлајн окружењу, Моћ повратне информације и Како да асертивно комуницирамо, Развој вештине

приповедања (*Storytelling*), Управљање конфликтима, Делегирање и повратна информација. Поред тога, препоручује се и похађање самоусмерених (selfpaced) **онлајн обука** на LMS платформи Националне академије за јавну управу: Креативно кориснички оријентисано креирање услуга и политика (Design Thinking), IV индустријска револуција и друге.

Назив програма обуке

- **УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА**

Шифра програма

2024-03-0201

Циљ реализације програма

Унапређење компетенција државних службеника за утврђивање и спровођење јавних политика.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку тренинга, полазник:

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

Опис програма и тематских целина

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

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: 1) тренинг или 2) вебинар.

Методе и технике: 1) интерактивно предавање, дискусија и групни рад или 2) интерактивно предавање, преглед материјала, постављање питања, квиз, мини-тест или упитник.

Носиоци реализације

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

Трајање програма

- 1) Два дана (12 сати)
- 2) Дванаест сати.

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 20 полазника.

Пројекција трошкова

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

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на основу теста знања / испитне вежбе.

Начин верификације учешћа

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

Предуслови за укључивање службеника у програм

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

Назив програма обуке

- **УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ФИНАНСИЈАМА**

Шифра програма

2024-03-0202

Циљ реализације програма

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

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку тренинга, полазник:

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

Опис програма и тематских целина

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

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: 1) тренинг или 2) вебинар.

Методе и технике: 1) интерактивно предавање, дискусија и групни рад или 2) интерактивно предавање, преглед материјала, постављање питања, квиз, мини-тест или упитник.

Носиоци реализације

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

Трајање програма

Један дан (6 сати)

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 20 полазника.

Пројекција трошкова

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

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Начин верификације учешћа

Потврда о учешћу.

Назив програма обуке

- **ОСНОВЕ УПРАВЉАЧКЕ ОДГОВОРНОСТИ – ОНЛАЈН ОБУКА**

Шифра програма

2024-03-0203

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Посебна функционална компетенција за област рада послови руковођења.

Циљ реализације програма

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

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку онлајн обуке, полазник:

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

- Упознат са техником у процесу делегирања.

Опис програма и тематских целина

Појам и концепт управљачке одговорности и управљање учинком

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

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

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

Појам делегирања и систем делегирања

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

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: онлајн обука.

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

Носиоци реализације

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

Трајање програма

Није ограничено време трајања онлајн обуке.

Најмањи и оптималан број полазника

Није ограничен број полазника.

Пројекција трошкова

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

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на основу теста знања.

Начин верификације учешћа

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

Назив програма обуке

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

Шифра програма

2024-03-0204

Циљ реализације програма

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

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку тренинга, полазник:

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

Опис програма и тематских целина

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

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: 1) тренинг или 2) вебинар.

Методе и технике: 1) интерактивно предавање, дискусија, студија случаја, рад у пару и игра улога или 2) интерактивно предавање, преглед материјала, постављање питања, квиз, мини-тест или упитник.

Носиоци реализације

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

Трајање програма

- 1) Два дана (12 сати);
- 2) Дванаест сати.

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 20 полазника.

Пројекција трошкова

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

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на основу теста знања/испитне вежбе.

Начин верификације учешћа

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

Назив програма обуке

- **ПРАЋЕЊЕ УЧИНКА И ВРЕДНОВАЊЕ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ**

Шифра програма

2024-03-0205

Циљ реализације програма

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

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку семинара, полазник:

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

Опис програма и тематских целина

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

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: 1) семинар или 2) вебинар.

Методе и технике: 1) интерактивно предавање, дискусија, симулација, студија случаја и размена искустава или 2) интерактивно предавање, преглед материјала, постављање питања, квиз, мини-тест или упитник.

Носиоци реализације

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

Трајање програма

- 1) Један дан (6 сати);
- 2) Шест сати.

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 35 полазника.

Пројекција трошкова

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

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

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на основу теста знања/испитне вежбе.

Начин верификације учешћа

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

Назив програма обуке

- **РУКОВОДИЛАЦ КАО КОУЧ**

Шифра програма

2024-03-0206

Циљ реализације програма

Јачање коучинг вештина руководиоца.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

- разуме појам и принципе коучинга;
- стекао је увид у потребу успостављања баланса у односима (подржавајућем или уз пружање изазова) са другима;
- уме да препозна токсине комуникације и начине заустављања таквог понашања;
- спознао је своје добре стране и стране које треба да унапреди као руководиоца;
- разликује различите врсте и моделе коучинга,
- разликује коучинг компетенције;
- овладао је вештинама вођења коучинг разговора;
- препознаје вредности коучинг културе у организацији.

Опис програма и тематских целина

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

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: 1) семинар; 2) вебинар.

Методе и технике: 1) преглед писаног и видео материјала, студија случаја, упитник, мини квиз, микро учење; 2) интерактивно предавање, дискусија, индивидулни рад, рад у малим групама, студија случаја.

Носиоци реализације

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

Трајање програма

Један дан (6 сати)

Најмањи и оптималан број полазника

Од 8 до 35.

Пројекција трошкова

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

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Начин верификације учешћа

Потврда о учешћу

Назив програма обуке

- **ВОЂЕЊЕ ИНОВАТИВНИХ ПРОМЕНА**

Шифра програма

2024-03-0207

Циљ реализације програма

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

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку програма, полазник:

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

Опис програма и тематских целина

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

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: тренинг.

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

Носиоци реализације

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

Трајање програма

Један дан (6 сати).

Најмањи и оптималан број полазника

Од 8 до 35.

Пројекција трошкова

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

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Начин верификације учешћа

Потврда о учешћу.

Назив програма обуке

- **ИНФОРМАЦИОНА БЕЗБЕДНОСТ**

Шифра програма

2024-03-0208

Циљна група

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

Компетенција чијем развоју програм обуке доприноси

Општа функционална компетенција: Дигитална писменост.

Циљ реализације програма

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

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку онлајн обуке, полазник:

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

Опис програма и тематских целина

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

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: тренинг.

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

Носиоци реализације

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

Трајање програма

Један дан (6 сати).

Најмањи и оптималан број полазника

До 15 полазника

Пројекција трошкова

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

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на основу теста знања/испитне вежбе.

Начин верификације учешћа

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

Назив програма обуке

• ПРОЈЕКТНИ ЦИКЛУС

Шифра програма

2024-03-0209

Циљ реализације програма

Развој и јачање капацитета полазника за ефикасно управљање пројектима.

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку обуке, полазник:

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

Опис програма и тематских целина

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

Облици, методе и технике реализације програма

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

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

Носиоци реализације

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

Трајање програма

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

Најмањи и оптималан број полазника

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

Пројекција трошкова

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

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

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на основу теста знања, након похађања онлајн обуке.

Начин верификације учешћа

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

Назив програма обуке

- **ИЗГРАДЊА ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ**

Шифра програма

2024-03-0210

Циљ реализације програма

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

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку тренинга, полазник:

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

Опис програма и тематских целина

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

Облици, методе и технике реализације програма

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

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

Носиоци реализације

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

Трајање програма

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

Планиран број корисника који одговара циљу програма

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

Пројекција трошкова

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

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

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на основу теста знања, након похађања онлајн обуке.

Начин верификације учешћа

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

Назив програма обуке

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

Шифра програма

2024-03-0211

Циљ реализације програма

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

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку радионице, полазник:

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

Опис програма и тематских целина

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

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: 1) радионица или 2) вебинар.

Методе и технике: 1) интерактивно предавање, дискусија, симулација, радионица, вежбе у пару, практичне вежбе или 2) интерактивно предавање, преглед материјала, постављање питања, анализа, дискусија, вежбе на рачунару.

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) Један дан (3 сата);
- 2) Три сата.

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 25 полазника.

Пројекција трошкова

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

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

Начин вредновања

Није планирана провера знања.

Начин верификације учешћа

Потврда о учешћу у програму.

Назив програма обуке

• ОРГАНИЗАЦИЈА КОЈА УЧИ

Шифра програма

2024-03-0212

Циљ реализације програма

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

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку тренинга, полазник:

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

Опис програма и тематских целина

Шта је организација која учи; на који начин концепт организације која учи може да се примени у јавној управи; зашто је важно да постоји размена знања међу запосленима; улога лидера (руководиоца) у изградњи организације која учи; вођење примером – како да подстакнемо запослене да учествују у активностима изградње и размене знања; алати и технике које можете користити за изградњу организације која учи; примери добре праксе.

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: 1) радионица или 2) вебинар.

Методе и технике: 1) интерактивно предавање, дискусија, симулација, радионица, вежбе у пару, практичне вежбе или 2) интерактивно предавање, преглед материјала, постављање питања, анализа, дискусија, вежбе на рачунару.

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) Један дан (6 сати);
- 2) Шест сати.

Најмањи и оптималан број полазника

Од 10 до 25 полазника.

Пројекција трошкова

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

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на основу теста знања/испитне вежбе.

Начин верификације учешћа

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

Назив програма обуке

• ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛА У ЈАВНОМ СЕКТОРУ

Шифра програма

2024-03-0213

Циљ реализације програма

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

Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку тренинга, полазник:

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

Опис програма и тематских целина

Интерна контрола у јавном сектору – улоге и одговорности (управљачка одговорност; улога и одговорност руководиоца и запослених приликом успостављања, примене и даљег развоја система ФУК, улога интерне ревизије и ЦЈХ); Улога и сврха система ФУК (основне дефиниције, улога и сврха ФУК, законски и подзаконски оквир за успостављање, развој и праћење ФУК); Оквир за успостављање система ФУК – COSO модел; Елементи система ФУК: 1. Контролно окружење, 2. Управљање ризицима 3. Контролне активности 4. Информације и комуникација 5. Надзор (праћење) оквира; Организационо успостављање система ФУК (одређивање задужења и

одговорности - одређивање руководиоца задуженог за ФУК и руковођење Радном групом за ФУК, одређивање чланова Радне групе за ФУК, одређивање начина рада радне групе, одређивање других запослених за подршку рада Радне групе за ФУК); Коришћење налаза и препорука интерне ревизије; Израда „алата“ за систем ФУК - садржина, координација израде и значај плана активности за успостављање и ажурирање система ФУК, Листа и мапе, дијаграм тока пословних процеса, појам и значај, стратегија управљања ризицима и функција регистра ризика; Самооцењивање - креирање Годишњег извештаја о систему ФУК и Изјаве о интерним контролама и значај за даљи развој и унапређење система ФУК; Основне карактеристике квалитетних система ФУК и значај комуникације и размене информација

Облици, методе и технике реализације програма

Организациони облик: онлајн обука.

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

Носиоци реализације

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

Трајање програма

Није ограничено време трајања онлајн обуке.

Најмањи и оптималан број полазника

Није ограничен број полазника.

Пројекција трошкова

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

Начин вредновања

Успех полазника се вреднује на основу теста знања/испитне вежбе.

Начин верификације учешћа

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