



Sprovedeno od strane:

**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



Република Србија  
МИНИСТАРСТВО  
ДРЖАВНЕ УПРАВЕ  
И ЛОКАЛНЕ  
САМОУПРАВЕ

# ПРИРУЧНИК

ЗА ПРИПРЕМУ ПОСЕБНИХ  
ПРОГРАМА ОБУКЕ У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА



Београд, април 2022.



# Приручник

за припрему посебних програма обуке  
у државним органима

## **ПРИРУЧНИК ЗА ПРИПРЕМУ ПОСЕБНИХ ПРОГРАМА ОБУКЕ У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА**

### **Издавач:**

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
Подршке реформи јавне управе у процесу приступања Европској унији  
Теразије 23/V 11000 Београд  
Србија

### **Аутор:**

Владимир Михајловић

### **Уредник:**

Јасмина Бенмансур

### **Лектура:**

Halifax

### **Дизајн:**

Executive group

### **Штампа:**

DIA-ART d.o.o.

### **Тираж:**

250

Ова публикација је израђена уз подршку Владе Савезне Републике Немачке, посредством пројекта Немачко-српске развојне сарадње „Подршка реформи јавне управе у процесу приступања Европској унији“, који спроводи GIZ.

Ставови и мишљења изнети у овој публикацији су одговорност аутора и не представљају званичне ставове GIZ-а.

# Садржај

<b>1. УВОД</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1. Стручно усавршавање као функција управљања људским ресурсима – значај стручног усавршавања државних службеника</b> .....	<b>9</b>
<b>1.2. Сврха Приручника за развој посебних програма обуке државних службеника у државним органима</b> .....	<b>9</b>
<b>2. СТРАТЕШКИ, ПРАВНИ И ИНСТИТУЦИОНАЛНИ ОКВИР СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1. Стратешки оквир стручног усавршавања државних службеника</b> .....	<b>11</b>
2.1.1. Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији .....	11
<b>2.2. Правни оквир стручног усавршавања државних службеника</b> .....	<b>12</b>
2.2.1. Закон о државним службеницима .....	13
2.2.2. Закон о Националној академији за јавну управу .....	13
2.2.3. Кључни подзаконски акти у области стручног усавршавања .....	14
<b>2.3. Институционални оквир стручног усавршавања државних службеника</b> .....	<b>15</b>
2.3.1. Кључни актери .....	15
2.3.1.1. Министарство државне управе и локалне самоуправе .....	15
2.3.1.2. Национална академија за јавну управу .....	16
2.3.1.3. Државни органи .....	17
<b>2.4. Програми обука и однос између програма</b> .....	<b>18</b>
<b>3. ЦИКЛУС СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА – КЉУЧНИ ЕЛЕМЕНТИ</b> .....	<b>21</b>
<b>3.1. Утврђивање потреба за стручним усавршавањем</b> .....	<b>21</b>
3.1.1. Начин утврђивања потреба за стручним усавршавањем .....	23
3.1.2. Анализа доступних података .....	23
3.1.3. Иницијални састанак са руководиоцем органа .....	24
3.1.4. Анкета запослених .....	24
3.1.5. Интервјуи и фокус групе са руководиоцима и приоритизација тема .....	24
3.1.6. Приоритизација тема и завршни разговор са руководиоцем органа .....	25
3.1.7. Структура и припрема извештаја о анализи потреба за стручним усавршавањем .....	25
3.1.8. Кључни актери у процесу утврђивања потреба – улоге свих актера и сарадња са НАЈУ .....	26
3.1.8.1. Државни службеници из јединица за управљање кадровима .....	26
3.1.8.2. Руководилац органа .....	27
3.1.8.3. Руководиоци унутрашњих јединица .....	27

<b>3.2. Припрема и доношење посебног програма стручног усавршавања</b> .....	27
3.2.1. Обавезни елементи (делови) посебног програма .....	29
3.2.1.1. Област стручног усавршавања .....	29
3.2.1.2. Тематска целина .....	31
3.2.1.3. Идентификациони број програма .....	31
3.2.1.4. Циљна група .....	31
3.2.1.5. Разлог који је условио доношење програма .....	32
3.2.1.6. Циљ реализације програма .....	32
3.2.1.7. Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина .....	32
3.2.1.8. Опис тематских целина .....	33
3.2.1.9. Облици, методе и технике реализације програма .....	33
3.2.1.10. Трајање програма .....	34
3.2.1.11. Број полазника .....	35
3.2.1.12. Начин вредновања .....	35
3.2.1.13. Начин верификације учешћа .....	36
3.2.1.14. Пројекција трошкова .....	36
3.2.1.15. Компетенције чијем развоју програм обуке доприноси .....	38
<b>3.3. Акредитација посебног програма, реализатора и спроводилаца стручног усавршавања</b> .....	39
3.3.1. Упис програма стручног усавршавања у Централну евиденцију .....	39
<b>3.4. Реализација посебног програма</b> .....	39
3.4.1. Акредитација реализатора и спроводилаца програма .....	39
3.4.2. Ангажовање акредитованих реализатора програма .....	41
3.4.2.1. Интерни конкурс за ангажовање реализатора .....	41
3.4.2.2. Спровођење посебног програма обуке од стране акредитованих спроводилаца обука .....	42
3.4.3. Извештај о спроведеним/похађаним обукама .....	43
3.4.4. Централна евиденција програма стручног усавршавања у јавној управи .....	43
3.4.5. Кључни актери у изради, доношењу, акредитацији и упису посебног програма .....	44
<b>3.5. Вредновање посебног програма</b> .....	45
3.5.1. Критеријуми и мерила за вредновање .....	45
3.5.2. Оцењивачи и оцене програма .....	45
3.5.3. Поступак вредновања посебног програма обука .....	46
<b>3.6. Верификација посебног програма</b> .....	47
<b>ЛИТЕРАТУРА</b> .....	48
<b>ПРИЛОЗИ</b> .....	49

# Предговор

Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период од 2021. до 2030. године, као једну од посебно важних области за успешност укупних реформских процеса издваја функционалан и иновативан систем стручног усавршавања у јавној управи и континуиран процес изградње административних капацитета, односно унапређење знања, вештина и способности запослених у јавној управи.

С обзиром на то да су у претходних неколико година направљени крупни кораци у реформи стручног усавршавања у јавној управи, нормативно – доношењем нових прописа у овој области, али и организационо – оснивањем Националне академије за јавну управу, омогућено је да се у наш систем, по први пут, уведу јединствени принципи стручног усавршавања за све у јавној управи, обезбеди једнак приступ праву на стручно усавршавање свим запосленима, као и да се започне процес увођења система квалитета у ову област.

Новодонети стратешки оквир има за циљ да овај процес учини функционалним и одрживим, али и да допринесе даљем континуираном развоју иновативног система стручног усавршавања и његовом прилагођавању потребама оних којима је намењен.

У том процесу, у наредном периоду биће потребно нарочиту пажњу посветити посебном стручном усавршавању државних службеника. Њихова знања и вештине, не само у вези с темама које су заједничке за све, већ и у оним које су одраз специфичних потреба из надлежности државних органа, односно државних службеника на појединим радним местима или врсти послова, од пресудног су значаја за успех процеса у свим планираним областима реформе јавне управе.

Будући да је припрема и развој програма обуке применом успостављеног система квалитета комплексан процес, који подразумева не само континуирано праћење потреба за стручним усавршавањем државних службеника, већ и планирање и реализацију низа других активности које обезбеђују успешност тог процеса, посебно је важно да у њему сви актери учествују применом јединствених критеријума, у складу са прописима.

У жељи да подржимо овај процес, а пре свега државне органе, приредили смо Приручник за припрему посебних програма обуке у државним органима, који даје детаљан приказ свих сегмената и фаза у развоју и припреми, али и доношењу и спровођењу посебних програма обуке за државне службенике, уз моделе аката и образаца за спровођење поступака описаних у овом приручнику, а који су неопходни и корисни за уједначавање праксе у раду државних органа.

Посебно је потребно нагласити да је Приручник припремљен и публикован уз велику помоћ пројекта немачке развојне сарадње *„Подшка реформи јавне управе у Србији у процесу приступања Европској унији“* који имплементира ГИЗ.

Марија Обрадовић,  
министарка државне управе и локалне самоуправе





# 1. Увод

## 1.1. Стручно усавршавање као функција управљања људским ресурсима – значај стручног усавршавања државних службеника

Стручно усавршавање је једна од основних функција управљања људским ресурсима у органима државне управе. Оно је у директној вези са планирањем кадрова и попуњавања радних места и вредновањем радне успешности, и у складу с тим с напредовањем, награђивањем и платама државних службеника. Основни циљ стручног усавршавања је да допринесе унапређењу потребних знања, вештина и способности, односно компетенција државних службеника за делотворно обављање послова радног места, у складу са потребама државног органа. Обуке које су креиране на основу утврђених потреба за стручним усавршавањем директно доприносе унапређењу потребних компетенција, што води ка већој ефикасности у раду државних службеника. Стручно усавршавање као функција управљања људским ресурсима игра кључну улогу у каријерном развоју државних службеника јер повезује постојеће и пожељне компетенције, те је као такво оријентисано ка будућности. Адекватно креираним обукама не само да се државни службеници оспособљавају да квалитетније обављају садашње послове, већ се припремају за нове послове на радним местима која се могу појавити у будућности. Стога је процена развојних потенцијала државних службеника посебан аспект стручног усавршавања, који руководиоцима и запосленима који се баве пословима управљања људским ресурсима омогућава да стекну ширу слику о неопходним компетенцијама државних службеника, и то како о онима које они већ поседују тако и онима које треба даље неговати и унапређивати.

## 1.2. Сврха Приручника за развој посебних програма обуке државних службеника у државним органима

Приручник за развој посебних програма обуке државних службеника у државним органима израђен је на иницијативу Министарства државне управе и локалне самоуправе (у даљем тексту: МДУЛС) и има за циљ да пружи јасан преглед свих фаза у једном циклусу стручног усавршавања, али и да буде практичан алат пре свега државним службеницима који раде на пословима управљања људским ресурсима у државним органима у обављању послова који су у вези са стручним усавршавањем запослених, као и свим државним службеницима који се налазе на руководећим радним местима. Документ је намењен за интерну употребу, да помогне државним службеницима да успешно спроведу све фазе циклуса стручног усавршавања, са нагласком на посебним програмима обуке државних службеника у складу са специфичним потребама из делокруга и надлежности државних органа. Након уводног одељка, у посебном одељку се обрађују правни, стратешки и институционални оквир стручног усавршавања. Затим следи централни део Приручника, у оквиру којег се у седам одељака обрађују елементи и циклус стручног усавршавања, и то: утврђивање потреба за

стручним усавршавањем, припрема и доношење посебног програма стручног усавршавања, акредитација програма, реализатора и спроводилаца стручног усавршавања, организација и спровођење програма и вредновање и верификација програма. На крају је дат преглед релевантних прописа, као и образаца и модела аката које државни службеници који раде на пословима у вези са стручним усавршавањем могу користити у пракси.

## 2. Стратешки, правни и институционални оквир стручног усавршавања државних службеника

### 2.1. Стратешки оквир стручног усавршавања државних службеника

У претходном периоду је стратешки правац за развој система стручног усавршавања државних службеника био дефинисан кроз два документа. То су Стратегија стручног усавршавања државних службеника у Републици Србији из 2011. године<sup>1</sup> и Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији из 2014. године.<sup>2</sup> Ова два документа, уз пратеће акционе планове, представљају основ за правно и институционално уређење области стручног усавршавања државних службеника.

У складу са стратешким оквиром донети су прописи који су увели низ новина, а од почетка 2018. године отпочео је динамичан период њиховог спровођења. Осим што је основана Национална академија за јавну управу (у даљем тексту: НАЈУ), у том периоду су развијени нови, осавремењени програми обуке за државне службенике, које је Влада у складу са прописима усвојила прво за 2019, а затим и за 2020. и 2021. годину. Такође, уведена је и обавеза похађања програма обуке за државне службенике који су први пут постављени на положај. У 2020. години први пут је примењена нова методологија за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе. Велики резултати су постигнути и у делу који се односи на увођење система квалитета у елементе стручног усавршавања, чиме се боље постижу очекивани ефекти спроведених програма обуке. Дигитализација процеса у стручном усавршавању у оквиру Централне евиденције програма стручног усавршавања у јавној управи, у примарном обиму, надограђена је ЛМС (*Learning management system*) платформом за учење на даљину.<sup>3</sup>

У априлу 2021. године Влада је усвојила нову Стратегију реформе јавне управе у Републици Србији за период од 2021. до 2030. године, чиме су престале да се примењују поменуте две стратегије, а у којој је стручно усавршавање добило посебно место на нивоу посебног циља.

#### 2.1.1. Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији

Стратегија реформе јавне управе је усвојена за десетогодишњи период са визијом јавне управе која је по мери свих нас, односно по мери грађана и привреде, која је ефикасна,

СРЈУ 2021–2030. Посебан циљ:

Развијен и примењен функционалан и иновативан систем стручног усавршавања и стручних испита у јавној управи заснован на анализи потреба за унапређењем компетенција, односно знања, вештина и способности запослених

<sup>1</sup> Стратегија стручног усавршавања државних службеника у Републици Србији, „Службени гласник РС”, бр. 56/11 и 51/13.

<sup>2</sup> Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији, „Службени гласник РС”, бр. 9/14, 42/14 (исправка) и .54/18.

<sup>3</sup> Детаљан преглед постигнутих резултата представљен је у Стратегији реформе јавне управе у Републици Србији за период 2021–2030. година.

одговорна и транспарентна и која пружа квалитетне и лако доступне услуге, али и која је по мери државних службеника, деполитизована, професионална и делотворна и која је носилац промена, реформи и пуноправног чланства земље у ЕУ. Један од осам посебних циљева дефинисаних Стратегијом подразумева иновирање система стручног усавршавања и стручних испита у јавној управи на основу анализе потреба за унапређењем компетенција, односно знања, вештина и способности запослених у јавној управи.

Да би се остварио овај посебан циљ, Стратегијом је предвиђено да се спроведу следеће мере:

- унапређење јединственог система стручног усавршавања у државним органима и органима јединица локалне самоуправе;
- унапређење програма стручног усавршавања у државним органима и органима јединица локалне самоуправе и начина њиховог организовања и спровођења;
- унапређење нормативног оквира који уређује област стручног усавршавања у јавној управи;
- успостављање стандардизације процеса и система квалитета у области стручног усавршавања у јавној управи, уз пуну примену ИКТ;
- успостављање система планирања процеса целоживотног стручног усавршавања у јавној управи и управљања њиме (мастер план целоживотног стручног усавршавања);
- успостављање инструмената сарадње институција у чијем су делокругу послови стручног усавршавања запослених у државним и другим органима;
- увођење јединствених мерила и стандарда у области стручних испита у систему државне управе;
- развој сарадње са високошколским установама ради подршке у школовању, односно додатном образовању кадрова за јавну управу.

Ове мере су детаљно разрађене низом активности у Акционом плану за спровођење Стратегије, који је као њен саставни део усвојен за првих пет година важења Стратегије (2021–2025. год.).

## 2.2. Правни оквир стручног усавршавања државних службеника

Правни оквир стручног усавршавања државних службеника чине два закона и читав низ подзаконских аката. У наставку је дат кратак преглед прописа, док су процеси које ови



Илустрација 1: Правни оквир стручног усавршавања државних службеника

прописи уређују детаљно представљени у одговарајућим поглављима документа који се односе на циклус и фазе стручног усавршавања.

### 2.2.1. Закон о државним службеницима

Законом о државним службеницима прописано је да државни службеник има право и дужност да се стручно усавршава према потребама државног органа<sup>4</sup>, односно да стиче знања, вештине и способности за извршавање послова радног места, у складу са потребама државног органа.<sup>5</sup> Право и дужност државних службеника да се стручно усавршавају уведени су још 2005. године, када је усвојен Закон о државним службеницима, али са изменама и допунама Закона из 2017. систем стручног усавршавања добија нови правни оквир. Стручно усавршавање државних службеника заснива се на програмима обука којима се одређују облици и садржина стручног усавршавања и висина средстава за стручно усавршавање. Закон о државним службеницима разликује: **Општи програм обуке**, који обухвата Уводни програм обуке и Програм континуираног стручног усавршавања државних службеника у државним органима, **Програм обуке руководиоца** и **посебне програме обука**, који се доносе на нивоу органа, у складу са специфичним потребама из делокруга и надлежности државних органа. Детаљнији приказ и разлике између ових програма обука дати су у поглављу 2.4. Програми обука. Сви програми обука заснивају се на анализи потреба за стручним усавршавањем, а Закон о државним службеницима дефинише критеријуме, мерила и начин утврђивања потреба за стручним усавршавањем. Даље, Закон уређује и обавезне елементе (делове) програма стручног усавршавања. Такође, Закон прецизно дефинише и друге сегменте система стручног усавршавања: од облика спровођења програма, преко селекције и акредитације реализатора и спроводилаца програма, њихове евиденције, до вредновања и верификације програма, као и других питања.

### 2.2.2. Закон о Националној академији за јавну управу

Законом о НАЈУ<sup>6</sup> даје се правни основ за оснивање НАЈУ и уређују друга питања од значаја за рад НАЈУ и спровођење стручног усавршавања у јавној управи. Додатно, овај пропис је важан и због тога што се по први пут у једном пропису дефинише појам јавне управе те даје нешто шира дефиниција појма стручног усавршавања. Тиме се даје основ за системски приступ стручном усавршавању на свим нивоима власти. Јавна управа, у смислу овог закона, обухвата државне органе и самосталне и независне организације и тела чији састав бира Народна скупштина (надзорна и регулаторна тела), органе, организације и службе аутономне покрајине и јединице локалне самоуправе, јавне агенције и организације на које се примењују прописи о јавним агенцијама, а чији је оснивач Република Србија или аутономна покрајина или јединица локалне самоуправе, и предузећа, установе, организације и појединце којима су поверена јавна овлашћења. Под стручним усавршавањем, у смислу овог закона, подразумева се организован процес учења запослених у јавној управи на

<sup>4</sup> Члан 10. Закона о државним службеницима, „Службени гласник РС”, бр. 79/05, 81/05 (исправка), 83/05 (исправка), 64/07, 67/07 (исправка), 116/08, 104/09, 99/14, 94/17, 95/18 и 157/20.

<sup>5</sup> Члан 96. Закона о државним службеницима.

<sup>6</sup> Закон о НАЈУ, „Службени гласник РС”, број 94/17.

основу општих и посебних програма и програма обуке руководиоца, а ради стицања знања, вредности, ставова, способности и вештина усмерених на подизање нивоа компетенција неопходних за обављање послова из утврђеног делокруга и надлежности, односно послова јавне управе.<sup>7</sup> Законом се уређује низ питања од значаја за рад НАЈУ, од делокруга рада, преко стручне подршке и сарадње, до финансирања рада.

### 2.2.3. Кључни подзаконски акти у области стручног усавршавања

На основу Закона о државним службеницима и Закона о НАЈУ, донето је неколико подзаконских аката ради детаљнијег уређења одређених процеса у области стручног усавршавања. Влада је донела једну уредбу, док је директор НАЈУ донео два правилника и једно упутство.

**Упутством о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе**<sup>8</sup> уређују се методологија за утврђивање потреба за стручним усавршавањем, односно извори и врсте информација, начин прикупљања и обраде података, појединачне врсте метода и техника чијом применом се обезбеђује прикупљање и анализа прикупљених информација о потребама за стручним усавршавањем запослених у органима јавне управе, извештај о анализи потреба за стручним усавршавањем, као и друга питања од значаја за утврђивање потреба за стручним усавршавањем. У складу са Упутством су 2020. године државни органи први пут спровели процес утврђивања потреба, на основу чега су припремљени програми за 2021. годину.

**Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи**<sup>9</sup> уређују се програм селекције, акредитације и начин ангажовања предавача, ментора, коуча и других реализатора програма стручног усавршавања у јавној управи, критеријуми и мерила којима се доказују услови за акредитацију спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, односно потврђује статус акредитоване високошколске установе или научноистраживачке организације или јавно признатог организатора активности образовања одраслих, износ накнада за њихов рад, као и облик, начин уписа и вођења сталне листе предавача и других реализатора обука и евиденције спроводилаца обука.

Даље, **Правилником о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној управи и издавању уверења о учешћу у програму**<sup>10</sup> прописује се облик, начин уписа података и вођења централне евиденције програма стручног усавршавања у јавној управи (у даљем тексту: ЦЕ), начин уписа података у евиденцију програма стручног усавршавања у државним органима и јединицама локалне самоуправе, услови издавања и облик уверења о програму и начину вођења евиденције о издатим уверењима. Коначно,

<sup>7</sup> Члан 2. Закона о НАЈУ.

<sup>8</sup> Упутство о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе, „Службени гласник РС“, број 32/19-

<sup>9</sup> Уредба о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, „Службени гласник РС“, бр. 90/18 и 71/19.

<sup>10</sup> Правилник о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној управи и издавању уверења о учешћу у програму, „Службени гласник РС“, број 102/18.

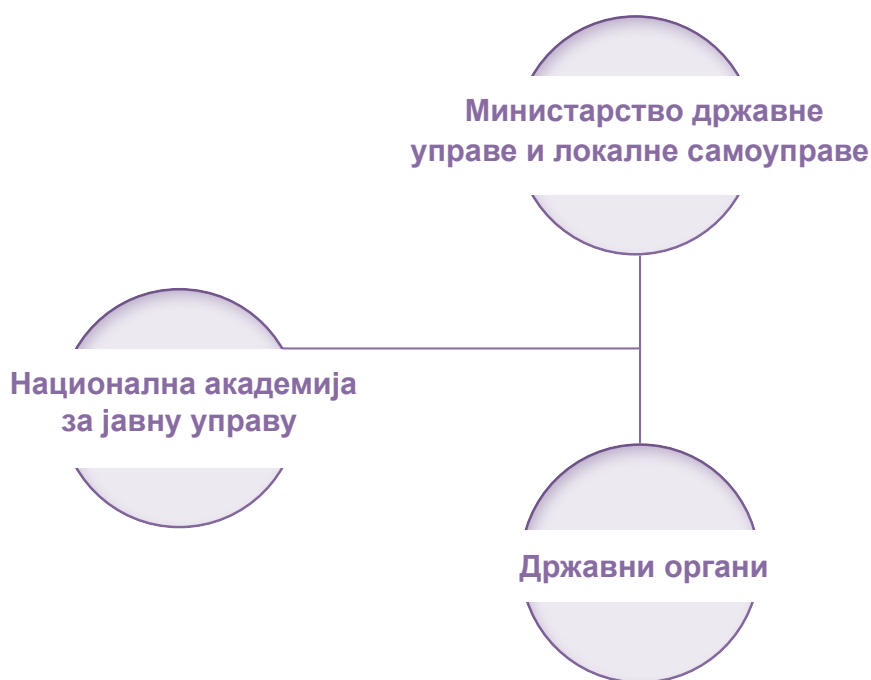
**Правилником о критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања**<sup>11</sup> утврђују се критеријуми и мерила за вредновање програма стручног усавршавања у јавној управи.

Доношењем ових подзаконских аката заокружен је правни оквир за спровођење стручног усавршавања, а у наставку документа су детаљно представљени сви процеси који су уређени овим актима.

## 2.3. Институционални оквир стручног усавршавања државних службеника

### 2.3.1. Кључни актери

Поменути прописима је прецизно уређена надлежност државних органа за обављање послова у области стручног усавршавања државних службеника. Дефинисане надлежности прате и покривају све фазе стручног усавршавања од утврђивања потреба за стручним усавршавањем, преко развоја програма обука и њиховог спровођења, до вредновања програма.



Илустрација 2: Институционални оквир стручног усавршавања државних службеника

#### 2.3.1.1. Министарство државне управе и локалне самоуправе

Чланом 11. Закона о министарствима прописано је да МДУЛС, између осталог, обавља послове државне управе који се односе на изградњу капацитета и стручно усавршавање запослених у државним органима.<sup>12</sup> Такође, Законом о НАЈУ уређено је да надзор над

<sup>11</sup> Правилник о критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања, „Службени гласник РС“, број 101/18.

<sup>12</sup> Закон о министарствима, „Службени гласник РС“, број 128/20.

радом НАЈУ врши министарство у чијем делокругу су послови који се односе на систем државне управе, односно МДУЛС.

Правилником о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у МДУЛС образован је **Сектор за стручно усавршавање**, који има кључну улогу у обликовању политике у области стручног усавршавања, кроз припрему и доношење прописа о стручном усавршавању, правилну примену закона и подзаконских прописа, али и усмеравање развоја области стручног усавршавања државних службеника, као и запослених у органима јединица локалне самоуправе. У Сектору се обављају послови који се односе на изградњу капацитета и стручно усавршавање запослених у државним органима и органима јединица локалне самоуправе. Такође, у Сектору се обављају и послови надзора над радом НАЈУ, као и стручни и административни послови за потребе Савета за стручно усавршавање запослених у јединицама локалне самоуправе. Коначно, запослени у Сектору организују и спроводе државни стручни испит, посебан стручни испит за матичаре, испит за инспекторе и испит за комуналног милиционара.

### 2.3.1.2. Национална академија за јавну управу

НАЈУ је централна институција система стручног усавршавања у јавној управи Републике Србије, са статусом јавно признатог организатора активности неформалног образовања одраслих.

Надлежности НАЈУ у домену стручног усавршавања државних службеника уређене су Законом о државним службеницима, док су у Закону о НАЈУ таксативно наведени стручни и с њима повезани извршни и други послови државне управе које НАЈУ обавља.<sup>13</sup> Чланом 4. Закона о НАЈУ уређен је делокруг рада НАЈУ, који обухвата бројне активности у вези са припремом, креирањем, реализацијом и евалуацијом програма стручног усавршавања. НАЈУ спроводи процес утврђивања потреба за стручним усавршавањем за оне програме обука које она припрема и спроводи. Програми стручног усавршавања које НАЈУ припрема и спроводи, у складу са Законом о државним службеницима, јесу: 1) Општи програм обуке (Уводни програм обуке и Програм континуираног стручног усавршавања државних службеника у државним

<sup>13</sup> У члану 4. Закона о НАЈУ прописано је да НАЈУ обавља стручне и са њима повезане извршне и друге послове државне управе који се односе на: системско прикупљање и обраду података у вези са унапређењем рада и стручних капацитета јавне управе и података који су од значаја за развој, припрему, спровођење, верификацију и вредновање програма стручног усавршавања и вођење одговарајуће документационо информационе базе; креирање и развој методологије и стандардних инструмената за припрему и спровођење програма стручног усавршавања; акредитацију програма стручног усавршавања у јавној управи; акредитацију спроводилаца обука у јавној управи; припрему, спровођење и развој општих програма стручног усавршавања и програма обуке руководиоца; пружање стручне помоћи и координацију остваривања послова у вези са припремом и спровођењем посебних програма стручног усавршавања носиоцима обавезе припреме и спровођења тих програма; спровођење других програма стручног усавршавања, утврђених у складу са законом, који јој буду поверени; припрему и спровођење програма обуке предавача, ментора, коуча и других реализатора програма стручног усавршавања, као и на њихову селекцију и акредитацију; праћење ефеката спровођења програма стручног усавршавања и развоја; сарадњу са службом, односно телом надлежним за послове управљања кадровима, односно стручно усавршавање запослених у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе; истраживачко-аналитичке послове и сарадњу са научним организацијама; учешће у успостављању и одржавању сарадње са домаћим, страним и међународним институцијама, организацијама и удружењима и управљање пројектима међународне подршке у вези са пословима које обавља; старање о чувању материјала припремљених у оквиру програма стручног усавршавања (депозит), организовање и чување библиотечко-информационе грађе и медијатеке, литературе, предавања, дидактичких материјала, презентација и других релевантних докумената који настану у току остваривања стручног усавршавања; издавање публикација и обављање друге издавачке делатности; друге послове утврђене законом.



органима) и 2) Програм обуке руководилаца. Додатно, НАЈУ пружа стручну помоћ и врши координацију послова у вези са припремом и спровођењем посебних програма стручног усавршавања са носиоцима обавезе припреме и спровођења тих програма. Посебна стручна тела НАЈУ јесу Програмски савет и сталне програмске комисије. **Програмски савет** је основно стручно тело које има важну улогу у систему стручног усавршавања, где се посебно истичу: разматрање и утврђивање предлога општег програма обуке и програма обуке руководилаца и других програма обуке које самостално припрема и спроводи НАЈУ, развој методологије за утврђивање потреба за стручним усавршавањем, давање препорука у вези са развојем нових тематских целина у оквиру програма и праваца за унапређење садржаја (тематских целина) у оквиру програма, утврђивање стандарда за вредновање квалитета спроведених програма и вредновање резултата успешности полазника у стручном усавршавању итд. Законом о државним службеницима такође су уређене надлежности НАЈУ, које су усаглашене са делокругом рада из наведеног члана 4. Закона о НАЈУ.<sup>14</sup>

### 2.3.1.3. Државни органи

Државни органи<sup>15</sup> такође имају значајну улогу у систему стручног усавршавања. Тако, на пример, Министарство за европске интеграције<sup>16</sup> обавља послове који се односе на координацију и спровођење обуке из области Европске уније, а Агенција за спречавање корупције доноси програм обуке и упутство за обуку у области спречавања корупције и прати спровођење обуке у органима јавне власти.<sup>17</sup>

Конечно, Високи службенички савет има улогу у процедури доношења програма обука државних службеника. Закон о државним службеницима предвиђа да Општи програм обуке и Програм обуке руководилаца за сваку годину доноси Влада на предлог НАЈУ, а по претходно прибављеном мишљењу Високог службеничког савета.

Успешан процес припреме програма обука подразумева сарадњу НАЈУ са државним органима у чијем делокругу је одређена област стручног усавршавања.

<sup>14</sup> У Глави VIII Закона о државним службеницима је чл. 97а–97г уређен читав низ надлежности НАЈУ, међу којима су: развој методологије и стандардних инструмената који омогућавају континуирано и флексибилно праћење и прилагођавање програма обуке у складу са потребама државних органа и спровођење поступка утврђивања потреба за програме које припрема и спроводи; припрема, спровођење и развијање програма стручног усавршавања у тематској области Европска унија, у сарадњи са органом надлежним у пословима координације у вези са процесом придруживања и приступања Европској унији; припрема, спровођење и развијање Програма обуке руководилаца, у сарадњи са надлежним органом за послове управљања кадровима у државној управи, као и одговорним лицима за послове управљања кадровима у државним органима; предлагање на усвајање Општег програма обуке и Програма обуке руководилаца Влади; вршење селекције и акредитације предавача и других реализатора и спроводилаца програма; вођење Евиденције програма стручног усавршавања у државним органима у оквиру Централне евиденције програма стручног усавршавања у јавној управи; утврђивање критеријума и мерила за вредновање програма стручног усавршавања; ближе прописивање услова издавања, облика уверења (сертификата, потврде) и начина вођења евиденције о издатим уверењима (сертификатима, потврдама).

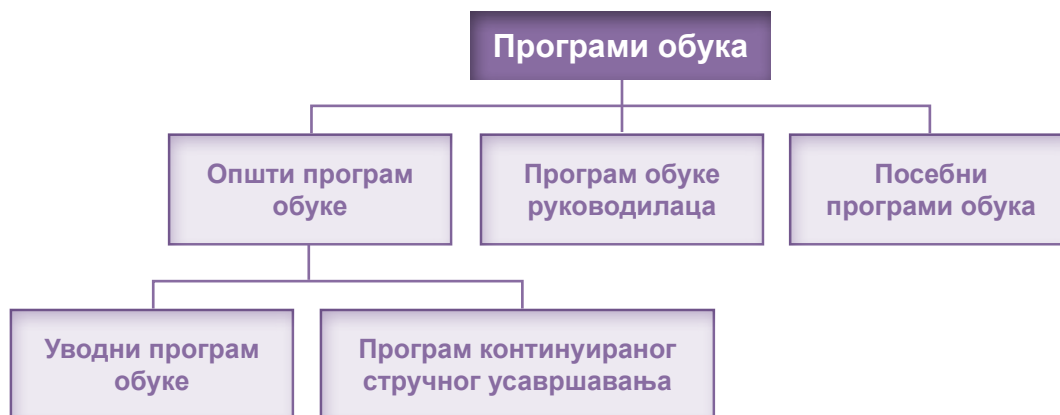
<sup>15</sup> Чланом 2. Закона о државним службеницима утврђено је да је државни службеник лице чије се радно место састоји од послова из делокруга органа државне управе, судова, јавних тужилаштава, Државног правобранилаштва, служби Народне скупштине, председника Републике, Владе, Уставног суда и служби органа чије чланове бира Народна скупштина (у даљем тексту: државни органи) или с њима повезаних општих правних, информатичких, материјално-финансијских, рачуноводствених и административних послова.

<sup>16</sup> Члан 16. Закона о министарствима, „Службени гласник РС“, број 128/20).

<sup>17</sup> Члан 6. став 1. тачка 15) Закона о спречавању корупције, „Службени гласник РС“, бр. 35/19, 88/19, 11/21 – аутентично тумачење, 94/21, 14/22.

## 2.4. Програми обука и однос између програма

Закон о државним службеницима разликује: **Општи програм обуке**, који обухвата Уводни програм обуке и Програм континуираног стручног усавршавања државних службеника у државним органима, **Програм обуке руководиоца** и **посебне програме обука**, које доносе државни органи у складу са специфичним потребама из њиховог делокруга и надлежности.



Илустрација 3: Програми обука

**Општи програм обуке** спроводи се ради подизања нивоа знања и вештина за обављање послова у државним органима, у складу са утврђеним потребама, и обухвата: 1) Уводни програм обуке и 2) Програм континуираног стручног усавршавања државних службеника у државним органима. **Уводни програм обуке** обухвата стручно оспособљавање

**Општи програм обуке и програм обуке руководиоца** представљају заједничке, „хоризонталне“ потребе за стручним усавршавањем у државним органима, док се **посебни програми обуке** припремају и спроводе ради стручног усавршавања државних службеника, а у складу са специфичним потребама из делокруга и надлежности органа, односно потребама везаним за поједина радна места и врсте послова. Посебни програми се припремају и спроводе за сваки државни орган посебно, уколико државни орган утврди да за то има потребе.

државних службеника који први пут заснивају радни однос у државном органу, као и припрему за полагање државног стручног испита. Уводни програм обуке припрема се и спроводи у зависности од степена стручне спреме, а садржи основне елементе програма државног стручног испита. Корисници Уводног програма обуке пријављују се током године, у складу са роком и условима пријаве које утврђује и објављује НАЈУ, а могу бити и упућени од стране руководиоца. **Програм континуираног стручног усавршавања** државних службеника у државним органима обухвата опште и посебне теме из надлежности државних органа, практична знања и вештине које су заједничке већини корисника. Програм континуираног стручног усавршавања државних службеника у државним органима нарочито обухвата теме као што су: планирање, припрема и израда прописа (законодавни процес), практични аспекти примене новодонетих системских прописа и других прописа, управно право, управни поступак и израда управних аката,

инспекцијски надзор, стратешко планирање и управљање, заштита људских права, борба против корупције, управљање финансијама, Европска унија (основне функције Европске уније, односно институције, право и процедуре Европске уније и секторске политике), управљање међународном развојном помоћи, укључујући средства финансијске помоћи Европске уније, планирање, управљање и развој људских ресурса, развој информатичких вештина, управљање системом јавних политика, лични развој запослених, развој аналитичких вештина, обука предавача, усавршавање страних језика и друго. Програм континуираног стручног усавршавања у тематској области Европска унија припрема, спроводи и развија НАЈУ, у сарадњи са органом надлежним у пословима координације у вези са процесом придруживања и приступања Европској унији.

Општи програм обуке	Програм обуке руководиоца	Посебни програми обука
Припрема, спроводи и развија НАЈУ.	Припрема, спроводи и развија НАЈУ.	Припрема, спроводи и развија државни орган.
Доноси Влада на предлог НАЈУ.	Доноси Влада на предлог НАЈУ.	Доноси руководиоца државног органа.
Средства се обезбеђују у буџету РС.	Средства се обезбеђују у буџету РС.	Средства се обезбеђују у буџету РС.

Илустрација 4: Програми обука – надлежности

**Програм обуке руководиоца** има за циљ стручно усавршавање државних службеника који се припремају за руководећа радна места или се налазе на руководећим радним местима, ради стицања знања и вештина, као и унапређења способности за успешно остваривање функције руковођења у државном органу и унапређење квалитета у процесу утврђивања и спровођења јавних политика. Програм обуке руководиоца припрема, спроводи и развија НАЈУ, у сарадњи са надлежним органом за послове управљања кадровима у државној управи, као и одговорним лицима за послове управљања кадровима у државним органима.

**Посебни програми обуке** припремају се и спроводе ради стручног усавршавања државних службеника, а у складу са специфичним потребама из делокруга и надлежности државних органа, односно потребама везаним за поједина радна места, врсте послова

Општи програм обуке - Уводни програм	Општи програм обуке - Програм континуираног стручног усавршавања
<ul style="list-style-type: none"> <li>• стручно оспособљавање државних службеника који први пут заснивају радни однос у државном органу и припрема за полагање државног стручног испита</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стручно усавршавање државних службеника у државним органима које обухвата опште и посебне теме из надлежности државних органа, практична знања и вештине</li> </ul>

Програм обуке руководилаца	Посебни програми обука
<ul style="list-style-type: none"><li>• стручно усавршавање државних службеника који се припремају за руководећа радна места или се налазе на руководећим радним местима</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• стручно усавршавање државних службеника и запослених у појединим државним органима, а у складу са специфичним потребама из њиховог делокруга и надлежности</li></ul>

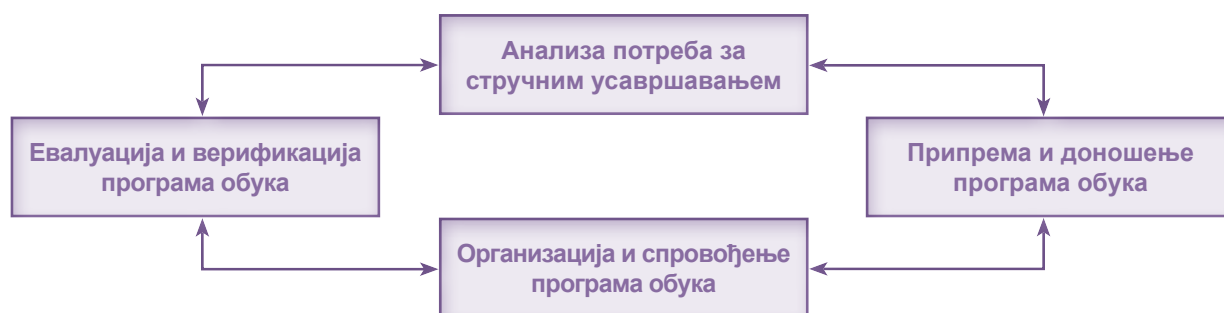
Илустрација 5: Програми обука – циљна група и сврха

или посебне групе корисника, као и стручног усавршавања чланова преговарачког тима и преговарачких група и других релевантних група у процесу преговора о приступању Републике Србије Европској унији, односно потребама које произлазе из тог процеса. Државни орган, у непосредној сарадњи са НАЈУ, може да одлучи да посебан програм обуке: самостално припреми и спроведе, да преузме припремљен програм НАЈУ, а самостално га спроведе, да сам припреми програм, а да спровођење повери НАЈУ или да НАЈУ препусти да припреми и спроведе програм.

## 3. Циклус стручног усавршавања – кључни елементи

### 3.1. Утврђивање потреба за стручним усавршавањем

Анализа потреба за стручним усавршавањем представља прву фазу циклуса стручног усавршавања. Сврха анализе потреба је да се утврди ниво (не)поседовања знања и вештина запослених у односу на знања и вештине који се захтевају за обављање послова радног места, а који се могу унапредити похађањем одговарајућих програма обука. Утврђивање потреба за стручним усавршавањем спроводи се на годишњем нивоу јер је веома важно да годишњи програми обука одговарају реалним и актуелним потребама државних службеника.



Илустрација 6: Циклус стручног усавршавања

Адекватно спроведена анализа потреба кључна је да би се програми стручног усавршавања и планирање обука припремили тако да њихово похађање од стране државних службеника може да помогне у решавању препознатих проблема и доводи до видљивих промена на нивоу државног органа, радног места и појединца, у смислу побољшане ефикасности и нивоа професионализма у обављању послова, као и бољег квалитета услуга за грађане и пословни сектор. Такође, она омогућава да прави људи похађају праве обуке, као и да се стручно усавршавање спроводи на адекватан и економичан начин – да се вештине, знања и способности запослених побољшају, а да притом буде осигурана „најбоља вредност за уложени новац“.

Анализа потреба за стручним усавршавањем државних службеника уређена је:

- Законом о државним службеницима,
- Законом о НАЈУ и
- Упутством о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе.

Законом о државним службеницима уређено је да се стручно усавршавање државних службеника заснива на програмима обука чијој припреми и доношењу претходи поступак утврђивања потреба за стручним усавршавањем.

У смислу наведеног закона, потреба за стручним усавршавањем нарочито постоји:

- ако се донесу нови прописи које примењује државни орган или ако измена тих прописа налаже суштинске потребе у поступању државних службеника у вези са њиховом

- применом или ако то захтева да државни службеници стекну или усвоје нова знања и вештине или унапреде своја знања и вештине за њихову примену;
- ако се у државном органу касни са извршавањем утврђених обавеза или поступањем у утврђеним роковима – у најмање 10% обавеза и поступака;
  - ако у поступку управне или судске контроле законитости управних аката које доноси државни орган или његова организациона јединица буде укинута или поништено најмање 10% аката који су били предмет контроле;
  - ако у поступку инспекцијског надзора или другог облика контроле законитости и сврсисходности рада државног органа надлежни орган наложи меру или утврди препоруку за отклањање утврђених недостатака у односу на употребу стечених знања и вештина за обављање послова радног места државних службеника;
  - ако руководилац оцени да опште стање у области којом руководи и припрема и спровођење стратешких и планских аката из делокруга и надлежности органа којим руководи, а којим се унапређује стање у области, указује на потребу стручног усавршавања државних службеника и
  - ако непосредни руководилац у сарадњи са лицем одговорним за управљање кадровима у државном органу у поступку праћења и вредновања радне успешности утврди да је потребно унапређење компетенција државних службеника.

Такође, Законом је уређена и надлежност државних органа да спроведу поступак утврђивања потреба за стручним усавршавањем државних службеника, уз стручну подршку НАЈУ. Извори и врсте информација, начин прикупљања и обраде података, појединачне врсте метода и техника чијом применом се обезбеђује прикупљање и анализа прикупљених информација о потребама за стручним усавршавањем запослених у органима јавне управе, извештај о анализи потреба за стручним усавршавањем, као и друга питања од значаја за утврђивање потреба за стручним усавршавањем, ближе су уређени Упутством о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе. Упутство даје смернице и оквир за анализу потреба.

У наставку је представљен календар активности у области стручног усавршавања за државне органе.

Јануар	Фебруар	Март	Април	Мај	Јун	Јул	Август	Септембар	Октобар	Новембар	Децембар
Припрема за спровођење поступка утврђивања потреба за стручним усавршавањем – прибављање података о вредновању радне успешности и прикупљање других релевантних података, докумената, извештаја итд.		Спровођење поступка утврђивања потреба за стручним усавршавањем		Припрема извештаја о потребама за стручним усавршавањем и достављање извештаја НАЈУ		Анализа области и тематских целина утврђених у Општем програму обуке и Програму обуке руководиоца		Припрема посебног програма стручног усавршавања		Доношење посебног програма стручног усавршавања	
Спровођење програма обука из Посебног програма обука државних службеника у државном органу											

Табела 1: Календар активности

### 3.1.1. Начин утврђивања потреба за стручним усавршавањем

Ради разраде и конкретизације Упутства, НАЈУ је припремила предлог поступака у спровођењу анализе потреба за стручним усавршавањем запослених у јавној управи који подразумева осам корака: анализа доступних података и припрема за анализу потреба, иницијални састанак са руководиоцем органа, спровођење анкете међу запосленима, разговори са руководиоцима организационих јединица, одређивања предлога приоритета међу идентификованим потребама за стручним усавршавањем, завршни разговор са руководиоцем органа, припрема извештаја о анализи потреба за стручним усавршавањем и достављање извештаја НАЈУ.<sup>18</sup>

За прикупљање података користе се квалитативне и квантитативне методе и технике: анализа садржаја (правних аката, стратешких докумената, извештаја итд.), анкетирање (упитник), интервјуи и фокус групе.

За прикупљање података користе се квалитативне и квантитативне методе и технике: анализа садржаја, неструктурирани, полуструктурирани и структурирани интервју, фокус група и упитник.



Илустрација 7: Утврђивање потреба за стручним усавршавањем

### 3.1.2. Анализа доступних података

Први корак у анализи подразумева анализу доступних података и информација. Овај корак се по правилу ради када се у органу први пут спроводи анализа потреба за стручним усавршавањем и препорука је да се ради на неколико циклуса стручног усавршавања или ако дође до промена у стратешким смерницама или законодавном оквиру, дакле, не нужно сваке године. Извори информација за анализу садржаја укључују правне акте и стратешка документа и стратегије организационог развоја органа, извештаје о вредновању радне

<sup>18</sup> Кораци у спровођењу анализе потреба за стручним усавршавањем запослених у јавној управи, <https://www.napa.gov.rs/extfile/sr/1947/Koraci%20TNA2.pdf>.

успешности државних службеника, извештаје произашле из управне и судске контроле законитости рада, као и евиденције о запосленима које укључују податке о планираном броју новозапослених, податке о броју запослених који су напредовали на руководећа радна места, податке о броју запослених који су променили радно место и податке о стручном усавршавању запослених.

### 3.1.3. Иницијални састанак са руководиоцем органа

Паралелно са анализом садржаја, дакле, на самом почетку поступка утврђивања потреба за стручним усавршавањем, препоручује се да одговорно лице за управљање кадровима у органу, односно државни службеник који спроводи поступак одржи састанак са руководиоцем органа и да га упозна са предстојећим активностима, те да добије подршку за спровођење даљих корака. За вођење овог интервјуа препоручује се неструктуриран интервју, те за његово вођење није потребно припремати детаљан списак питања унапред. Важност овог корака није прикупљање квалитативних нити квантитативних података, већ да се добије пуна подршка од руководиоца за спровођење процеса како би запослени активно учествовали у поступку.

### 3.1.4. Анкета запослених

Анкетирање запослених је наредни препоручени корак за утврђивање потреба за обукама. Метод анкетирања запослених се врши путем упитника са затвореним, отвореним и/или полуотвореним питањима који може бити електронски постављен. Циљ анкетирања је да се испита мишљење запослених о: 1) областима и тематским целинама које су, по њиховом мишљењу, од највеће важности за посао који обављају и облику стручног усавршавања за сваку тематску целину и 2) захтеваном и тренутном нивоу компетенција у областима које су им најважније за обављање посла, односно степену приоритета за стручним усавршавањем у одређеној тематској целини. Ради обезбеђивања квалитета и једнообразности, модел упитника за спровођење анкетирања дат је у прилогу као Образац 1, али би он требало да буде прилагођен потребама и делокругу рада сваког органа. Налази и закључци из анкетирања државних службеника користе се као улазни подаци за разговор са руководиоцима ужих унутрашњих јединица и органа.

### 3.1.5. Интервјуи и фокус групе са руководиоцима и приоритизација тема

Након анкетирања запослених, препорука је да се спроведу интервјуи са руководиоцима организационих јединица ради прикупљања додатних квантитативних и квалитативних информација. Квалитет информација добијених путем анкетирања знатно се може унапредити кроз разговор са руководиоцем, јер он омогућава увид и са друге стране. Улазни подаци у овој фази, поред резултата анкетирања, могу бити и подаци добијени кроз извештај о вредновању радне успешности државних службеника, али и сви други налази из анализе садржаја. Такође, као полазна основа за анализу и разговоре може се користити и Индивидуални план развоја запосленог, који заједнички дефинишу руководилац уже унутрашње јединице и државни службеник. У прилогу је као Образац 2 дат формулар индивидуалног плана развоја. Сврха овог корака је да се кроз разговор са руководиоцима



организационих јединица стекне увид у то који је захтевани а који је тренутни ниво компетенција запослених и који су основни разлози за постојање ове разлике, те шта би запослени требало да унапреде како би остварили постављене организационе циљеве, као и да се идентификују неке групе запослених којима је потребно побољшање рада у складу са резултатима вредновања радне успешности. Како би се разговор водио по тачно утврђеном плану и како би се системски прикупиле све потребне информације, препорука је да се за овај корак користи структурирани интервју са претходно дефинисаним питањима. Модел упитника, односно водич за вођење структурираног интервјуа са руководиоцима организационих јединица дат је у прилогу као Образац 3.

Поред интервјуа са руководиоцима организационих јединица, након анкетања запослених могуће је спровести и фокус групе као облик групног интервјуа са мањим бројем људи који имају поједина заједничка обележја или који обављају послове у областима рада од посебног значаја, зарад прикупљања додатних квалитативних података. Фокус групе нису обавезан део процеса анализе потреба за стручним усавршавањем, већ се организују по потреби, а нарочито уколико је потребно да се додатно провере неки налази за приоритизацију тема за обуке, што је наредни корак. Фокус групе се могу организовати са руководиоцима организационих јединица или са одређеним групама запослених који су већ учествовали у анкетирању, а за које је након анализе резултата анкете утврђено да је потребно додатно прикупити неке квалитативне податке. С обзиром на то да квалитет прикупљених података умногоме зависи од способности модератора да води дискусију, НАЈУ је припремила Упутство за спровођење фокус групе<sup>19</sup> и документ Фокус групе као кратак водич онима који учествују у овом процесу.<sup>20</sup>

### 3.1.6. Приоритизација тема и завршни разговор са руководиоцем органа

Након прикупљања података следи приоритизација тема. Овај корак заправо подразумева сумирање налаза из претходна два корака – интервјуа са руководиоцима и фокус група са запосленима и/или руководиоцима. Циљ састанка је двојак: прво, да се руководиоцу представе добијени резултати и предлог приоритета међу идентификованим потребама за стручним усавршавањем, а затим да се кроз разговор утврде стратешки и организациони циљеви које стручно усавршавање запослених подржава. Кроз разговор са руководиоцем преиспитује се релевантност добијених резултата и ти резултати се проширују стратешком визијом руководиоца органа. Модел упитника, односно водич за вођење структурираног интервјуа са руководиоцима организационих јединица дат је у прилогу као Образац 4, док је Модел закључака са састанка са руководиоцем дат у прилогу као Образац 5.

### 3.1.7. Структура и припрема извештаја о анализи потреба за стручним усавршавањем

Након финалног састанка са руководиоцем органа следи корак сумирања потреба за стручним усавршавањем на нивоу органа и израда извештаја о анализи потреба за стручним усавршавањем и развојем запослених у државном органу. Извештај о анализи потреба за стручним усавршавањем и развојем има за циљ да укаже на сврху и период

<sup>19</sup> Упутство за спровођење фокус групе, <https://www.napa.gov.rs/extfile/sr/1950/Uputstvo%20fokus%20grupe1.pdf>.

<sup>20</sup> Фокус групе, <https://www.napa.gov.rs/tekst/605/analiza-potreba-za-strucnim-usavrsavanjem.php>.

спровођења анализе, процес и методе за прикупљање података, основне налазе појединих фаза у процесу и сумирани преглед потреба за стручним усавршавањем на нивоу свих организационих јединица. Осим налаза о потребама које постоје за обукама, у извештају би требало да буду истакнуте и препреке које постоје за адекватну примену знања и вештина стечених похађањем обука и кроз друге методе развоја. Ово је важно да би се организовале обуке којима се постижу жељени ефекти уз рационални утрошак времена и средстава. Ради уједначавања праксе, као и лакшег обједињавања података, Упутством о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе прописана је структура извештаја која је дата у прилогу овог документа као Образац 6. Између осталог, у самом извештају о анализи потреба за стручним усавршавањем налази се и посебно поглавље које садржи збирни преглед потреба које су основа за планирање Општег програма стручног усавршавања државних службеника. Имајући у виду надлежност за припрему Општег програма, тај део извештаја се доставља НАЈУ до 15. маја текуће године за припрему програма за наредну годину. Достављање Извештаја о анализи потреба за стручним усавршавањем НАЈУ је уједно и последњи корак у спровођењу анализе потреба за стручним усавршавањем државних службеника на нивоу органа. Модел извештаја о анализи потреба за стручним усавршавањем који се доставља НАЈУ дат је у прилогу као Образац 7.

### 3.1.8. Кључни актери у процесу утврђивања потреба – улоге свих актера и сарадња са НАЈУ

#### 3.1.8.1. Државни службеници из јединица за управљање кадровима

Кључну улогу у процесу утврђивања потреба за стручним усавршавањем имају јединице за управљање кадровима у државним органима, односно државни службеници који спроводе сам поступак. Њихова улога је вишеструка. Прво, они су као носиоци поступка дужни да направе план анализе и да кроз све кораке воде остале колеге, од запослених



Илустрација 8: Утврђивање потреба за стручним усавршавањем – кораци

преко руководиоца организационих јединица до руководиоца органа. Друго, државни службеници из јединица за управљање кадровима требало би да идентификују све кључне информације и документа потребна за архивско истраживање, те да спроведу анализу садржаја. Даље, они су задужени за припрему, односно прилагођавање потребама органа упитника за анкетирање који је дат као модел. Затим, комуникација са руководиоцима организационих јединица и руководиоцем органа је такође веома важан аспект процеса о којем државни службеник који спроводи поступак мора да води рачуна. У вези с тим, државни службеници су задужени за израду оквира питања која ће се користити за интервјуе или фокус групе. Након тога, важна улога је у приоритизацији тема коју државни службеник спроводи заједно са руководиоцима. Коначно, са израдом извештаја о анализи потреба за стручним усавршавањем и достављањем потребних делова извештаја НАЈУ у предвиђеном року завршавају се обавезе државног службеника у овој фази циклуса стручног усавршавања.

#### 3.1.8.2. Руководилац органа

Руководиоци органа имају двојаку улогу у процесу утврђивања потреба за стручним усавршавањем запослених. На самом почетку поступка је веома важно да пружи подршку државном службенику који спроводи поступак тако што ће послати јасну поруку запосленима о важности активног учешћа и исказивања својих потреба за стручним усавршавањем. Након тога, руководиоца органа игра активну улогу приликом провере добијених резултата и везе са стратешком визијом за развој органа, а за чије остваривање су потребне компетенције запослених.

#### 3.1.8.3. Руководиоци унутрашњих јединица

Руководиоци унутрашњих јединица такође имају веома важну улогу у поступку и то, пре свега, контролно-корективну. Након анализе резултата анкете која се заснива на самопроцени запослених које су им обуке потребне, задатак руководиоца организационих јединица, као непосредно надређених запосленима, јесте да државном службенику који спроводи поступак помогну да добијене налазе упореди са налазима из других извора, као и са организационим циљевима и захтевима послова на радним местима на којима државни службеници раде.

### 3.2. Припрема и доношење посебног програма стручног усавршавања

Друга фаза у циклусу стручног усавршавања подразумева припрему и доношење посебног програма обуке. Чланом 97г Закона о државним службеницима уређују се посебни програми обука. Државни органи би требало да припреме посебне програме у складу са специфичним потребама из њиховог делокруга рада и надлежности. Ипак, државни орган, у складу са Законом о државним службеницима и посебним законом, а у непосредној сарадњи са НАЈУ, може да одлучи да посебан програм обуке: самостално припреми и спроведе; да преузме припремљен програм НАЈУ, а самостално га спроведе; да сам

Државни орган, у непосредној сарадњи са НАЈУ, може да одлучи да посебан програм обуке:

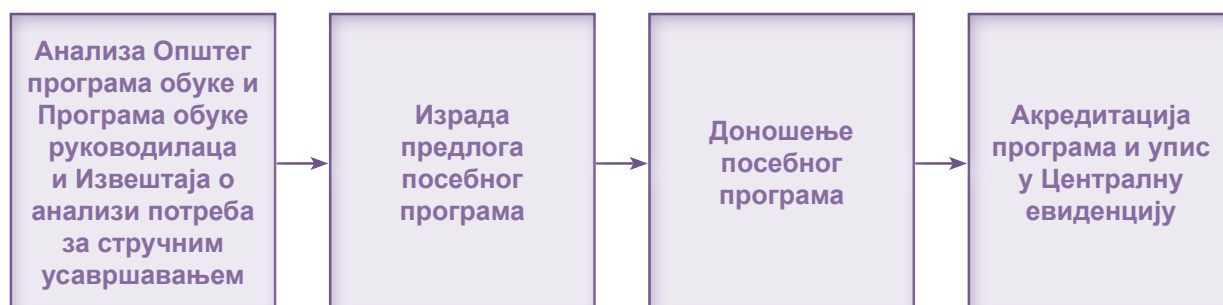
1. самостално припреми и спроведе;
2. да преузме припремљен програм НАЈУ, а самостално га спроведе;
3. да сам припреми програм, а да спровођење повери НАЈУ или
4. да НАЈУ препусти да припреми и спроведе програм.

припреми програм, а да спровођење повери НАЈУ или да НАЈУ препусти да припреми и спроведе програм.

Корак који претходи изради посебног програма јесте детаљна анализа тема које ће бити део Општег програма обука и Програма обуке за руководиоце. Уколико је Влада донела ове програме за наредну годину, они су доступни на интернет страници НАЈУ и МДУЛС. Уколико програм за наредну годину није усвојен, државни службеник за управљање људским ресурсима би требало да анализира програме који су усвојени претходне године за текућу годину. Након што се стекне увид у теме које ће бити обухваћене поменути програмима, а у складу са налазима анализе потреба за стручним усавршавањем, може се приступити одабиру тема које ће бити обухваћене посебним програмом обуке. Такође, уколико резултат анализе потреба за стручним усавршавањем покаже да државни службеници имају потребу за обукама које су обухваћене Општим програмом обуке и Програмом обуке руководиоца, потребно је, за припрему посебног програма, од НАЈУ затражити обавештење о томе да ли одређене области стручног усавршавања које су утврђене у Општем програму обуке или у Програму обуке руководиоца могу бити обухваћене и посебним програмом обуке. На основу обавештења НАЈУ, државни органи посебним програмима могу обухватити области и тематске целине које су утврђене у Општем програму обуке или у Програму обуке руководиоца.

Посебан програм обуке државних службеника у државном органу треба да одговори на специфичне, претходно утврђене потребе државног органа. Он се спроводи ради унапређења компетенција државних службеника у складу са специфичним потребама из њиховог делокруга и надлежности, односно потребама везаним за поједина радна места, врсте послова или посебне групе корисника.

Припрема и доношење посебног програма и обезбеђивање свих услова за спровођење посебног програма обухватају четири кључна корака.



Илустрација 9: Припрема и доношење посебног програма

### 3.2.1. Обавезни елементи (делови) посебног програма

Законом о државним службеницима прописани су обавезни елементи (делови) програма стручног усавршавања. То су, нарочито:

1. разлог који је условио доношење програма и циљ који се жели остварити његовом реализацијом;
2. област стручног усавршавања;
3. опис програма и тематских целина;
4. опис циљне групе корисника обуке и најмањи и оптималан број полазника;
5. пројекција трошкова програма;
6. облици, методе и носиоци реализације;
7. очекивани ефекти у подизању нивоа компетенција полазника;
8. начин вредновања и верификације;
9. трајање програма.

У складу са прописаним елементима, НАЈУ је припремила образац који се може користити за припрему посебног програма обуке. Иако структура обрасца не прати редослед елемената из Закона о државним службеницима, сви елементи су присутни и додатно разрађени. Стога је препорука да се приликом припреме посебног програма обуке користи поменути образац, који је дат у прилогу документа као Образац 8 Модел Посебног програма стручног усавршавања. У наставку је дат преглед елемената према обрасцу/моделу, који има 17 елемената.

#### 3.2.1.1. Област стручног усавршавања

Област стручног усавршавања представља ширу тему око које су груписани програми обука који се односе на њу. Области стручног усавршавања могу обухватати теме од општег значаја и специфичне теме, али је приликом припреме посебних програма важно водити рачуна о другим програмима који су уређени прописима.

Чланом 976 Закона о државним службеницима прописан је садржај Уводног програма обуке, као и обухват тема Програма континуираног стручног усавршавања.

Уводни програм обуке обухвата стручно оспособљавање државних службеника који први пут заснивају радни однос у државном органу, као и припрему за полагање државног стручног испита. Уводни програм обуке припрема се и спроводи у зависности од степена стручне спреме, а садржи основне елементе програма државног стручног испита.

Програм континуираног стручног усавршавања државних службеника у државним органима обухвата опште и посебне теме из надлежности државних органа, практична знања и вештине које су заједничке већини корисника или одликују већину корисника. Програм континуираног стручног усавршавања државних службеника у државним органима нарочито обухвата теме као што су: планирање, припрема и израда прописа (законодавни процес), практични аспекти примене новодонетих системских прописа и других прописа, управно право, управни поступак и израда управних аката, инспекцијски надзор, стратешко планирање и управљање, заштита људских права, борба против корупције, управљање финансијама, Европска унија

(основне функције Европске уније, односно институције, право и процедуре Европске уније и секторске политике), управљање међународном развојном помоћи, укључујући средства финансијске помоћи Европске уније, планирање, управљање и развој људских ресурса, развој информатичких вештина, управљање системом јавних политика, лични развој запослених, развој аналитичких вештина, обука предавача, усавршавање страних језика и друго.

По правилу, теме које су обухваћене овим програмима обуке не могу бити теме посебних програма, изузев ако НАЈУ, у складу са обједињеним налазима анализе потреба и сходно својим капацитетима и плану реализације Општег програма обуке, процени да би таква могућност обезбедила већу доступност обука државним службеницима у одређеним областима стручног усавршавања у складу са исказаним потребама органа. Нпр. за 2021. годину НАЈУ је дала мишљење да обуке из области „Лични развој и вештине“, „Е-управа и дигитализација“ и „Страни језици“ могу бити обухваћене посебним програмом обуке.

Области стручног усавршавања могу обухватати теме од општег значаја и специфичне теме. Државни органи морају своје посебне области стручног усавршавања да упишу у Листу области стручног усавршавања коју утврђује Програмски савет. Тренутно, Листа области стручног усавршавања садржи 22 области, али се може изменити или допунити у складу са потребама како НАЈУ тако и других државних органа. У овом моменту листа садржи следеће области:

У поље Област стручног усавршавања уноси се назив једне од области са списка којој наведена обука припада.  
Пример: Заштита животне средине.

1. Систем јавне управе
2. Управљање у јавној управи
3. Јавне финансије
4. Управљање међународном развојном помоћи и фондовима ЕУ
5. Е-управа и дигитализација
6. Европске интеграције и међународна сарадња
7. Лични развој и вештине
8. Страни језици
9. Тренинг тренера
10. Локални развој и инвестиције у локалној самоуправи
11. Обављање и развој комуналних делатности
12. Становање и стамбена подршка
13. Друштвене делатности у локалној самоуправи
14. Заштита животне средине
15. Пољопривреда и рурални развој
16. Управљање општинском имовином
17. Безбедност у локалној заједници
18. Нормативни процес и уређивање рада органа и служби јединице локалне самоуправе
19. Планирање у локалној самоуправи

20. Матичне књиге
21. Царински систем
22. Јединствени бирачки списак.

Упис посебне области стручног усавршавања у Листу области стручног усавршавања предуслов је да НАЈУ спроведе програм селекције и акредитације реализатора за ту област стручног усавршавања.

### 3.2.1.2. Тематска целина

Назив тематске целине се формулише тако да у што краћој форми пружи највише информација о садржају обуке.

Пример назива тематске целине: Посебна правила царинско-управног поступка

### 3.2.1.3. Идентификациони број програма

Идентификациони број програма (ИБП) одређује се накнадно и приликом припреме предлога посебног програма ово поље се оставља празно.

ИБП додељује НАЈУ приликом уписа у Централну евиденцију програма стручног усавршавања у јавној управи.

У складу са чланом 7. Правилника о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној управи и издавању уверења о учешћу у програму, идентификациони број програма садржи: ознаку врсте програма (три цифре), ознаку календарске године у којој програм треба да се спроводи (две цифре), ознаку броја уписа (шест цифара), ознаку програмске области (две цифре), ознаку теме или тематске целине (две цифре) и ознаку спроводиоца програма (одговарајући редни број уписа из евиденције која се води у складу са прописима о акредитацији спроводилаца програма).

### 3.2.1.4. Циљна група

Циљна група се одређује на основу резултата анализе потреба за стручним усавршавањем тако што се утврђује којој групи државних службеника је потребна конкретна обука. У овом делу се пажња посвећује посебним функционалним компетенцијама у одређеној области рада и заједничким областима рада (нпр. инспекцијски послови, нормативни послови, послови међународне сарадње или послови руковођења и др.).

Пример назива циљне групе: Државни службеници који раде на пословима међународне сарадње

Од користи за одређивање циљне групе може бити неколико питања попут:

- Ко су будући полазници обуке?
- Ко ће имати користи од обуке?



– Које послове потенцијални полазници обављају?

На којим радним местима је запосленима потребно да стекну нова или унапреде постојећа знања и вештине?

### 3.2.1.5. Разлог који је условио доношење програма

Разлози који су условили да се на одређену тему развије и спроведе програм стручног усавршавања проистичу из резултата анализе потреба за стручним усавршавањем која је спроведена у државном органу. У овом делу је потребно укратко описати разлоге који су условили развој и спровођење програма (нпр. ако су усвојени нови прописи или постоје развојне потребе, проблеми или изазови у раду и извршавању обавеза, или ако су утврђени недостаци у раду приликом инспекцијског надзора, управне или судске контроле). У овом делу би требало да се нађу одговори на питање зашто је потребно да се овај програм стручног усавршавања спроведе у државном органу.

Пример разлога:

Реализација обука предвиђених Посебним програмом стручног усавршавања требало би да унапреди знања и вештине царинских службеника при обављању послова из програмских области, односно крајњи циљ је да се професионалним и стручним обављањем послова повећа наплата дажбина и убрза и олакша прекогранични промет робе, људи и превозних средстава.

### 3.2.1.6. Циљ реализације програма

Циљ реализације програма требало би да дâ одговор на питање која сврха, односно шта се жели постићи организовањем програма стручног усавршавања. Иако се циљ формулише из угла реализатора обуке, информација представљена у овом елементу усмерена је пре свега ка потенцијалним полазницима, али и њиховим руководиоцима. Потенцијални полазници на основу циља обуке могу стећи општу слику шта би им похађање обуке донело, односно која знања и вештине ће стећи или унапредити. Иста информација је кључна и руководиоцима, јер су они ти који дају сагласност државним службеницима да похађају одређену обуку, те је важно да они знају на који начин ће похађање обуке од стране запослених допринети организационој јединици.

Пример циља: Унапређење знања у области радних односа у царинској служби - прописи и примена у пракси.

### 3.2.1.7. Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина

Очекивани ефекти обуке су кључни елемент програма обуке, јер они даље на конкретне исходе разрађују дефинисани циљ који је општег карактера, и оријентишу се на полазнике и практичну примену стечених знања и вештина у пракси. У том смислу је овај елемент још значајнији потенцијалним полазницима и њиховим руководиоцима. Стога је веома важно



Пример ефеката:

По завршетку семинара, полазник:

Полазник примењује стечена знања и вештине у свакодневном раду, послове извршава законито и правилно, уз висок степен самосталности у раду, делотворност и економичност поступка, примењујући начела помоћи странци и заштите права странака и приступа информацијама и заштите података о личности.

да овај елемент буде прецизно одређен и да се конкретни ефекти дефинишу пратећи тематске целине. Овде је фокус на променама које се желе постићи у односу на знања, вештине и радна понашања полазника. Очекиване ефекте би требало формулисати тако да дају одговоре на следећа питања: 1) *Шта учесник зна да уради под одређеним околностима?*, 2) *Како се понаша у одређеним ситуацијама?* и 3) *Какве ставове испољава?*. Исходи учења су изјаве о томе шта се од полазника очекује да зна, разуме и/или уме да покаже након завршетка процеса учења. Како би приближила исходе учења државним службеницима, НАЈУ је припремила посебан документ који садржи детаљно објашњене кључне појмове, значај, али и примере исхода учења.<sup>21</sup>

#### 3.2.1.8. Опис тематских целина

**Опис тематских целина** представља приказ садржаја програма обуке према ужим тематским целинама. У овом делу је потребно таксативно навести све појединачне теме које ће бити обрађене током обуке. Стога је веома важно да државни службеник који ради на припреми посебног програма за потребе разраде овог елемента у процес укључи и колеге који су стручњаци за предметну област стручног усавршавања. Овај елемент је веома важан, не само зато што полазницима и руководиоцима даје слику о томе који садржај ће се обрађивати на обуци, већ и због тога што реализатори обука на основу тема дефинисаних у овом елементу припремају модел плана обуке који се затим користи за реализацију обуке.

Пример описа:

Лична ефикасност као предуслов повећања ефикасности организационе јединице/органа; успешно постављање и управљање личним и професионалним циљевима; лична организованост и планирање; лична одговорност и посвећеност постизању резултата; управљање приоритетима; успешно учење из грешака; креативност и како је развити: како остварити сопствену креативну и иновативну идеју/концепцију, страх од нових идеја, начини за побољшање креативности, технике за стимулисање креативности.

#### 3.2.1.9. Облици, методе и технике реализације програма

*Организациони облик* за реализацију програма представља оквир у којем се организује активност стручног усавршавања. Организациони облици имају *објективну* и *субјективну*

<sup>21</sup> Исходи учења у стручном усавршавању запослених у јавној управи, <https://www.napa.gov.rs/extfile/sr/2069/lshodi%20ucenja.pdf>.

Могући облици стручног усавршавања су: семинари, радионице, тренинзи, предавања, округли сто, комбиновано учење, курс, електронско учење и др.

компоненту. Објективна компонента обухвата циљ, исходе, план, програм и средства која се користе за спровођење програма, док се субјективна компонента односи на полазнике и реализаторе програма стручног усавршавања. Избором одређеног облика стручног усавршавања непосредно се дефинише циљна група (величина и сталност циљне групе), трајање програма, тематска повезаност и артикулација образовних садржаја. Постоји велики број облика стручног усавршавања (у прилогу је као Образац 9 дата Контролна листа за одабир облика стручног усавршавања), а како би се добро разумеле разлике међу њима, као и адекватно извршила процена најпримеренијег облика реализације за сваки појединачни случај приликом припреме програма, НАЈУ је развила документ Облици, методе и технике спровођења програма стручног усавршавања.<sup>22</sup>

Када је реч о методама и техникама, важно је рећи да један организациони облик може обухватити примену више различитих метода и техника. *Методе и технике* су ужи појам од облика и обухватају различите начине на које се реализују специфичне образовне активности у оквиру одређеног организационог облика. У својој суштини, методе и технике су скуп разнородних поступака и активности којима се успоставља синтетичка интеракција између три главна елемента спровођења програма стручног усавршавања: полазника, садржаја и реализатора.

Могуће методе и технике које стоје на располагању реализаторима програма су: интерактивна предавања, преглед материјала, радионица, групни рад, игра улога, студије случаја, дебате, демонстрације, панел-дискусије итд.

Приликом одабира организационог облика и метода и техника рада требало би да се води рачуна о конкретној теми која се обрађује, циљу обуке и броју полазника. Препорука је да се у односу на тему и циљ обуке одреди најадекватнији облик, а након тога оптимални број полазника. Образац 9 у прилогу за сваки облик стручног усавршавања садржи и информацију о препорученом минималном и максималном броју полазника.

Пример облика, метода и техника  
Организациони облик: семинар.  
Методе и технике: предавање, панел-дискусија, студија случаја и рад у групи.

### 3.2.1.10. Трајање програма

Трајање програма се одређује у зависности од сложености исхода које полазник треба да достигне на крају програма и приказује се у данима и сатима. У приказу се наводи број ефективних сати који предвиђа активан рад предавача и полазника, који не укључује време предвиђено за паузу. У складу са чланом 22. Уредбе о акредитацији, начину ангажовања и

<sup>22</sup> Облици, методе и технике спровођења програма стручног усавршавања, <https://www.napa.gov.rs/extfile/sr/2073/Oblici,%20metode%20i%20tehlike.pdf>

Пример трајања обуке: Два дана (12 сати)

накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, као сат обуке рачуна се 60 минута обуке без пауза, а дан обуке подразумева максимално шест сати ефективног ангажовања реализатора обуке, такође не рачунајући паузе.

Трајање програма је веома важан елемент програма пошто мора бити усаглашен са очекиваним циљем саме обуке, као и очекиваним ефектима. Неадекватна процена трајања програма обуке може се у великој мери одразити на очекиване ефекте обуке и због тога би дефинисању овог елемента програма требало посветити посебну пажњу.

#### 3.2.1.11. Број полазника

Број полазника треба да буде усклађен са изабраним обликом стручног усавршавања. На пример, за семинар је предвиђено најмање 15 полазника, а највише 25, док је за тренинг предвиђено од 12 до 20. Видети детаљно у прилогу Образац 9.

Пример најмањег и оптималног броја: од 15 до 25 учесника

#### 3.2.1.12. Начин вредновања

У оквиру елемента начина вредновања наводи се да ли је предвиђена провера стечених знања и вештина након завршеног програма обуке. Уколико јесте предвиђена провера, наводи се начин на који се то ради. Оцењивање полазника по завршетку модула или програма обуке се обично врши путем *тестова, задатака, есеја, извештаја, налога за извођење појединих радњи*. Задатак је инструмент којим се проверава знање полазника тако што му се одреди решавање неког проблема са јасно датим упутствима, структуром и дужином рока за решавање. Есеј представља самостални писани рад полазника којим обрађује одређену тему.

Пример навођења начина вредновања: Није планирана провера знања.

Извештај представља писани текст полазника којим се на студиозан начин описује задата тема, констатује стање и предлажу одговарајући закључци. Налог за извођење појединих радњи је инструмент којим се оцењује да ли је полазник у потпуности овладао поступком који је потребно предузети да би се решило одређено питање из теме обуке. Тестови су најједноставнији и најчешћи облици провере и вредновања полазника. Могуће је чак и увести улазно тестирање као посебан вид провере, јер се тако додатно мери у којој мери је обука допринела јачању компетенција полазника. Процену да ли је потребан улазни и излазни тест обавља лице које израђује програм обуке, уз консултације са државним службеницима који су стручни у овој области, а саме тестове израђују одабрани реализатори обуке. Питања, у сваком случају, морају бити усклађена са циљем и планираним ефектима обуке.

Пример навођења начина вредновања: Успех полазника се вреднује на основу теста знања / испитне вежбе.

### 3.2.1.13. Начин верификације учешћа

Чланом 97к Закона о државним службеницима предвиђено је да се за све програме стручног усавршавања који су акредитовани код НАЈУ издаје уверење учеснику, односно кориснику програма. Начин верификације може бити потврда о учешћу или сертификат о успешно завршеном програму. Ако у програму није предвиђена провера стеченог знања и вештина, учеснику ће организатор обуке издати потврду о учешћу на обуци. С друге стране, уколико је предвиђена провера, у складу са чланом 12. Правилника о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној управи и издавању уверења о учешћу у програму, спроводилац програма издаје учеснику сертификат о оствареном успеху у програму на основу извештаја о провери успеха, односно процени стечених знања и вештина, ако је провера унапред предвиђена у програму обуке.

Пример навођења верификације:

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

### 3.2.1.14. Пројекција трошкова

Трошкови ангажовања акредитованог реализатора за спровођење обуке, као и сви остали евентуални трошкови извођења обуке, обрачунавају се у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи. Чл. 17–27. Уредбе јасно су дефинисане процедуре око избора реализатора (физичких лица), обрачуна накнаде за рад, припрему обуке, дефинисање улазних/излазних тестова, накнаде трошкова и поступка извештавања о реализованој обуци.

Висина износа накнаде за сваки сат обуке: Предавачи – 1800 РСД; Ментори – 2500 РСД, Коучи – 3000 РСД; Други реализатори – 1800 РСД

Према Уредби, реализаторима обуке припада накнада за сваки сат реализоване обуке (сат – 60 минута обуке без паузе, дан обуке – максимално 6 сати ефективног ангажовања реализатора без паузе) у нето износу, и то: предавачима 1800 динара, менторима 2500 динара, коучима 3000 динара и другим реализаторима 1800 динара. Додатно, када је програмом обуке предвиђена провера знања, реализатору се обрачунава накнада за припрему тестова (нето износ од 4 сата ефективне обуке), као и за спровођење тестирања (нето износ од 4 сата ефективне обуке). То значи да формула по којој се израчунавају трошкови зависи од тога које су све активности предвиђене, као и да ли се ради о обуци која се први пут припрема и спроводи, или о обуци која се већ спроводила, те припрема није потребна. У том смислу, постоје четири различите формуле.

#### **Случај/формула 1. ПРВА ОБУКА КАДА НИЈЕ ПРЕДВИЂЕНА ПРОВЕРА ЗНАЊА**

Уколико програмом није предвиђена провера знања, за реализацију прве обуке, трошкови се рачунају по формули:

Примери обрачуна трошкова за случајеве 1 и 2, ако се ради о предавањима и трајање обуке је 6 сати:

Случај 1:

$$6 \cdot 1800 + 6 \cdot 1800 / 2 = 16200$$

Случај 2:

$$6 \cdot 1800 = 10800$$

Примери обрачуна трошкова за случајеве 3 и 4, ако се ради о предавањима и трајање обуке је 6 сати:

Случај 3:

$$6 \cdot 1800 + 6 \cdot 1800 / 2 + 2 \cdot 4 \cdot 1800 = 30600$$

Случај 4:

$$6 \cdot 1800 + 4 \cdot 1800 = 18000$$

**Укупни трошкови** = (Број сати обуке \* Накнада за сат обуке) + ((Број сати \* Накнада за сат обуке)/2)

### Случај/формула 2. СВАКА НАРЕДНА ОБУКА КАДА НИЈЕ ПРЕДВИЂЕНА ПРОВЕРА ЗНАЊА

Уколико програмом није предвиђена провера знања, за реализацију сваке наредне обуке, трошкови се рачунају по формули:

**Укупни трошкови** = (Број сати обуке \* Накнада за сат обуке)

### Случај/формула 3. ПРВА ОБУКА КАДА ЈЕ ПРЕДВИЂЕНА ПРОВЕРА ЗНАЊА

Уколико је програмом предвиђена провера знања, за реализацију прве обуке, трошкови се рачунају по формули:

**Укупни трошкови** = (Број сати обуке \* Накнада за сат обуке) + ((Број сати обуке \* Накнада за сат обуке)/2) + (2 \* (4 \* Накнада за сат обуке))

### Случај/формула 4. СВАКА НАРЕДНА ОБУКА КАДА ЈЕ ПРЕДВИЂЕНА ПРОВЕРА ЗНАЊА

Уколико је програмом предвиђена провера знања, за реализацију сваке наредне обуке, трошкови се рачунају по формули:

**Укупни трошкови** = (Број сати обуке \* Накнада за сат обуке) + (4 \* Накнада за сат обуке)

У складу са Уредбом, реализатору за припрему онлајн обуке припада фиксна накнада у нето износу од 30 сати ефективне обуке (54.000 РСД). Реализатору не припада накнада за реализацију онлајн обуке, као ни накнада за припрему и спровођење тестова у којима су питања затвореног типа. Реализатору припада накнада за спровођење тестова у којима су питања отвореног типа, у нето износу од 4 сата ефективне обуке (7200 РСД).

Такође, реализатору се могу обрачунати и путни трошкови уколико обуку реализује ван места свог пребивалишта. Путни трошкови обухватају трошкове превоза и смештаја и обрачунавају се у складу са Уредбом којом се одређује накнада трошкова службеног пута у земљи за државне службенике и намештенике.

Пример представљања пројекције у програму (пример је семинар који траје 2 дана, односно 12 сати):

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 за припрему прве обуке и извођење обуке у нето износу од 32.400 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке у нето износу од 21.600 РСД.

У члану 25. Уредбе уређена је накнада трошкова ако реализатор спроводи обуку ван места свог пребивалишта. У том случају, реализатору припада накнада трошкова превоза, смештаја и исхране, у складу са Уредбом о накнади трошкова и отпремнини државних службеника и намештеника, изузев дневница. Трошкови службеног путовања реализатору се исплаћују на основу обрачуна путних трошкова, уз који се прилажу одговарајући докази о постојању и висини трошкова (карта за превоз, рачун за преноћиште и доручак, као и рачуни за остале трошкове), а који се подносе у року од три дана од дана кад је службено путовање завршено.

Конечно, поред наведених трошкова, у пракси се приликом реализације посебних програма могу јавити и други трошкови, попут трошкова штампања и умножавања материјала за полазнике, потрошног канцеларијског материјала (папир, маркери, фасцикле, блокови, оловке и друго), освежења, закупа сале и сл.

### 3.2.1.15. Компетенције чијем развоју програм обуке доприноси

Компетенције државних службеника су одређене Законом о државним службеницима и Уредбом о одређивању компетенција за рад државних службеника. У зависности од садржаја обуке, у овом делу се наводе све компетенције чијем развоју доприноси обука у складу са њеним садржајем. Имајући у виду природу и карактер посебних програма обука, очекивано је да се овде углавном наводе посебне функционалне компетенције у одређеној области рада и посебне функционалне компетенције за одређено радно место. Међутим, уколико су у посебном програму теме које су и део општег програма, ту се могу наћи и друге компетенције попут понашајних компетенција.

Пример компетенције: Посебне функционалне компетенције за област рада: информатички послови

Овај део није обавезан елемент програма стручног усавршавања у смислу Закона о државним службеницима, већ додатни, који може бити од значаја за ефикасније и делотворније руковођење осталим сегментима у управљању људским ресурсима.

\*\*\*

Након што се припреме сви елементи предлога посебног програма, државни службеник задужен за развој програма припрема Нацрт посебног програма обуке, који садржи уводни део, у којем се наводи правни основ за доношење програма, разлог који је условио доношење програма и циљ који се жели остварити реализацијом програма, као и укупна средства потребна за његову реализацију.

Припремљен Нацрт посебног програма обуке доставља се руководиоцу који је надлежан за доношење посебног програма. У овој фази је веома важно да се и државни службеник задужен за финансије укључи у процес како би се обезбедила потребна средства у буџету органа за реализацију програма.

Конечно, руководилац органа доноси Посебан програм обуке.

### 3.3. Акредитација посебног програма, реализатора и спроводилаца стручног усавршавања

#### 3.3.1. Упис програма стручног усавршавања у Централну евиденцију

Државни орган је дужан да посебан програм обуке који самостално спроводи упише у Централну евиденцију програма стручног усавршавања у државним органима у оквиру Централне евиденције програма стручног усавршавања у јавној управи. Како би посебан програм који је руководилац органа донео стекао својство акредитованог програма стручног усавршавања у државним органима, упис се мора обавити пре почетка спровођења програма.

С обзиром на то да НАЈУ води Евиденцију програма, државни органи достављају посебан програм обуке ради уписа у Евиденцију програма стручног усавршавања у државним органима у оквиру Централне евиденције програма стручног усавршавања у јавној управи и стицања својства акредитованог програма стручног усавршавања, у смислу члана 97. и став 3. Закона о државним службеницима, као и одређивања идентификационог броја програма из члана 7. Правилника о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној управи и издавању уверења о учешћу у програму<sup>23</sup>. Државни орган захтев за упис посебног програма у Евиденцију програма стручног усавршавања у државним органима (за акредитацију програма) упућује НАЈУ званичном поштом и електронским путем на адресу [akreditacija.programa@nara.gov.rs](mailto:akreditacija.programa@nara.gov.rs). У прилогу као Образац 10 дат је модел дописа за упис посебног програма у Евиденцију програма стручног усавршавања у државним органима која се води у оквиру Централне евиденције програма стручног усавршавања у јавној управи.

Посебан програм уписом у Централну евиденцију добија свој идентификациони број, који садржи: ознаку врсте програма (три цифре), ознаку календарске године у којој програм треба да се спроводи (две цифре), ознаку броја уписа (шест цифара), ознаку програмске области (две цифре), ознаку теме или тематске целине (две цифре) и ознаку спроводиоца програма (одговарајући редни број уписа из евиденције која се води у складу са прописима о акредитацији спроводилаца програма).

### 3.4. Реализација посебног програма

Након уписа посебног програма у Централну евиденцију, испуњени су формални предуслови за његову организацију и спровођење.

#### 3.4.1. Акредитација реализатора и спроводилаца програма

У складу са Законом о државним службеницима, све акредитоване програме, укључујући и посебне програме стручног усавршавања, могу спроводити искључиво акредитовани

<sup>23</sup> „Службени гласник РС“, број 102/18.



реализатори и спроводиоци програма код НАЈУ. Посебне програме обуке могу да спроводе високошколске установе које су акредитоване у складу са прописима о високом образовању, научноистраживачке организације које су акредитоване у складу са прописима о научноистраживачкој делатности, јавно признати организатори образовања одраслих који су тај статус стекли у складу са прописима о образовању одраслих и лица која за то буду акредитована у складу са одредбама овог закона и Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

Акредитација је поступак у коме се утврђује испуњеност услова за реализацију програма стручног усавршавања у јавној управи. Циљ акредитације је обезбеђивање најбољих предавача и других реализатора и спроводилаца програма који поседују релевантно искуство, знање и вештине у стручним областима за које се спроводе обуке. Селекцију и акредитацију предавача и других реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи спроводи НАЈУ, и то најмање два пута годишње. Оваквим приступом се гарантује квалитет у домену стручног усавршавања, јер Уредба о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи прописује јасне критеријуме на основу којих се може стећи статус акредитованог реализатора или спроводиоца обуке. Селекција реализатора спроводи се на основу оцене стручног, радног и предавачког искуства у предметној области стручног усавршавања за коју се кандидат пријављује, објављених радова из релевантне стручне области, провере тренерских вештина, као и успеха у програму обуке предавача. Акредитација спроводилаца врши се на основу оцене испуњености услова у погледу потребних кадрова, простора, опреме и средстава.

Акредитација се врши искључиво по објављеном јавном позиву. Јавни позив се објављује најмање два пута годишње на сајту НАЈУ, министарства надлежног за изградњу капацитета и стручно усавршавање запослених у државним органима, односно на сајту МДУЛС и Порталу е-Управе. Пријава са документацијом се подноси искључиво електронским путем преко Портала е-Управе. Јавни позив остаје отворен најмање 30 дана од дана објављивања на интернет страници НАЈУ.

Акредитација реализатора програма обуке спроводи се према областима стручног усавршавања које утврђује Програмски савет на основу акредитованих програма стручног усавршавања, односно у складу са утврђеним потребама за стручним усавршавањем у јавној управи. Листа области стручног усавршавања за које се врши акредитација може се допунити на основу предлога државних органа надлежних за доношење посебних програма стручног усавршавања, у складу са чланом 5. став 2. Уредбе о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи уколико анализа потреба за стручним усавршавањем запослених укаже на ту неопходност. Сходно томе, уколико се приликом припреме посебног програма утврди да тематске целине за које је утврђена потреба за стручним усавршавањем не припадају ниједној утврђеној области стручног усавршавања, државни орган би требало да упути предлог Програмском савету НАЈУ да се у Листу области стручног усавршавања уврсти нова област како би се створили потребни предуслови за спровођење програма селекције и акредитације реализатора за ту област стручног усавршавања.



### 3.4.2. Ангажовање акредитованих реализатора програма

#### 3.4.2.1. Интерни конкурс за ангажовање реализатора

Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, у чл. 17–21, прецизно се уређује интерни конкурс за ангажовање акредитованих реализатора за тематске целине у областима стручног усавршавања.

Државни орган самостално спроводи интерни конкурс за ангажовање акредитованих реализатора за тематске целине у областима стручног усавршавања утврђених у посебном програму обуке. Интерни конкурс покреће се позивом који се доставља електронским путем свим реализаторима који су акредитовани у НАЈУ и уписани у Сталну листу предавача и других реализатора програма обука према области стручног усавршавања за коју се врши ангажовање. У прилогу је као Образац 11. дат Модел текста интерног конкурса за реализаторе.

Рок за подношење пријава акредитованих реализатора је 15 дана од дана покретања интерног конкурса. Ако на интерном конкурс за одређену тематску целину нема поднетих пријава, државни орган може, за ту тематску целину, непосредно ангажовати акредитованог реализатора уписаног у Сталну листу предавача и других реализатора програма обука, првенствено из реда државних службеника и запослених у органима аутономних покрајина и јединица локалне самоуправе, узимајући у обзир релевантност области његовог рада за тематску целину за коју се ангажује и вредновање претходно спроведених обука.

За потребе спровођења интерног конкурса се формира комисија, а чланове комисије именује руководилац органа. Модел за формирање комисије дат је у прилогу као Образац 12.

Комисија на интерном конкурс испитује и оцењује модел плана обуке за тематску целину области стручног усавршавања за коју се врши ангажовање који подноси акредитовани реализатор. Реализатори који се пријављују на интерни конкурс су дужни да припреме модел плана обуке, и то за сваку тематску целину за коју се пријављују. Модел плана обуке садржи назив тематске целине, опис тематске целине, кратак опис облика и метода реализације обуке, предлог материјала који је потребно припремити за потребе реализације обуке, списак литературе, предлог дидактичког материјала и опреме потребне за реализацију обуке и временски распоред обуке. Провера тренерских вештина коуча и ментора врши се оценом модела плана обуке коуча, односно модела менторског програма обуке. Модел плана обуке дат је у прилогу као Образац 13.

Вредновање модела плана обуке, односно модела плана коучинга, менторства или симулације комисија врши бодовањем: 1) „не задовољава” – 1 бод; 2) „минимално задовољава” – 2 бода; 3) „средње задовољава” – 3 бода; 4) „задовољава на високом нивоу” – 4 бода. На основу остварених бодова сачињава се ранг-листа реализатора пријављених на интерном конкурс.

Акредитовани реализатор који је остварио највећи број бодова у тематској целини стиче право првенства приликом ангажовања за реализатора обуке. Ако више акредитованих

реализатора има исти број бодова, предност приликом ангажовања имају реализатори из реда државних службеника, односно запослених у органима аутономних покрајина и јединица локалне самоуправе. У случају спречености реализатора да се одазове позиву за ангажовање, позива се наредни акредитовани реализатор са утврђене ранг-листе.

Ако акредитовани реализатор први пут учествује у интерном конкурс, његово ангажовање се врши на основу вредновања модела плана обуке, модела плана коучинга, односно модела менторског програма и/или симулације предавања, а на сваком следећем интерном конкурс и на основу вредновања претходно спроведених обука, водећи рачуна о равномерном ангажовању свих акредитованих реализатора за област стручног усавршавања за коју се врши ангажовање.

По окончању интерног конкурса за ангажовање акредитованог реализатора, корисник програма и реализатор програма закључују уговор о ангажовању (Уговор о делу). Уговором о ангажовању ближе се уређују сви елементи од значаја за реализацију обуке, припрема за реализацију обуке, израда улазних и излазних тестова и дужина трајања обуке планирана програмом. Рад реализатора обухвата припрему прве обуке, одржавање обуке, израду улазних и излазних тестова и тестирање полазника. Припрема прве обуке подразумева припрему материјала (презентације, вежбе и други материјал за учеснике обуке), као и припрему улазних и излазних тестова. У прилогу је као Образац 14 дат Модел уговора о ангажовању реализатора. Накнада за рад реализатора је такође уређена Уредбом, а прецизан начин на који се израчунава накнада представљен је у делу Пројекција трошкова у оквиру Обавезних елемената програма.

#### 3.4.2.2. Спровођење посебног програма обуке од стране акредитованих спроводилаца обука

Према члану 97з Закона о државним службеницима, за спровођење посебних програма обуке могу се акредитовати лица која испуне услове у погледу потребних кадрова, простора, опреме и средстава. Лице које поднесе захтев за акредитацију мора да има, односно да обезбеди:

1. одговорно лице, као и реализаторе обуке са сталне листе предавача коју води НАЈУ, друге реализаторе обуке ангазоване из реда запослених у високошколским установама које су акредитоване у складу са прописима о високом образовању или из реда запослених у научноистраживачким организацијама акредитованим у складу са прописима о научноистраживачкој делатности или из реда запослених у другим јавно признатим организаторима активности образовања одраслих или реализаторе обуке који имају најмање исти ниво и врсту образовања као и запослени који су полазници обуке, односно одговарајућег програма и који поседују стручно, радно и предавачко искуство у области у којој се програм спроводи, односно објављене радове из релевантне стручне области;
2. простор – у власништву, закупу или по основу уговора о коришћењу, у коме ће се спровести обука, односно реализовати програм, а који није мањи од 2 m<sup>2</sup> по полазнику обуке;
3. опрему и средства (намештај, рачунаре, пројекторе, табле за презентацију и др.) који су неопходни за реализацију програма.

У складу са ставом 12. истог члана, избор извођача посебних програма између акредитованих спроводилаца обука врши се сагласно прописима којима се уређује област јавних набавки. Одредбе овог члана сходно се примењују и на предаваче, друге реализаторе и спроводиоце програма којима је тај статус утврђен потврђеним међународним уговором, односно споразумом закљученим сагласно закону којим се уређују донације и хуманитарна помоћ. Стога, јавна набавка услуга извођача програма стручног усавршавања спроводи се у складу са одредбама Закона о јавним набавкама.<sup>24</sup>

### 3.4.3. Извештај о спроведеним/похађаним обукама

У складу са чланом 26. Уредбе о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, накнада за реализаторе се обрачунава на основу извештаја о активностима реализоване обуке, односно менторства, коучинга или другог облика спровођења стручног усавршавања. Извештај се сматра основом за исплату искључиво уколико је оверен од стране овлашћеног лица корисника програма.

Модел извештаја који припрема реализатор обуке дат је у прилогу као Образац 15.

### 3.4.4. Централна евиденција програма стручног усавршавања у јавној управи

Сагласно члану 97и Закона о државним службеницима, НАЈУ води Евиденцију програма стручног усавршавања у државним органима у оквиру Централне евиденције програма стручног усавршавања у јавној управи. Евиденција садржи податке о програму, али и податке о:

1. државним органима, односно корисницима програма стручног усавршавања;
2. учесницима обуке (име и презиме; јединствени матични број грађана; пол, у складу са законом који уређује заштиту података о личности; државни орган код кога је запослен; звање; радно место на које је распоређен, односно постављен; ниво и врста стеченог образовања и стручни назив, односно назив завршене средње школе и образовни профил; адреса електронске поште; број мобилног телефона; остварени успех, ако се по завршетку програма врши провера знања учесника);
3. спроводиоцима којима је поверено извођење обуке (назив и седиште; број и датум решења о акредитацији; област акредитације; лице одговорно за реализацију програма – име и презиме, адреса електронске поште и број мобилног телефона);
4. предавачима, менторима, коучима и другим реализаторима програма стручног усавршавања (име и презиме; јединствени матични број грађана; адреса и место пребивалишта; пол, у складу са законом који уређује заштиту података о личности; ниво и врста стеченог образовања и стручни назив, односно назив завршене средње школе и образовни профил; државни орган, односно други послодавац код кога је запослен; звање; радно место на које је распоређен, односно постављен; број и датум решења о акредитацији; област акредитације; број текућег рачуна и назив банке; адреса електронске поште; број мобилног телефона);
5. оценама успешности спроведених програма;
6. материјалима који су припремљени за потребе или су производ програма стручног усавршавања.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Закон о јавним набавкама, „Службени гласник РС”, број 91/19.

<sup>25</sup> Члан 97и Закона о државним службеницима.

У складу са чланом 10. Закона о НАЈУ органи су дужни да достављају податке и материјале који чине садржину евиденције НАЈУ.<sup>26</sup> Сагласно Правилнику о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној управи и издавању уверења о учешћу у програму, упис програма, односно упис података у Централну евиденцију врши се по службеној дужности. Све напред наведене податке о програму ради уписа у Централну евиденцију, као и материјал, државни орган дужан је да достави НАЈУ, одмах по реализацији посебног програма обуке, електронским путем.

Додатна вредност Централне евиденције је и та што се у оквиру ње интегришу посебне евиденције са подацима који се воде о остваривању и праћењу програма стручног усавршавања запослених у државним органима и јединицама локалне самоуправе. Такође, важан аспект је и интероперабилност Евиденције, јер се у оквиру истог информационог система НАЈУ у оквиру којег се она води интероперабилно повезују збирка докумената и друге базе података који су релевантни за праћење и вођење података који су предмет евиденције. Додатно, Централна евиденција се повезује и са подацима који се воде у НАЈУ, односно евиденцијама које се воде код других надлежних органа и служби, ради остваривања увида, прибављања, обраде, односно размене података релевантних за праћење ефеката усавршавања.

#### 3.4.5. Кључни актери у изради, доношењу, акредитацији и упису посебног програма

На основу описаних процеса у оквиру овог поглавља евидентно је да процес развоја, доношења, акредитације и уписа посебног програма обуке у Евиденцију посебног програма обухвата активности и сарадњу великог броја актера и учесника. Успешан процес припреме програма стручног усавршавања подразумева укључивање свих заинтересованих страна: доносилаца одлука, непосредних руководилаца, руководилаца других организационих јединица, полазника програма, корисника услуга и других.

Кључну и највећу улогу има јединица за управљање људским ресурсима, односно државни службеник или државни службеници који раде на пословима стручног усавршавања, а који су задужени за спровођење поступка утврђивања потреба за стручним усавршавањем, израде извештаја, припреме предлога посебног програма обуке, комуникацију са јединицом за финансије, руководиоцима унутрашњих јединица и руководиоцем органа, али и екстерно са НАЈУ, потенцијалним реализаторима и полазницима. Такође, важна је и улога јединице за финансије, јер је неопходно обезбедити средства за реализацију програма. У домену приоритизације тема и давања коначне сагласности на посебан програм обуке у органу важну улогу имају сви руководиоци, укључујући и руководиоца органа, који на крају и доноси посебан програм обуке. Како би се осигурало да се приликом припреме посебног програма од самог почетка процеса обухвате сви аспекти, дужност државног службеника за људске ресурсе је да у различитим фазама оствари сарадњу са свим колегама.

Коначно, за успешно спровођење свих процеса веома је важно да државни орган има редовну и добру комуникацију са НАЈУ као централном институцијом система стручног усавршавања у јавној управи Републике Србије, а имајући у виду и све надлежности које су представљене у документу, а у домену су развоја посебних програма обука државних службеника.

<sup>26</sup> Члан 10. Закона о Националној академији за јавну управу.

## 3.5. Вредновање посебног програма

### 3.5.1. Критеријуми и мерила за вредновање

У складу са Законом о државним службеницима, вредновање програма стручног усавршавања остварује се на основу годишње оцене непосредног руководиоца о утицају похађања обука на унапређење обављања посла, оцене полазника о реализованом програму, оцене реализатора програма и оцене Програмског савета НАЈУ.

Вредновање посебног програма стручног усавршавања обухвата прикупљање података о спроведеној програмској активности и процену њихове релевантности и ефеката у светлу критеријума и мерила утврђених овим правилником, а врши се оцењивањем у нумеричком и наративном облику.

Правилником о критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања прецизно се утврђују критеријуми и мерила за вредновање програма стручног усавршавања у јавној управи.

Општи критеријум за вредновање програма јесте остварени учинак стручног усавршавања на подизање нивоа компетенција и на обављање послова у јавној управи.

Посебни критеријуми за вредновање програма јесу: задовољство спроведеним програмом (реакција), стечена нова знања и вештине (учење), утицај на промену понашања (понашање) и примена стечених знања и вештина у раду (резултати).

Основно мерило вредновања програма јесте нумеричка оцена, која се исказује на скали од 1 до 4, и то:

- оцена 1 (не задовољава) – даје се за програм који не остварује предвиђене ефекте или разумна очекивања;
- оцена 2 (задовољава) – даје се за програм који делимично остварује предвиђене ефекте или разумна очекивања;
- оцена 3 (добар) – даје се за програм који у потпуности остварује предвиђене ефекте или разумна очекивања;
- оцена 4 (изузетан) – даје се за програм који превазилази предвиђене ефекте или разумна очекивања.

Наративна оцена је додатна и није обавезна, а подразумева кратку писану анализу, коментар или процену утицаја спроведеног програма, на основу критеријума прописаних овим правилником.

### 3.5.2. Оцењивачи и оцене програма

За посебне програме обуке државних службеника се даје:

- оцена полазника о реализованом програму;
- оцена реализатора програма;
- годишња оцена непосредног руководиоца о утицају похађања обука на унапређење обављања посла;
- екстерна оцена.

### 3.5.3. Поступак вредновања посебног програма обука

Када се посматрају посебни програми стручног усавршавања државних службеника, вредновање се може фокусирати на два нивоа: појединачне обуке из програма и целокупан програм стручног усавршавања државних службеника.

Полазници програма стручног усавршавања на основу општег и посебних критеријума дају своју оцену о програму, односно о појединачној обуци (предавање, тренинг, радионица и др.). Полазници посебно оцењују реализатора обуке, и то у погледу непосредног утиска о квалитету излагања и способности да пренесе садржај програма обуке, као и спроводиоца, у погледу начина организације и спровођења програма. Поред нумеричких оцена, полазник може и наративно да оцењује програм – по појединим елементима или програм у целини, са коментарима, примедбама или предлозима за унапређење. Препорука је да државни орган који је донео посебан програм и ангажовао реализаторе, односно спроводиоце припреми упитник (евалуациони упитник) који ће бити упућен полазницима. У прилогу документа је као Образац 16 дат модел упитника за вредновање програма обуке од стране полазника. Оцена програма обрачунава се и утврђује као просечна оцена на основу појединачних оцена полазника који су похађали обуку.

Реализатор програма такође даје своју оцену обуке на нивоу свих полазника по појединачној обуци на основу општег критеријума и посебних критеријума. Реализатор програма може да да и посебну наративну оцену. Ако су програмом предвиђени улазни и излазни тест знања и вештина, реализатор даје нумеричку оцену стечених знања и вештина за сваког појединачног полазника који је учествовао у програму и у оба теста. Додатно, реализатор даје и самопроцену у погледу квалитета излагања и успеха у преносу садржаја програма полазницима. Коначно, реализатор посебно оцењује спроводиоца програма у погледу начина организације и спровођења програма, на нивоу појединачне обуке и програма у целини. Препорука је да државни орган припреми упитник за реализатора. У прилогу документа је као Образац 17 дат модел упитника за вредновање програма обуке од стране реализатора.

Руководилац који вреднује радну успешност државног службеника, у складу за Законом о државним службеницима и Уредбом о вредновању радне успешности државних службеника, даје оцену програма у којем је оцењивани запослени учествовао у својству полазника, такође на основу општег и посебних критеријума. Руководилац врши оцењивање о утицају похађања обука на унапређење обављања посла на основу вредновања радне успешности оцењиваног запосленог. Поред нумеричке оцене, оцена руководиоца може да садржи наративну оцену у целини, нарочито у погледу утицаја програма на учинак запосленог, односно на испољавање компетенција, промену понашања на радном месту и побољшање у погледу резултата рада. Приликом аналитичке обраде података за потребе оцењивања које врши руководилац стручну подршку обезбеђују одговорна лица за управљање кадровима у државном органу. Како би овај процес био ефективнији, препорука је да државни службеник који обавља послове спровођења посебног програма припреми питања за полуструктурирани интервју са руководиоцем или упитник за руководиоце. У прилогу документа је као Образац 18 дат модел упитника за вредновање програма обуке од стране руководиоца.



Екстерна оцена је оцена ефеката спроведеног програма од стране лица која остварују своја права, правни интерес или обавезе пред државним органом који је корисник програма стручног усавршавања. То су нпр. корисници услуга које пружа државни орган.

Препорука је да државни службеник који ради на пословима управљања људским ресурсима и пословима стручног усавршавања на крају процеса, а на основу свих оцена добијених у процесу, припреми посебан извештај о вредновању посебног програма, који ће бити и први извор података за утврђивање потреба за стручним усавршавањем државних службеника у наредном годишњем циклусу стручног усавршавања.

### 3.6. Верификација посебног програма

Чланом 97к Закона о државним службеницима предвиђено је да се за све програме стручног усавршавања који су акредитовани код НАЈУ издаје уверење у форми потврде или сертификата учеснику програма. Потврду о похађању програма, односно сертификат о оствареном успеху, издаје организатор програма. Ако програм не садржи проверу успеха, односно процену стечених знања или вештина, издаје се потврда о похађању, док се на програмима на којима се по завршетку програма врши провера знања учесника издаје одговарајуће уверење о оствареном успеху у форми сертификата.

Сагласно члану 97к став 5. Закона о државним службеницима услове издавања, облик уверења и начин вођења евиденција о издатим уверењима ближе прописује НАЈУ. На основу ове законске одредбе, крајем 2018. године директор НАЈУ донео је Правилник о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној управи и издавању уверења о учешћу у програму<sup>27</sup>. У складу са чланом 12. Правилника, спроводилац програма издаје потврду о учешћу у програму учеснику чије је учешће евидентирано током целог програма, односно у складу са условима који су унапред одређени програмом, а на основу евиденционе листе. С друге стране, уколико постоји провера знања и ако је она унапред садржана у програму, спроводилац програма издаје сертификат о оствареном успеху у програму учеснику на основу извештаја о провери успеха, односно процени стечених знања или вештина.

Уверење које се издаје учесницима било у форми потврде или сертификата садржи:

- име и презиме учесника;
- назив организације у којој је запослен у време реализовања програма и седиште организације;
- податке о спроведеном програму (врста, назив програма и теме, период у којем је спроведен, идентификациони број програма из ЦЕ);
- податке о спроводиоцу програма (назив и идентификациони број спроводиоца);
- идентификациони број учешћа за сваког појединачног учесника који спроводиоцу програма доставља НАЈУ

Поред ових података, сертификат о оствареном успеху садржи и податке о оствареном успеху на провери знања, односно вештина.

Пошто се уверење издаје у електронском облику, важно је да оно садржи електронски печат, односно електронски потпис спроводиоца програма, у складу са прописима о електронском пословању.

<sup>27</sup> „Службени гласник РС”, број 102/18.

# Литература

## Прописи

Закон о државним службеницима, „Службени гласник РС”, 79/05, 81/05 – исправка, 83/05 – исправка, 64/07, 67/07 – исправка, 116/08, 104/09, 99/14, 94/17, 95/18 и 157/20  
Закон о Националној академији за јавну управу, „Службени гласник РС”, 94/17  
Закон о министарствима, „Службени гласник РС”, 128/20  
Закон о јавним набавкама, „Службени гласник РС”, 91/19

## Подзаконски прописи

Уредба о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, „Службени гласник РС”, 90/18 и 71/19  
Правилник о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној управи и издавању уверења о учешћу у програму, „Службени гласник РС”, 102/18  
Правилник о критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања, „Службени гласник РС”, 101/18  
Упутство о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе, „Службени гласник РС”, 32/19

## Документа јавних политика

Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период од 2021. до 2030. године, „Службени гласник РС”, 42/21 и 9/22

## Публикације

Кораци у спровођењу анализе потреба за стручним усавршавањем запослених у јавној управи, <https://www.napa.gov.rs/extfile/sr/1947/Koraci%20TNA2.pdf>  
Упутство за спровођење фокус групе, <https://www.napa.gov.rs/extfile/sr/1950/Uputstvo%20fokus%20grupe1.pdf>  
Фокус групе, <https://www.napa.gov.rs/tekst/605/analiza-potreba-za-strucnim-usavrsavanjem.php>  
Исходи учења у стручном усавршавању запослених у јавној управи, <https://www.napa.gov.rs/extfile/sr/2069/Ishodi%20ucenja.pdf>  
Облици, методе и технике спровођења програма стручног усавршавања, <https://www.napa.gov.rs/extfile/sr/2073/Oblici,%20metode%20i%20tehnike.pdf>



# Прилози

## Релевантни прописи

Закон о државним службеницима

Закон о Националној академији за јавну управу

Уредба о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи

Правилник о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној управи и издавању уверења о учешћу у програму

Правилник о критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања

Упутство о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе

## Обрасци/модел аката

Образац 1. Модел упитника за утврђивање потреба за стручним усавршавањем државних службеника у државном органу

Образац 2. Модел за индивидуални план развоја

Образац 3. Модел упитника за вођење интервјуа са руководиоцима организационих јединица

Образац 4. Модел упитника за вођење интервјуа са руководиоцима органа

Образац 5. Модел закључака са састанка са руководиоцем

Образац 6. Модел извештаја о анализи потреба за стручним усавршавањем

Образац 7. Модел извештаја који се доставља НАЈУ

Образац 8. Модел обрасца посебног програма

Образац 9. Контролна листа за одабир облика стручног усавршавања

Образац 10. Модел дописа за упис посебног програма у Евиденцију програма стручног усавршавања у државним органима у оквиру Централне евиденције програма стручног усавршавања у јавној управи

Образац 11. Модел текста интерног конкурса за реализаторе

Образац 12: Модел решења о формирању комисије

Образац 13. Модел плана обуке

Образац 14. Модел уговора о ангажовању реализатора

Образац 15. Модел извештаја о реализованом посебном програму

Образац 16. Модел упитника за вредновање програма обуке од стране полазника

Образац 17. Модел упитника за вредновање програма обуке од стране реализатора

Образац 18. Предлог питања за вредновање програма обуке од стране руководиоца

## ЗАКОН о државним службеницима

„Службени гласник РС”, 79/05, 81/05 - исправка, 83/05 - исправка, 64/07, 67/07 - исправка, 116/08, 104/09, 99/14, 94/17, 95/18 и 157/20

### Глава осма

## СТРУЧНО УСАВРШАВАЊЕ И ОСПОСОБЉАВАЊЕ

### I. СТРУЧНО УСАВРШАВАЊЕ И ДОДАТНО ОБРАЗОВАЊЕ

#### 1. Стручно усавршавање

##### *Појам* Члан 96.

Стручно усавршавање је право и дужност државног службеника да стиче знања и вештине, односно способности за извршавање послова радног места, у складу са потребама државног органа.

Руководилац је дужан да државном службенику омогући стручно усавршавање за извршавање послова радног места у складу са програмима стручног усавршавања утврђеним овим законом.

##### *Програми* Члан 97.

Стручно усавршавање државних службеника заснива се на програмима којима се одређују облици и садржина стручног усавршавања и висина средстава за стручно усавршавање.

Програми стручног усавршавања јесу:

1. Општи програм обуке;
2. Програм обуке руководиоца;
3. посебни програми обуке у складу са специфичним потребама из делокруга и надлежности државних органа.

Средства за спровођење програма стручног усавршавања обезбеђују се у буџету Републике Србије.

##### *Критеријуми, мерила и начин утврђивања потреба за стручним усавршавањем* Члан 97а

Потреба за стручним усавршавањем постоји, нарочито:

1. ако се донесу нови прописи које примењује државни орган или ако измена тих прописа налаже суштинске потребе у поступању државних службеника у вези са

- њиховом применом или ако то захтева да државни службеници стекну или усвоје нове или унапреде своја знања и вештине за њихову примену;
2. ако се у државном органу касни са извршавањем утврђених обавеза или поступањем у утврђеним роковима – у најмање 10% обавеза и поступака;
  3. ако у поступку управне или судске контроле законитости управних аката које доноси државни орган или његова организациона јединица буде укинута или поништено најмање 10% аката који су били предмет контроле;
  4. ако у поступку инспекцијског надзора или другог облика контроле законитости и сврсисходности рада државног органа надлежни орган наложи меру или утврди препоруку за отклањање утврђених недостатака у односу на употребу стечених знања и вештина за обављање послова радног места државних службеника;
  5. ако руководилац оцени да опште стање у области којом руководи и припрема и спровођење стратешких и планских аката из делокруга и надлежности органа којим руководи, а којим се унапређује стање у области, указују на потребу стручног усавршавања државних службеника;
  6. ако непосредни руководилац у сарадњи са лицем одговорним за управљање кадровима у државном органу у поступку праћења и вредновања радне успешности утврди потребно унапређење компетенција државних службеника.

Национална академија за јавну управу (у даљем тексту: Национална академија) врши развој методологије и стандардних инструмената који омогућавају континуирано и флексибилно праћење и прилагођавање програма обуке у складу са потребама државних органа и спроводи поступак утврђивања потреба за програме које припрема и спроводи.

Утврђивање потребе за стручним усавршавањем разматра и усваја Програмски савет Националне академије, која исту развија у сарадњи са надлежним органом за послове управљања кадровима у државној управи, органом надлежним у пословима координације у вези са процесом придруживања и приступања Европској унији, као и одговорним лицима за послове управљања кадровима у државним органима.

Утврђивање потреба за посебне програме обуке спроводе државни органи, уз стручну подршку Националне академије и на основу критеријума и стандардних инструмената из ст. 1. и 2. овог члана.

#### *Општи програм обуке*

#### **Члан 97б**

Општи програм обуке спроводи се ради обезбеђивања подизања нивоа знања и вештина за обављање послова у државним органима, у складу са утврђеним потребама, и обухвата:

1. Уводни програм обуке;
2. Програм континуираног стручног усавршавања државних службеника у државним органима.

Уводни програм обуке обухвата стручно оспособљавање државних службеника који први пут заснивају радни однос у државном органу, као и ради припреме за полагање државног стручног испита.

Уводни програм обуке припрема се и спроводи у зависности од степена стручне спреме, а садржи основне елементе програма државног стручног испита.

Корисници Уводног програма обуке пријављују се током године, у складу са роком

и условима пријаве које утврђује и објављује Национална академија, а могу бити и упућени од стране руководиоца.

Програм континуираног стручног усавршавања државних службеника у државним органима обухвата опште и посебне теме из надлежности државних органа, практична знања и вештине које су заједничке или одликују већину корисника.

Програм континуираног стручног усавршавања државних службеника у државним органима, нарочито, обухвата теме као што су: планирање, припрема и израда прописа (законодавни процес), практични аспекти примене новодонетих системских прописа и других прописа, управно право, управни поступак и израда управних аката, инспекцијски надзор, стратешко планирање и управљање, заштита људских права, борба против корупције, управљање финансијама, Европска унија (основне функције Европске уније, односно институције, право и процедуре Европске уније и секторске политике), управљање међународном развојном помоћи, укључујући средства финансијске помоћи Европске уније, планирање, управљање и развој људских ресурса, развој информатичких вештина, управљање системом јавних политика, лични развој запослених, развој аналитичких вештина, обука предавача, усавршавање страних језика и друго.

Програм стручног усавршавања из става 6. овог члана, у тематској области Европска унија припрема, спроводи и развија Национална академија, у сарадњи са органом надлежним у пословима координације у вези са процесом придруживања и приступања Европској унији.

#### *Програм обуке руководиоца*

##### **Члан 97в**

Програм обуке руководиоца има за циљ стручно усавршавање државних службеника који се припремају или налазе на руководећим радним местима, ради стицања знања и вештина, као и унапређења способности за успешно остваривање функције руковођења у државном органу и унапређење квалитета у процесу утврђивања и спровођења јавних политика.

Програм обуке руководиоца припрема, спроводи и развија Национална академија, у сарадњи са надлежним органом за послове управљања кадровима у државној управи, као и одговорним лицима за послове управљања кадровима у државним органима.

#### *Посебни програми обуке*

##### **Члан 97г**

Посебни програми обуке припремају се и спровode ради стручног усавршавања државних службеника и запослених у појединим државним органима, а у складу са специфичним потребама из њиховог делокруга и надлежности, односно потребама везаним за поједина радна места, врсте послова или посебне групе корисника, као и стручног усавршавања чланова преговарачког тима и преговарачких група и других релевантних група у процесу преговора о приступању Републике Србије Европској унији, односно потреба које произлазе из тог процеса.

Државни орган, у складу са овим и посебним законом, а у непосредној сарадњи са Националном академијом, може да одлучи да посебан програм обуке:

1. самостално програмира и спроводи;
2. програмира Национална академија, односно да преузме припремљен програм

- Националне академије, а самостално га спроводи;
3. да сам програмира, а да спровођење повери Националној академији;
  4. програмира и спроведе Национална академија.

*Обавезни елементи (делови) програма стручног усавршавања*

**Члан 97д**

Обавезни елементи (делови) програма стручног усавршавања јесу, нарочито:

1. разлог који је условио доношење програма и циљ који се жели остварити његовом реализацијом;
2. област стручног усавршавања;
3. опис програма и тематских целина;
4. државни органи којима је намењен;
5. опис циљне групе корисника обуке и најмањи и оптималан број полазника;
6. пројекција трошкова програма;
7. облици, методе и носиоци реализације;
8. очекивани ефекти у подизању нивоа компетенција полазника;
9. начин вредновања и верификације;
10. трајање програма.

*Доношење програма стручног усавршавања*

**Члан 97ђ**

Општи програм обуке и Програм обуке руководиоца, за сваку годину доноси Влада, на предлог Националне академије, по претходно прибављеном мишљењу Високог службеничког савета.

Посебне програме обуке доноси руководиоца, односно други надлежни орган, за сваку годину, према посебним потребама државног органа, а посебни програм који се односи на преговарачки тим и преговарачке групе и друге релевантне групе у процесу преговора о приступању Републике Србије Европској унији, односно потребе које произлазе из тог процеса руководиоца органа надлежног у пословима координације у вези са процесом придруживања и приступања Европској унији – по претходно прибављеној сагласности органа у чијем делокругу су области обухваћене одговарајућим преговарачким поглављем.

*Облици спровођења програма стручног усавршавања*

**Члан 97е**

Облици у којима се организује и спроводи програм стручног усавршавања могу бити предавања, семинари, тренинзи, радионице, округли столови, конференције, стажирања, коучинг, менторство, студијске посете, електронско учење и друго.

*Предавачи и други реализатори и спроводиоци програма*

**Члан 97ж**

Програм стручног усавршавања који спроводи Национална академија, по правилу, реализују предавачи акредитовани у складу са програмом селекције, обуке и акредитације предавача.

Предавачи могу бити из састава запослених у Националној академији, под условом да су претходно акредитовани под општим условима акредитације предавача.

Ментори реализују програм стручног усавршавања када је, кроз групни или појединачни рад са полазницима и у поступку обављања послова њиховог радног места, потребно обезбедити непосредну подршку и преношење комплетних знања, искустава, способности и вештина које за рад у области која је предмет програма има ментор, а која треба да стекне полазник.

Коучи обезбеђују реализацију програма пружањем подршке полазницама која је усмерена на то да се заједничким или међусобним подстицањем за размену искустава коуча и полазника развију вештине за ефикасније решавање проблема и остваривање професионалних интереса и унапређење радног учинка на радном месту, односно за остваривање утврђеног делокруга и надлежности државног органа.

Предавачима, менторима, коучима и другим реализаторима програма припада накнада за извршени рад.

Реализатори програма за време извођења програма остварују право на плаћено одсуство са рада, за које остварују право на накнаду плате као да се налазе на раду. Одредбе овог члана сходно се примењују и на посебне програме стручног усавршавања, као и на Општи и посебне програме обуке и Програм обуке руководиоца који се реализују у оквиру пројеката који се финансирају из средстава која су обезбедили донатори.

Посебне програме обуке могу да спроводе високошколске установе које су акредитоване у складу са прописима о високом образовању, научноистраживачке организације које су акредитоване у складу са прописима о научноистраживачкој делатности, јавно признати организатори образовања одраслих који су тај статус стекли у складу са прописима о образовању одраслих и лица која за то буду акредитована у складу са одредбама овог закона.

#### *Селекција и акредитација предавача и других реализатора и спроводиоца програма* **Члан 97з**

Селекцију и акредитацију предавача и других реализатора и спроводиоца програма спроводи Национална академија.

Селекција предавача спроводи се из реда стручњака из области релевантне за рад државних органа, првенствено из реда запослених у државним органима.

Предавач се селекује на основу стручног, радног и предавачког искуства у предметној области за коју се пријављује, објављених радова из релевантне стручне области, провере тренерских вештина, као и успеха у програму обуке предавача.

Програм обуке предавача подразумева стручно усавршавање лица са специјалистичким знањем из одређених области и спроводи се ради унапређења предавачких вештина, усвајања дидактичко методичких знања и развоја вештина презентације и комуникације ради преношења стручних знања.

Изузетно од ст. 2–4. овог члана када се за предавача селекује странац програм обуке обухвата основе правног поретка и законодавног система Републике Србије, организације, делокруга и надлежности државних органа и њиховог односа према другим органима јавне власти и имаоцима јавних овлашћења и основне мере и активности из стратешких аката из области за коју се ангажује.

Акредитација предавача врши се након спроведеног поступка селекције, уписом у

сталну листу предавача и других реализатора обуке која се води према стручној, односно тематској области или вештини.

На менторе и коуче сходно се примењују одредбе ст. 1, 2, 3, 4. и 6. овог члана.

Влада, на предлог Националне академије, доноси акт којим се ближе уређује програм селекције, обуке, акредитације и начина ангажовања предавача, ментора и коуча, износ накнада за њихов рад, као и облик, начин уписа и вођења сталне листе предавача и других реализатора обука.

За спровођење посебних програма обуке могу се акредитовати лица која испуне услове у погледу потребних кадрова, простора, опреме и средстава.

Лице које поднесе захтев за акредитацију мора да има, односно да обезбеди:

1. одговорно лице, као и реализаторе обуке са сталне листе предавача коју води Национална академија, друге реализаторе обуке ангажоване из реда запослених у високошколским установама које су акредитоване у складу са прописима о високом образовању или из реда запослених у научноистраживачким организацијама акредитованим у складу са прописима о научноистраживачкој делатности или из реда запослених у другим јавно признатим организаторима активности образовања одраслих или реализаторе обуке који имају најмање исти ниво и врсту образовања као и запослени који су полазници обуке, односно одговарајућег програма и који поседују стручно, радно и предавачко искуство у области у којој се програм спроводи, односно објављене радове из релевантне стручне области;
2. простор – у власништву, закупу или по основу уговора о коришћењу, у коме ће се спровести обука, односно реализовати програм, а који није мањи од 2 m<sup>2</sup> по полазнику обуке;
3. опрему и средства (намештај, рачунаре, пројекторе, табле за презентацију, и др.) који су неопходни за реализацију програма.

Влада, на предлог Националне академије, доноси акт којим се ближе уређују критеријуми и мерила којима се доказује испуњеност услова из ст. 9. и 10. овог члана, односно потврђује статус акредитоване високошколске установе или научноистраживачке организације или јавно признатог организатора активности образовања одраслих, као и облик, начин уписа и вођења евиденције о овим лицима.

Избор извођача посебних програма између акредитованих спроводиоца обука врши се сагласно прописима којима се уређује област јавних набавки.

Одредбе овог члана сходно се примењују и на предаваче, друге реализаторе и спроводиоце програма којима је тај статус утврђен потврђеним међународним уговором, односно споразумом закљученим сагласно закону којим се уређују донације и хуманитарна помоћ.

*Евиденција, акредитација и депозит података о програмима стручног усавршавања\**

#### **Члан 97и**

Национална академија води Евиденцију програма стручног усавршавања у државним органима у оквиру Централне евиденције програма стручног усавршавања у јавној управи.

Евиденција из става 1. овог члана садржи податке о програмима стручног усавршавања које спроводи Национална академија, у складу са овим законом и програмима стручног усавршавања које самостално спроводе државни органи, у складу са законом.

Посебни програми обуке које самостално спроводе државни органи уписују се у Евиденцију из става 1. овог члана пре почетка извођења, чиме стичу својство



акредитованог програма стручног усавршавања у државним органима.

Поред података о програмима стручног усавршавања, Евиденција из става 1. овог члана садржи и податке о:

1. државним органима, односно корисницима програма стручног усавршавања;
2. учесницима обуке (име и презиме; јединствени матични број грађана; пол, у складу са законом који уређује заштиту података о личности; државни орган код кога је запослен; звање; радно место на које је распоређен, односно постављен; ниво и врста стеченог образовања и стручни назив, односно назив завршене средње школе и образовни профил; адреса електронске поште; број мобилног телефона; остварени успех, ако се по завршетку програма врши провера знања учесника);
3. спроводиоцима којима је поверено извођење обуке: (назив и седиште; број и датум решења о акредитацији; област акредитације; лице одговорно за реализацију програма – име и презиме, адреса електронске поште и број мобилног телефона);
4. предавачима, менторима, коучима и другим реализаторима програма стручног усавршавања (име и презиме; јединствени матични број грађана; адреса и место пребивалишта; пол, у складу са законом који уређује заштиту података о личности; ниво и врста стеченог образовања и стручни назив, односно назив завршене средње школе и образовни профил; државни орган, односно други послодавац код кога је запослен; звање; радно место на које је распоређен, односно постављен; број и датум решења о акредитацији; област акредитације; број текућег рачуна и назив банке; адреса електронске поште; број мобилног телефона);
5. оценама успешности спроведених програма;
6. материјалима који су припремљени за потребе или су производ програма стручног усавршавања.

Евиденција из става 1. овог члана води се у електронском облику.

Начин уписа података у Евиденцију из става 1. овог члана и њеног вођења, прописује Национална академија.

#### *Вредновање спроведених програма стручног усавршавања*

##### **Члан 97ј**

Вредновање програма стручног усавршавања остварује се нарочито на основу годишње оцене непосредног руководиоца о утицају похађања обука на унапређење обављања посла, оцене полазника о реализованом програму, оцене реализатора програма и оцене Програмског савета Националне академије.

Критеријуме и мерила за вредновање програма стручног усавршавања утврђује Национална академија, у сарадњи са надлежним органом за послове управљања кадровима у државној управи, органом надлежним у пословима координације у вези са процесом придруживања и приступања Европској унији, као и одговорним лицима за послове управљања кадровима у државним органима.

#### *Верификација програма стручног усавршавања*

##### **Члан 97к**

За све програме стручног усавршавања који су акредитовани код Националне академије, издаје се уверење (сертификат, потврда) учеснику, односно кориснику програма.

Ако програм не садржи проверу успеха, односно процену стечених знања или вештина, издаје се уверење (потврда) о похађању програма.



Ако се по завршетку програма врши провера знања учесника, односно корисника, издаје се одговарајуће уверење о оствареном успеху (сертификат).

Потврду о похађању програма, односно сертификат о оствареном успеху, издаје организатор програма.

Услове издавања, облик уверења (сертификата, потврде) и начин вођења евиденције о издатим уверењима (сертификатима, потврдама) ближе прописује Национална академија.

### *Стручно усавршавање стажирањем* **Члан 97л**

Државни службеник који је упућен на стручно усавршавање путем стажирања на основу програма из члана 97. овог закона или на основу посебног споразума о међународној сарадњи у складу са тим програмом (у даљем тексту: стажирање), остварује сва права из радног односа у државном органу из којег је упућен на стажирање и у обавези је да по окончању стажирања остане на раду у том или другом државном органу двоструко дуже од временаведеног на стажирању, а најмање годину дана.

По завршеном стажирању државни службеник је дужан да пренесе и примени стечена знања и вештине.

Државни службеник који по окончању стажирања не остане на раду у државном органу у прописаном трајању дужан је да једнократно врати све трошкове стажирања исплаћене из буџета Републике Србије.

Права и обавезе државног службеника на стажирању уређују се уговором.

Влада ближе уређује начин избора државних службеника који се упућују на стручно усавршавање путем стажирања, битне елементе уговора о уређивању међусобних права и обавеза државног службеника и државног органа из ког се упућује на стажирање, начин обрачуна и рефундације (враћања) трошкова стажирања, начин преношења стеченог знања и вештина по завршеном стажирању, као и друга питања од значаја за стажирање.

### *Прикупљање и обрада података* **Члан 97љ**

Државни органи дужни су да Националној академији достављају податке и материјале који чине садржину Евиденције из члана 97и став 1. овог закона.

Увид у податке уписане у Евиденцију из члана 97и став 1. овог закона могу извршити управни инспектори и руководиоци или друго лице које одлучује о правима и дужностима државног службеника у чије податке се врши увид, у складу са законом који уређује заштиту података о личности.

Национална академија може вршити обраду података уписаних у Евиденцију из члана 97и став 1. овог закона у сврху извршавања послова из своје надлежности, у складу са законом који уређује заштиту података о личности.

Национална академија објављује на својој званичној интернет страници податке из члана 97и став 2. овог закона.

Национална академија објављује на својој званичној интернет страници и следеће податке о:

1. спроводиоцима програма стручног усавршавања: назив и седиште; име и презиме лица одговорног за реализацију програма; број и датум решења о акредитацији; област акредитације;

2. предавачима, менторима, коучима и другим реализаторима програма стручног усавршавања: име и презиме; број и датум решења о акредитацији; област акредитације.

## **2. Додатно образовање значајно за државни орган**

*Појам. Интерни конкурс*

### **Члан 98.**

Државном службенику може да се омогући додатно образовање значајно за државни орган.

Државни службеник који ће да се додатно образује бира се на интерном конкурс у државном органу, а предност има државни службеник који је остварио радну успешност са бољим резултатом у претходна три узастопна вредновања.

Трошкове додатног образовања сноси државни орган.

*Права и обавезе поводом додатног образовања*

### **Члан 99.**

Права и обавезе државног службеника који се додатно образује уређују се уговором. Државни службеник има право на мировање радног односа ако додатно образовање захтева привремено одсуство с рада.

По завршеном додатном образовању у смислу члана 98. овог закона државни службеник се премешта на радно место разврстано у најниже звање за степен образовања који је стекао додатним образовањем.

Државни службеник из става 3. овог члана дужан је да у року од једне године положи државни стручни испит према плану и програму за степен образовања који је стекао додатним образовањем.

Државном службенику из става 3. овог члана који не положи државни стручни испит престаје радни однос.

После додатног образовања државни службеник обавезан је да остане на раду у државном органу најмање двоструко дуже од трајања додатног образовања, иначе је дужан да једнократно врати све трошкове додатног образовања.

## **II. СТРУЧНИ ИСПИТ**

*Државни стручни испит*

### **Члан 100.**

Државни службеник који је у радном односу на неодређено време мора да има положен државни стручни испит.

Влада уредбом ближе уређује програм и начин полагања државног стручног испита за све државне органе, састав и начин рада комисије за спровођење државног стручног испита, трошкове полагања државног стручног испита, изглед обрасца уверења о положеном државном стручном испиту, начин издавања уверења о положеном државном стручном испиту и начин уписа и вођења евиденције о положеном државном стручном испиту.

*Евиденција и уверење о положеном државном стручном испиту*

**Члан 100а**

Министарство надлежно за систем државне управе води Евиденцију о положеном државном стручном испиту.

Евиденција из става 1. овог члана води се у електронском облику.

У Евиденцију из става 1. овог члана уписује се: име и презиме кандидата; јединствени матични број грађана; назив високошколске установе, ниво и врста стеченог образовања и стручни назив, односно назив завршене средње школе и образовни профил; назив државног органа, имаоца јавних овлашћења, односно другог послодавца код кога је кандидат запослен; број и датум решења којим је одобрено полагање државног стручног испита; датум полагања испита; подаци о општем успеху на испиту и број и датум издатог уверења о положеном државном стручном испиту.

Министарство издаје уверење о положеном државном стручном испиту.

Уверење из става 4. овог члана садржи следеће податке који се односе на: име и презиме кандидата који је положио државни стручни испит; датум и место рођења; јединствени матични број грађана; назив високошколске установе, ниво и врста стеченог образовања и стручни назив, односно назив завршене средње школе и образовни профил; датум полагања државног стручног испита; програм по коме је кандидат положио државни стручни испит.

*Изузеци од полагања државног стручног испита*

**Члан 101.**

Државни стручни испит нису дужни да полагају државни службеници у судовима, јавним тужилаштвима и Државном правобранилаштву који су обавезни да полагају правосудни испит, државни службеници у осталим државним органима који су положили правосудни испит, државни службеници у дипломатском звању који су у обавези да полагају или су положили дипломатско-конзуларни испит у складу са законом којим се уређују спољни послови, као и државни службеници који су здравствени радници или здравствени сарадници у Управи за извршење кривичних санкција, који су у обавези да полагају или су положили стручни испит у области здравствене заштите.

*Рок за полагање државног стручног испита*

**Члан 102.**

Државни службеник на пробном раду који је радни однос засновао на неодређено време и државни службеник који је засновао радни однос на неодређено време, а који нема положен државни стручни испит полаже државни стручни испит у року од шест месеци од дана заснивања радног односа.

Приправник полаже државни стручни испит до окончања приправничког стажа.

*Посебан стручни испит*

**Члан 102а**

Законом може да се предвиди и посебан стручни испит који се полаже ради запослења на радним местима са посебним дужностима и овлашћењима.

### III. СТРУЧНО ОСПОСОБЉАВАЊЕ – ПРИПРАВНИШТВО

#### *Појам приправника*

#### **Члан 103.**

Приправник је лице које први пут заснива радни однос у својој струци и оспособљава се за самосталан рад.

Изузетно радни однос у статусу приправника може се засновати и са лицем које је код другог послодавца било у радном односу, односно обављало рад ван радног односа на пословима у својој струци краће од времена утврђеног за приправнички стаж у степену образовања који је услов за рад на тим пословима.

Време проведено у радном односу, односно на раду ван радног односа код другог послодавца не урачунава се у приправнички стаж.

Приправник заснива радни однос на одређено време, после спроведеног јавног конкурса.

Изузетно од става 4. овог члана, ако је након спроведеног јавног конкурса за обављање приправничког стажа примљено лице које је државни службеник у радном односу на неодређено време, државни службеник распоређује се на радно место на којем се обавља приправнички стаж у статусу приправника, до окончања приправничког стажа.

Државном службенику из става 5. овог члана, мирују права и обавезе из радног односа у органу у којем је засновао радни однос на неодређено време и има право да се врати на радно место на које је био распоређен пре обављања приправничког стажа.

#### *Трајање приправничког стажа*

#### **Члан 104.**

Приправнички стаж на радним местима са високим образовањем студија другог степена (дипломске академске студије – мастер, специјалистичке академске студије, специјалистичке струковне студије), односно са основним студијама у трајању од најмање четири године траје једну годину, на радним местима са високим образовањем студија првог степена (основне академске студије, основне струковне студије), односно са студијама у трајању до три године девет месеци, а на радним местима са средњим образовањем шест месеци.

Посебним законом може бити одређен приправнички стаж који траје дуже или краће него што је предвиђено овим законом.

Приправнику који из оправданих разлога одсуствује с рада дуже од једног месеца продужава се приправнички стаж онолико колико је трајало одсуство.

#### *Програм оспособљавања приправника*

#### **Члан 105.**

Приправници се оспособљавају за самосталан рад у складу са општим актом о увођењу приправника у рад који доноси руководилац и општим програмом оспособљавања приправника за полагање државног стручног испита.

Ментори у програмима стручног оспособљавања приправника у државним органима јесу, по правилу, државни службеници и запослени који имају значајно искуство у обављању релевантних послова и који су остварили запажене и признате резултате у раду државних органа.

Менторство у државним органима остварује се у складу са актом, односно програмом из става 1. овог члана, а подразумева непосредан лични пренос знања и искустава у одређеном трајању.

Национална академија припрема и спроводи посебан програм обуке ментора и доноси смернице за њихов рад.

*Настављање рада на неодређено време*

**Члан 106.**

После окончања приправничког стажа и положеног државног, као и посебног стручног испита у смислу члана 102а овог закона, приправник у радном односу на одређено време може да настави рад на неодређено време ако постоји одговарајуће радно место на које може да буде распоређен и ако се распоређивање уклапа у донесени кадровски план.

После окончања приправничког стажа, државни службеник из члана 103. ст. 5. и 6. овог закона има право да се врати на радно место чије послове је обављао пре обављања приправничког стажа.

*Уговор о стручном оспособљавању*

**Члан 106а**

Са незапосленим лицем руководицац може закључити уговор о стручном оспособљавању без накнаде, ради стручног оспособљавања, односно стицања радног искуства и услова за полагање државног стручног испита.

Уговор из става 1. овог члана за оспособљавање за рад лица са средњим образовањем закључује се најдуже на шест месеци, а уговор за оспособљавање за рад лица са високим образовањем, најдуже на годину дана.

Национална академија обезбеђује стручну подршку, јединствену евиденцију програма и координацију стручног оспособљавања у државним органима.

Услови и начин селекције кандидата за стручно оспособљавање, услови рада и накнада трошкова, план и програм стручног оспособљавања, менторски надзор, елементи уговора о стручном оспособљавању, као и права и обавезе корисника програма и менторског државног органа по окончању стручног оспособљавања и друга питања од значаја за стручно оспособљавање, утврђују се програмом стручног оспособљавања.

Програм стручног оспособљавања у органима државне управе доноси Влада, на предлог Националне академије, а програме стручног оспособљавања у другим државним органима доносе ти органи.

Стручно оспособљавање у државним органима обавља се, по правилу, под непосредним надзором ментора, односно стручног лица које испуњава услове за ментора у складу са овим законом.

По окончању стручног оспособљавања, ментор руководиоцу државног органа доставља извештај о оствареним резултатима и успеху.

Међусобна права и обавезе између корисника стручног оспособљавања и државног органа уређују се уговором о стручном оспособљавању.

**ЗАКОН**  
**о Националној академији за јавну управу**  
„Службени гласник РС“, број 94/17

**I. УВОДНЕ ОДРЕДБЕ**

*Предмет закона*

**Члан 1.**

Овим законом оснива се Национална академија за јавну управу (у даљем тексту: Национална академија) и уређују се друга питања од значаја за рад Националне академије и обављање стручног усавршавања у јавној управи.

*Појам јавне управе и појам стручног усавршавања*

**Члан 2.**

Јавна управа, у смислу овог закона, обухвата државне органе и самосталне и независне организације и тела чији састав бира Народна скупштина (надзорна и регулаторна тела), органе, организације и службе аутономне покрајине и јединице локалне самоуправе, јавне агенције и организације на које се примењују прописи о јавним агенцијама, а чији је оснивач Република Србија или аутономна покрајина или јединица локалне самоуправе и предузећа, установе, организације и појединце којима су поверена јавна овлашћења.

Под стручним усавршавањем, у смислу овог закона, подразумева се организовани процес учења запослених у јавној управи на основу општих и посебних програма и програма обуке руководиоца, а ради стицања знања, вредности, ставова, способности и вештина усмерених на подизање нивоа компетенција неопходних за обављање послова из утврђеног делокруга и надлежности, односно послова јавне управе.

**II. НАЦИОНАЛНА АКАДЕМИЈА**

*Статус и положај*

**Члан 3.**

Национална академија је централна институција система стручног усавршавања у јавној управи Републике Србије – са статусом јавно признатог организатора активности неформалног образовања одраслих.

Национална академија образује се као посебна организација, са својством правног лица. Надзор над радом Националне академије врши министарство у чијем делокругу су послови који се односе на систем државне управе.

*Делокруг*

**Члан 4.**

Национална академија обавља стручне и с њима повезане извршне и друге послове државне управе који се односе на:

1. системско прикупљање и обраду података у вези са унапређењем рада и стручних капацитета јавне управе и података који су од значаја за развој, припрему, спровођење, верификацију и вредновање програма стручног усавршавања и вођење одговарајуће документационо информационе базе;
2. креирање и развој методологије и стандардних инструмената за припрему и спровођење програма стручног усавршавања;
3. акредитацију програма стручног усавршавања у јавној управи;
4. акредитацију спроводилаца обука у јавној управи;
5. припрему, спровођење и развој општих програма стручног усавршавања и програма обуке руководиоца;
6. пружање стручне помоћи и координацију остваривања послова у вези са припремом и спровођењем посебних програма стручног усавршавања носиоцима обавезе припреме и спровођења тих програма;
7. спровођење других програма стручног усавршавања, утврђених у складу са законом, који јој буду поверени;
8. припрему и спровођење програма обуке предавача, ментора, коуча и других реализатора програма стручног усавршавања, као и на њихову селекцију и акредитацију;
9. праћење ефеката спровођења програма стручног усавршавања и развоја;
10. сарадњу са службом, односно телом надлежним за послове управљања кадровима, односно стручно усавршавање запослених у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе;
11. истраживачко аналитичке послове и сарадњу са научним организацијама;
12. учешће у успостављању и одржавању сарадње са домаћим, страним и међународним институцијама, организацијама и удружењима и управљање пројектима међународне подршке у вези са пословима које обавља;
13. старање о чувању материјала припремљених у оквиру програма стручног усавршавања (депозит), организовање и чување библиотечко-информационе грађе и медијатеке, литературе, предавања, дидактичких материјала, презентација и других релевантних докумената који настану у току остваривања стручног усавршавања;
14. издавање публикација и обављање друге издавачке делатности;
15. друге послове утврђене законом.

Поред послова из става 1. овог члана, Национална академија, у складу са захтевима правних и физичких лица, може да припрема и спроводи комерцијалне програме, ако обављање тих послова не угрожава обављање послова из става 1. овог члана.

#### *Сарадња и континуирана стручна подршка*

#### **Члан 5.**

Национална академија остварује сарадњу са органима и организацијама из члана 2. став 1. овог закона преко организационих јединица, тела, односно лица одговорних за послове управљања кадровима или других надлежних лица која одреде ти органи. Сарадња из става 1. овог члана, нарочито обухвата:

1. повезивање евиденција са службама и другим надлежним органима и лицима за управљање кадровима у погледу вођења кадровских евиденција код корисника,



односно остваривања размене података релевантних за праћење ефеката стручног усавршавања;

2. активности у утврђивању потреба и припреми и спровођењу методологије у вези са стручним усавршавањем;
3. координацију и редовну сарадњу и размену података у планирању, припреми и спровођењу активности стручног усавршавања, стандардизацији програма стручног усавршавања и евидентираним, односно акредитованим програмима стручног усавршавања и праћењу, планирању и остваривању послова управљања кадровима.

Национална академија обезбеђује континуирану стручну подршку корисницима, нарочито:

1. објављивањем и чињењем доступним извештаја, материјала и других релевантних података о оствареним програмима стручног усавршавања у јавној управи;
2. обезбеђивањем редовног приступа подацима из евиденција и депозита;
3. развојем инструмената сталне стручне подршке на даљину, узајамне стручне помоћи, коучинга, менторства и слично.

*Сарадња са другим јавно признатим организаторима активности  
и заинтересованим лицима*

**Члан 6.**

Национална академија самостално изводи утврђени програм, а ако нема одговарајућег предавача или довољан број одговарајућих предавача или ако се тиме умањује трошак извођења програма без утицаја на квалитет, може га изводити и у сарадњи са другим јавно признатим организаторима активности образовања одраслих или са другим спроводиоцима програма, које у складу са овим законом, акредитује Национална академија.

Изузетно, акредитованим, у смислу овог закона, сматрају се високошколске установе које су акредитоване у складу са прописима о високом образовању, научноистраживачке организације акредитоване у складу са прописима о научноистраживачкој делатности и други јавно признати организатори активности образовања одраслих који су тај статус стекли у складу са прописима о образовању одраслих.

За спровођење програма обуке могу се акредитовати лица која испуне услове у погледу потребних кадрова, простора, опреме и средстава.

Лице које поднесе захтев за акредитацију мора да има, односно да обезбеди:

1. одговорно лице, као и реализаторе обуке са сталне листе предавача коју води Национална академија, друге реализаторе обуке ангазоване из реда запослених у високошколским установама које су акредитоване у складу са прописима о високом образовању или из реда запослених у научноистраживачким организацијама акредитованим у складу са прописима о научноистраживачкој делатности или из реда запослених у другим јавно признатим организаторима активности образовања одраслих или реализаторе обуке који имају најмање исти ниво и врсту образовања као и запослени који су полазници обуке, односно одговарајућег програма и који поседују стручно, радно и предавачко искуство у области у којој се програм спроводи, односно објављене радове из релевантне стручне области;
2. простор – у власништву, закупу или по основу уговора о коришћењу, у коме ће



се спровести обука, односно реализовати програм, а који није мањи од 2m<sup>2</sup> по полазнику обуке;

3. опрему и средства (намештај, рачунаре, пројекторе, табле за презентацију и др.) који су неопходни за реализацију програма.

Влада, на предлог Националне академије, доноси акт којим се ближе уређују критеријуми и мерила којима се доказује испуњеност услова из ст. 1. и 2. овог члана, односно потврђује статус акредитоване високошколске установе или научноистраживачке организације или јавно признатог организатора активности образовања одраслих, као и облик, начин уписа и вођења евиденције о овим лицима.

Избор извођача програма између акредитованих спроводиоца обука врши се сагласно прописима којима се уређује област јавних набавки.

#### *Посебна стручна тела*

##### **Члан 7.**

Посебна стручна тела Националне академије јесу Програмски савет и сталне програмске комисије.

#### *Програмски савет*

##### **Члан 8.**

Програмски савет је основно стручно тело Националне академије, које:

1. разматра и утврђује предлог општег програма обуке и програма обуке руководиоца и других програма обуке које самостално припрема и спроводи Национална академија;
2. утврђује методологију потреба за стручним усавршавањем;
3. расправља о битним стручним питањима рада Националне академије и директору даје мишљења и иницијативе у вези с обављањем и развојем области стручног усавршавања;
4. утврђује препоруке у вези са развојем нових тематских целина у оквиру програма;
5. даје препоруке и утврђује правце за унапређење садржаја (тематских целина) у оквиру програма;
6. утврђује препоруке у вези са јачањем мреже стручњака за развој и методологије спровођења програма;
7. утврђује опште и посебне стандарде за вредновање квалитета спроведених програма и вредновање резултата успешности полазника у стручном усавршавању;
8. учествује у утврђивању задатака који се односе на припрему и ажурирање приручника по областима у којима се стручно усавршавање спроводи;
9. утврђује потребу и предлаже образовање сталних програмских комисија;
10. размењује искуства са другим учесницима у обезбеђивању, праћењу и унапређивању квалитета образовања одраслих.

Програмски савет чине председник и 14 чланова, које именује и разрешава директор Националне академије.

Председник и шест чланова Програмског савета именују се из реда државних службеника који имају најмање девет година радног искуства у области релевантној за рад јавне управе, један члан се именује из реда запослених у органима аутономне

покрајине, један члан се именује из реда чланова Савета за стручно усавршавање у јединицама локалне самоуправе, а шест чланова се именује из реда стручњака из области релевантне за рад јавне управе и представника удружења и других пословно-стручних и непрофитних организација чији су циљеви или послови ради којих су основани у области релевантној за рад јавне управе.

Председник и чланови Програмског савета за свој рад имају право на накнаду.

Критеријуме, мерила и начин утврђивања накнаде из става 4. овог члана утврђује Влада, на предлог Националне академије.

#### *Сталне програмске комисије*

##### **Члан 9.**

Сталне програмске комисије образују се према основним тематским областима програма стручног усавршавања у јавној управи, ради усмеравања развоја тематских области и предлагања њиховог унапређења у складу са утврђеним потребама за стручним усавршавањем.

Сталне програмске комисије образује директор Националне академије.

У састав сталних програмских комисија именују се стручњаци из релевантне тематске области и представници, односно запослени у Националној академији, са значајним и признатим искуством, претежно из реда јавне управе.

Чланови сталних програмских комисија за свој рад имају право на накнаду.

Критеријуме, мерила и начин утврђивања накнаде из става 4. овог члана утврђује Влада, на предлог Националне академије.

#### *Централна евиденција програма стручног усавршавања у јавној управи*

##### **Члан 10.**

Национална академија води Централну евиденцију програма стручног усавршавања у јавној управи.

Евиденција из става 1. овог члана, поред података о програму, садржи и податке о: органима из члана 2. став 1. овог закона, односно корисницима; учесницима; спроводиоцу коме је поверено извођење обуке; предавачима, менторима и коучима; оценама успешности спроведених програма и материјалима који су припремљени за потребе или су производ програма стручног усавршавања.

Органи из члана 2. став 1. овог закона дужни су да Националној академији достављају податке и материјале који чине садржину евиденције из става 1. овог члана.

Облик, начин уписа и вођења евиденције из става 1. овог члана, ближе прописује Национална академија.

#### *Средства за рад*

##### **Члан 11.**

Средства за финансирање послова Националне академије обезбеђују се:

1. у буџету Републике Србије за опште трошкове рада;
2. у буџету Републике Србије, буџету аутономне покрајине, буџету јединице локалне самоуправе и финансијском плану органа и организација из члана 2. став 1. овог

закона – за програме обуке и друге стручне послове у вези са програмима обуке које спроводи у јавној управи.

Тарифу за услуге стручног усавршавања и обављање других стручних послова за потребе корисника из члана 2. став 1. овог закона, изузев корисника средстава буџета Републике Србије, као и за потребе корисника ван јавне управе утврђује Влада, на предлог Националне академије.

Приходи остварени пружањем услуга за потребе, по захтеву или у интересу корисника приход су буџета Републике Србије.

### III. ПРЕЛАЗНЕ И ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

#### Члан 12.

Прописе утврђене овим законом надлежни органи донеће у року од девет месеци од дана ступања на снагу овог закона.

#### Члан 13.

До доношења подзаконских аката, односно програма стручног усавршавања у складу са овлашћењима из овог закона, примењиваће се подзаконски акти и програми донети до ступања на снагу овог закона, осим одредаба које су у супротности са овим законом.

#### Члан 14.

Даном ступања на снагу овог закона:

1. Национална академија почиње да ради према положају и делокругу који је утврђен овим законом;
2. Служба за управљање кадровима наставља са радом према положају и делокругу који је утврђен законом.

#### Члан 15.

Национална академија преузима од Службе за управљање кадровима запослена лица, као и права, обавезе, предмете, опрему, средства за рад и архиву за вршење надлежности у области стручног усавршавања.

#### Члан 16.

Национална академија преузима од Министарства државне управе и локалне самоуправе евиденцију о утврђеним и спроведеним општим програмима стручног усавршавања државних службеника, као и права, обавезе, предмете, опрему, средства за рад и архиву за вршење надлежности у овим пословима.

**Члан 17.**

Служба за управљање кадровима ускладиће правилник о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места са одредбама овог закона у року од 60 дана од дана његовог ступања на снагу.

Национална академија донеће правилник о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у року од 60 дана од дана ступања на снагу овог закона.

**Члан 18.**

До усклађивања, односно доношења акта о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места, послове Националне академије обављаће Служба за управљање кадровима.

**Члан 19.**

Овај закон ступа на снагу осмог дана од дана објављивања у „Службеном гласнику Републике Србије”.

## **УРЕДБА**

о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи  
“Службени гласник РС”, бр. 90/18, 71/19

### **1. Уводна одредба**

*Предмет уредбе*

#### **Члан 1.**

Овом уредбом уређују се програм селекције, обуке, акредитације и начина ангажовања предавача, ментора, коуча и других реализатора програма стручног усавршавања у јавној управи, критеријуми и мерила којима се доказују услови за акредитацију спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи, односно потврђује статус акредитоване високошколске установе или научноистраживачке организације или јавно признатог организатора активности образовања одраслих, износ накнада за њихов рад, као и облик, начин уписа и вођења сталне листе предавача и других реализатора обука и евиденције спроводилаца обука.

### **2. Програм селекције, обуке и акредитације реализатора програма обуке**

*Програм селекције и акредитације реализатора програма обуке*

#### **Члан 2.**

Програм селекције и акредитације реализатора програма обуке (у даљем тексту: реализатори) обухвата пријаву кандидата, испитивање и вредновање пријаве кандидата у односу на услове селекције и одлучивање о његовој пријави. Програм из става 1. овог члана спроводи Национална академија за јавну управу (у даљем тексту: Национална академија).

*Програм обуке реализатора*

#### **Члан 3.**

Обука реализатора спроводи се сагласно програму обуке предавача који се као област стручног усавршавања утврђује у општем програму обуке – програму континуираног стручног усавршавања, који, доноси Влада, а у складу са законом припрема, развија и спроводи Национална академија.

*Услови селекције реализатора*

#### **Члан 4.**

Селекција реализатора спроводи се на основу оцене стручног, радног и предавачког искуства у предметној области стручног усавршавања за коју се кандидат пријављује, објављених радова из релевантне стручне области, провере тренерских вештина, као и успеха у програму обуке предавача.

У селекцији реализатора може учествовати кандидат која има најмање високо образовање на основним академским студијама у обиму од најмање 240 ЕСПБ бодова, мастер академским студијама, специјалистичким академским студијама,

специјалистичким струковним студијама, односно на основним студијама у трајању од најмање четири године или специјалистичким студијама на факултету, које су одговарајуће за област стручног усавршавања за коју се врши селекција и радно искуство у трајању од најмање пет година на пословима који се односе на област стручног усавршавања за коју се врши селекција.

Изузетно од става 2. овог члана, за области стручног усавршавања које су у вези са развојем информатичких вештина, у селекцији реализатора може учествовати кандидат који има најмање средње стручно образовање одговарајућег образовног профила и радно искуство у трајању од најмање пет година на пословима који се односе на област стручног усавршавања за коју се врши селекција.

Испуњеност услова у погледу врсте и нивоа образовања из ст. 2. и 3. овог члана доказује се дипломом или другом одговарајућом исправом.

Радно искуство из ст. 2. и 3. овог члана доказује се уверењем или другом исправом (сертификат, потврда и др.), које издаје орган, односно послодавац код кога је лице у радном односу или је било у радном односу, односно код кога обавља или је обављало послове ван радног односа.

Изузетно, државни службеници и запослени у органима аутономних покрајина и јединица локалне самоуправе радно искуство у области стручног усавршавања доказују и решењем или уверењем надлежног државног органа, односно органа аутономне покрајине и јединице локалне самоуправе о учешћу у раду групе које се оснивају посебним актом (пројектна група, посебна радна група и сл.) у припреми нацрта и предлога прописа из области за коју се врши селекција.

У селекцији реализатора могу учествовати кандидати који су остварили предавачко искуство у реализацији најмање три предавања или друга облика спровођења стручног усавршавања утврђених законом, у периоду од 10 година пре дана подношења пријаве.

Предавачко искуство из става 7. овог члана доказује се уверењем или другом исправом (сертификат, потврда и др.), којим надлежни орган или друго правно или физичко лице, које у складу са законом обавља послове стручног усавршавања, потврђује да је лице које учествује у селекцији реализовало предавање или други облик спровођења стручног усавршавања утврђен законом у области стручног усавршавања за коју се врши селекција.

Државни службеници и запослени у органима аутономних покрајина и јединица локалне самоуправе предавачко искуство из става 7. овог члана доказују и уверењем или другом исправом (сертификат, потврда и др.), надлежног државног органа, односно органа аутономне покрајине и јединице локалне самоуправе, којим се потврђује да су у својству предавача или другог реализатора програма стручног усавршавања учествовали у реализацији посебних програма стручног усавршавања, програма увођења приправника у рад, програма стручног оспособљавања или другом програму стручног усавршавања у складу са посебним прописима, као и одговарајућим доказом о оствареном учешћу у програму јавне расправе коју организује надлежни орган у складу са прописима.

Успех у програму обуке предавача утврђује се на основу података о похађању и оствареном успеху у програму обуке предавача који спроводи Национална академија, односно другом програму обуке предавача акредитованом у Националној академији или признатом програму обуке предавача у складу са законом.

Ако се оцена успеха у програму обуке предавача врши на основу доказа о учешћу у другом програму обуке предавача акредитованом у Националној академији или

признатом програму обуке предавача у складу са законом, ти докази обавезно морају да садрже податак о оствареном успеху.

Провера тренерских вештина предавача и других реализатора програма обуке врши се оценом модела плана обуке који припрема кандидат за тематску јединицу по сопственом избору из области стручног усавршавања за коју се врши селекција и доставља га уз пријаву. Модел плана обуке нарочито садржи назив тематске целине, опис тематске целине, кратак опис облика и метода реализације обуке, предлог материјала који је потребно припремити за потребе реализације обуке, списак литературе, предлог дидактичког материјала и опреме потребне за реализацију обуке и временски распоред обуке. Провера тренерских вештина коуча и ментора врши се оценом модела плана обуке коуча, односно модела менторског програма обуке.

Ако кандидат за реализатора има објављене радове у области стручног усавршавања за коју се врши селекција наводе се у списку објављених радова који садржи следеће податке: име и презиме аутора, ако их је више наводе се тачним редоследом, а у случају великог броја коаутора, први и последњи аутор, број коаутора и позиција кандидата за реализатора, наслов рада, назив научне или стручне публикације, година излажења, за часописе годиште и број свеске часописа, а за серијске публикације број серије, странице од-до или укупан број страница и ISBN, а ако је рад објављен на интернету и интернет страницу на којој је доступан.

#### *Јавни позив и пријава за акредитацију реализатора*

#### **Члан 5.**

За потребе акредитације реализатора програма стручног усавршавања у јавној управи Национална академија, по правилу, два пута годишње објављује јавни позив за поједине области стручног усавршавања утврђене у Листи области стручног усавршавања.

Програмски савет Националне академије утврђује Листу области стручног усавршавања за које се врши акредитација, на основу акредитованих програма стручног усавршавања, односно у складу са утврђеним потребама за стручним усавршавањем у јавној управи, односно на предлог органа надлежних за доношење посебних програма стручног усавршавања у складу са законом.

Јавни позив из става 1. овог члана објављује се на интернет страници Националне академије, министарства надлежног за изградњу капацитета и стручно усавршавање запослених у државним органима, односно органима јединица локалне самоуправе и Порталу е-Управа.

Јавни позив из става 1. овог члана остаје отворен најмање 30 дана од дана објављивања на интернет страници Националне академије и нарочито садржи: списак области стручног усавршавања утврђене листом из става 2. овог члана за које се врши акредитација, услове за селекцију реализатора по областима стручног усавршавања и списак документације која се подноси уз пријаву.

Селекција и акредитација реализатора спроводи се по пријави кандидата на јавни позив.

Један кандидат може по јавном позиву да поднесе пријаву за највише пет области стручног усавршавања.

Кандидат пријаву, са документацијом подноси преко портала е-Управе.

### *Акредитација страниг држављанина за реализатора*

#### **Члан 6.**

Страни држављанин акредитује се за реализатора програма стручног усавршавања по пријави коју акредитовани спроводилац програма, односно корисник програма стручног усавршавања непосредно подноси Националној академији.

Предуслов за акредитацију је да страни држављанин успешно заврши програм обуке који обухвата основе правног поретка и законодавног система Републике Србије, организације, делокруга и надлежности државних органа и њиховог односа према другим органима јавне власти и имаоцима јавних овлашћења и основне мере и активности из стратешких аката у области стручног усавршавања за коју се кандидује. Успешност завршене обуке из става 2. овог члана доказује се полагањем теста провере знања.

Остварени успех у провери стечених знања оцењује се оценом:

1. „задовољава” – ако кандидат у тесту провере знања тачно одговори на више од 2/3 (две трећине) постављених питања;
2. „не задовољава” – ако кандидат у тесту провере знања тачно не одговори на више од 2/3 (две трећине) постављених питања.

Провери стечених знања не подлежу реализатори програма који обухватају процедуре, секторске политике и правне тековине Европске уније.

Програм обуке из става 2. овог члана и тест провере знања из става 3. овог члана припрема и спроводи Национална академија у облику обуке на даљину (on line курс).

### **3. Програм селекције и акредитације спроводилаца програма обуке**

#### *Пријава за акредитацију спроводилаца програма обуке*

#### **Члан 7.**

За потребе акредитације спроводилаца програма обуке (у даљем тексту: спроводиоци), Национална академија, по правилу, два пута годишње објављује јавни позив за поједине области стручног усавршавања.

Јавни позив из става 1. овог члана објављује се на интернет страници Националне академије, министарства надлежног за изградњу капацитета и стручно усавршавање запослених у државним органима, односно органима јединица локалне самоуправе и Порталу е-Управа.

Јавни позив из става 1. овог члана остаје отворен најмање 30 дана од дана објављивања на интернет страници Националне академије.

Акредитација спроводилаца спроводи се по пријави овлашћеног лица подносиоца пријаве, са назнаком области стручног усавршавања за коју се врши акредитација.

Овлашћено лице из става 4. овог члана пријаву, са документацијом подноси преко Портала е-Управе.

#### *Услови акредитације спроводилаца*

#### **Члан 8.**

Акредитација спроводилаца врши се на основу оцене испуњености услова у погледу потребних кадрова, простора, опреме и средстава.



*Кадровски ресурси спроводилаца*

**Члан 9.**

Спроводилац се акредитује у области стручног усавршавања за коју се доставе докази о потребним кадровским ресурсима.

Уз пријаву за акредитацију достављају се докази о испуњености прописаних услова у погледу кадрова, и то:

1. подаци о одговорном лицу, односно лицу овлашћеном за заступање подносиоца пријаве (име и презиме, пребивалиште и адреса, адреса електронске поште и број мобилног телефона);
2. подаци о реализаторима са Сталне листе предавача и других реализатора програма обука (са ИБР бројем из Централне евиденције програм стручног усавршавања у јавној управи), односно из реда запослених у образовним установама;
3. доказ о ангажовању реализатора из тачке 2) овог става.

Доказ из става 2. тачка 3) овог члана су уверење којим се потврђује запослење код подносиоца пријаве, односно уговор о ангажовању акредитованог реализатора за потребе спровођења програма обуке.

Уговор о ангажовању из става 3. овог члана нарочито садржи податке о: врсти ангажовања (предавач, ментор, коуч и сл.), акредитацији лица за реализатора програма обуке у Националној академији (број и датум решења, област стручног усавршавања за коју је акредитован, ИБР број из Централне евиденције програм стручног усавршавања у јавној управи и сл.), област стручног усавршавања за коју се ангажује, период за који се уговор закључује, са одредбом о доступности за реализацију програма обуке у било ком тренутку, уз обавештење дато у разумном року.

Услов у погледу кадрова сматра се испуњеним ако су достављани докази о ангажовању најмање једног реализатора из става 2. тачка 2) овог члана за једну област стручног усавршавања.

Испуњеност услова у погледу кадрова утврђује се у областима стручног усавршавања за које су акредитовани реализатори из става 2. тачка 2) овог члана, према подацима из Сталне листе предавача и других реализатора програма обука.

*Простор за спровођење програма обуке*

**Члан 10.**

Уз пријаву за акредитацију се достављају докази о испуњености прописаних услова у погледу простора, и то доказ о власништву, закупу или коришћењу простора, који није мањи од 2 m<sup>2</sup> по полазнику обуке.

Доказ из става 1. овог члана треба да потврди коришћење простора за предвиђену намену спровођења програма стручног усавршавања за најмање 25 учесника програма по једној обуци.

*Опрема и средства потребна за спровођење програма обуке*

**Члан 11.**

Уз пријаву за акредитацију достављају се докази о испуњености прописаних услова у погледу опреме и средстава који су неопходни за реализацију програма обуке.

Доказ из става 1. овог члана је списак опреме и средстава, и то инвентар намештаја за простор из члана 10. ове уредбе, који обезбеђује истовремено учешће најмање

25 учесника програма обуке и најмање два рачунара и један пројектор или таблу за презентацију, као и другу опрему и средства неопходну за несметану реализацију обуке, са њиховом техничком спецификацијом.

Изузетно, за спровођење информатичких обука потребно је истовремено обезбедити рачунар за сваког полазника обуке.

*Потврђивање статуса акредитованог спроводиоца програма стручног усавршавања у јавној управи за акредитоване високошколске установе или научноистраживачке организације, односно јавно признате организаторе активности образовања одраслих*

#### **Члан 12.**

За потребе потврђивања статуса акредитованог спроводиоца за акредитоване високошколске установе, научноистраживачке организације и јавно признате организаторе активности образовања одраслих, Национална академија, по правилу, два пута годишње објављује јавни позив за поједине области стручног усавршавања. Јавни позив из става 1. овог члана објављује се на интернет страници Националне академије, министарства надлежног за изградњу капацитета и стручно усавршавање запослених у државним органима, односно органима јединица локалне самоуправе и Порталу е-Управа.

Јавни позив из става 1. овог члана остаје отворен најмање 30 дана од дана објављивања на интернет страници Националне академије.

Високошколским установама, научноистраживачким организацијама и јавно признатим организаторима активности образовања одраслих потврђује се статус спроводиоца према подацима из акта о акредитацији, по пријави на јавни позив из става 1. овог члана за области стручног усавршавања, уз који се подноси доказ о акредитацији високошколске установе или научноистраживачке организације, односно доказом о статусу јавно признатог организатора активности образовања одраслих.

*Испуњеност кадровских услова*

#### **Члан 13.**

Установе, организације и организатори активности образовања одраслих из члана 12. ове уредбе доказују испуњеност кадровских услова достављањем доказа о радном ангажовању запослених у областима стручног усавршавања у којима се врши акредитација и то највише за три области стручног усавршавања по запосленом.

Области стручног усавршавања утврђује се на основу података о ужој научној области у којој лица из става 1. овог члана обављају наставу, односно остварују делатност у установи, организацији и код организатора активности образовања одраслих из члана 12. ове уредбе, у којој су радно ангажовани.

Докази из става 1. овог члана су, нарочито, акт о распоређивању на одговарајућу наставно-научну јединицу (катедра, департман или сл.), односно унутрашњу јединицу (завод, одељење или сл.), као и други докази о ангажовању у одређеним ужим научним областима, студијским програмима или програмима образовања одраслих.

*Простор, опрема и средства за реализацију програма*

**Члан 14.**

Установе, организације и организатори активности образовања одраслих из члана 12. ове уредбе програме обуке спроводе у својим службеним просторијама и коришћењем своје опреме и средстава који су неопходни за реализацију програма.

*Домашај примене појединих одредаба*

**Члан 15.**

На установе, организације и организаторе активности образовања одраслих из члана 12. ове уредбе не примењује се обавеза провере испуњавања услова у погледу простора за спровођење обука из члана 10. ове уредбе, као и услови у погледу опреме и средстава за спровођење обука из члана 11. ове уредбе.

*Евиденција*

**Члан 16.**

Установе, организације и организатори активности образовања одраслих из члана 12. ове уредбе уписују се у Евиденцију спроводилаца обука.

**4. Начин ангажовања реализатора и накнаде за њихов рад**

*Интерни конкурс за ангажовање акредитованих реализатора за тематске целине у областима стручног усавршавања*

**Члан 17.**

Ангажовање реализатора програма обуке за тематске целине области стручног усавршавања за коју су акредитовани врши се путем интерног конкурса и то Национална академија за програме обуке које она спроводи, а други корисници за програме обуке које самостално спроводе.

На интерном конкурс испитује се и оцењује модел плана обуке за тематску целину области стручног усавршавања за коју се врши ангажовање, који подноси акредитовани реализатор.

Интерни конкурс за ангажовање реализатора за појединачне тематске целине области стручног усавршавања спроводи се најмање једном годишње.

Интерни конкурс покреће се позивом који се доставља електронским путем реализаторима који су акредитовани у Националној академији и уписани у Сталну листу предавача и других реализатора програма обука према области стручног усавршавања за коју се врши ангажовање.

Брисан је ранији став 5. (види члан 1. Уредбе - 71/2019-8).

Рок за подношење пријава акредитованих реализатора је 15 дана, од дана покретања интерног конкурса.

Ако на интерном конкурс за одређену тематску целину нема поднетих пријава Национална академија може, за ту тематску целину, непосредно ангажовати акредитованог реализатора уписаног у Сталну листу предавача и других реализатора програма обука, првенствено из реда државних службеника и запослених у органима аутономних покрајина и јединица локалне самоуправе, узимајући у обзир релевантност

области његовог рада за тематску целину за коју се ангажује и вредновање претходно спроведених обука.

За програме обуке који се не финансирају из буџета Републике Србије, буџета аутономне покрајине, буџета јединице локалне самоуправе или финансијског плана других органа и организација из члана 2. став 1. Закона о Националној академији за јавну управу, о начину и условима ангажовања акредитованих реализатора самостално одлучује корисник програма стручног усавршавања.

#### *Ограничење за пријаву*

#### **Члан 18.**

Реализатор може да се пријави за више тематских целина у оквиру области стручног усавршавања за коју је акредитован.

#### *Модел плана обуке*

#### **Члан 19.**

Реализатор подноси модел плана обуке за сваку тематску јединицу за коју се пријављује.

Модел плана обуке, односно модел плана коучинга, односно модел менторског програма нарочито садржи елементе уређене у члану 4. став 12. ове уредбе.

Национална академија може да организује симулацију предавања у тематској целини из интерног конкурса за коју се реализатори програма обуке пријављују, на начин утврђен интерним конкурсом.

Модел плана обуке, модел плана коучинга, модел менторског програма, односно симулације из ст. 1. и 2. овог члана оцењује комисија коју именује директор Националне академије када је корисник програма Национална академија, односно комисија коју именује руководилац корисника програма за програме које он самостално спроводи. Вредновање модела плана обуке, модела плана коучинга и модела програм менторства, односно симулације из ст. 1. и 2. овог члана врши се бодовањем, и то:

1. „не задовољава” – 1 бод;
2. „минимално задовољава” – 2 бода;
3. „осредње задовољава” – 3 бода;
4. „задовољава на високом нивоу” – 4 бода.

На основу остварених бодова сачињава се ранг листа реализатора пријављених на интерном конкурс.

#### *Редослед ангажовања акредитованих реализатора*

#### **Члан 20.**

Акредитовани реализатор који је остварио највећи број бодова у тематској целини стиче право првенства приликом ангажовања за реализатора обуке.

Ако више акредитованих реализатора има исти број бодова, предност приликом ангажовања имају реализатори из реда државних службеника, односно запослених у органима аутономних покрајина и јединица локалне самоуправе.

У случају спречености реализатора да се одазове позиву за ангажовање, позива се наредни акредитован реализатор са утврђене ранг листе.

Ако акредитовани реализатор први пут учествује у интерном конкурс његово

ангажовање се врши на основу вредновања модела плана обуке, модела плана коучинга, односно модела менторског програма и/или симулације предавања, а на сваком следећем интерном конкурс и на основу вредновања претходно спроведених обука, водећи рачуна о равномерном ангажовању свих акредитованих реализатора за област стручног усавршавања за коју се врши ангажовање.

*Уговор о ангажовању*

**Члан 21.**

По окончању интерног конкурса за ангажовање акредитованог реализатора, корисник програма и реализатор програма закључују уговор о ангажовању.

Уговором о ангажовању ближе се уређују сви елементи од значаја за реализацију обуке, припрема за реализацију обуке, израду улазних и излазних тестова и дужина трајања обуке планирана програмом.

*Начин утврђивања, обрачун и исплата накнада за рад акредитованих реализатора*

**Члан 22.**

Реализаторима обуке припада накнада за сат реализоване обуке у нето износу, и то:

1. предавачима – 1.800 динара;
2. менторима – 2.500 динара;
3. коучима – 3.000 динара;
4. другим реализаторима програма обуке – 1.800 динара.

Као сат обуке рачуна се 60 минута обуке без пауза, а дан обуке подразумева максимално шест сати ефективног ангажовања реализатора без паузе.

*Накнада за припрему обуке*

**Члан 23.**

Реализатору се, по правилу, обрачунава накнада за припрему прве обуке што подразумева припрему презентације, вежби и другог материјала за учеснике обуке.

Уколико се програм битно измени или стална програмска комисија образована за предметну област стручног усавршавања укаже на потребу допуне материјала из става 1. овог члана, реализатору ће се обрачунати накнада за припрему обуке.

Накнада за припрему обуке се обрачунава нето у износу половине накнаде за планирану реализацију обуке, односно у нето износу предвиђеним у програму стручног усавршавања.

*Накнада за припрему улазних и излазних тестова*

**Члан 24.**

Реализатору се обрачунава накнада за припрему улазних и излазних тестова, када је то предвиђено програмом обуке, као и накнада за спровођење тестирања полазника. Накнада за припрему тестова обрачунава се у нето износу од четири сата ефективне обуке.

Накнада за спровођење тестирања обрачунава се у нето износу од четири сата ефективне обуке.

### *Онлајн обуке* **Члан 24а**

У случају онлајн обуке, припрема подразумева припрему писаног материјала (лекција, презентација и вежби), као и снимање аудио и видео материјала за одржавање обуке. Реализатору онлајн обуке за реализацију активности из става 1. овог члана припада фиксна накнада у износу 30 сати ефективне обуке, односно у нето износу предвиђеном у програму стручног усавршавања.

Реализатору онлајн обуке не припада накнада за реализовану обуку.

Реализатору онлајн обуке не припада накнада за припрему и спровођење тестова у којима су питања затвореног типа.\*

Реализатору онлајн обуке припада накнада у нето износу од четири сата ефективне обуке за спровођење тестова у којима су питања отвореног или есејског типа.

### *Накнада трошкова* **Члан 25.**

Ако реализатор спроводи обуку ван места свог пребивалишта припада му накнада трошкова превоза, смештаја и исхране, у складу са уредбом којом се уређује накнада трошкова службеног путовања у земљи за државне службенике и намештенике, изузев дневница.

Трошкови службеног путовања реализатору се исплаћују на основу обрачуна путних трошкова, уз који се прилажу одговарајући докази о постојању и висини трошкова (карта за превоз, рачун за преноћиште и доручак као и рачуни за остале трошкове), а који се подносе у року од три дана од дана кад је службено путовање завршено.

Реализатору се може исплатити аконтација у висини процењених трошкова из става 1. овог члана.

### *Извештај о активностима и накнади* **Члан 26.**

Накнада се обрачунава на основу извештаја о активностима реализоване обуке, односно менторства, коучинга или другог облика спровођења стручног усавршавања. Извештај из става 1. овог члана сматра се основом за исплату уколико је оверен од стране овлашћеног лица корисника програма.

Овлашћено лице корисника оверава и обрачун путних трошкова из члана 25. став 2. ове уредбе.

### *Самостално утврђивање накнаде* **Члан 27.**

За програме стручног усавршавања који се не финансирају из буџета Републике Србије, буџета аутономне покрајине, буџета јединице локалне самоуправе или финансијског плана других органа и организација из члана 2. став 1. Закона о Националној академији за јавну управу, о износу накнаде за рад реализатора самостално одлучује спроводилац програма стручног усавршавања.

## **5. Облик, начин уписа и вођења сталне листе предавача и других реализатора обука и евиденције спроводилаца обука**

### *Стална листа предавача и других реализатора обука и Евиденција спроводилаца обука*

#### **Члан 28.**

Национална академија врши упис акредитованих реализатора у Сталну листу предавача и других реализатора обука (у даљем тексту: Стална листа реализатора) на основу коначног решења о акредитацији, као и све промене података који су уписани у Сталну листу реализатора, на основу коначног решења о промени података.

На начин уређен ставом 1. овог члана врши се упис података о акредитацији спроводиоца и потврђивању статуса акредитованог спроводиоца, односно промени података у Евиденцију спроводилаца обука.

Стална листа реализатора и Евиденција спроводилаца обука су јавне евиденције које се воде у електронском облику, као база података о акредитованим реализаторима, односно спроводиоцима програма обука у оквиру документационо информационог система Националне академије.

База података из става 3. овог члана је интероперабилно повезана са Централном евиденцијом програма стручног усавршавања у јавној управи, коју води Национална академија.

На начин уписа и вођења Сталне листе реализатора и Евиденције спроводилаца обука сходно се примењују одредбе прописа који уређује Централну евиденцију програма стручног усавршавања у јавној управи.

### *Обавештавање о промени података уписаних у Сталну листу реализатора и Евиденцију спроводилаца обука*

#### **Члан 29.**

Акредитовани реализатор, односно спроводилац, дужан је да обавести Националну академију о свим променама које су од значаја за статус акредитованог реализатора, односно акредитованог спроводиоца обуке.

Рок за достављање обавештења и доказа о насталим промена из става 1. овог члана је 8 дана од дана настанка промене.

Акредитовани реализатор, односно спроводилац је дужан да, током трајања услова акредитације, на захтев Националне академије достави доказе у вези са подацима уписаним у Сталну листу реализатора, односно Евиденцију спроводилаца обуке.

## **6. Услуге електронске управе**

### *Електронско управно поступање*

#### **Члан 30.**

Ради подношења пријаве у електронском облику и електронског управног поступања и електронске комуникације у вези са поступком селекције, акредитације и ангажовања реализатора и спроводилаца, Национална академија у оквиру документационо информационог система, успоставља софтверско решење које



на једном месту омогућава електронско управно поступање, односно поступање у управним стварима електронским путем.

## **7. Прелазне и завршне одредбе**

### *Задржавање статуса*

#### **Члан 31.**

Лица која су, по прописима који су се примењивали до дана ступања на снагу Закона о изменама и допунама Закона о државним службеницима („Службени гласник РС”, број 94/17) и Закона о изменама и допунама Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе („Службени гласник РС”, број 113/17), одлуком надлежног органа, стекла статус лица која спроводе програме, односно статус реализатора програма (предавача, ментора, коуча и сл.) и акредитована или на други начин овлашћена да учествују у спровођењу, односно реализацији програма и која се налазе на постојећим листама лица овлашћених за спровођење, односно реализацију програма, које воде надлежни органи, задржавају стечени статус и настављају да спроводе, односно реализују програме на којима јесу или на којима буду ангажовани, док не буду акредитовани и уписани у Сталну листу реализатора, односно

Евиденцију спроводилаца обука, у складу са одредбама ове уредбе.

Лица из става 1. овог члана уписују се у Сталну листу реализатора и Евиденцију спроводилаца обука, на основу података о стеченом статусу из евиденција које су водили надлежни органи до ступања на снагу закона из става 1. овог члана.

Лица из става 1. овог члана која нису поднела пријаву или не буду акредитована за реализатора, односно спроводиоца у складу са овом уредбом, у роковима утврђеним законима из става 1. овог члана, бришу се из Сталне листе реализатора, односно Евиденције спроводилаца обука.

### *Први јавни позив*

#### **Члан 32.**

За селекцију и акредитацију предавача, других реализатора и спроводилаца програма у складу са овом уредбом Национална академија расписаће јавни позив у року од 60 дана од дана доношења ове уредбе.

Јавни позив оглашава се у службеном гласилу Републике Србије, односно на званичној интернет страници Националне академије.

### *Ступање на снагу*

#### **Члан 33.**

Ова уредба ступа на снагу осмог дана од дана објављивања у „Службеном гласнику Републике Србије”.



## **ПРАВИЛНИК**

о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној управи  
и издавању уверења о учешћу у програму  
„Службени гласник РС”, број 102/18

### *Предмет*

#### **Члан 1.**

Овим правилником се прописује облик, начин уписа података и вођења централне евиденције програма стручног усавршавања у јавној управи (у даљем тексту: ЦЕ), начин уписа података у евиденцију програма стручног усавршавања у државним органима и јединицама локалне самоуправе условима издавања и облику уверења о програму и начину вођења евиденције о издатим уверењима.

### *Начин уписа и вођења података у ЦЕ*

#### **Члан 2.**

Упис програма, односно упис података у ЦЕ врши се по службеној дужности. Податке о програму ради уписа у ЦЕ, као и материјал, на сопствену иницијативу или по захтеву Националне академије за јавну управу (у даљем тексту: Национална академија), достављају државни органи и самосталне и независне организације и тела чији састав бира Народна скупштина (надзорна и регулаторна тела), органи, организације и службе аутономне покрајине и јединице локалне самоуправе, јавне агенције и организације на које се примењују прописи о јавним агенцијама, а чији је оснивач Република Србија или аутономна покрајина или јединица локалне самоуправе и предузећа, установе, организације и појединци којима су поверена јавна овлашћења, за програме које програмирају, односно спроводе (у даљем тексту: органи, односно тела јавне управе). Поред органа, односно тела јавне управе, податке о програмима ради уписа у ЦЕ, као и материјал, достављају и други јавно признати организатори активности образовања одраслих, односно други спроводиоци програма који су у акредитовани код Националне академије или се сматрају акредитованим у складу са законом. У оквиру ЦЕ се интегришу се посебне евиденције са подацима који се воде о остваривању и праћењу програма стручног усавршавања запослених у државним органима и јединицама локалне самоуправе. Овлашћена лица Националне академије самостално прикупљају или захтевају податке од органа, односно тела јавне управе, као и лица из става 3. овог члана, ради уписа, односно промене у ЦЕ на основу тих података.

### *Електронски облик*

#### **Члан 3.**

Централна евиденција води се у електронском облику, као јединствена, централна база података о програмима стручног усавршавања у јавној управи. Централна евиденција води се у оквиру документационо информационе базе Националне академије, у којој се врши системско прикупљање и обрада података у вези са унапређењем рада и стручних капацитета јавне управе и података који су од значаја за развој, припрему, спровођење, верификацију и вредновање програма стручног усавршавања.

*Овлашћена лица за упис података***Члан 4.**

Лица овлашћена за упис у ЦЕ су руководилац ЦЕ и овлашћени службеници.

Руководилац има сва овлашћења у односу на приступ подацима из ЦЕ и упис промена у евиденцији, стара се о правилној примени овог правилника, координира рад других лица и даје стручна упутства за рад задужених за вођење евиденције и одговара за поузданост, интегритет и целовитост ЦЕ.

Овлашћени службеник спроводи упис програма, односно промене у ЦЕ која се односи на програм.

Поред лица из става 1. овог члана, друга лица из реда запослених у Националној академији, могу да имају поједина овлашћења, али без овлашћења уписа података у ЦЕ.

Ниво овлашћења у погледу приступа, прегледа и уписа података у ЦЕ, односно уноса и доставе докумената из збирке докумената, одређују се актом о унутрашњој организацији и систематизацији, односно посебним актом директора Националне академије, у складу са овим правилником.

Поред лица из ст. 1. и 4. овог члана, актом директора Националне академије одређује се ниво овлашћења за приступ подацима из ЦЕ на основу акта којим је то лице одређено од стране руководиоца корисника као надлежно за остваривање сарадње са Националном академијом, али без овлашћења уписа података у ЦЕ.

Сваки упис, односно промена података у ЦЕ се посебно евидентира у информационом систему у којем се води евиденција, и то са идентификационим подацима лица које је извршило ту промену, као и датумом и временом уписа промене.

*Веродостојност података и исправа***Члан 5.**

Упис података у ЦЕ спроводи се на основу прикупљених и достављених података, као и програмске документације којом се доказују подаци који су предмет уписа.

Подаци који су предмет уписа у ЦЕ достављају се електронским путем, на основу успостављене шеме електронске идентификације, односно у складу са прописима о достављању електронских докумената између органа јавне власти.

Да подаци који се уписују и воде у ЦЕ одговарају подацима из доказа на основу којих се врши упис, одговорност сноси овлашћена лица која врше упис у ЦЕ.

За тачност података из доказа о програму и друге документације на основу које се врши упис у ЦЕ, одговорност сноси орган, односно тело јавне управе које је донело програм, односно спроводилац програма који доставља те доказе.

За веродостојност уверења (потврда и сертификата) одговорност сноси спроводилац програма који издаје уверење или сертификат.

*Повезивање са другим базама података***Члан 6.**

У оквиру истог информационог система, односно повезано са ЦЕ, воде се или интероперабилно повезују збирка докумената и друге базе података који су релевантни за праћење и вођење података који су предмет евиденције.

### *Идентификациони број програма*

#### **Члан 7.**

Програм уписом у ЦЕ добија идентификациони број програма (у даљем тексту: ИБП).

Идентификациони број програма садржи:

1. ознаку врсте програма (три цифре);
2. ознаку календарске године у којој програм треба да се спроводи (две цифре);
3. ознаку броја уписа (шест цифара);
4. ознаку програмске области (две цифре);
5. ознаку теме или тематске целине (две цифре);
6. ознаку спроводиоца програма (одговарајући редни број уписа из евиденције која се води у складу са прописима о акредитацији спроводилаца програма).

### *Материјал*

#### **Члан 8.**

У ЦЕ се води списак материјала који је припремљен за потребе појединог програма, односно који је резултат реализовања тог програма.

Материјал се чува у збирци докумената која је посебна база података повезана са ЦЕ.

Сав материјал се доставља искључиво у електронском облику, у ПДФ/А формату. Ако је материјал достављен у другом електронском облику, конвертује се у ПДФ/А формат пре уноса документа у збирку докумената.

Изузетно, материјал у аудио и видео формату (нпр. инструктивни видео материјали, снимци са тренинг догађаја и сл.), чувају се у изворном дигиталном облику, ако постоје техничке могућности за њихово чување у том облику. У супротном, формат документа се прилагођава техничким могућностима информационог система Националне академије у којем се чувају ови документи, у консултацији између овлашћених лица и органа, односно тела јавне управе које је програмирало програм доносиоца, носиоца програмирања, односно спроводиоца програма.

### *Повезивање података*

#### **Члан 9.**

Централна евиденција се повезује са подацима који се воде у Националној академији, односно евиденцијама које се воде код других надлежних органа и служби, ради остваривања увида, прибављања, обраде, односно размене података релевантних за праћење ефеката усавршавања.

### *Исправљање грешака у евиденцији*

#### **Члан 10.**

Ако је приликом уписа података у ЦЕ начињена грешка у писању, рачунању или друга очигледна грешка, руководиоца ЦЕ ће спровести одмах по сазнању.

Исправка грешке посебно се евидентира у информационом систему у којем се води евиденција, и то са идентификационим подацима лица које је извршило ту промену, као и датумом и временом спровођења исправке.

*Јавност података и увид***Члан 11.**

Подаци, као и документи који се воде у ЦЕ, укључујући програмску документацију и извештаје о реализовању програма, могу се доставити заинтересованом лицу, по његовом захтеву, електронским путем, у складу са правилима општег управног поступка о праву на разгледање списка и обавештавању и сагласно прописима којима се уређује заштита података о личности и слободан приступ информацијама од јавног значаја. Овлашћена лица из члана 4. овог правилника су дужна да пруже одговарајућу техничку подршку лицима која су овлашћена у складу са законом да врше увид у ЦЕ.

*Издавање уверења***Члан 12.**

За све програме стручног усавршавања који су акредитовани код Националне академије, издаје се уверење (сертификат, потврда) учеснику програма, у електронском облику. Спроводиоца програма издаје потврду о учешћу у програму учеснику чије је учешће евидентирано током целог програма, односно у складу са условима који су одређени унапред програмом, а на основу евиденционе листе.

Спроводиоца програма издаје сертификат о оствареном успеху у програму учеснику на основу извештаја о провери успеха, односно процени стечених знања или вештина, ако је провера унапред садржана у програму.

Национална академија води евиденцију свих уверења из става 1. овог члана, која се води као посебна база података, на основу података о учешћу, односно провери успеха из списка учесника реализованог програма, који доставља спроводиоца.

Приликом уписа ових података у базу података, креира се посебан идентификациони број учешћа за сваког појединачног учесника, према редоследу уписа тог податка у ЦЕ (ИБПУ).

Национална академија доставља спроводиоцу програма идентификационе бројеве учешћа из става 5. овог члана, ради састављања и издања уверења.

Уверење из става 1. овог члана садржи податке:

1. име и презиме учесника;
2. назив организације и седиште у којој је запослен у време реализовања програма;
3. спроведеном програму (врста, назив програма и теме, период у којем је спроведен, идентификациони број програма из ЦЕ);
4. спроводиоцу програма (назив и идентификациони број спроводиоца);
5. идентификациони број учешћа из става 5. овог члана (ИБПУ).

Сертификат о оствареном успеху, поред података из става 7. овог члана, садржи и податке о оствареном успеху на провери знања, односно вештина.

Уверење из става 1. овог правилника садржи електронски печат, односно електронски потпис спроводиоца програма, у складу са прописима о електронском пословању.

У прилогу овог правилника су обрасци потврде о учешћу у програму и сертификата о оствареном успеху, који чине његов саставни део.

*Ступање на снагу***Члан 13.**

Овај правилник ступа на снагу осмог дана од дана објављивања у „Службеном гласнику Републике Србије”.

**РЕПУБЛИКА СРБИЈА**

Назив спроводиоца програма

Идентификациони број спроводиоца (ИБС)

**ПОТВРДА**

Име и презиме

Назив организације именованог/не

Седиште

Похађао/ла је обуку

Назив обуке

одржану \_\_\_\_\_ 2019. године  
и успешно прошао/ла проверу знања/вештина.  
Обука је реализована у оквиру

Назив програма

Идентификациони број програма из ЦЕ (ИБЦЕ)

Идентификациони број учешћа за сваког појединачног учесника (ИБПУ)

У Београду,  
\_\_\_\_\_ 2019. године

.....  
Директор

**РЕПУБЛИКА СРБИЈА**

Назив спроводиоца програма

Идентификациони број спроводиоца (ИБС)

**СЕРТИФИКАТ**

Име и презиме

Назив организације именованог/не

Седиште

Похађао/ла је обуку

Назив обуке

одржану \_\_\_\_\_ 2019. године  
и успешно прошао/ла проверу знања/вештина.  
Обука је реализована у оквиру

Назив програма

Идентификациони број програма из ЦЕ (ИБЦЕ)

Идентификациони број учешћа за сваког појединачног учесника (ИБПУ)

У Београду,  
\_\_\_\_\_ 2019. године

Директор

## **ПРАВИЛНИК**

о критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања  
„Службени гласник РС“, број 101/18

### *Предмет*

#### **Члан 1.**

Овим правилником се утврђују критеријуми и мерила за вредновање програма стручног усавршавања у јавној управи.

### *Вредновање програма*

#### **Члан 2.**

Вредновање програма стручног усавршавања који је акредитован код Националне академије за јавну управу (у даљем тексту: програм) обухвата прикупљање података о спроведеној програмској активности и процену њихове релевантности и ефеката у светлу критеријума и мерила утврђених овим правилником, а врши се оцењивањем у нумеричком и наративном облику.

### *Критеријуми*

#### **Члан 3.**

Општи критеријум за вредновање програма јесте остварени учинак стручног усавршавања на подизање нивоа компетенција и на обављање послова у јавној управи.

Посебни критеријуми за вредновање програма јесу:

1. задовољство спроведеним програмом (реакција);
2. стечена нова знања и вештине (учење);
3. утицај на промену понашања (понашање);
4. примена стечених знања и вештина у раду (резултати).ž

### *Мерила*

#### **Члан 4.**

Основно мерило вредновања програма јесте нумеричка оцена, која се исказује на скали од 1 до 4, и то:

1. оцена 1 (не задовољава) – даје се за програм који не остварује предвиђене ефекте или разумна очекивања;
2. оцена 2 (задовољава) – даје се за програм који делимично остварује предвиђене ефекте или разумна очекивања;
3. оцена 3 (добар) – даје се за програм који у потпуности остварује предвиђене ефекте или разумна очекивања;
4. оцена 4 (изузетан) – даје се за програм који превазилази предвиђене ефекте или разумна очекивања.

Наративна оцена је додатна и необавезна, и подразумева кратку писану анализу, коментар или процену утицаја спроведеног програма, на основу критеријума прописаних овим правилником.

*Оцењивачи програма***Члан 4.**

За програме се даје:

1. оцена полазника о реализованом програму;
2. оцена реализатора програма;
3. годишња оцена непосредног руководиоца о утицају похађања обука на унапређење обављања посла;
4. екстерна оцена;
5. оцена Програмског савета Националне академије;
6. оцена Савета за стручно усавршавање запослених у јединицама локалне самоуправе (у даљем тексту: Савет за стручно усавршавање).

*Оцена полазника***Члан 5.**

Полазник програма стручног усавршавања даје своју оцену о програму, односно о појединачној обуци (предавање, тренинг, радионица и др.) када програм обухвата циклус догађаја и активности, о његовом садржају и начину реализације, на основу општег и посебних критеријума из члана 3. овог правилника.

Оцена програма из става 1. овог члана обрачунава се и утврђује као просечна оцена на основу појединачних оцена полазника који су учествовали у програму у целини. Полазник посебно оцењује реализатора, у погледу непосредног утиска о квалитету излагања и способности да пренесе садржај програма на полазнике, и спроводиоца, у погледу начина организације и спровођења програма.

Поред нумеричких оцена, полазник може и наративно да оцењује програм – по појединим елементима или о програму у целини, са коментарима, примедбама или предлозима за унапређење.

*Оцена реализатора програма***Члан 6.**

Реализатор програма даје своју оцену по појединачној обуци, и то на нивоу свих полазника, а на основу општег критеријума, као и посебних критеријума из члана 3. став 2. тач. 1. и 2. овог правилника.

Оцена програма стручног усавршавања обрачунава се и утврђује као просечна оцена на основу појединачних оцена из става 1. овог члана, од стране реализатора који су учествовали у програму у целини.

Реализатор програма може да да и посебну наративну оцену.

Ако су програмом предвиђени улазни и излазни тест знања и вештина, реализатор даје нумеричку оцену стечених знања и вештина за сваког појединачног полазника који је учествовао у програму и у оба теста.

Поред оцене из става 1. овог члана, реализатор даје самопроцену у погледу квалитета излагања и успеха у преносу садржаја програма полазницима, у складу са мерилима из члана 4. овог правилника.

Реализатор посебно оцењује спроводиоца програма у погледу начина организације и спровођења програма, на нивоу појединачне обуке и програма у целини.



### *Оцена руководиоца*

#### **Члан 7.**

Руководилац који вреднује радну успешност државног службеника, односно оцењује у складу са прописима о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе, даје оцену програма у којем је оцењивани запослени учествовао у својству полазника, а на основу општег критеријума, као и посебних критеријума из члана 3. став 2. тач. 2. до 4. овог правилника у време оцењивања.

Предлог оцене из става 1. даје лице овлашћено да даје предлог вредновања радне успешности запосленог, на основу праћења његовог рада на извршилачком месту током целе године, ако је то предвиђено законом.

Руководилац врши оцењивање о утицају похађања обука на унапређење обављања посла на основу вредновања радне успешности оцењиваног запосленог.

Поред нумеричке оцене, оцена руководиоца може да садржи наративну оцену у целини, нарочито у погледу утицаја програма на учинак запосленог, односно на испољавање компетенција, промену понашања на радном месту и побољшање у погледу резултата рада.

Приликом аналитичке обраде података за потребе оцењивања које врши руководилац, стручну подршку обезбеђују одговорна лица за управљање кадровима у органу јавне управе.

### *Екстерна оцена*

#### **Члан 8.**

Екстерна оцена је оцена ефеката спроведеног програма, од стране лица која остварују своја права, правни интерес или обавезе пред органом или телом које је корисник програма стручног усавршавања, ако је сврха програма непосредно везана за унапређење начина остваривања тих права, интереса или обавеза (нпр. корисници јавних услуга, странке у управном поступку и сл).

Екстерно оцењивање се спроводи у складу са критеријумом из члана 3. став 2. тач. 3. и 4. овог правилника.

Екстерна оцена може бити у нумеричком, односно наративном облику.

### *Оцена Програмског савета*

#### **Члан 9.**

Оцена Програмског савета Националне академије представља обједињену оцену програма, која се даје у описном и наративном облику.

Оцена Програмског савета утврђује се по протеклу програма, односно за програм спроведен у току једне календарске године, на основу општег критеријума из члана 3. овог правилника.

Аналитичку основу за утврђивање оцене програма чине дате оцене полазника, реализатора и руководиоца, екстерне оцене, расположиви подаци о успеху и ефектима спроведеног програма, релевантни подаци надлежних органа за послове управљања кадровима у државној управи и за координацију у вези са процесом придруживања и приступања Европској унији, као и други подаци, извештаји и анализе које прикупља и обрађује Национална академија.

Мерило вредновања програма за описну оцену Програмског савета је:

1. задовољава – ако програм остварује очекиване ефекте у подизању нивоа знања и вештина полазника предвиђене програмом;
2. задовољава уз потребе за унапређење – ако програм остварује већину очекиваних ефеката у подизању нивоа знања и вештина полазника предвиђених програмом и ако се према аналитичкој основи може установити могућност унапређења програма;
3. не задовољава – ако програм не остварује већину очекиваних ефеката у подизању нивоа знања и вештина полазника предвиђених програмом.

Наративна оцена нарочито садржи квалитативну оцену реализованог програма у односу на критеријуме из члана 3. овог правилника, као и препоруке за даље унапређење програма.

Ради давања оцене, Програмски савет може да спроведе посебно истраживање у циљу добијања повратне информације о ефектима реализованих програма.

Оцена Програмског савета се утврђује на нивоу програма, односно дела програма (тематска целина, програмски модул и сл).

#### *Оцена Савета за стручно усавршавање*

#### **Члан 10.**

Оцена Савета за стручно усавршавање представља обједињену оцену програма стручног усавршавања за програме стручног усавршавања који су у претходној календарској години спроведени у јединицама локалне самоуправе.

Оцена Савета за стручно усавршавање утврђује се за сваки програм стручног усавршавања који се спроводи у јединицама локалне самоуправе, на нивоу сваке јединице локалне самоуправе у којој је програм спроведен.

На критеријуме и мерила, аналитичку основу, врсте и облик оцене, сходно се примењују одредбе овог правилника које уређују оцену Програмског савета.

#### *Ступање на снагу*

#### **Члан 11.**

Овај правилник ступа на снагу осмог дана од дана објављивања у „Службеном гласнику Републике Србије”.

## **УПУТСТВО**

о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе  
„Службени гласник РС”, број 32/19

### *Предмет*

#### **Члан 1.**

Овим упутством уређују се методологија за утврђивање потреба за стручним усавршавањем, односно извори и врсте информација, начин прикупљања и обраде података, појединачне врсте метода и техника чијом применом се обезбеђује прикупљање и анализа прикупљених информација о потребама за стручним усавршавањем запослених у органима јавне управе, извештај о анализи потреба за стручним усавршавањем, као и друга питања од значаја за утврђивање потреба за стручним усавршавањем.

### *Примена*

#### **Члан 2.**

Ово упутство примењује се у раду органа из члана 2. став 1. Закона о Националној академији за јавну управу (у даљем тексту: Органи јавне управе), односно њихових јединица за кадрове и одговорних лица за управљање кадровима и Националне академије за јавну управу (у даљем тексту: Национална академија).

### *Извори информација*

#### **Члан 3.**

За прикупљање и анализу информација о потребама за стручним усавршавањем, изворно, користе се евиденције о запосленима (подаци о планираном броју новозапослених, подаци о броју запослених који су напредовали на руководећа радна места и подаци о броју запослених који су променили радно место). Подаци о броју запослених који су учествовали у програмима стручног усавршавања у току претходне године и резултати евалуације програма користе се као извори података за утврђивање потреба за стручним усавршавањем. Извештаји произашли из управне и судске контроле законитости рада и аката органа јавне управе извор су информација ако из њих произлази закључак да је мера за отклањање утврђених недостатака унапређење знања и вештина. Студије и извештаји у вези са утврђеним потребама за стручним усавршавањем настали у оквиру пројеката као и Национални програм за усвајање правних тековина Европске уније, Годишњи извештај Европске комисије о напретку Србије, периодични извештаји о спровођењу, односно примени релевантних међународних аката, као и извештаји о задовољству корисника услуга (грађана и других субјеката) радом органа јавне управе и други релевантни извори информација.

### *Размена информација*

#### **Члан 4.**

Руководилац органа јавне управе доставља информације у вези са стратешким приоритетима и циљевима, са новим прописима или изменом постојећих прописа

који подразумевају стицање знања и вештина потребних за њихову примену, са кашњењем са извршавањем утврђених обавеза или поступањем у утврђеним роковима (у најмање 10% обавеза и поступака), са укинутим или поништеним актима који су били предмет управне или судске контроле (за најмање 10% који су били предмет контроле), са утврђеним мерама или препорукама за отклањање утврђених недостатака током инспекцијског надзора које се односе на унапређење знања и вештина, са оценом општег стања у области којом руководи ако оцена указује на потребу стручног усавршавања и са организационим јединицама тог органа јавне управе које треба да унапреде постојећи начин рада.

Руководиоци организационих јединица у органу јавне управе достављају информације у вези са потребним знањима и вештинама запослених које су резултат процеса оцењивања односно, вредновања радне успешности запослених и које су усмерене на остваривање циљева организационе јединице, приоритетне или измењене захтеве који се постављају пред појединачне извршиоце или које указују на проблеме у функционисању организационе јединице, који се могу постићи, односно превазићи унапређењем знања и вештина запослених.

Запослени у органима јавне управе пружају информације о областима стручног усавршавања које сматрају најважнијим за успешно обављање свог посла, као и оне које се односе на самопроцену тренутног и захтеваног нивоа компетенција.

#### *Начин прикупљања и обраде података*

##### **Члан 5.**

Одговорна лица за управљање кадровима у органима јавне управе надлежни су за прикупљање и обраду информација у вези са анализом потреба за стручним усавршавањем, за програме које орган јавне управе доносе.

Национална академија прикупља и обрађује податке од органа јавне управе, као и из других расположивих извора, за програме које припрема и спроводи.

Орган надлежан за послове координације у вези са процесом придруживања и приступања Европској унији прикупља и обрађује податке за потребе припреме посебног програма стручног усавршавања чланова преговарачког тима и преговарачких група и других релевантних група у процесу преговора о приступању Републике Србије Европској унији, односно потреба које произлазе из тог процеса (у даљем тексту: Посебан програм стручног усавршавања из области ЕУ).

#### *Методе и технике за прикупљање и обраду података*

##### **Члан 6.**

За прикупљање података користе се квалитативне и квантитативне методе и технике: анализа садржаја, структурирани интервју, фокус група и упитник.

Анализа садржаја користи се при анализирању стратешких докумената, извештаја о оцењивању односно вредновању радне успешности запослених, анализирању службених евиденција о запосленима, резултата евалуације реализованих програма у претходној години, извештаја произашлих из управне и судске контроле законитости рада и аката органа јавне управе, студија и извештаја у вези са утврђеним потребама за стручним усавршавањем насталих у оквиру пројеката као и извештаја о задовољству корисника услуга.

За прикупљање квантитативних и квалитативних информација од руководиоца органа јавне управе и руководиоца организационих јединица у тим органима,

користи се структурирани интервју са претходно дефинисаним питањима. За прикупљање квалитативних података од руководиоца организационих јединица и запослених у органима јавне управе може се користити фокус група као облик групног интервјуа са мањим бројем људи који имају поједина заједничка обележја или који обављају послове у областима рада од посебног значаја. За прикупљање квантитативних и квалитативних информација од запослених користи се метод анкетирања, односно техника за прикупљање података – упитник са затвореним, отвореним и полуотвореним питањима који може бити електронски постављен. За обраду квантитативних података користе се методе дескриптивне статистике, као и статистичког закључивања. За обраду квалитативних података користе се методе за извођење закључака. За прикупљање и обраду података коришћењем метода и техника утврђених овим чланом, органи јавне управе и Национална академија користе напомене, објашњења, упитнике, водиче и табеле који су утврђени у Подсетнику за практично поступање при утврђивању потреба за стручним усавршавањем запослених у органима јавне управе (Прилог 1.), који је одштампан уз ово упутство и који чини његов саставни део.

#### *Сарадња* **Члан 7.**

Органи јавне управе и Национална академија сарађују при активностима утврђивања потреба за стручним усавршавањем, у складу са законом. Органи јавне управе и Национална академија прикупљају, обрађују и размењују информације из службених евиденција и самостално, применом метода утврђених овим упутством, утврђују потребе за стручним усавршавањем запослених и међусобно се обавештавају о сазнањима и подносе иницијативе и предлоге за развој програма стручног усавршавања. Органи јавне управе достављају Националној академији информације о потребама за стручним усавршавањем запослених до 15. маја текуће године за наредну годину. Структура извештаја о потребама за стручним усавршавањем који се доставља Националној академији за јавну управу (Прилог 2.), одштампана је уз ово упутство и чини његов саставни део. Орган надлежан за послове координације у вези са процесом придруживања и приступања Европској унији, податке за потребе припреме Посебног програма стручног усавршавања из области ЕУ, прикупља у односу на динамику приступних преговора, састанке Одбора за Стабилизацију и придруживање и друге обавезе које проистичу из приступних преговора и будућег чланства у ЕУ.

#### *Ступање на снагу* **Члан 8.**

Ово упутство ступа на снагу осмог дана од дана објављивања у „Службеном гласнику Републике Србије”, осим одредбе члана 7. став 3, која се примењује од 1. јануара 2020. године.

## Прилози Прилог 1.

### ПОДСЕТНИК

за практично поступање при утврђивању потреба за стручним  
усавршавањем запослених у органима јавне управе

### ТЕХНИКЕ ЗА ПРИКУПЉАЊЕ ПОДАТАКА

Подаци које прикупљамо у процесу анализе потреба за стручним усавршавањем могу да буду квантитативни или квалитативни.

Квантитативни подаци изражени су у бројевима, а њихова анализа нам помаже да откријемо шта и у којој мери се дешава у организацији. У зависности од типа и величине узорка, квантитативни подаци могу да се подвргну једноставнијој или сложенијој статистичкој анализи и да нам дају основу за доношење закључака са мерљивим степеном поузданости.

Квалитативни подаци односе се најчешће на речи и значења, као и на слике, аудио и видео записе. Како би се обрадили неопходно је да буду организовани, сумирани, описани и интерпретирани. Квалитативни подаци нам дају увид у то зашто се нешто дешава у организацији.

Квантитативни и квалитативни подаци су комплементарни, тако да се најбољи резултати и увиди добијају њиховим комбиновањем.

Најчешће технике за прикупљање квантитативних података су анкета и структурирани интервју, а за квалитативне, неструктурирани и полуструктурирани интервју, фокус група и посматрање.

У табели у наставку наводимо предности и недостатке техника које се најчешће користе у анализи потреба за стручним усавршавањем.

Техника	Предности	Недостаци
Упитник/анкета	<ul style="list-style-type: none"><li>– Јефтина</li><li>– Једноставна за задавање</li><li>– Може да обухвати велики број испитаника истовремено</li><li>– Не захтева пуно времена за администрирање</li><li>– Испитаници могу да је попуне у време које њима одговара</li><li>– Анонимност</li><li>– Брза и релативно једноставна обрада података</li></ul> <p>*Предности упитника дате су у поређењу са осталим техникама доле наведеним.</p> <p>Ове предности у највећој могућој мери долазе до изражаја приликом примене онлајн упитника.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Нема могућности да се поставе додатна питања како би се релевантне теме додатно продубиле</li><li>– Тешко је постављати комплексна питања</li><li>– Постоји висок ниво ризика да испитаници неће одговорити на сва питања или да неће одговорити уопште</li><li>– Немамо увид у пажњу с којом испитаници попуњавају упитник</li><li>– Немамо контролу над тим ко заиста попуњава упитник</li></ul>

Интервју  
(полуструктурирани или неструктурирани – према томе колико су питања која смо припремили чврсто одређена)  
Што је већа фиксираност питања за интервју, он се по својим карактеристикама више приближава анкетном истраживању.

- Могуће је детаљније испитати тему која нас занима
- Можемо да сазнамо на који начин људи тумаче и објашњавају ситуације или проблеме које уочавају
- Можемо да сазнамо за нове факторе важне за тему коју испитујемо, иако их нисмо били свесни док смо припремали питања за интервју
- Можемо да видимо и како особа реагује за време разговора, а не само шта каже.

- Захтева пуно времена и за прикупљање и за анализу података
- Обухват у смислу броја испитаника је мали
- Теже их је организовати и спровести у дело, јер захтевају да интервјуер и испитаник буду доступни у исто време
- Нема анонимности

Фокус групе  
Техника у којој група од 6 до 12 учесника учествује у вођеној дискусији на задату тему.  
Један од кључних фактора за квалитет информација добијених је искуство и умешност особе која води фокус групу.

- Могуће је детаљније испитати тему која нас занима
- Можемо да сазнамо на који начин људи тумаче и објашњавају ситуације или проблеме које уочавају
- Можемо да сазнамо за нове факторе важне за тему коју испитујемо, иако их нисмо били свесни док смо припремали питања за интервју
- Када се разговор води у групи, учесници могу једни друге да стимулишу и подсећају на неке важне факторе, које би сами можда заборавили да спомену
- Можемо да видимо како група формира мишљење о некој теми

- Људима може да буде непријатно да отворено кажу своје мишљење у групи
- Неки појединци могу да доминирају и „преузму“ групу
- Нису једноставне за организацију, јер захтевају да већи број људи буде присутно у исто време
- Захтевају доста времена за прикупљање и обраду података

Посматрање  
(радног окружења и начина рада запослених)

- Не заснива се на самопроцени испитаника
- Даје информације о томе како изгледа спонтано понашање запослених (уколико они не знају да их посматрамо)

- Уколико запослени знају да их посматрамо, њихово понашање није спонтано
- Захтева пуно времена за прикупљање и обраду података
- Захтева да посматрач тачно зна шта посматра
- Ризик од пристрасности у тумачењу посматрача



## ФОКУС ГРУПЕ

Фокус групе су састављене од људи са сличним развојним потребама – нпр. од људи на чије ће се послове највише одразити увођење новог начина рада. Због тога што изискују посебну организацију у погледу окупљања већег броја запослених на једном месту у исто време и обезбеђивање особе која поседује вештине и искуство у вођењу дискусије, фокус групе су резервисане за потребе и/или групе запослених чији развој има велики утицај на остварење планова организације.

Због тога оне нису обавезан део процеса анализе потреба за стручним усавршавањем, већ се организују по потреби.

Током дискусије у фокус групи настојимо да сазнамо:

- Како ће се нови планови/промене одразити на њихов рад?
- Како ће одразити на процес рада и међусобну сарадњу?
- Шта свако од њих треба да зна како би се прилагодио новим захтевима?
- Под условом да они развију потребне компетенције, да ли постоје неке друге препреке да промену начина рада (нпр. недовољно људи, опрема, подршка руководиоца и сл.)?
- У којој мери те препреке могу да ометају примену нових компетенција?
- На који начин је најбоље приступити развоју нових знања и вештина?
- Шта су практични аспекти (време, темпо, број ангажованих људи и слично) које треба имати на уму како би обуке или друге методе стручног усавршавања имале ефекта?

## ВОДИЧ

### ЗА РАЗГОВОР СА РУКОВОДИОЦЕМ ОРГАНА/НАДЛЕЖНОГ ОРГАНА

1. Шта су у овом тренутку кључни приоритети институције?
2. Шта су стратешки и организациони циљеви за наредних годину дана? А шта за наредне 2–3 године?  
(Уколико је процес постављања циљева урађен квалитетно, можете да набројите циљеве институције и питате да ли би руководиоца још нешто додао/истакао).
3. Шта је стратешки и законодавни оквир који у највећој мери одређује приоритете организације у наредном периоду?
4. Када би све ишло по плану, по чему би се рад ове организације за годину дана разликовао у односу на претходну годину?
5. Имајући у виду све горе поменуте планове, какве захтеве то ставља пред запослене у организацији?
6. Шта се од њих очекује у терминима знања, вештина и понашања како би остварили циљеве организације?  
(овде током разговора преведите знања, вештине и понашања запослених које руководиоца помиње на језик компетенција и проверите да ли сте добро закључили на које компетенције мисли).
7. Уколико руководиоца не помиње нека знања, вештине и понашања које сте ви издвојили као приоритетне док сте читали стратешку документацију, проверите да ли се он/она слаже са вама.
8. Какво је тренутно стање у погледу ових знања, вештина и понашања? Где видите да постоје проблеми (области, сектори...) и како се ти проблеми манифестују?



<p>Кључни организациони циљеви (уколико постоје и добро су дефинисани ови циљеви могу да буду унапред уписани, а евентуално да се додају они које руководицац још наведе)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> </ol>
<p>Најважнија стратешка и законодавна документа за разумевање циљева организације</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> </ol>
<p>Који делови организације треба да унапреде постојећи начин рада?</p>	<p>Сегмент организације: _____</p> <p>Шта треба да унапреде? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Које врсте компетенција су им за то потребне?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> </ol>

	<p>Сегмент организације: _____</p> <p>Шта треба да унапреде? _____</p> <p>_____</p> <p>Које врсте компетенција су им за то потребне?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> </ol>
	<p>Сегмент организације: _____</p> <p>Шта треба да унапреде? _____</p> <p>_____</p> <p>Које врсте компетенција су им за то потребне?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> </ol>
	<p>Сегмент организације: _____</p> <p>Шта треба да унапреде? _____</p> <p>_____</p> <p>Које врсте компетенција су им за то потребне?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> </ol>
<p>Шта су највеће препреке за остваривање циљева организације?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> </ol>

## СТРУКТУРА ЗАКЉУЧАКА РАЗГОВОРА СА РУКОВОДИОЦЕМ ОРГАНА

### ВОДИЧ

#### ЗА РАЗГОВОР СА РУКОВОДИОЦИМА ВЕЋИХ ОРГАНИЗАЦИОНИХ ЈЕДИНИЦА

1. Шта су у кључни приоритети ваше ОЈ у наредних годину до две дана?  
(Уколико је процес постављања циљева урађен квалитетно, можете да набројите циљеве дате ОЈ и питате да ли би руководилац још нешто додао/истакао).
2. Како видите улогу ваше организационе јединице у остварењу \_\_\_\_\_ (овде наводите кључне стратешке приоритете целе организације које руководилац није поменуо, а у којима се очекује значајнија улога његовог тима)?
3. Када би све ишло по плану, по чему би се рад ваше организационе јединице за годину дана разликовао од досадашњег?
4. Имајући у виду све горе поменуте планове, какве захтеве то ставља пред запослене у вашој организацији?
5. Шта се од њих очекује у терминима знања, вештина и понашања како би остварили циљеве организације?  
(овде током разговора преведите знања, вештине и понашања запослених које руководилац помиње на језик компетенција и проверите да ли сте добро закључили на које компетенције мисли).  
Овде можемо да наводимо своје дилеме и закључке до којих смо дошли у анализи резултата вредновања успешности/оцењивања запослених и питамо за објашњења и тумачења.
6. За које организационе јединице или групе запослених сматрате да су најкритичније са аспекта остварења планова ваше организационе јединице? Било да су од нарочитог значаја за остварење циљева или да тренутно имају највише проблема у функционисању.  
Овде такође можемо да наводимо закључке до којих смо дошли у анализи резултата вредновања успешности/оцењивања запослених и питамо за објашњења и тумачења.
7. На основу чега закључујете да запослени немају адекватан ниво компетенција? Какве су последице по процес рада?
8. Шта мислите да су разлози који условљавају разлике између потребног и тренутног нивоа компетенција?  
(овде нарочито обратите пажњу на разлоге који се могу отклонити обуком и развојем и оне који су друге природе – нпр. недовољно запослених, недостатак мотивације, процес рада који је лоше постављен, одсуство потребне опреме и сл.).
9. Каква су досадашња искуства са различитим начинима да се ове разлике премосте? Шта је до сада давало резултате, а шта није? Због чега?
10. Уколико сте припремили податке о броју тренинг сати по запосленом и покривености запослених обукама и имате нека питања у вези са тим, продискутујте о њима са руководиоцем.
11. Какви су практични аспекти организације обука (време, темпо, ангажовање људи) да би оне биле изводљиве?

## СТРУКТУРА ИЗВЕШТАЈА О АНАЛИЗИ ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ

### 1. Увод

- Сврха анализе потреба за стручним усавршавањем
- Орган или организационе јединице на који се односи
- Период у коме је анализа спроведена

### 2. Методологија за процену потреба за стручним усавршавањем

- Фазе у процесу
- Учесници у процесу и њихове улоге
- Коришћене методе за прикупљање података и разлози за њихов избор
- Ограничења коришћених метода

### 3. Кључни налази по фазама у процесу (овде су наведени препоручени кораци)

- Анализа доступне стратешке документације
- Разговор са руководиоцем органа/надлежног органа
- Анализа извештаја о вредновању радне успешности
- Разговор са руководиоцима организационих јединица
- Анкета међу запосленима
- Подаци о запосленима
- Други извори информација

### 4. Збирни преглед потреба за стручним усавршавањем које су основа за планирање програма стручног усавршавања и који се доставља Националној академији за јавну управу

- Преглед по темама за целу организацију
- Тема обуке
- Број очекиваних полазника
- Начин спровођења
- Степен приоритета

### 5. Збирни преглед потреба за стручним усавршавањем које су основа за планирање посебног програма стручног усавршавања

- Преглед потреба по организационим јединицама (уколико је могуће направити)
- Тема обуке
- Број запослених
- Начин спровођења
- Степен приоритета
- Преглед по темама за целу организацију
- Тема обуке
- Број очекиваних полазника
- Начин спровођења
- Степен приоритета

### 6. Закључна разматрања

- Додатни коментари о процесу и налазима
- Напомене о препрекама које постоје за адекватну примену знања и вештина које се стекну кроз обуке и друге методе развоја и могућностима за њихово превазилажење
- Идентификовани узроци проблема у раду које није могуће уклонити стручним усавршавањем (циљ ове информације је да се очекивања од стручног усавршавања сведу на реални ниво)



### ПРИЛОГ 5.2.1. УПИТНИК

#### ЗА УТВРЂИВАЊЕ ИНДИВИДУАЛНИХ ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ ЗА ДРЖАВНЕ СЛУЖБЕНИКЕ ЗА \_\_\_\_ ГОДИНУ

Драге колеге,

Пред вама је упитник за анализу потреба за стручним усавршавањем државних службеника. Упитник се заснива на вашој личној процени потребе за унапређењем знања и вештина у одређеним областима, односно на одређене теме, а имајући у виду компетенције потребне за обављање послова вашег радног места. Подаци прикупљени на овај начин ће бити основа за развој програма обуке.

За попуњавање упитника је потребно око 15 минута. Молимо вас да упитник попуните најкасније до \_\_\_\_ године.

Хвала вам унапред!

#### 1. Основни подаци о службенику

<b>Име и презиме</b>	
Назив организационе јединице	Уписати назив основне/посебне организационе јединице / уже унутрашње јединице
Назив радног места	Уписати назив
Звање	Уписати назив
Области рада	Молимо обележите све области рада у оквиру којих обављате послове. <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> инспекцијски послови</li><li><input type="radio"/> нормативни послови</li><li><input type="radio"/> студијско-аналитички послови</li><li><input type="radio"/> финансијско-материјални послови</li><li><input type="radio"/> послови ревизије</li><li><input type="radio"/> информатички послови</li><li><input type="radio"/> послови управљања људским ресурсима</li><li><input type="radio"/> послови међународне сарадње / европских интеграција</li><li><input type="radio"/> управно-правни послови</li><li><input type="radio"/> послови управљања фондовима ЕУ и међународном развојном помоћи</li><li><input type="radio"/> послови јавних набавки</li><li><input type="radio"/> послови руковођења</li><li><input type="radio"/> послови односа с јавношћу</li><li><input type="radio"/> административни послови</li></ul>
Да ли обављате послове руковођења?	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Да</li><li><input type="radio"/> Не</li></ul> Изабрати један од понуђених одговора

Самопроцена потреба за унапређењем знања и вештина у одређеним областима, односно на одређене теме

Према вашој личној процени, за сваку наведену тему из прве колоне одредите у којој мери вам је потребно даље стручно усавршавање, имајући у виду компетенције потребне за обављање послова радног места, тако што ћете у другу колону уписати степен приоритета:

- Потребна реализација у наредних годину дана. (3)
- Реализација потребна у наредне две-три године. (2)
- Реализација потребна у року дужем од три године. (1)
- Није потребан развој. (0)

У трећу колону упишите облик стручног усавршавања који сматрате адекватним за сваку одабрану тему.

- Предавање (П)
- Семинар (С)
- Тренинг (Т)
- Радионица (Р)
- Округли сто (ОС)
- Конференција (Ко)
- Стажирање (Ст)
- Коучинг (Кч)
- Менторство (М)
- Студијске посете (СП)
- Електронско учење (ЕУ)
- Курс (Ку)

Тема:	Степен приоритета	Облик стручног усавршавања
<b>ОПШТЕ ТЕМЕ</b>	0-1-2-3	П, С...
ОБУКА НОВОЗАПОСЛЕНИХ		
<b>ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ</b>		
ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ – ОНЛАЈН ОБУКА		
ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ – КРЕИРАЊЕ, СПРОВОЂЕЊЕ И АНАЛИЗА ЕФЕКТА		
ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ – ИЗРАДА ДОКУМЕНАТА		
ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ – ПРАЂЕЊЕ СПРОВОЂЕЊА И ВРЕДНОВАЊЕ		
СРЕДЊОРОЧНО ПЛАНИРАЊЕ		
АКЦИОНИ ПЛАН ЗА СПРОВОЂЕЊЕ ПРОГРАМА ВЛАДЕ – ПРОЦЕС ИЗРАДЕ, СПРОВОЂЕЊА И ИЗВЕШТАВАЊА		
ИДЕНТИФИКОВАЊЕ РЕСУРСА НЕОПХОДНИХ ЗА УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА – COSTING		
КОРИШЋЕЊЕ ЈЕДИНСТВЕНОГ ИНФОРМАЦИОНОГ СИСТЕМА ЗА ПЛАНИРАЊЕ, ПРАЂЕЊЕ СПРОВОЂЕЊА, КООРДИНАЦИЈУ ЈАВНИХ ПОЛИТИКА И ИЗВЕШТАВАЊЕ		

ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ – ЦИКЛУС ЈАВНИХ ПОЛИТИКА ЗА ДРЖАВНЕ СЛУЖБЕНИКЕ		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
УПРАВА У СЛУЖБИ ГРАЂАНА		
КОНЦЕПТ ДОБРЕ УПРАВЕ – ОНЛАЈН ОБУКА		
УВОД У УПРАВЉАЊЕ КВАЛИТЕТОМ		
ЕЛЕКТРОНСКО КАНЦЕЛАРИЈСКО ПОСЛОВАЊЕ		
ПОПИС АДМИНИСТРАТИВНИХ ПОСТУПАКА		
ОПТИМИЗАЦИЈА АДМИНИСТРАТИВНИХ ПОСТУПАКА		
ФИНАНСИРАЊЕ ПРОГРАМА ОД ЈАВНОГ ИНТЕРЕСА КОЈЕ РЕАЛИЗУЈУ УДРУЖЕЊА ГРАЂАНА		
КА ЕФИКАСНИЈОЈ ПРОЦЕДУРИ ПРИБАВЉАЊА ДОЗВОЛА ЗА РАД СТРАНАЦА		
КРЕАТИВНО КОРИСНИЧКИ ОРИЈЕНТИСАНО КРЕИРАЊЕ УСЛУГА И ПОЛИТИКА (DESIGN THINKING) – ОНЛАЈН ОБУКА		
ИНОВАЦИЈЕ У ЈАВНОЈ УПРАВИ		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
УПРАВЉАЊЕ ЗАКОНОДАВНИМ ПРОЦЕСОМ И УПРАВНИ АКТИ		
ЗАКОНОДАВНИ ПРОЦЕС – ОСНОВНА ОБУКА		
УЧЕШЋЕ ЈАВНОСТИ У ПОСТУПКУ ИЗРАДЕ НАЦРТА ПРОПИСА И ДОКУМЕНАТА ЈАВНИХ ПОЛИТИКА		
МЕТОДОЛОГИЈА ИЗРАДЕ ПРОПИСА		



ПРИМЕНА ГРАМАТИЧКИХ, СТИЛСКИХ И ПРАВОПИСНИХ ПРАВИЛА У ИЗРАДИ ПРОПИСА		
АНАЛИЗА ЕФЕКТА ПРОПИСА – ПУТ ДО КВАЛИТЕТНИХ ПРОПИСА		
ОПШТИ УПРАВНИ ПОСТУПАК – ОНЛАЈН ОБУКА		
ОПШТИ УПРАВНИ ПОСТУПАК		
ПРИМЕНА ЗУП-А У ПРАКСИ		
НОВИНЕ У ЗАКОНОДАВСТВУ		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
<b>ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР</b>		
<b>ПРОГРАМ СТРУЧНОГ ОСПОСОБЉАВАЊА ЗА ПОЛАГАЊЕ ИСПИТА ЗА ИНСПЕКТОРЕ</b>		
ОПШТИ УПРАВНИ ПОСТУПАК И ОСНОВИ УПРАВНИХ СПОРОВА – ОНЛАЈН ОБУКА		
ЗАКОН О ИНСПЕКЦИЈСКОМ НАДЗОРУ И ПРАТЕЋИ ПРОПИСИ И ОПШТИ АКТИ – ОНЛАЈН ОБУКА		
ОСНОВИ ПРАВА ПРИВРЕДНИХ ДРУШТАВА И ДРУГИХ ПРИВРЕДНИХ СУБЈЕКТА И ПРИВРЕДНОГ ПОСЛОВАЊА – ОНЛАЈН ОБУКА		
ОСНОВИ КАЗНЕНОГ ПРАВА И КАЗНЕНИХ ПОСТУПАКА – ОНЛАЈН ОБУКА		
ВЕШТИНЕ ПОТРЕБНЕ ЗА ВРШЕЊЕ ИНСПЕКЦИЈСКОГ НАДЗОРА – ОНЛАЈН ОБУКА		
<b>ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ УСАВРШАВАЊА ИНСПЕКТОРА</b>		
КА ЕФИКАСНИЈИМ ИНСПЕКЦИЈАМА		
Е-ИНСПЕКТОР		
ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР – ВЕШТИНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ И ПРОФЕСИОНАЛНОГ ПОНАШАЊА ИНСПЕКТОРА		
ИНТЕГРИТЕТ ИНСПЕКТОРА И СПРЕЧАВАЊЕ КОРУПЦИЈЕ		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		

(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
ЈАВНЕ ФИНАНСИЈЕ		
ОСНОВЕ ЈАВНИХ ФИНАНСИЈА		
ПЛАНИРАЊЕ ПРИОРИТЕТНИХ ОБЛАСТИ ФИНАНСИРАЊА		
ИЗРАДА ФИНАНСИЈСКИХ ПЛАНОВА КОРИСНИКА (у складу са Упутством за припрему буџета Републике Србије за 2023. годину и пројекција за 2024. и 2025. годину)		
ПРАЋЕЊЕ И ИЗВЕШТАВАЊЕ У ПРОЦЕСУ ПРОГРАМСКОГ БУЏЕТИРАЊА		
РОДНО ОДГОВОРНО БУЏЕТИРАЊЕ		
КАПИТАЛНО БУЏЕТИРАЊЕ		
ИЗВРШЕЊЕ БУЏЕТА		
БУЏЕТСКО РАЧУНОВОДСТВО И ИЗВЕШТАВАЊЕ		
ПОРЕСКО ПОСЛОВАЊЕ		
ОСНОВЕ ЈАВНИХ НАБАВКИ – ОНЛАЈН ОБУКА		
ЈАВНЕ НАБАВКЕ – ИЗРАДА ПЛАНА		
ЈАВНЕ НАБАВКЕ – СПРОВОЂЕЊЕ ПОСТУПКА		
ЈАВНЕ НАБАВКЕ – ЗАКЉУЧИВАЊЕ, ИЗВРШЕЊЕ И ИЗМЕНЕ УГОВОРА		
ЈАВНЕ НАБАВКЕ – ПОРТАЛ		
ЈАВНЕ НАБАВКЕ ИНОВАЦИЈА – ПАРТНЕРСТВО ЗА ИНОВАЦИЈЕ		
ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛА – ОНЛАЈН ОБУКА		
ОСНОВНА ОБУКА ЗА ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛУ		
ОСНОВНА ОБУКА ЗА ИНТЕРНЕ РЕВИЗОРЕ		
ОБУКА ЗА ПРАКТИЧАН РАД НА РЕВИЗИЈИ		
УНАПРЕЂЕЊЕ ВЕШТИНА МЕНТОРА КАНДИДАТА ЗА ПОЛАГАЊЕ ИСПИТА ЗА СТИЦАЊЕ ЗВАЊА „ОВЛАШЋЕНИ ИНТЕРНИ РЕВИЗОР У ЈАВНОМ СЕКТОРУ“		
АЛАТИ ИНТЕРНЕ КОНТРОЛЕ И УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА		
РЕВИЗИЈА ЈАВНОГ СЕКТОРА		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		

_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
УПРАВЉАЊЕ МЕЂУНАРОДНОМ РАЗВОЈНОМ ПОМОЋИ И ФОНДОВИМА ЕУ		
ПРОГРАМ ОБУКА ЗА НОВОЗАПОСЛЕНЕ У ИПА СТРУКТУРАМА		
ИНСТРУМЕНТ ЗА ПРЕТПРИСТУПНУ ПОМОЋ ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ		
УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТНИМ ЦИКЛУСОМ		
ПРОГРАМИРАЊЕ И ИЗРАДА ПРОГРАМСКИХ ДОКУМЕНАТА		
ОСНОВЕ ЈАВНИХ НАБАВКИ И УПРАВЉАЊА УГОВОРИМА (ПРАГ)		
ПРОГРАМ ОБУКА ЗА ЗАПОСЛЕНЕ НА ПОСЛОВИМА ПЛАНИРАЊА И СПРОВОЂЕЊА ПРОЈЕКТА		
СПРОВОЂЕЊЕ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ У КОНТЕКСТУ ИПА		
ИПАРД		
СПРОВОЂЕЊЕ ПОЗИВА ЗА ДОДЕЛУ ИПАРД СРЕДСТАВА		
ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ У ИПАРД КОНТЕКСТУ		
ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ У КОНТЕКСТУ ИНДИРЕКТНОГ СИСТЕМА УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ		
НЕПРАВИЛНОСТИ У ИПА КОНТЕКСТУ		
ПЛАНИРАЊЕ СРЕДСТАВА ИПА И НАЦИОНАЛНОГ УЧЕШЋА У КОНТЕКСТУ ИНДИРЕКТНОГ СИСТЕМА УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ		
МЕТОДОЛОГИЈА ЗА СЕЛЕКЦИЈУ И ПРИОРИТИЗАЦИЈУ ИНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЈЕКТА, СТРАТЕШКА РЕЛЕВАНТНОСТ И ЗРЕЛОСТ ПРОЈЕКТА		
ИПА ПРОГРАМИ ПРЕКОГРАНИЧНЕ И ТРАНСНАЦИОНАЛНЕ САРАДЊЕ – ПРОГРАМИРАЊЕ, ПРАЋЕЊЕ И ВРЕДНОВАЊЕ		
РЕЗУЛТАТСКИ ОРИЈЕНТИСАНО ПРАЋЕЊЕ И ВРЕДНОВАЊЕ ПРОГРАМА У ОКВИРУ ИПА КОМПОНЕНТЕ I (ТАИБ) И НАЦИОНАЛНИХ АКЦИОНИХ ПРОГРАМА (НАП) У ОКВИРУ ИПА II (2014–2020)		
ТВНИНГ УГОВОРИ		
УГОВОРИ О ГРАНТОВИМА У ОКВИРУ ГОДИШЊИХ НАЦИОНАЛНИХ АКЦИОНИХ ПРОГРАМА – ЗА КРАЈЊЕ КОРИСНИКЕ И КОРИСНИКЕ ГРАНТОВА		
УГОВОРИ О ГРАНТОВИМА У ОКВИРУ ПРОГРАМА ТЕРИТОРИЈАЛНЕ САРАДЊЕ		

УГОВОРИ О ИЗВОЂЕЊУ РАДОВА (ПРАГ) – ПРИПРЕМА И УГОВАРАЊЕ		
УГОВОРИ О НАБАВЦИ РОБЕ (ПРАГ)		
УГОВОРИ О ПРУЖАЊУ УСЛУГА (ПРАГ)		
ФИДИК РАДОВИ – ПРИПРЕМА, УГОВАРАЊЕ И СПРОВОЂЕЊЕ		
ОСЛОБАЂАЊЕ ОД ПДВ-А И ЦАРИНЕ У ДЕЉЕНОМ УПРАВЉАЊУ		
ОСЛОБАЂАЊЕ ОД ПДВ-А И ЦАРИНЕ У ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАНОМ/ИНДИРЕКТНОМ УПРАВЉАЊУ		
УГОВОРИ О ИЗВОЂЕЊУ РАДОВА (ПРАГ) – СПРОВОЂЕЊЕ УГОВОРА		
ХОРИЗОНТАЛНА ПИТАЊА ЗА НОСИОЦЕ ХОРИЗОНТАЛНИХ ФУНКЦИЈА		
ПРОГРАМ ОБУКА ЗА ЗАПОСЛЕНЕ НА ПОСЛОВИМА УГОВАРАЊА И ФИНАНСИРАЊА ПРОГРАМА ИЗ СРЕДСТАВА ЕУ		
ТВНИНГ УГОВОРИ		
УГОВОРИ О ГРАНТОВИМА У ОКВИРУ ГОДИШЊИХ НАЦИОНАЛНИХ АКЦИОНИХ ПРОГРАМА		
УГОВОРИ О ИЗВОЂЕЊУ РАДОВА (ПРАГ)		
УГОВОРИ О НАБАВЦИ РОБЕ (ПРАГ)		
УГОВОРИ О ПРУЖАЊУ УСЛУГА (ПРАГ)		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
ЕВРОПСКА ИНТЕГРАЦИЈА И МЕЂУНАРОДНА САРАДЊА		
УВОД У ЕУ		
ПРИМЕНА СПОРАЗУМА О СТАБИЛИЗАЦИЈИ И ПРИДРУЖИВАЊУ (ССП)		
ПРАВО ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ		
ПОЛИТИКЕ ЕУ – ОНЛАЈН ОБУКА		
КОХЕЗИОНА ПОЛИТИКА ЕУ – УВОД		
КОХЕЗИОНА ПОЛИТИКА ЕУ – ПЛАНИРАЊЕ И ПРОГРАМИРАЊЕ		
МЕЂУНАРОДНИ УГОВОРИ – ПРИПРЕМА И ЗАКЉУЧИВАЊЕ		

ВОЂЕЊЕ МЕЂУНАРОДНИХ ПРЕГОВОРА		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
<b>УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА</b>		
УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА ЗАСНОВАНО НА КОМПЕТЕНЦИЈАМА		
РАДНИ ОДНОСИ У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА – ПРИМЕНА У ПРАКСИ		
КАДРОВСКО ПЛАНИРАЊЕ И ИЗРАДА ПРАВИЛНИКА О УНУТРАШЊЕМ УРЕЂЕЊУ И СИСТЕМАТИЗАЦИЈИ РАДНИХ МЕСТА		
АНАЛИЗА ОПИСА ПОСЛОВА РАДНОГ МЕСТА И ОДРЕЂИВАЊЕ КОМПЕТЕНЦИЈА ЗА РАД ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА		
ПРОПИСИ И ПРОЦЕДУРЕ У ОБЛАСТИ ЗАПОШЉАВАЊА ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА		
МЕТОДЕ И ТЕХНИКЕ ОДАБИРА КАДРОВА		
НАПРЕДНА ОБУКА ЗА ПОСМАТРАЧЕ У ЦЕНТРИМА ЗА ПРОЦЕНУ КАНДИДАТА		
ПРОЦЕНА 360°		
УПРАВЉАЊЕ СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА		
ПОСТАВЉАЊЕ ОРГАНИЗАЦИОНИХ ЦИЉЕВА И УТВРЂИВАЊЕ УЧИНКА		
ВРЕДНОВАЊЕ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ		
ИНФОРМАЦИОНИ СИСТЕМ ЗА УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА		
ИНТЕРНО ТРЖИШТЕ РАДА – ИНСТРУМЕНТ ЗА ПОПУЊАВАЊЕ СЛОБОДНИХ РАДНИХ МЕСТА		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
<b>ЗАШТИТА ЉУДСКИХ ПРАВА И ТАЈНОСТИ ПОДАТАКА</b>		

ОДРЖИВИ РАЗВОЈ И ЗАШТИТА ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ И КЛИМАТСКЕ ПРОМЕНЕ – ОНЛАЈН ОБУКА		
ЗАШТИТА ЉУДСКИХ ПРАВА		
ПРАВА ПРИПАДНИКА НАЦИОНАЛНИХ МАЊИНА		
ЗАШТИТА ОД ДИСКРИМИНАЦИЈЕ		
ДИСКРИМИНАЦИЈА ПРЕД ОРГАНИМА ЈАВНЕ ВЛАСТИ		
ИЗВРШАВАЊЕ ПРЕСУДА ЕВРОПСКОГ СУДА ЗА ЉУДСКА ПРАВА		
РОДНА РАВНОПРАВНОСТ		
ОСНОВЕ УПРАВЉАЊА МИГРАЦИЈАМА		
УНАПРЕЂЕЊЕ ПРЕВЕНЦИЈЕ И СУЗБИЈАЊЕ ТРГОВИНЕ ЉУДИМА НА НАЦИОНАЛНОМ НИВОУ		
ЗАШТИТА ПОДАТАКА О ЛИЧНОСТИ		
ЗАШТИТА ТАЈНИХ ПОДАТАКА		
ЗАШТИТА ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
<b>БЕЗБЕДНОСТ, ЗАШТИТА И ЗДРАВЉЕ НА РАДУ</b>		
ДОБРО УПРАВЉАЊЕ У ОБЛАСТИ БЕЗБЕДНОСТИ		
БЕЗБЕДНОСТ И ЗДРАВЉЕ НА РАДУ		
КУЛТУРА ЗДРАВОГ ЖИВОТА		
МОБИНГ – СПРЕЧАВАЊЕ И ЗАШТИТА ОД ЗЛОСТАВЉАЊА НА РАДУ		
У НЕКОЛИКО КОРАКА ДО ОЧУВАЊА ФИЗИЧКОГ ЗДРАВЉА НА РАДУ		
АНТИСТРЕС РАДИОНИЦА		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		

_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
<b>ПРЕВЕНЦИЈА КОРУПЦИЈЕ И БОРБА ПРОТИВ КОРУПЦИЈЕ</b>		
ЕТИКА И ИНТЕГРИТЕТ		
СПРЕЧАВАЊЕ СУКОБА ИНТЕРЕСА, ПРОВЕРА ИМОВИНЕ ФУНКЦИОНЕРА И РЕГИСТРИ		
ИЗРАДА, СПРОВОЂЕЊЕ И ПРАЋЕЊЕ СПРОВОЂЕЊА ПЛАНОВА ИНТЕГРИТЕТА		
ПРАВО НА ПРИСТУП ИНФОРМАЦИЈАМА ОД ЈАВНОГ ЗНАЧАЈА		
ЗАШТИТА УЗБУЊИВАЧА		
ЗАШТИТА ПОТРОШАЧА И Е-ТРГОВИНА		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
<b>КОМУНИКАЦИЈА И ОДНОСИ СА ЈАВНОШЋУ</b>		
ВЕШТИНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ		
КАКО ДА АСЕРТИВНО КОМУНИЦИРАМО		
ПИСМЕНА КОМУНИКАЦИЈА		
ИНТЕРКУЛТУРАЛНА КОМУНИКАЦИЈА		
РАЗВОЈ ВЕШТИНЕ ПРИПОВЕДАЊА (STORYTELLING)		
КАКО УНАПРЕДИТИ ИНТЕРПЕРСОНАЛНЕ ВЕШТИНЕ		
МОЋ ПОВРАТНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ		
РЕШАВАЊЕ КОНФЛИКАТА		
ДРЖАВНИ ПРОТОКОЛ СА ЕЛЕМЕНТИМА ПОСЛОВНОГ ПРОТОКОЛА		
МЕНАџМЕНТ ДОГАЂАЈА		
ОДНОСИ СА ЈАВНОШЋУ – ОСНОВНИ НИВО		
ОДНОСИ СА ЈАВНОШЋУ – НАПРЕДНИ НИВО		
МЕДИЈСКА ПИСМЕНОСТ		
ЈАВНИ НАСТУП		

ЈАВНИ НАСТУП У ОНЛАЈН ОКРУЖЕЊУ		
МАРКЕТИНГ МЕНАџМЕНТ У УПРАВИ – ОД А ДО Ш		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
СТРАНИ ЈЕЗИЦИ		
ФРАНЦУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1		
ФРАНЦУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2		
ФРАНЦУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1		
НЕМАЧКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1		
НЕМАЧКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2		
НЕМАЧКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1		
РУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1		
РУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2		
РУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1		
ЕНГЛЕСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1		
ЕНГЛЕСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2		
ЕНГЛЕСКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1		
СПЕЦИЈАЛИСТИЧКИ КУРС ЕНГЛЕСКОГ ЈЕЗИКА – НИВО Ц1		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
ЕЛЕКТРОНСКА УПРАВА И ДИГИТАЛИЗАЦИЈА		
РАЗВОЈ Е-УПРАВЕ		
ЧЕТВРТА ИНДУСТРИЈСКА РЕВОЛУЦИЈА: НОВЕ ТЕХНОЛОГИЈЕ		



ЕЛЕКТРОНСКИ ДОКУМЕНТ, ЕЛЕКТРОНСКА ИДЕНТИФИКАЦИЈА И УСЛУГЕ ОД ПОВЕРЕЊА У ЕЛЕКТРОНСКОМ ПОСЛОВАЊУ		
ЕЛЕКТРОНСКА УПРАВА У СЛУЖБИ ГРАЂАНА		
УСПОСТАВЉАЊЕ ЕЛЕКТРОНСКИХ УСЛУГА		
МЕТАРЕГИСТАР И ПОПИС СЛУЖБЕНИХ ЕВИДЕНЦИЈА		
ТРАНСФОРМАЦИЈА ПОДАТАКА У ИНФОРМАЦИЈЕ		
ОСНОВНА ОБУКА ЗА СЛУЖБЕНИКА ЗА ПОДАТКЕ ( <i>DATA OFFICER</i> )		
ПОДАЦИ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ – ОБРАДА, СТАТИСТИЧКА АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА		
КАКО ДА КОРИСТИТЕ ПИВОТ ТАБЕЛЕ У ЕКСЕЛУ		
СТАТИСТИЧКА ОБРАДА ПОДАТАКА ПОМОЋУ ПРОГРАМА <i>SPSS</i>		
УЗ НАЦИОНАЛНУ ИНФРАСТРУКТУРУ ГЕОПРОСТОРНИХ ПОДАТАКА КА ЕФИКАСНИЈОЈ УПРАВИ И БОЉИМ ЈАВНИМ УСЛУГАМА		
РАД НА ДАЉИНУ		
ИТ СИГУРНОСТ		
ОНЛАЈН КОЛАБОРАЦИЈА		
САРАЂУЈТЕ У ТИМОВИМА УЗ <i>MS TEAMS</i>		
АГИЛНО ПРЕТРАЖИВАЊЕ ИНТЕРНЕТА		
ОБУКА ИТ СТРУЧЊАКА		
ИНФОРМАЦИОНА БЕЗБЕДНОСТ – ИКТ СИСТЕМИ ОД ПОСЕБНОГ ЗНАЧАЈА		
ИКТ СТАНДАРДИ И ТЕХНИЧКА СПЕЦИФИКАЦИЈА		
КОРИШЋЕЊЕ БАЗА ПОДАТАКА		
НАПРЕДНЕ БАЗЕ ПОДАТАКА		
ОСНОВЕ <i>SQL-A</i>		
ОСНОВЕ <i>HTML-A</i>		
ПРИМЕНА СМЕРНИЦА ЗА ИЗРАДУ ИНТЕРНЕТ ПРЕЗЕНТАЦИЈА И ВИДЉИВОСТ ИНТЕРНЕТ ПРЕЗЕНТАЦИЈА		
ОТВАРАЊЕ И ВИЗУЕЛИЗАЦИЈА ПОДАТАКА		
УПРАВЉАЊЕ ИТ ПРОЈЕКТИМА		
КУРСЕВИ РАЧУНАРА		

ТАБЕЛАРНЕ КАЛКУЛАЦИЈЕ		
НАПРЕДНЕ ТАБЕЛАРНЕ КАЛКУЛАЦИЈЕ		
НАПРЕДНА ОБРАДА ТЕКСТА		
<i>POWERPOINT</i> ПРЕЗЕНТАЦИЈЕ		
НАПРЕДНЕ <i>POWERPOINT</i> ПРЕЗЕНТАЦИЈЕ		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
<b>ОБУКА ПРЕДАВАЧА</b>		
ОБУКА ПРЕДАВАЧА – ОСНОВНИ НИВО		
КАКО ПРИПРЕМИТИ И СПРОВЕСТИ УСПЕШАН ВЕБИНАР?		
ТРЕНЕРСКЕ ВЕШТИНЕ У ОНЛАЈН УЧЕЊУ – <i>LMS</i> ( <i>LEARNINIG MANAGEMENT SYSTEM</i> )		
ВИЗУЕЛИЗАЦИЈА И МОДЕРАЦИЈА		
МОЋ МАПА УМА		
СТУДИЈА СЛУЧАЈА – ПРИПРЕМА И ПРИМЕНА		
ИЗРАДА ИНСТРУМЕНАТА ЗА ВРЕДНОВАЊЕ И ОЦЕЊИВАЊЕ		
<i>PREWORK, POSTWORK</i> АКТИВНОСТИ		
ЛИЧНИ РАЗВОЈ И ПЛАН НАПРЕДОВАЊА ТРЕНЕРА		
ИЗРАДА ПРЕЗЕНТАЦИЈА У ПРЕЗИЈУ		
ПРИМЕНА АПЛИКАЦИЈЕ <i>MENTIMETER</i> У УЧЕЊУ		
ОБУКА МЕНТОРА		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
<b>ЛИЧНИ РАЗВОЈ И ВЕШТИНЕ</b>		

ОТКРИЈТЕ СВОЈЕ „НАЈБОЉЕ ЈА“		
УПРАВЉАЊЕ СТРЕСОМ		
УЧЕЊЕМ КА ПРОМЕНАМА – БУДИ ПРОМЕНА!		
ДОНОШЕЊЕ КВАЛИТЕТНИХ ОДЛУКА		
ТЕХНИКЕ ЗА РАСТ ПРОДУКТИВНОСТИ		
РАЗВОЈ КРЕАТИВНОСТИ		
УПРАВЉАЊЕ ВРЕМЕНОМ		
ПЛАНИРАЊЕ ЛИЧНОГ РАЗВОЈА И КАРИЈЕРЕ		
ИНВЕСТИРАЊЕ У СВОЈЕ ЗАПОСЛЕНЕ – МЕТОДЕ РАЗВОЈА ЗАПОСЛЕНИХ		
МОТИВАЦИЈА ЗАПОСЛЕНИХ		
ТИМОВИ И ТИМСКИ РАД		
ДЕЛЕГИРАЊЕ И ПОВРАТНА ИНФОРМАЦИЈА		
ПРОДУКТИВАН САСТАНАК		
УМЕЋЕ РАДА НА ДАЉИНУ		
КАКО ДА БРЖЕ ЧИТАТЕ И БОЉЕ ПАМТИТЕ – ТЕХНИКЕ БРЗОГ ЧИТАЊА		
ПОСТАВЉАЊЕ ЦИЉЕВА		
КОРИГОВАЊЕ ЛОШЕГ РАДНОГ УЧИНКА И ПОНАШАЊА		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
_____		
(навести област у којој је потребно стручно усавршавање)		
<b>МЕНТОРСТВО И КОУЧИНГ</b>		
МЕНТОРСТВО		
КОУЧИНГ РАЗГОВОРИ		
<b>ОБУКА РУКОВОДИЛАЦА</b>		
Додатни коментари, сугестије и препоруке:		

Хвала на уложеном труду и времену!

**ПРИЛОГ 5.2.2.**  
**ОБРАЗАЦ ЗА ИНДИВИДУАЛНИ ПЛАН СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА**

**Име и презиме запосленог:**

Организациона јединица:

Период на који се план односи:

Област у којој је потребно стручно усавршавање	Циљ (лични/ ОЈ) стручног усавршавања	Адекватан облик стручног усавршавања (обука, електронско учење, менторство, стручна посета, самостално учење и сл.)	Рок за реализацију стручног усавршавања

Потпис руководиоца: \_\_\_\_\_

Потпис запосленог: \_\_\_\_\_

**ПРИЛОГ 5.2.3.**  
**ВОДИЧ ЗА РАЗГОВОР СА РУКОВОДИОЦИМА**  
**ОСНОВНИХ И ПОСЕБНИХ УНУТРАШЊИХ ЈЕДИНИЦА**

<p>Шта су кључни приоритети организационе јединице (ОЈ) у наредних годину до две дана?          (Уколико је процес постављања циљева спроведен квалитетно, потребно је да се наброје циљеви ОЈ и да се остави могућност руководиоцу да још нешто дода или истакне.)</p>	
<p>Шта су стратешки и организациони циљеви за наредних годину дана? А шта за наредне две-три године?</p>	
<p>Каква је улога организационе јединице у остварењу циљева органа?          (Овде се наводе кључни стратешки приоритети целе организације које руководилац није поменуо, а у којима се очекује значајнија улога тима.)</p>	
<p>Када би све ишло по плану, по чему би се рад организационе јединице за годину дана разликовао од досадашњег?</p>	
<p>Имајући у виду све наведене планове, какви захтеви се постављају пред запослене у организацији?</p>	
<p>Шта се од очекује од запослених у погледу знања, вештина и понашања како би остварили циљеве организације?          (Потребно је током разговора превести знања, вештине и понашања запослених које руководилац помиње на језик компетенција и проверити да ли је добро направљена веза са компетенцијама; могуће је изнети дилеме и закључке до којих се дошло у анализи резултата вредновања успешности односно оцењивања запослених како би руководилац могао да дâ своје тумачење.)</p>	

<p>У којим организационим јединицама је забележен најнижи степен остварења планова рада?</p>	
<p>На основу чега се закључује да запослени немају адекватан ниво компетенција? Какве су последице по процес рада?</p>	
<p>Због чега постоје разлике између потребног и тренутног нивоа компетенција? (Овде нарочито обратите пажњу на разлоге који се могу отклонити обуком и развојем и оне који су друге природе – нпр. недовољно запослених, недостатак мотивације, процес рада који је лоше постављен, недостатак потребне опреме и сл.)</p>	
<p>Каква су досадашња искуства са различитим начинима да се ове разлике премосте? Шта је до сада давало резултате, а шта није? Због чега?</p>	
<p>У ком периоду године би, у зависности од обима посла и броја присутних запослених, било најбоље организовати обуке како би сви запослени који имају потребе могли да их похађају? (Могуће је и са руководиоцем продискутовати о броју сати обуке по запосленом и о покривености запослених обукама.)</p>	

**ПРИЛОГ 5.2.4.  
ВОДИЧ ЗА РАЗГОВОР СА РУКОВОДИОЦЕМ ОРГАНА**

Шта су у овом тренутку кључни приоритети органа/институције?	
Шта су стратешки и организациони циљеви за наредних годину дана? А шта за наредне две-три године?	
(Уколико је процес постављања циљева спроведен квалитетно, могуће је набројати циљеве институције како би руководилац евентуално нешто додао или истакао.)	
Шта је стратешки и законодавни оквир који у највећој мери одређује приоритете организације у наредном периоду?	
Када би све ишло по плану, по чему би се рад организације за годину дана разликовао од овогодишњег?	
Имајући у виду све наведене планове, какви захтеви се постављају пред запослене у организацији?	
Шта се од њих очекује у погледу знања, вештина и понашања како би остварили циљеве организације?	
(Потребно је током разговора превести знања, вештине и понашања запослених које руководилац помиње на језик компетенција и проверити да ли је добро направљена веза са компетенцијама.)	

**ПРИЛОГ 5.2.5.  
ОБРАЗАЦ ЗАКЉУЧАКА РАЗГОВОРА СА РУКОВОДИОЦЕМ ОРГАНА**

<p>Кључни организациони циљеви – циљеви на нивоу државног органа (Уколико постоје и добро су дефинисани, ови циљеви могу бити унапред уписани, а евентуално се могу додати они које руководиоца још наведе.)</p>	<p>1. 2. 3. 4. 5.</p>
<p>Најважнија стратешка и законодавна документа за разумевање циљева органа</p>	<p>1. 2. 3. 4. 5.</p>
<p>Које унутрашње јединице би требало да унапреде постојећи начин рада?</p>	<p>Унутрашња јединица: _____ Шта треба да унапреде запослени? _____ Које врсте компетенција су им за то потребне? 1. 2. 3. 4.</p>
	<p>Унутрашња јединица: _____ Шта треба да унапреде запослени? _____ Које врсте компетенција су им за то потребне? 1. 2. 3. 4.</p>
	<p>Унутрашња јединица: _____ Шта треба да унапреде запослени? _____ Које врсте компетенција су им за то потребне? 1. 2. 3. 4.</p>
	<p>Унутрашња јединица: _____ Шта треба да унапреде запослени? _____ Које врсте компетенција су им за то потребне? 1. 2. 3. 4.</p>
	<p>Шта су највеће препреке за остваривање циљева органа?</p>



**ПРИЛОГ 5.2.6.**  
**СТРУКТУРА ИЗВЕШТАЈА О АНАЛИЗИ ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ**

**I. Увод**

1. Сврха анализе потреба за стручним усавршавањем
2. Орган или организационе јединице на које се односи
3. Период у коме је анализа спроведена

**II. Методологија за процену потреба за стручним усавршавањем**

1. Фазе у процесу
2. Учесници у процесу и њихове улоге
3. Коришћене методе за прикупљање података и разлози за њихов избор
4. Ограничења коришћених метода

**III. Кључни налази по фазама у процесу (наведени су препоручени кораци)**

1. Анализа доступне стратешке документације, студија, извештаја и других релевантних извора информација
2. Подаци о укупном броју корисника циљне групе
3. Анализа извештаја о вредновању радне успешности
4. Разговор са руководиоцем органа
5. Разговор са руководиоцима организационих јединица
6. Анкета за запослене

**IV. Збирни преглед потреба за стручним усавршавањем које су основа за планирање Општег програма обуке**

1. Преглед потреба по организационим јединицама (уколико је могуће сачинити)
  - Тема обуке
  - Број запослених
2. Преглед потреба у органу
  - Тема обуке
  - Број очекиваних полазника

**V. Збирни преглед потреба за стручним усавршавањем које су основа за планирање Програма обуке руководилаца**

1. Преглед потреба по организационим јединицама (уколико је могуће сачинити)
  - Тема обуке
  - Број запослених
2. Преглед потреба у органу
  - Тема обуке
  - Број очекиваних полазника

**VI. Збирни преглед потреба за стручним усавршавањем које су основа за планирање посебних програма обуке**

1. Преглед потреба по организационим јединицама (уколико је могуће сачинити)
  - Тема обуке
  - Број запослених

2. Преглед потреба у органу
  - Тема обуке
  - Број очекиваних полазника

## **VII. Закључна разматрања**

1. Додатни коментари о процесу и налазима
2. Напомене о препрекама које постоје за адекватну примену знања и вештина које се стичу кроз обуке и друге методе развоја и могућностима за њихово превазилажење
3. Идентификовани узроци проблема у раду које није могуће уклонити стручним усавршавањем (Циљ ове информације је да се очекивања од стручног усавршавања сведу на реални ниво.)

**ПРИЛОГ 5.2.7.**  
**ПРЕГЛЕД ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ У \_\_\_\_\_ КОЈИ СЕ ДОСТАВЉА НАЈУ**

Тема стручног усавршавања	Број запослених	Начин спровођења <sup>1</sup>	Степен приоритета <sup>2</sup>
Област			
Област			

<sup>1</sup> Предавање, семинар, тренинг, радионица, округли сто, конференција, стажирање, коучинг, менторство, студијске посете, електронско учење, курс.

<sup>2</sup> Висок – Потребна реализација у наредних годину дана (В), Средњи – Реализација потребна у наредне две-три године (С), Низак – Реализација потребна у року дужем од три године (Н).

ПРИЛОГ 5.2.8  
МОДЕЛ ОБРАСЦА ПОСЕБНОГ ПРОГРАМА

Област стручног усавршавања	
Тематска целина	
Идентификациони број програма	НАПОМЕНА: ИБП одређује НАЈУ
Циљна група	
Разлог који је условио доношење програма	
Циљ реализације програма	
Очекивани ефекти у подизању знања и вештина	
Опис тематских целина	
Носиоци реализације <sup>1</sup>	
Облици, методе и технике реализације програма	
Трајање програма	
Број полазника	
Начин вредновања	
Начин верификације учешћа	
Пројекција трошкова	
Компетенције чијем развоју програм обуке доприноси	(Није обавезан елемент.)

<sup>1</sup> Акредитовани реализатор/-и за област стручног усавршавања \_\_\_\_\_ уписан/-и у Сталну листу предавача и других реализатора обука коју води Национална академија за јавну управу

**ПРИЛОГ 5.2.9.**  
**ОБЛИЦИ ЗА СПРОВОЂЕЊЕ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА**

Облици	Опис	Број полазника
Предавање	Организациони облик у којем један или више реализатора програма преноси информације, показује или изводи садржај теме и објашњава га. Овај облик представља фронтални облик рада, у коме у највећој мери реализатор има активну улогу.	Од 10 до 100 полазника
Семинар	Организациони облик који се примењује приликом усавршавања полазника. Базира се на већ стеченим знањима и искуствима полазника која се на семинару сређују, коригују, проширују и продубљују.	Од 10 до 35 полазника
Тренинг	Посебно дизајниран процес поучавања знањима, вештинама, ставовима и компетенцијама који се организује са основним циљем развоја вештина и компетенција, због чега у програму доминира практичан рад, вежбање и понављање радње коју је потребно усвојити. Посебан нагласак се ставља на успешност извођења стечених вештина и компетенција.	Од 10 до 20 полазника
Радионица	Организациони облик са сталним саставом полазника који се спроводи ради развијања, увежбавања вештина, али и унапређивања нивоа знања и информисаности о одређеном проблему. Према основном циљу радионице могу бити: 1) креативне (подстицање и развијање креативности), 2) психолошке (развој свести о себи, самоактуализација и примарна превенција), 3) намењене развоју социјалне одговорности и социјализацији (стратегије ненасилног решавања конфликта, вештина дебатована, вођења дијалога и сл.) и 4) образовне (подстицање сазнајног нивоа и учења).	Од 10 до 25 полазника
Округли сто	Организациони облик са променљивим саставом полазника који обухвата заједничку обраду неког садржаја. Различита предзнања и искуства омогућавају да се наизменично преузме експертска улога.	Од 10 до 50 полазника

Облици	Опис	Број полазника
Конференција	Организациони облик састајања и договора представника друштвених органа и организација, делегата стручних и научних тела и институција на којем се анализира унапред дефинисана проблематика, износе подаци, актуелности, информације и ставови, аргументују и бране становишта институција које учесници представљају и траже заједничка решења. На крају се прецизирају будући кораци, који се обликују у виду закључака.	Од 30 до 300 полазника
Стажирање	Облик стручног усавршавања који подразумева стицање знања и вештина, односно способности за извршавање послова радног места, у складу са потребама државног органа.	Од 1 до 8 полазника
Коучинг	Коучи обезбеђују реализацију програма пружањем подршке полазницама која је усмерена на то да се заједничким или међусобним подстицањем за размену искустава коуча и полазника развију вештине за ефикасније решавање проблема и остваривање професионалних интереса и унапређење радног учинка на радном месту, односно за остваривање утврђеног делокруга и надлежности државног органа.	Од 1 до 8 полазника
Менторство	Ментори реализују програм стручног усавршавања када је, кроз групни или појединачни рад са полазницима, и у поступку обављања послова њиховог радног места, потребно обезбедити непосредну подршку и преношење комплетних знања, искустава, способности и вештина које за рад у области која је предмет програма има ментор, а пожељно је да их стекне полазник.	Од 1 до 8 полазника
Студијске посете	Посета појединаца или групе једној или више земаља ради размене знања и упознавања са dobrим примерима из праксе. Овакав облик усавршавања омогућава висок степен интеракције међу учесницима.	Од 10 до 25 полазника

Облици	Опис	Број полазника
Онлајн обука	<p>Електронско учење, као општи појам, обухвата различите видове учења и организационе облике за које је заједничко да се одвијају путем електронских медија, односно да су подржани информационо-комуникационим технологијама. Један од њих је онлајн обука.</p> <p>Садржај онлајн обуке се испоручује у електронској форми, а комуникација између полазника и реализатора програма је подржана неком технолошком формом. У зависности од активности полазника, онлајн програм обуке може бити: 1) интерактиван – где полазници, осим што раде индивидуално, активно учествују у дискусијама са осталим полазницима и модератором (учествовање у дискусијама путем chat или Q&amp;A опције или уживо, израда и постављање есеја на онлајн платформу ради узајамне размене мишљења и идеја и друго) и 2) самоусмерен (self-paced), у коме полазник самостално испуњава предвиђене задатке темпом који му одговара. Без обзира на врсту, онлајн обука омогућава обухватање обимног садржаја, али и дубинско разумевање конкретне материје. Онлајн обука се може састојати из више модула у оквиру којих полазници уче из видео и писаних материјала, уз помоћ примера, одговарања на питања и тестирања.</p>	<p>Уколико се ради о интерактивном онлајн програму, број полазника може бити од 10 до 35.</p> <p>У случају самоусмереног (self-paced) онлајн програма, број полазника је неограничен.</p>

Облици	Опис	Број полазника
Вебинар	<p>Електронско учење, као општи појам, обухвата различите видове учења и организационе облике за које је заједничко да се одвијају путем електронских медија, односно да су подржани информационо-комуникационим технологијама. Један од њих је вебинар. У питању је онлајн тренинг који се изводи уживо и повезује реализатора са полазницима који могу бити на било којој локацији уколико имају стабилан приступ интернету. Укључује аудио и визуелну комуникацију између реализатора и полазника. Како би се исходи учења остварили, а учешће полазника било веће, препорука је организовати вебинар тако да има три фазе: припремни део (Prewrite), вебинар – догађај уживо и задатак (Postwork). Prewrite, или припремни део тренинга, подразумева припрему материјала за полазнике путем којих ће се они упознати са темом. Циљ овог дела тренинга је да полазници сами могу, прегледом материјала или кроз одређени задатак, да се упознају са темом и изграде основна знања. Сесије уживо треба искористити за интерактивнији рад са полазницима, представљање примера релевантних за тему, давање упутстава када су питању процедуре, укључивање полазника у дискусије, одговоре на питања и слично. Postwork се односи на период након вебинара, када полазници приступају изради задатка, уз комуникацију са реализатором.</p>	Од 8 до 35 полазника



Облици	Опис	Број полазника
Комбиновано учење (Blended learning)	Овај приступ подразумева комбинацију класичних (традиционалних) облика учења – где су полазници и реализатор физички присутни у учионици у којој се одвија учење, и електронског учења – где полазници прате обуку или раде на одређеним задацима (нпр. анализа материјала, израда извештаја, гледање видео-материјала) путем интернета. На овај начин се у потпуности илуструје чињеница да се учење у стварности дешава на различите начине и у различитим окружењима. Највећа вредност комбинованог учења је у томе што комбинује снаге класичног и електронског учења. Део учења се одвија онлајн, на пример путем вебинара, а део у учионици, на пример путем радионице. Онлајн део комбинованог учења има за циљ да допуни део који се дешава у учионици и представља додатну вредност читавог процеса.	Од 10 до 25 полазника
Курс	Организациони облик који за циљ има стицање нових и усавршавање постојећих компетенција. Нагласак је на увежбавању и примени знања и вештина сваког полазника курса, због чега се настава организује у малим групама. Најчешћа примена овог организационог облика је код учења вештина потребних за рад на рачунару и учења страних језика.	Од 8 до 15 полазника
Мастерклас	Организациони облик који је намењен полазницима са напредним знањем из одређене области. Мастерклас држи реализатор који је експерт за одређену тему, од кога полазници директно уче. За разлику од радионица и тренинга који имају делове и теорије и праксе, мастерклас је специјализовани организациони облик у коме се циљеви учења постижу детаљном вежбом, односно усавршавањем вештина полазника.	Од 10 до 20 полазника

ПРИЛОГ 5.2.10.



Република Србија

\_\_\_\_\_ (назив органа)

Број: \_\_\_\_\_

Датум: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (седиште и адреса органа)

НАЦИОНАЛНА АКАДЕМИЈА ЗА ЈАВНУ УПРАВУ

БЕОГРАД  
Војводе Степе 51

У складу са чланом 97ђ Закона о државним службеницима („Службени гласник РС“, бр. 79/05, 81/05 – исправка, 83/05 – исправка, 64/07, 67/07 – исправка, 116/08, 104/09, 99/14, 94/17, 95/18 и 157/20), \_\_\_\_\_ донело је Посебан програм обуке

(назив органа)

државних службеника у \_\_\_\_\_ за 20\_\_ . годину.

У прилогу акта достављамо наведени програм обуке, ради уписа у Евиденцију програма стручног усавршавања у државним органима у оквиру Централне евиденције програма стручног усавршавања у јавној управи и стицања својства акредитованог програма стручног усавршавања, у смислу члана 97 и став 3. Закона о државним службеницима, као и одређивања идентификационог броја програма из члана 7. Правилника о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној управи и издавању уверења о учешћу у програму („Службени гласник РС“, број 102/18).

М. РУКОВОДИЛАЦ ОРГАНА

П.

\_\_\_\_\_ (име и презиме и својеручни потпис)

**ПРИЛОГ 5.2.11**  
**ПРЕДЛОГ ТЕКСТА ИНТЕРНОГ КОНКУРСА**

Поштовани,

\_\_\_\_\_ (назив државног органа), у складу са чланом 17. став 4. Уредбе о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи („Службени гласник РС”, број 90/18, у даљем тексту: Уредба) позива Вас да се, као акредитовани реализатор Националне академије за јавну управу (у даљем тексту: Национална академија) у области \_\_\_\_\_ (уписати назив области), пријавите за учешће на интерном конкурс ради ангажовања у спровођењу обуке \_\_\_\_\_ (назив програма обуке). Наведена обука је саставни део **Посебног програма стручног усавршавања запослених** у \_\_\_\_\_ (назив државног органа) у 20\_\_\_\_. години, који је акредитован код Националне академије за јавну управу.

***Начин пријављивања***

Да бисте учествовали на интерном конкурс, потребно је да се **упознате са предметним програмом обуке (Прилог 1)**, што детаљније попуните **образац Модел плана обуке (Прилог 2)** и пошаљете га на имејл адресу XXXXXX у року од 15 дана од дана објављивања овог конкурса, односно до XX. XX. XXXX. године, до краја дана (23:59 ч). Пријаве и допуне достављене после наведеног рока неће бити разматране.

***Селекција кандидата***

Селекција кандидата вршиће се на основу оцене достављеног Модела плана обуке и симулације, ако је потребно.

Вредновање модела плана обуке вршиће се бодовањем у складу са чланом 19. став 5. Уредбе, и то на следећи начин:

1. не задовољава – 1 бод
2. минимално задовољава – 2 бода
3. средње задовољава – 3 бода
4. задовољава на високом нивоу – 4 бода.

На основу остварених бодова сачињава се Ранг листа реализатора пријављених на интерном конкурс за сваку тематску целину. По завршеном поступку, сви кандидати биће обавештени о исходу селекције.

Реализатор може да се пријави за једну или више тематских целина, а ако се пријављује за више тематских целина, за сваку тематску целину подноси Модел плана обуке.

Уколико се два или више реализатора заједно пријављују за тематску целину, подносе један Модел плана обуке.<sup>1</sup>

Модел плана обуке подноси се у Ворд или ПДФ формату и обавезно мора да носи назив који садржи следеће елементе: Идентификациони број програма – Област стручног усавршавања – Тематска целина.

Обавезни елемент садржаја Модела плана обуке је Идентификациони број реализатора (ИБР) из Сталне листе предавача и других реализатора програма обуке.<sup>2</sup>

### Остале информације

Обука ће бити организована у \_\_\_\_\_ Тачан датум и време одржавања обуке биће одређени у договору са изабраним реализаторима. За наведене послове, по основу уговора о делу биће ангажован један или више (уписати број) реализатора по редоследу са Ранг листи реализатора пријављених на Интернетом конкурс кандидата.

Висина накнаде за спровођење обуке одређена је у складу са одредбама чл. 22–25. Уредбе и за ангажман једног реализатора по обуци износи укупно \_\_\_\_\_ динара нето (за извођење \_\_\_\_\_ сати обуке и \_\_\_\_\_ динара за припрему обуке).

Путни трошкови реализатора биће покривени на основу достављених рачуна у складу са Уредбом којом се уређује накнада трошкова службеног путовања у земљи за државне службенике и намештенике.

На сва остала питања сходно ће се примењивати Уредба.

За детаљније информације у вези са интерним конкурсом можете нам се обратити на имејл-адресу: XXXXXX или телефон: XXX/XX XX XXXX, особа за контакт: XXXXXX.

Очекујемо ваше пријаве и радујемо се сарадњи.

Срдачан поздрав,

### Прилози:

1. Програм обуке
2. Модел плана обуке – образац

<sup>1</sup> У том случају, новчана накнада за реализовану обуку се дели између реализатора, сразмерно њиховом учешћу у обуци.

<sup>2</sup> Видети: <https://www.napa.gov.rs/lista-akreditovanih-trenera/144/stalna-lista-predavaca-i-drugih-realizatora-obuka.php>

ПРИЛОГ 5.2.12.



Република Србија

\_\_\_\_\_ (назив органа)

Број: \_\_\_\_\_

Датум: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (седиште и адреса органа)

На основу члана 23. Закона о државној управи („Службени гласник РС“, бр. 79/05, 101/07, 95/10, 99/14, 30/18 – др. закон и 47/18) и члана 19. став 4. Уредбе о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи („Службени гласник РС“, бр. 90/18 и 71/19),

\_\_\_\_\_<sup>1</sup> доноси

РЕШЕЊЕ

Образује се Комисија за оцену модела плана обука утврђених у Посебном програму обуке државних службеника у \_\_\_\_\_<sup>2</sup> за 20\_\_\_\_. годину<sup>3</sup> (у даљем тексту: Комисија).

У Комисију се именују:

1. \_\_\_\_\_,<sup>4</sup> \_\_\_\_\_,<sup>5</sup> председник Комисије
2. \_\_\_\_\_,<sup>6</sup> \_\_\_\_\_,<sup>7</sup> члан
3. \_\_\_\_\_,<sup>8</sup> \_\_\_\_\_,<sup>9</sup> члан.

Задатак Комисије је да изврши испитивање, оцену и вредновање модела плана обуке, односно симулације плана обуке реализатора уписаних у Сталну листу предавача и других реализатора обука код Националне академије за јавну управу, за области стручног усавршавања: \_\_\_\_\_,<sup>10</sup> који су поднели благовремене и потпуне пријаве на Интерни конкурс за ангажовање акредитованих реализатора за тематске целине у областима стручног усавршавања утврђеним у Посебном програму обуке државних

<sup>1</sup> Руководилац органа

<sup>2</sup> Назив органа (пун назив програма обуке)

<sup>3</sup> Година за коју се доноси програм обуке

<sup>4</sup> Име и презиме

<sup>5</sup> Звање, назив радног места

<sup>6</sup> Име и презиме

<sup>7</sup> Звање, назив радног места

<sup>8</sup> Име и презиме

<sup>9</sup> Звање, назив радног места

<sup>10</sup> Назив области стручног усавршавања

службеника \_\_\_\_\_<sup>11</sup> за 20\_\_\_\_. годину<sup>12</sup>, као и да сачини ранг-листу реализатора пријављених на овом интерном конкурс.

Рок за реализацију задатка из става 3. овог решења је \_\_\_\_\_ 20\_\_\_. године.

Стручне и административне послове за потребе Комисије обављаће \_\_\_\_\_<sup>13</sup>.

#### Образложење

Посебан програм обуке \_\_\_\_\_<sup>14</sup> за 20\_\_\_\_. годину<sup>15</sup> уписан је у Централну евиденцију програма стручног усавршавања у јавној управи Одлуком Националне академије за јавну управу, број: \_\_\_\_\_ од \_\_\_\_\_.

За спровођење наведеног програма обуке неопходно је ангажовање једног или више реализатора који су за област \_\_\_\_\_<sup>16</sup> уписани у Сталну листу предавача и других реализатора програма обука коју води Национална академија за јавну управу.

У складу са чланом 17. став 4. Уредбе о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи („Службеник гласник РС”, бр. 90/18 и 71/19, у даљем тексту: Уредба) \_\_\_\_\_<sup>17</sup>

покренуло је \_\_\_\_\_ 20\_\_\_. године Интерни конкурс за ангажовање акредитованих реализатора за тематске целине у областима стручног усавршавања утврђених у Посебном програму обуке државних службеника \_\_\_\_\_<sup>18</sup> за 20\_\_\_\_. годину<sup>19</sup>.

На интерном конкурс, у смислу става 2. наведеног члана Уредбе, испитује се и оцењује модел плана обуке за тематску целину области стручног усавршавања за коју се врши ангажовање, који подноси акредитовани реализатор.

Модел плана обуке, односно симулацију модела плана обуке, сагласно члану 19. став 4. Уредбе, оцењује комисија коју именује руководилац корисника програма за програме које он самостално спроводи.

Комисија на основу члана 19. ст. 5. и 6. Уредбе врши вредновање модела плана обуке, односно симулације модела плана обуке и сачињава ранг-листу реализатора пријављених на интерни конкурс.

У складу са наведеним, а применом члана 23. став 2. Закона о државној управи („Службени гласник РС”, бр. 79/05, 101/07, 95/10, 99/14, 30/18 – др. закон и 47/18), одлучено је као у диспозитиву решења.

М. П.

РУКОВОДИЛАЦ ОРГАНА

\_\_\_\_\_  
(име и презиме и својеручни потпис)

<sup>11</sup> Назив органа (пун назив програма обуке)

<sup>12</sup> Година за коју се доноси програм обуке

<sup>13</sup> Јединица за управљање кадровима

<sup>14</sup> Назив органа (пун назив програма обуке)

<sup>15</sup> Година за коју се доноси програм обуке

<sup>16</sup> Назив области стручног усавршавања

<sup>17</sup> Назив органа

<sup>18</sup> Назив органа (пун назив програма обуке)

<sup>19</sup> Година за коју се доноси програм обуке

**ПРИЛОГ 5.2.13.  
ОБРАЗАЦ МОДЕЛА ПЛАНА ОБУКЕ**

**Општи план**

<b>Назив тематске целине:</b>	
Опис тематске целине	
Кратак опис облика и метода реализације обуке	
Предлог материјала који је потребно припремити за потребе реализације обуке	
Списак литературе	
Предлог дидактичког материјала и опреме потребне за реализацију обуке	
Временски распоред обуке	

**Детаљан план**

**Модел плана обуке:** \_\_\_\_\_ (назив обуке)

ИБР број реализатора: \_\_\_\_\_

Име и презиме реализатора: \_\_\_\_\_

Трајање	Главна тематска тачка сесије	Циљ тематске тачке сесије	Детаљан опис активности	Методе и технике рада	Техничка и друга средства за рад	Материјал за рад
<b>ДАН</b>						
Сесија 1 –						
Сесија 2 –						

Списак литературе:

- ...

### Упутство за попуњавање плана обуке:

1. При попуњавању колоне „Временско трајање дела сесије“ потребно је уписати време трајање дела сесије у минутима (нпр. 10’).
2. У колони „Циљ дела сесије“ навести шта тренер жели да постигне реализацијом дела сесије.
3. У колону „Главне тематске тачке дела сесије“ неопходно је уписати главне теме по тачкама које ће бити обрађене у оквиру појединачних делова сесија.
4. У колони „Методе и техника рада“ **наводе се методе које ће се користити у реализацији (нпр. студија случаја, игра улога...)**.
5. У колони „Детаљан план активности“ потребно је детаљно описати начин на који тренер са учесницима постиже остваривање циљева дела сесије обуке, тј. како ће се изводити део сесије. Ово је уједно и најважнији део плана обуке.
6. У колони „Наставни материјал“ потребно је навести материјал који ће се користити у појединим деловима сесија (нпр. *Power Point* презентација, упутства за рад у малим групама и/или материјал у вези са садржајем обуке намењен за дистрибуцију учесницима и сл.).
7. У колони „Техничка и друга средства“ обично се наводе аудио, видео и друга техничка опрема и потрошни материјал неопходан за рад и извођење појединих делова сесија.
8. У колони „Списак литературе“ наводе се научни и стручни документи из релевантне области који су коришћени за припрему обуке.
9. Потребно је водити рачуна да време трајања обуке одговара трајању обуке из програма. Паузе се не рачунају у укупно време трајања обуке.
10. Уколико више реализатора заједно реализује обуку, потребно је навести ИБР број оба реализатора, име и презиме оба реализатора, као и податак који реализатор ће реализовати коју сесију додавањем колоне на крајње десној страни табеле План реализације обуке, десно од колоне „Техничка и друга средства“.

#### Напомене:

- Број редова у табели није фиксиран, већ служи као модел и можете их повећавати и смањивати према плану реализације обуке који се креира приликом израде програма.
- **Потребно је навести време за паузе током трајања обуке.**



ПРИЛОГ 5.2.14.  
МОДЕЛ УГОВОРА<sup>1</sup>



Република Србија

\_\_\_\_\_ (назив органа)

Број: \_\_\_\_\_

Датум: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (седиште и адреса органа)

### УГОВОР О ДЕЛУ

УГОВОРНЕ СТРАНЕ:

- \_\_\_\_\_,<sup>1</sup>  
\_\_\_\_\_,<sup>2</sup> ПИБ \_\_\_\_\_, матични број \_\_\_\_\_,  
1. \_\_\_\_\_, које/који заступа \_\_\_\_\_<sup>3</sup> (у даљем тексту: Корисник програма).
- \_\_\_\_\_,<sup>4</sup> из \_\_\_\_\_, Ул. \_\_\_\_\_, ИБР \_\_\_\_\_, ЈМБГ \_\_\_\_\_,  
2. текући рачун: \_\_\_\_\_ код банке: \_\_\_\_\_ (у даљем тексту: Реализатор)

#### Члан 1.

Уговорне стране сагласно констатују:

- да је (**име и презиме реализатора**) акредитован реализатор програма стручног усавршавања у јавној управи за област \_\_\_\_\_, **уписан у Сталну листу предавача и других реализатора програма обука коју води Национална академија за јавну управу, под идентификационим бројем реализатора (ИБР) \_\_\_\_\_**;
- да је основ ангажовања Реализатора спроведен поступак Интерног конкурса за ангажовање реализатора за тематске целине утврђене у Посебном програму обуке (**назив државног \_\_\_\_\_**)

<sup>1</sup> Напомена: ово је модел уговора за реализацију обуке без провере знања. Црвеном бојом су означене одредбе које се односе на проверу знања.

- органа)** за 20\_\_ . годину (у даљем тексту: Интерни конкурс), да се Реализатор налази на ранг-листи која је сачињена након спроведеног поступка Интерног конкурса у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи („Службени гласник РС”, бр. 90/18 и 71/19);
3. да дан обуке подразумева највише \_\_\_\_\_ сати ефикасног ангажовања Реализатора без паузе;
  4. да сат обуке подразумева 60 минута ефикасног ангажовања Реализатора без пауза.

## Предмет Уговора

### Члан 2.

Предмет Уговора је реализација обуке у складу са садржајем утврђеним у Посебном програму обуке (**назив државног органа**) за 20\_\_ . годину, за тематску целину \_\_\_\_\_, идентификациони број програма (ИБП) \_\_\_\_\_, која се спроводи \_\_\_\_\_ 202\_\_ . године.

Реализатор може, уз претходну сагласност Корисника програма, делимично изменити садржај обуке, ради усклађивања са потребама полазника.

## Обавезе Реализатора

### Члан 3.

Реализатор се обавезује:

1. да се одазове на позив Корисника програма да реализује обуку из члана 2. овог уговора, за коју је изабран на Интерном конкурс;
2. да обавести Корисника програма о својој спречености да одржи обуку најкасније 10 (десет) дана пре дана одређеног за реализацију обуке;
3. да послове из члана 2. овог уговора врши стручно, квалитетно и професионално, у складу са стандардима стручног усавршавања и захтевима Корисника програма;
4. да припреми *Prework*, односно припремни део обуке, који подразумева припрему материјала за полазнике обуке који ће им помоћи да се упознају са темом, а који може да садржи и: тест, анкету, студију случаја или неки други материјал који одговара садржају програма обуке;
5. да благовремено и без одлагања, одговара на питања која постављају полазници обуке;
6. да Кориснику програма достави потребан материјал за потребе спровођења обуке најкасније 30 (тридесет) дана пре почетка обуке која је предмет овог уговора;
7. да све материјале који прате реализацију обуке (писане материјале, аудио и видео записе и слично) преда Кориснику програма, који има право да их без даље сагласности Реализатора користи, умножава и објављује ради стручног усавршавања државних службеника;
8. да реализацију обуке која је предмет овог уговора изврши у договореном термину, сагласно утврђеном садржају ове тематске целине у Посебном програму обуке (**назив државног органа**) за 20\_\_ . годину, који је донео Корисник програма;
9. да после сваке обуке изврши вредновање, односно оцени обуку коју је реализовао и сачини Извештај о реализованој обуци и достави га Кориснику програма најкасније у року од 5 (пет) дана од дана одржане обуке;
10. да о свакој промени личних података која је од значаја за реализацију овог уговора

без одлагања писмено обавести Корисника програма.

### Обавезе Корисника програма

#### Члан 4.

Корисник програма се обавезује:

1. да Реализатору обезбеди простор, основна техничка средства и основни потрошни материјал за реализацију обуке;
2. да обавести Реализатора о датуму и месту реализације обуке најкасније 30 (тридесет) дана пре дана одређеног за реализацију обуке;
3. да у случају спречености Реализатора да реализује обуку за коју је изабран на Интерном конкурс у позове првог наредног акредитованог реализатора са утврђене ранг-листе из члана 1. тачка 2) овог уговора;
4. да реализатору који замењује спреченог реализатора достави потребне материјале за припрему обуке најкасније 7 (седам) дана пре почетка реализације. Реализатор може, уз претходну сагласност Корисника програма, делимично изменити ове материјале, ради усклађивања са потребама полазника, што се неће сматрати припремом прве обуке;
5. да обавести Реализатора о отказивању утврђеног термина за спровођења обуке у случају да се на обуку пријавило мање од 10 (десет) полазника, да је наступила виша сила или да су наступиле друге оправдане непредвиђене околности, најкасније 3 (три) дана пре дана одређеног за реализацију обуке;
6. да обавести Реализатора о новом термину за реализацију отказане обуке, у складу са утврђеним планом обука, најкасније 5 (пет) дана пре дана одређеног за реализацију обуке у новом термину;
7. да обрађује личне податке Реализатора у складу са Законом о заштити података о личности;
8. да Реализатору исплати накнаду за обављен посао и стварне трошкове из члана 5. овог уговора.

### Уговорена накнада, трошкови који се надокнађују и услови исплате

#### Члан 5.

Корисник програма се обавезује да Реализатору исплати:

1. накнаду за припрему прве обуке (припрема припремног материјала за полазнике обуке, презентације, студија случаја и други материјал за учеснике обуке), која се обрачунава у нето износу половине накнаде за планирану реализацију обуке, односно у нето износу предвиђеном у програму стручног усавршавања – \_\_\_\_\_ динара (*словима*) за \_\_\_\_\_ сати ефективног ангажовања;
2. накнаду за припрему тестова, која се обрачунава се у нето износу од четири сата ефективне обуке – \_\_\_\_\_ динара (седам хиљада двеста динара);
3. накнаду за спровођење тестирања, која се обрачунава у нето износу од четири сата ефективне обуке – 7.200 динара (седам хиљада двеста динара);
4. накнаду за реализовање обуке ( \_\_\_\_\_ сати ефективног ангажовања реализатора) – \_\_\_\_\_ динара (*словима* динара).

Накнаде из става 1. овог члана исплаћују се Реализатору обуке сразмерно времену

уtroшеном за припрему прве обуке, припрему тестова и спровођење тестирања (уколико су тестови и тестирање полазника предвиђени Посебним програмом) и реализацију обуке, а према Извештају о активностима реализоване обуке.

#### **Члан 6.**

Накнаде из члана 5. овог уговора Корисник програма исплаћује Реализатору, који има статус запосленог лица, на основу следеће документације:

1. накнаде по основу члана 5. тач. 1) и 2) овог уговора – на основу приложеног материјала (припремни материјал за полазнике обуке, презентације, студија случаја, вежбе, тест за проверу знања);
2. накнаду по основу члана 5. тачка 3) овог уговора – на основу Извештаја о спроведеном тестирању;
3. накнаду по основу члана 5. тачка 4) овог уговора – на основу Извештаја о активностима реализоване обуке.

#### **Члан 7.**

Корисник програма се обавезује да накнаде које су предмет овог уговора исплати Реализатору након спроведене обуке, на текући рачун Реализатора у року од 15 дана, а најкасније у року до 45 дана од дана када Реализатор достави документацију из члана 6. овог уговора.

### **Контрола квалитета и праћење реализације Уговора**

#### **Члан 8.**

Квалитет спроведене обуке оцењује се писмено, од стране полазника обуке и Реализатора, попуњавањем Евалуационог упитника.

Квалитет извршене услуге, односно начин рада Реализатора констатоваће се Извештајем о евалуацији обуке, који сачињава овлашћени представник Корисника програма на основу евалуационих упитника које попуњавају полазници обуке и Оцене реализатора.

### **Раскид Уговора**

#### **Члан 9.**

Уговорне стране су сагласне да се овај уговор може једнострано раскинути у било које време уколико:

1. дође до промене прописа, процедура и/или методологије извођења обука тако да Реализатор не буде у могућности да, не својом кривицом, реализује обуку која је предмет овог уговора;
2. Реализатор не реализује обуку у утврђеном термину без оправданих разлога, а о томе

- не обавести благовремено Корисника програма;
3. Реализатор најмање два пута буде оцењен просечном оценом испод 2,5 од стране полазника обуке;
4. Реализатор затражи раскид уговора.

### Завршне одредбе

#### Члан 10.

Потраживања из овог уговора не могу се уступати другим правним или физичким лицима, нити се на њима може успостављати založno право, односно не могу на било који други начин бити коришћена као средство обезбеђења према трећим лицима.

#### Члан 11.

Уколико обука која је предмет овог уговора не може да се одржи, а да то није кривица Корисника програма, уговорне стране су сагласне да Корисник програма нема обавезу надокнаде Реализатору уговорене накнаде из члана 5. овог уговора или других трошкова.

#### Члан 12.

За све што није предвиђено овим уговором примењиваће се одредбе Закона о облигационим односима.

#### Члан 13.

Све евентуалне спорове уговорне стране ће решавати споразумно, у супротном, спорове ће решавати надлежни суд у Београду.

#### Члан 14.

Овај уговор сачињен је у 4 (четири) истоветна примерка, од којих Корисник програма задржава 3 (три) примерка, а Реализатор 1 (један) примерак.

КОРИСНИК ПРОГРАМА

РЕАЛИЗАТОР ПРОГРАМА

---



---

<sup>1</sup> Назив органа

<sup>2</sup> Седиште и адреса органа

<sup>3</sup> Руководилац органа

<sup>4</sup> Име и презиме реализатора

**ПРИЛОГ 5.2.15.  
ИЗВЕШТАЈ СА ОДРЖАНЕ ОБУКЕ КОЈИ ПРИПРЕМА РЕАЛИЗАТОР**

**НАЗИВ ОБУКЕ**

**1. Преглед обуке**

- a. Циљеви обуке
- b. Наставне методе и технике
- c. Трајање обуке

**2. Структура обуке**

- a. Активност 1
- b. Активност 2
- c. Активност 3

**3. Резултати (сажетац у вези са постигнутим исходима, усклађеношћу, ефикасношћу)**

**4. Закључак**

**ПРИЛОГ 5.2.16.**  
**ЕВАЛУАЦИЈА ОБУКЕ ОД СТРАНЕ ПОЛАЗНИКА**

**НАЗИВ ОБУКЕ**

---

1. Да ли су и у којој мери очекивања од обуке су остварена:

1. у потпуности      2. делимично      3. нису остварена

2. На скали од 1 до 4 извршите самопроцену знања о обрађеној теми, при чему је 1 најнижа, а 4 највиша оцена.

Пре обуке	1	2	3	4
После обуке	1	2	3	4

3. Оценама од 1 до 4 процените квалитет наведених аспеката обуке, при чему је 1 најнижа, а 4 највиша оцена. У последњој колони је могуће прокоментарисати поједине аспекте обуке.

	Не задовољава	Задовољава	Добар	Изузетан	Коментар
Очекивани учинак обуке на подизање нивоа компетенција и на обављање послова (применљивост стечених компетенција)	1	2	3	4	
Квалитет излагања реализатора и способности да пренесе садржај (начин рада реализатора) (Име и презиме)	1	2	3	4	
Квалитет излагања реализатора и способности да пренесе садржај (начин рада реализатора) (Име и презиме)	1	2	3	4	
Ефикасност организације обуке	1	2	3	4	
Продуктивност дискусије током обуке	1	2	3	4	

Административна и логистичка подршка организатора обуке	1	2	3	4	
Материјал који је коришћен на обуци	1	2	3	4	
Доступност реализатора након обуке	1	2	3	4	

**4. Да ли је обука трајала?**

1. прекиртно 2. довољно дуго 3. предуго

**5. Који аспекти обуке су најзначајнији и најкориснији?**

---

**6. а) Који аспекти обуке су најмање значајни и најмање корисни?**

---

**б) На који начин је потребно побољшати, унапредити те аспекте?**

---

Примери за одговоре на питања бр. 5 и 6: сарадња са учесницима и реализаторима, квалитет материјала, квалитет и јасноћа излагања, време, атмосфера, простор у којем је одржана обука, организација, комуникација са спроводиоцем итд.

**7. Да ли постоји потреба за похађањем још неких обука, са истим или различитим садржајем?**

1. Да, за следећим обукама: \_\_\_\_\_

2. Не.

**8. Коментари, примедбе и сугестије:** \_\_\_\_\_

---



**ПРИЛОГ 5.2.17.**  
**ЕВАЛУАЦИЈА ОБУКЕ ОД СТРАНЕ РЕАЛИЗАТОРА**

**НАЗИВ ОБУКЕ**

1. Оценама од 1 до 4 оцените квалитет наведених аспеката обуке, при чему је 1 најнижа, а 4 највиша оцена. Потребно је заокружити одговарајућу оцену. У последњој колони је могуће прокоментарисати поједине аспекте обуке.

	Не задовољава	Задовољава	Добар	Изузетан	Коментар
Општа оцена обуке	1	2	3	4	
Ефикасност организације обуке	1	2	3	4	
Административна и логистичка подршка организатора обуке					
Продуктивност дискусије током обуке	1	2	3	4	
Квалитет интеракције са полазницима	1	2	3	4	
Заинтересованост полазника за тему	1	2	3	4	
Самопроцена квалитета излагања	1	2	3	4	

2. Да ли је обука трајала?:

1. прекратко    2. довољно дуго    3. предуго

3. Коментари, примедбе и сугестије: \_\_\_\_\_

## ПРИЛОГ 5.2.18. ЕВАЛУАЦИЈА ОБУКЕ ОД СТРАНЕ РУКОВОДИЛАЦА

### НАЗИВ ОБУКЕ

#### Оквирни списак питања за руководиоце

Име и презиме руководиоца \_\_\_\_\_

Радно место / позиција руководиоца \_\_\_\_\_

Број запослених који је присуствовао обуци \_\_\_\_\_

1. Да ли су приметне извесне промене у радном понашању запослених и испољавању компетенција након похађања обуке?
  - 1.1 Да ли су промене позитивне или негативне?
  - 1.2 Да ли су промене значајне?
  - 1.3 Да ли је рад запослених, према резултатима њиховог рада, унапређен након похађања обуке? Ако јесте, у којој је то мери?
  - 1.4 Да ли је радни учинак запослених који су похађали обуку бољи од радног учинка других запослених који нису похађали обуку? Ако јесте, у којој је то мери
  
2. Које су компетенције запослени развили похађањем ове обуке а које су најкорисније за рад у организационој јединици?
  - 2.1 Због чега су те компетенције корисне?
  - 2.2 На који начин доприносе ефикаснијем раду организационе јединице?
  - 2.3 Да ли постоји нека конкретна ситуација када су манифестоване развијене компетенције у раду запосленог?
  
3. Да ли постоје аспекти у којима обука није довела до очекиваних резултата у погледу развоја компетенција запослених?
  - 3.1 Који су то аспекти?
  - 3.2 Која очекивања обука није успела да оправда?
  - 3.3 У којим сегментима би требало да се обука унапреди?
  - 3.4 Које додатне аспекте (теоријско или практично знања) би обука требало да садржи како би довела до очекиваних резултата у погледу развоја компетенција запослених?





Deutsche Gesellschaft für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Подршка реформи јавне управе у  
процесу приступања Европској унији

Теразије 23/V 11000 Београд  
Србија

T +381 11 400 38 97  
T +381 11 400 38 98

E [info@giz.de](mailto:info@giz.de)  
I [www.giz.de/serbia](http://www.giz.de/serbia)