

Предлог

**ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА  
У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ ЗА 2020.  
ГОДИНУ**

## САДРЖАЈ

УВОД.....	1
I ПРОГРАМ ОБУКЕ ФУНКЦИОНЕРА И СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ У ЈЛС.....	3
ОРИЈЕНТАЦИЈА ФУНКЦИОНЕРА И СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ У ОРГАНИМА ЈЕДИНИЦЕ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ.....	5
• ОРИЈЕНТАЦИЈА ФУНКЦИОНЕРА И СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ У ОРГАНИМА ЈЛС.....	6
КЉУЧНИ АСПЕКТИ УПРАВЉАЊА У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ.....	9
• КЉУЧНИ АСПЕКТИ УПРАВЉАЊА У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ.....	10
II ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА У УНУТРАШЊИМ ОРГАНИЗАЦИОНИМ ЈЕДИНИЦАМА ГРАДСКЕ (ОПШТИНСКЕ) УПРАВЕ.....	14
• ДОБРО УПРАВЉАЊЕ.....	16
• ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА КА РАЗВОЈУ ЈЛС.....	19
• ИНСТРУМЕНТИ ДОБРОГ УПРАВЉАЊА САВЕТА ЕВРОПЕ.....	23
• ЉУДСКИ РЕСУРСИ И РАЗВОЈ ЈЛС.....	26
• РАЗВОЈ Е - УПРАВЕ.....	29
• МЕЂУОПШТИНСКА САРАДЊА.....	32
• УНАПРЕЂЕЊЕ ЕТИЧКОГ ПОСТУПАЊА И УПРАВЉАЊЕ СУКОБОМ ИНТЕРЕСА.....	35
• ОРГАНИЗАЦИОНА ТРАНСФОРМАЦИЈА: УПРАВЉАЊЕ ПРОМЕНАМА.....	38
• ИНТЕРНА И ЕКСТЕРНА КОМУНИКАЦИЈА.....	41
• ПРЕГОВАРАЊЕ И РЕШАВАЊЕ КОНФЛИКАТА.....	44
• УПРАВЉАЊЕ ЕФИКАСНИМ ТИМОВИМА.....	47
• УПРАВЉАЊЕ ВРЕМЕНОМ И ВОЂЕЊЕ САСТАНАКА.....	50
• ОСНАЖИВАЊЕ ЖЕНА ЗА РУКОВОДЕЋЕ ФУНКЦИЈЕ У ОРГАНИМА ЈЛС.....	52

## УВОД

Једна од најзначајнијих новина Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе („Службени гласник РС“ бр. 21/2016, 113/2017, 95/2018 и 113/2017-др.закон) је успостављање јединственог система стручног усавршавања. Надлежности и послови јединица локалне самоуправе (у даљем тексту: ЈЛС) у Србији се убрзано мењају, проширују и постају све комплекснији, те стручно усавршавање постаје најзначајнији механизам за подизање знања и вештина како функционера, тако и службеника у складу са потребама савременог руковођења у ЈЛС.

Програм обуке руководилаца у ЈЛС, намењен је како функционерима тј. изабраним, постављеним или именованим лицима у органе ЈЛС, тако и службеницима на положају - начелницима и заменицима начелника, као и службеницима у ЈЛС, који руководе ужим организационим целинама у управи као органу и у службама и организацијама које оснива ЈЛС. Обухват програма у потпуности следи логику Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе, који под запосленима подразумева не само службенике на положају, службенике и намештенике, већ и функционере, који на основу законом утврђених обавеза или овлашћења заснивају радни однос ради вршења дужности. Програм је намењен и руководиоцима у градским општинама као и службама и организацијама које оснива надлежни орган ЈЛС и градске општине према посебном закону. У том смислу, израз „руководиоци у ЈЛС“ сходно се примењује и на њих.

Стручно усавршавање руководилаца у јединицама локалне самоуправе заснива се на програмима, којима се одређују облици и садржина њиховог стручног усавршавања. Ови програми имају за циљ стручно усавршавање руководилаца који се припремају или се налазе на руководећим радним местима, ради стицања знања и вештина, као и унапређења квалитета у процесу утврђивања и спровођења јавних политика.

Програм обуке руководилаца у органима ЈЛС је структуриран на начин да одговара специфичним потребама две циљне групе:

I. функционери у органу јединице локалне самоуправе, укључујући и функционере који су недавно ступили на дужност као и службеници на положају и

II. руководиоци организационих јединица у градској односно општинској управи као и они који се припремају за руководећа радна места.

Приказ модула садржи разлоге за покретање програма, дефинисан циљ и очекиване исходе, величину групе, садржај, облике и методе реализације, као и начин вредновања и верификације.

Програм обуке руководилаца у ЈЛС је заснован на концепту Програма обуке руководилаца (Leadership Academy Programme), који је развио Центар за експертизу у области реформе локалне самоуправе Савета Европе (СЕ) 2017. године. Програм Савета Европе намењен је градоначелницима (и председницима општина), функционерима у органима ЈЛС као и службеницима који, између осталог, обављају и руководеће дужности у државама чланицама СЕ. Превасходни циљ овог програма је развој нових лидерских вештина као што су управљање учинком, комуникација, мотивисање запослених, тимски

рад. Ове вештине доприносе трансформацији организационе културе у ЈЛС и побољшању квалитета услуга које ЈСЛ пружа грађанима и привреди. Програм је заснован на дванаест принципа доброг управљања Стратегије за унапређење и добру управу Савета Европе чија је суштина оснаживање ефикасности, делотворности, отворености и транспарентности свих органа у ЈЛС. Програм обуке руководилаца у ЈЛС за 2020. годину преузео је основна концептуална и садржинска решења обуке Савета Европе, која су интегрисана пре свега у радионице за развијање „меких вештина“ руководилаца, а тамо где је то било могуће и изводљиво, и у остале облике стручног усавршавања (онлајн обука и конвенционалне обуке). Приликом израде Програма обуке руководилаца у ЈЛС за 2020. годину узете су у обзир и основне поставке нацрта Модернизованог програма за професионални развој виших државних службеника у Србији (август 2019) који су развили стручњаци СИГМА.

Подршку у прилагођавању Програма обуке руководилаца за 2020. годину, Националној академији за јавну управу пружио је Програм Савета Европе „Управљање људским ресурсима у јединицама локалне самоуправе – Фаза 2“ (12/2018 – 12/2021), који финансирају Европска унија и Савет Европе а који спроводи Савет Европе у сарадњи са партнерима Министарством државне управе и локалне самоуправе и Сталном конференцијом градова и општина.

# I ПРОГРАМ ОБУКЕ ФУНКЦИОНЕРА И СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ У ЈЛС

Иако Законом о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе није дефинисан појам „руководиоца“, концепт стручног усавршавања уређен Законом неспорно обухвата како службенике и намештенике, тако и функционере који према члану 3. Закона имају обавезу, односно користе право да буду на сталном раду (заснивају радни однос) ради вршења дужности. Функционер је изабрано, именовано односно постављено лице у органима јединице локалне самоуправе и градске општине, као и у службама и организацијама које они оснивају према посебном пропису.

Функционерима у органима јединице локалне самоуправе се сматрају градоначелник (односно председник општине), заменик градоначелника, чланови градског односно општинског већа, секретар скупштине као и помоћници градоначелника (председника општине) за одређене области као што су економски развој, урбанизам, друштвене делатности, животна средина, рурални развој. Руководиоци посебних служби и организација, које јединица локалне самоуправе оснива на основу Статута или скупштинске одлуке, и које поставља односно именује скупштина, веће или градоначелник (председник општине), такође имају статус функционера на које се примењују и одредбе Закона које се односе на стручно усавршавање. У том смислу, градски односно општински јавни правобранилац је такође функционер, а руководилац буџетске контроле или пак службе интерне ревизије су функционери уколико су службе којима они руководе Статутом или скупштинском одлуком образоване као посебне службе ван градске (општинске) управе.

Начелници и заменици начелника, као службеници на положају, немају статус функционера. Положаји у јединици локалне самоуправе и градској општини, у смислу Закона, су радна места начелника градске, општинске, односно управе градске општине и њихових заменика (у даљем тексту: начелник управе).

Програм обуке функционера и службеника на положају у органима ЈЛС креиран је на начин да омогућава овладавање знањима потребним функционерима који први пут ступају на дужност. Програм подразумева да и запослени на пословима људских ресурса у градским или општинским управама имају обавезу да обаве оријентацију функционера током прве недеље по ступању на функцију, кроз упознавање са стратешким и планским документима ЈЛС, интерним процедурама за финансијско управљање и контролу, годишњим планом рада органа, релевантним извештајима и анализама, као и процедурама интерне комуникације. Запослени на пословима људских ресурса у свим јединицама локалне самоуправе у Србији ће о наведеном бити детаљно обавештени након што програм буде усвојен.

Области стручног усавршавања, утврђене програмом оријентације, које су значајне за функционере и службенике на положају у органима ЈЛС, који први пут ступају на дужност су:

- управљање локалним јавним политикама;
- сукоб интереса, етика и интегритет;
- основе система локалне самоуправе у Србији;
- основе финансијског управљања у локалној самоуправи;

- управно поступање и јавне набавке и
- управљање људским ресурсима у локалној самоуправи.

Овладавање овим знањима омогућава функционерима и службеницима на положају да реализују одговорну улогу у постављању стратешких циљева, обезбеђивању и управљању ресурсима, и праћењу и евалуацији резултата локалних јавних политика.

Осим овладавања знањима у наведеним областима, функционери и службеници на положају имају могућност да похађају обуке о кључним аспектима функционисања локалне самоуправе у Србији, као и радионице за развој личних вештина и вештина руковођења.

# **ОРИЈЕНТАЦИЈА ФУНКЦИОНЕРА И СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ У ОРГАНИМА ЈЕДИНИЦЕ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ**

## **КОНЦЕПТ ПРОГРАМА**

Било би пожељно да се оријентација функционера и службеника на положају, ради ефикаснијег интегрисања у радно окружење и обезбеђивања постизања бољих резултата, одвија двофазно:

- препоручује се да се оријентација ради упознавања са непосредним институционалним и правним окружењем у локалној самоуправи обави у првој недељи по ступању функционера или службеника на положају на дужност, у самој јединици локалне самоуправе и њу би требало да обаве организационе јединице у управи које се баве управљањем људским ресурсима или службеници који се баве овим пословима и
- кроз три дана обуке током првих 12 недеља након ступања на дужност.

Ради упознавања са основама управљања локалним јавним политикама, управљањем сукобом интереса и етичким стандардима у јавној управи, основама система локалне самоуправе у Србији, основама финансијског управљања, основама управног поступања и јавне набавкама и управљањем људским ресурсима функционер или службеник на положају који је тек ступио на дужност похађа обуку у трајању од 18 сати (три дана обуке). Фокус је на стицању основних знања о управљању као и стицању увида у личну одговорност за постављање циљева и остваривање резултата.

## Назив програма обуке



# ОРИЈЕНТАЦИЈА ФУНКЦИОНЕРА И СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ У ОРГАНИМА ЈЛС

## Шифра програма

2020-08-0101

## Сврха програма

Програм „Оријентација функционера и службеника на положају у органима ЈЛС“ намењен је новоизабраним односно новопостављеним функционерима и службеницима на положају у органима јединице локалне самоуправе, који немају руководеће искуство у локалној самоуправи.

## Циљ програма

Ефикасно и брзо интегрисање функционера и службеника на положају у радно окружење локалне самоуправе, кроз представљање основних обележја локалне самоуправе у Србији, основа управљања јавним политикама и процесом одлучивања у јединицама локалне самоуправе и етичких стандарда обављања јавне функције у ЈЛС.

## Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку обуке, полазник:

- Јасно демонстрира разумевање стратешких и развојних приоритета локалне самоуправе у Србији;
- У стању је да прецизно и јасно дефинише шта подразумева савесно, поштено и непристрасно обављање јавне функције у ЈЛС и показује продубљено разумевање етичких стандарда у обављању јавне функције у локалној самоуправи;
- У стању је да идентификује области, процесе, процедуре и надлежности у јединицама локалних самоуправа код којих постоји ризик за настанак корупције и да јасно и прецизно изложи начине за управљање тим ризицима;
- У стању је да образложи суштинске разлике управљања у јавном и приватном сектору;
- У стању је да наведе основне прописе који уређују систем локалне самоуправе и да објасни шта ови прописи уређују;
- Може да наведе и објасни детаљније у чему се састоје кључне надлежности ЈЛС;
- Разуме процес управљања јавним политикама у ЈЛС;
- У стању је да дефинише концепт финансијског управљања у локалној самоуправи, разуме циљеве установљавања и надлежност буџетске контроле и интерне ревизије.
- Разуме основне карактеристике решавања у управним стварима у ЈЛС;
- Демонстрира разумевање система јавних набавки, принципа јавних набавки и улоге свих учесника у поступку јавних набавки;
- Разуме систем управљања људским ресурсима у ЈЛС.



## **Опис програма и тематских целина**

- Стратешки и развојни приоритети локалне самоуправе у Србији;
- Етички стандарди обављања јавне функције у локалној самоуправи;
- Управљање ризицима за настанак корупције у ЈЛС;
- Управљачки механизми у јавном и приватном сектору: сличности и разлике.
- Правни оквир локалне самоуправе у Србији;
- Основни прописи којима је уређен систем локалне самоуправе и кључне надлежности ЈЛС;
- Процес управљања јавним политикама у ЈЛС;
- Основе финансијског управљања у локалној самоуправи, интерна буџетска контрола и интерна ревизија.
- Основе управног поступања у градској (општинској) управи;
- Систем јавних набавки у ЈЛС – одговорност, учесници, процес;
- Управљање људским ресурсима у локалној самоуправи.

## **Облици, методе и технике реализације програма**

Организациони облик: семинар

Методе и технике: предавање, панел дискусија, анализа, практичне вежбе, рад у групи и студија случаја.

## **Трајање програма**

Три дана (18 сати).

## **Време потребно за припрему програма**

Време потребно за припрему прве обуке предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке (9 сати), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

## **Циљна група којој је програм намењен**

Градоначелници (председници општина), заменици градоначелника, чланови већа, помоћници градоначелника, секретари скупштина града (општине) као и руководиоци посебних служби и организација, које јединица локалне самоуправе оснива на основу Статута или скупштинске одлуке (општински правобраниоци), који су тек ступили на дужност, као и службеници на положају.

## **Планиран број корисника који одговара циљу програма**

Од 15 до 25 полазника.

## **Пројекција трошкова програма**

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: 48.600 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке у нето износу од: 32.400 РСД.

**Начин вредновања**

Није планирана провера знања.

**Начин верификације учешћа:**

Потврда о учешћу у програму.

# КЉУЧНИ АСПЕКТИ УПРАВЉАЊА У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

## КОНЦЕПТ ПРОГРАМА

Од функционера и службеника на положају у органима ЈЛС се очекује да континуирано унапређују знања и вештине, као и способности за успешно остваривање функције руковођења и унапређење квалитета у процесу утврђивања и спровођења јавних политика.

Уводна активност у програму је активност самопроцене индивидуалних потенцијала за развој. Заинтересовани функционери и службеници на положају – учесници у програму могу попуњавањем различитих онлајн тестова да процене своје каријерне склоности, доминантан стил руковођења, главне мотиве који их покрећу у послу као и неке карактеристике које утичу на понашање у одређеним ситуацијама.

Програм има за циљ да изгради заједнички оквир разумевања и пружи општи приступ темама и питањима од значаја за процес управљања у јединицама локалне самоуправе а да са друге стране пружи допринос унапређењу тзв. „меких вештина“ (вештина руковођења).

Полазници могу одабрати да израде завршни рад (студију случаја, критички есеј, план за промене, примену/преношење знања) у којем интегришу знања и вештине, као и искуство пре укључивања у програм, са знањем, вештинама и увидима стеченим током похађања програма.

Завршну активност на Програму чини представљање завршних радова и/или искустава током реализације програма и додела потврда.

## Назив програма обуке



## КЉУЧНИ АСПЕКТИ УПРАВЉАЊА У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

### Шифра програма

2020-08-0102

### Сврха програма

Програм „Кључни аспекти управљања у локалној самоуправи“ обезбеђује функционерима и службеницима на положају у органима јединица локалне самоуправе неопходну стручну основу за даљу изградњу систематизованих знања и управљачких компетенција, као и вештине које ће му омогућити комплетну функционалну интеграцију у систем локалне самоуправе.

### Циљ програма

Оспособљавање функционера и службеника на положају да разумеју своју улогу у процесима управљања у локалној самоуправи, да стекну знања и вештине неопходне да би успешно обављали своју функцију као и да разумеју у целини значај личне одговорности за ефикасно управљање пословним процесима у органу и постизање организационих циљева.

### Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку семинара, полазник:

- У стању је да јасно наведе и образложи стратешке приоритете деловања локалне самоуправе у Србији;
- У стању је да дефинише етичке стандарде управљања у ЈЛС и примену ових стандарда у пракси;
- Јасно демонстрира разумевање начина спровођења антикорупцијских политика у локалној самоуправи;
- Разуме како се обезбеђује афирмација хоризонталних јавних политика на локалном нивоу: родна равноправност, забрана дискриминације, управљање различитостима;
- Разуме концепт управљања јавним политикама у ЈЛС и његову примену у пракси;
- У стању је да образложи циклус планирања, усвајања и праћења спровођења локалних јавних политика;
- Јасно демонстрира разумевање улоге и одговорности функционера и службеника на положају у управљању јавним политикама у ЈЛС;
- Разуме како се примењује у пракси планирање локалних јавних политика и планирање буџета;
- Разуме појам јавних услуга и у стању је да наведе могуће и применљиве примере стандарда пружања јавних услуга у ЈЛС;

- Јасно демонстрира разумевање механизма и алата којима се унапређује пружање јавних услуга и у стању је да наведе илстративне примере најбољих пракси;
- Разуме концепт и начине пружања електронских услуга у јединицама локалне самоуправе;
- У стању је да објасни на основу примера у пракси улогу функционера и службеника на положају у процесу унапређења пружања јавних услуга;
- Показује разумевање основа система Европске уније;
- У стању је да дефинише секторске политике ЕУ од значаја за локалну самоуправу;
- У стању је да оквирно објасни функционисање међународне развојне помоћи коју пружа ЕУ и да наведе који су фондови ЕУ доступни ЈЛС;
- Разуме основна правила и услове за коришћење средстава ЕУ у локалним самоуправама;
- У стању је да детаљно објасни типове руковођења у јавној управи и да дефинише особине и типологију понашања руководиоца;
- Показује продубљено разумевање начина усклађивања типа руковођења са ситуацијама и окружењем;
- У стању је да објасни како функционише тимски рад, познаје типологију тимова и фазе развоја тима;
- У стању је да на основу примера у пракси објасни улоге у тиму, уме да у пракси демонстрира концепт мотивације тима, разуме механизме управљања тимом;
- Разуме концепт организационе трансформације и управљања променама;
- У стању је да примени у пракси алате и технике за спровођење промене;
- Показује продубљено разумевање система управљања људским ресурсима у јединицама локалне самоуправе;
- Разуме улогу функционера и службеника на положају у управљању људским ресурсима.

### **Опис програма и тематских целина**

- Мапирање стратешких приоритета локалне самоуправе у Србији;
- Етички стандарди управљања у ЈЛС;
- Управљање ризицима корупције у јединицама локалне самоуправе;
- Управљање различитостима: хоризонтална питања (родна равноправност, забрана дискриминације).
- Основе управљања јавним политикама у ЈЛС;
- Циклус планирања, усвајања и праћења спровођења локалних јавних политика;
- Улога и одговорности функционера и службеника на положају у управљању јавним политикама у ЈЛС;
- Планирање локалних јавних политика и планирање буџета.
- Јавне услуге – појам и стандарди пружања јавних услуга у ЈЛС;
- Унапређење пружања јавних услуга – правци деловања и најбоље праксе;

- Електронске услуге у јединицама локалне самоуправе;
- Улога функционера и службеника на положају у процесу унапређења пружања јавних услуга.
- Основе система Европске уније;
- Секторске политике ЕУ од значаја за локалну самоуправу;
- Међународна развојна помоћ и фондови ЕУ доступни ЈЛС;
- Основна правила и услови за коришћење средстава у локалним самоуправама.
- Особине и понашање руководиоца; типови руковођења;
- Усклађивање типова руковођења са ситуацијама и окружењем;
- Тимски рад, типологија тимова и фазе развоја тима,
- Улоге у тиму, мотивација, управљање тимом.
- Организациона трансформација и управљање променама;
- Алати и технике за спровођење промене;
- Управљање системом људских ресурса;
- Улога функционера и службеника на положају у управљању људским ресурсима.

### **Облици, методе и технике реализације програма**

Организациони облик: семинар

Методе и технике: предавање, панел дискусија, анализа, практичне вежбе, рад у групи и студија случаја.

### **Трајање програма**

Шест дана (36 сати).

### **Време потребно за припрему програма**

Време потребно за припрему прве обуке предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке (18 сати), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

### **Циљна група којој је програм намењен**

Градоначелници (председници општина), заменици градоначелника, чланови већа, помоћници градоначелника, секретари скупштина града (општине) као и руководиоци посебних служби и организација, које јединица локалне самоуправе оснива на основу Статута или скупштинске одлуке (општински правобраниоци), који су тек ступили на дужност, као и службеници на положају.

### **Планиран број корисника који одговара циљу програма**

Од 15 до 25 полазника.

### **Пројекција трошкова програма**

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: 97.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке у нето износу од: 64.800 РСД.

### **Начин вредновања**

Није планирана провера знања.

### **Начин верификације учешћа:**

Потврда о учешћу у програму.

## **II ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА У УНУТРАШЊИМ ОРГАНИЗАЦИОНИМ ЈЕДИНИЦАМА ГРАДСКЕ (ОПШТИНСКЕ) УПРАВЕ**

### **КОНЦЕПТ ПРОГРАМА**

Програмом обуке службеника - руководилица у унутрашњим организационим јединицама градских односно општинских управа се пружа допринос унапређењу процеса управљања и руковођења у локалној самоуправи развојем компетенција службеника са руководећим задужењима, које омогућавају проспективно мишљење, оријентисаност ка резултатима, као и адекватно вођење и развој запослених у тим организационим јединицама, засновано на ефикасној комуникацији. Стицањем нових и унапређењем постојећих знања и вештина, руководиоцима организационих јединица у управи се пружа подршка за делотворно и ефикасно обављање послова.

Структуру програма чине интерактивна предавања, семинари и радионице, онлајн активност самопроцене вештина руковођења која се као уводна активност одвија на почетку програма, као и менторски рад на припреми Плана за примену стеченог знања.

Програмом је предвиђено да руководиоци у унутрашњим организационим јединицама управе похађају тринаест модула који имају, са једне стране, циљ да изграде заједнички оквир разумевања и подрже унапређење стручних знања у погледу тема и питања од значаја за процес управљања у локалној самоуправи, а са друге стране, да пруже допринос унапређењу вештина руковођења.

Стицање знања и развијање вештина у вези са улогом и одговорностима руководилица у локалној самоуправи, основним карактеристикама савременог приступа управљању људским ресурсима, управљањем јавним политикама на локалном нивоу и иновативним начинима за унапређење услуга грађанима и привреди (е-управа), руководиоци у унутрашњим организационим јединицама управе остварују похађањем семинара.

Путем радионица као облика стручног усавршавања руководиоци у ЈЛС су у могућности да унапреде две врсте „меких“ вештина: једна група вештина се односи на унапређење комуникационих способности а друга на управљање тимом и вештине руковођења (нпр. унапређење организационе културе, управљање променама, вештине управљања временом, решавања конфликта). На овај начин омогућава се унапређење кључних компетенција руководилица.

Програм се завршава израдом завршног рада, Плана за примену стеченог знања и вештина уз подршку ментора. Израдом овог плана руководиоци у ЈЛС интегришу знања и вештине, као и искуство пре укључивања у програм, са знањем, вештинама и увидима стеченим током похађања програма. Истовремено, израдом овог плана омогућава се праћење ефеката похађања Програма обуке руководилица. Завршна активност укључује представљање завршних радова, планова за примену стеченог знања и свечану доделу сертификата. Укупно трајање Програма (за конвенционалне обуке и радионице) је четрнаест дана. Начин верификације учешћа: По завршетку семинара знање се проверава на основу теста знања.



Након завршетка целокупног програма и представљања Плана за примену стеченог знања, руководиоци у ЈЛС добијају сертификат о успешно завршеном програму.

## Назив програма обуке



## ДОБРО УПРАВЉАЊЕ

### Шифра програма

2020-08-0201

### Сврха програма

Програм „Добро управљање“ обезбеђује руководиоцима унутрашњих организационих јединица у градским (општинским) управама неопходну стручну основу за даљу изградњу систематизованих знања и управљачких компетенција неопходних у свакодневном раду и пружа нове перспективе за унапређење институционалног, организационог и функционалног управљања кроз примену принципа доброг управљања и инструмената за самопроцену учинка у свим областима деловања локалне самоуправе.

### Циљ програма

Оспособљавање службеника који руководе унутрашњим организационим јединицама у градској или општинској управи да разумеју концепт добре управе и примену дванаест принципа доброг управљања у пракси, да разумеју највеће изазове у примени ових принципа кроз приказ начина вршења надлежности сваког од органа у ЈЛС и градској општини, као и да разумеју како да примене инструменте и механизме којима се обезбеђује одговорно управљање у ЈЛС у складу са принципима доброг управљања.

### Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку семинара, полазник:

- Потпуно разуме принципе доброг управљања на локалном нивоу и у стању је да користи као инструмент управљања резултате самопроцене на нивоу ЈЛС (Индекс добре управе) у циљу планирања и спровођења организационих и функционалних интервенција у систему ЈЛС у складу са својим надлежностима;
- Јасно демонстрира разумевање механизма и алата, којима се промовишу принципи доброг управљања кроз делокруг свих органа ЈЛС а првенствено управљање инвестицијама кроз планирање и спровођење капиталних пројеката и успостављање евиденције јавне својине и консолидованог управљања јавном имовином;
- Потпуно разуме принцип доследног финансијског управљања кроз систем финансирања локалне самоуправе и у стању је да објасни примену тог принципа у пракси и кроз примере, разуме механизме за унапређење фискалне одрживости јавних финансија, буџетски поступак, планирање и извршење буџета, демонстрира пуно разумевање праћење рада буџетских корисника кроз индикаторе односно праћење реализације финансијских планова, програмски буџет, капитални буџет, родно буџетирање;

- Јасно демонстрира разумевање принципа ефикасности и делотворности и у стању је да објасни механизме побољшања ефикасности и делотворности јавних служби (кроз вршење надзорних овлашћења органа ЈЛС, показатеље пословања), контролну функцију ЈЛС, заједничко обављање јавних служби кроз поверавање делатности у виду јавно-приватних партнерстава и концесија;
- У потпунос принцип стручности и способности, као и иновативности и отворености управе кроз стандардизацију поступања, моделе административних поступака, анализу ефеката прописа, у стању је да објасни улогу и функције инспекцијског надзора;
- Препознаје значај принципа отворености и транспарентности у функционисању локалне самоуправе, у целини разуме концепт јавности органа власти и правни оквир који уређује слободан приступ информацијама од јавног значаја, разуме сврху објављивање информација на порталима ЈЛС и концепт отворених података;
- Јасно демонстрира разумевање принципа праведног спровођења избора и излажења у сусрет легитимним очекивањима грађана, и у стању је да на логичан и конзистентан начин изложи начин остварења принципа доброг управљања кроз организацију избора у ЈЛС;
- Разуме принцип одговорности и забране дискриминације у ЈЛС и у стању је да основе елементе система правилно примени у пракси, да наведе мере за унапређење равноправности у поступању локалне самоуправе као што су праћење стања о положају осетљивих група становништва, дефинисање локалних политика у складу са принципима инклузије и потреба осетљивих друштвених група, разуме и у стању је да наведе механизме за спречавање дискриминације;
- Препознаје значај принципа који афирмише легитимна очекивања грађана и организација цивилног друштва у развоју ефикасне и транспарентне локалне самоуправе и јасно демонстрира разумевање примера најбоље праксе, механизма и алата за спровођење јавних расправа и других видова учешћа грађана у управљању на локалном нивоу, зна да објасни разлику између непосредног и представничког одлучивања, у стању је да наведе законске облике непосредног учешћа грађана, препознаје начине организовања месне самоуправе, надлежности месних заједница, зна да наведе и објасни примере из праксе укључивања грађана у месним заједницама у процес доношења одлука на месном нивоу кроз приоритизацију инвестиционих пројеката и на друге начине.

### **Опис програма и тематских целина**

- Концепт доброг управљања у ЈЛС у систему локалне самоуправе и разумевање 12 принципа доброг управљања СЕ;
- Одговорно управљање јавним ресурсима локалне самоуправе;
- Одговорно управљање јавним финансијама и буџетом;
- Економично и ефикасно вршење јавних служби у ЈЛС;
- Делотворност у вршењу надлежности локалне самоуправе;

- Транспарентност у вршењу надлежности локалне самоуправе;
- Локални изборни систем;
- Равноправност и забрана дискриминације;
- Непосредно учешће грађана и месна самоуправа.

### **Облици, методе и технике реализације програма**

Организациони облик: онлајн обука

Методе и технике: преглед писаног и видео материјала, студија случаја, демонстрација, анализа, извештавање.

### **Трајање програма**

Није ограничено време трајања онлајн обуке.

### **Време потребно за припрему програма**

/

### **Циљна група којој је програм намењен**

Службеници који су распоређени на радна места руководиоца организационих јединица у градској односно општинској управи или управи градске општине;

Службеници који се припремају за распоређивање на радна места руководиоца организационих јединица градској односно општинској управи или управи градске општине.

### **Планиран број корисника који одговара циљу програма**

Није ограничен број полазника.

### **Пројекција трошкова програма**

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

### **Начин вредновања**

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

### **Начин верификације учешћа:**

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

## Назив програма обуке



## ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА КА РАЗВОЈУ ЈЛС

### Шифра програма

2020-08-0202

### Сврха програма

Програм „Јавним политикама ка развоју ЈЛС“ пружа руководиоцима ужих организационих јединица у јединицама локалне самоуправе неопходну стручну и методолошку основу за учествовање у вођењу јавних политика, које се односе на развој заједнице. Практични инструменти за управљање развојем би требало допринесу квалитету процеса планирања, реализације, праћења, вредновања, извештавања и анализе ефеката јавних политика.

### Циљ програма

Оспособљавање службеника који руководе организационим јединицама у градској или општинској управи да на адекватан начин користе регулативне и планске документе за одговорно планирање развоја. Овим се подразумева да ови службеници са руководећим овлашћењима стекну темељно разумевање креирања и праћења спровођења јавних политика и буду мотивисани да ово знање активно користе у практичном раду.

### Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку семинара, полазник:

- Схвата улогу и значај управљања и руководиоца у процесу планирања, спровођења и евалуације јавних политика, уме да у пракси примени основна начела функционисања планског система у ЈЛС кроз практично руковођење, зна како се врши мапирање партнера, зна да дефинише фазе у процесу;
- Разуме основе институционалне културе формулисања и израде јавних политика на локалном нивоу и разуме управљање процесом кроз учење из грешака; схвата негативне ефекте одсуства партиципативности и инклузивности, разуме проблеме који настају услед непостојања систематизованих послова који се односе на стратешко планирање, одсуство праћења и анализе ефеката, непостојање извештавања и стању је да наведе практична и применљива решења за наведене проблеме;
- Разуме појам и врсте докумената јавних политика у новом правном оквиру, у стању је да дефинише њихов садржај, начин доношења и измена, хијерархију и потребу усклађивања;
- У стању је да наведе садржај, циљеве и потребу доношења докумената јавних политика на локалном нивоу: План развоја ЈЛС и Средњорочни план ЈЛС (садржина, период важења, измене, извештај о учинцима спровођења),

- познаје елементе заједничке свим документима јавних политика (циљеви - ефекти, исходи, резултати и показатељи - базне и циљне вредности);
- У целини разуме разлоге увођења мера јавних политика као управљачког механизма у ЈЛС и то регулаторних, подстицајних, информативно-едукативних, институционално-управљачки-организационих, обезбеђења добара и пружање услуга);
  - Разуме систем праћења и извештавања на основу докумената јавних политика, као и везу између стратешког и оперативног нивоа планирања, разуме и у стању је да практично користи механизме планског система за ефикасно стратешко планирање развоја у ЈЛС и остварење циљева доброг управљања;
  - У стању је да разликује и у пракси кроз руковођење примени концепт одговорног планирања развоја, који се реализује на стратешком (дугорочно планирање), тактичком (средњорочно планирање) и оперативном нивоу (краткорочно планирање);
  - Разуме и у стању је да примени у пракси механизме јавно-приватног дијалога као механизма за унапређење транспарентности процеса и квалитета јавних политика;
  - У стању је да образложи фазе у циклусу развојног планирања, разуме која је сврха сваке од успостављених фаза и која је улога руководиоца у свакој од наведених фаза;
  - Разуме методологију *ex ante* и *ex post* анализе ефеката политика и прописа и сврху спровођења анализе ефеката као управљачког механизма у циљу вредновања учинака, преиспитивања и унапређења тих јавних политика, односно прописа јавних политика на локалном нивоу као и методологију, инструменте, циљеве и наводи примере најбоље праксе градова и општина у Србији;
  - Разуме улогу опште и стручне јавности у свим фазама планског процеса и улогу руководиоца у укључивању јавности у плански процес;
  - Разуме и у стању је да концизно објасни улогу програмског буџета као начина за оптимизацију јавних политика на локалном нивоу, претходну и накнадну анализу учинака јавне потрошње и буџетски процес као средство оптимизације јавних политика.

### **Опис програма и тематских целина**

- Начин планирања, спровођења и евалуације јавних политика на локалном нивоу и мере јавних политика;
- Институционална култура формулисања и израде јавних политика на локалном нивоу;
- Појам и врсте докумената јавних политика у новом правном оквиру;
- Улога руководиоца у спровођењу консултација током свих фаза израде докумената јавних политика: представљање примера најбоље праксе;
- Документа јавних политика на локалном нивоу: План развоја ЈЛС и Средњорочни план ЈЛС;
- Мере јавних политика као управљачки механизми у ЈЛС;

- Јавно-приватни дијалог као механизам за унапређење транспарентности процеса и квалитета јавних политика;
- Праћење и извештавање на основу докумената јавних политика, веза између стратешког и оперативног нивоа планирања;
- *Ex ante* и *ex post* анализа ефеката;
- Улога опште и стручне јавности у свим фазама планског процеса;
- Веза програмског буџета и планирања развоја у ЈЛС.

### **Облици, методе и технике реализације програма**

Организациони облик: семинар.

Методе и технике: предавање, панел дискусија, анализа, практичне вежбе, рад у групи и студија случаја.

### **Трајање програма**

Један дан (6 сати).

### **Време потребно за припрему програма**

Време потребно за припрему прве обуке предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке (3 сата), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

### **Циљна група којој је програм намењен**

Сужбеници који су распоређени на радна места руководиоца организационих јединица у градској односно општинској управи или управи градске општине;

Службеници који се припремају за распоређивање на радна места руководиоца организационих јединица градској односно општинској управи или управи градске општине.

### **Планиран број корисника који одговара циљу програма**

Од 15 до 25 ползаника

### **Пројекција трошкова програма**

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, извођење обуке и припрему тестова и спровођење тестирања, у нето износу од: 30.600 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке и спровођење тестирања, у нето износу од: 18.000 РСД.

### **Начин вредновања**

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

## **Начин верификације учешћа**

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



## Назив програма обуке



## ИНСТРУМЕНТИ ДОБРОГ УПРАВЉАЊА САВЕТА ЕВРОПЕ

### Шифра програма

2020-08-0203

### Сврха програма

Програмом „Инструменти доброг управљања Савета Европе“ се унапређује квалитет управљања у јединицама локалне самоуправе, како у области извршног тако и оперативног руковођења кроз инструменте и механизме доброг управљања развијене и кроз дугогодишњу праксу Савета Европе и технике потврђене и афирмисане у државама чланицама Савета Европе.

### Циљ програма

Унапређење капацитета руководилаца у ЈЛС кроз упознавање и оспособљавање у циљу коришћења механизма доброг управљања Савета Европе, у циљу побољшања квалитета и ефективности грађанске партиципације, ефективнијег функционисања и ефикаснијег пружања услуга грађанима и привреди.

### Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку семинара, полазник:

- Разуме разлоге за увођење управљања учинком, сврху управљања учинком и очекиване резултате од тог процеса, сна да дефинише начин мерења учинка и прикупљања података, и успостављање организационих циљева;
- Разуме како функционише систем поређења са најбољим локалним самоуправама кроз доделу Европске ознаке изврсног управљања (European Label of Excellence);
- Аргументовано образложи различите приступе управљања учинком у зависности од врсте организације и обављане делатности или пројекта и других параметара и изложи карактеристике и захтеве од извештавања на основу управљања учинком;
- У стању је да за сваку од области из надлежности ЈЛС предложи најмање 3-5 индикатора и дефинише њихове карактеристике и очекиване ефекте праћења;
- Разуме како се остварује повећање организационе ефикасности и транспарентности кроз CLEAR<sup>1</sup> оквир, која је улога регуларног изврштавања о учинку и оствареним привременим резултатима, како се дефинишу привремени догађаји на основу којих се утврђује вероватноћа остварења коначног резултата (milestones);

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

- Разуме механизме и стратегије да се кроз концепт размене искустава и добре праксе са општинама у Србији и ван ње (C2C)<sup>2</sup> побољша организациона ефикасност и квалитет рада локалне самоуправе;
- Разуме и у стању је да искаже у којој мери и на који начин добра и лоша искуства других ЈЛС могу да утичу на информисано доношење извршних и оперативних одлука;
- Разуме циљеве мера за постизање родне равноправности, механизме којима се постиже родна равноправност у упоредним системима и у домаћем законодавству и захтеве који се постављају пред руководиоца у области достизања родне равноправности и једнаких могућности.

### **Опис програма и тематских целина**

- Управљање учинком у јединицама локалне самоуправе и јавним установама – концепт, механизми, начин примене;
- Систем поређења са најбољим локалним самоуправама кроз доделу Европске ознаке изврности управљања (European Label of Excellence);
- Практични аспекти управљања учинком;
- Индикатор (показатељ) за мерење учинка – израда индикатора, карактеристике доброг индикатора;
- Побољшање организационих ефеката и учинка кроз CLEAR оквир;
- Побољшање учинка кроз C2C сарадњу;
- Искуства држава Савета Европе у пројектима C2C;
- Хоризонтални механизми за постизање доброг управљања: родна равноправност и једнаке могућности.

### **Облици, методе и технике реализације програма**

Организациони облик: семинар

Методе и технике: предавање, анализа, панел дискусија, практичне вежбе, рад у групи и студија случаја.

### **Трајање програма**

Један дан (6 сати).

### **Време потребно за припрему програма**

Време потребно за припрему прве обуке предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке (3 сата), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

### **Циљна група којој је програм намењен**

Сужбеници који су распоређени на радна места руководиоца организационих јединица у градској односно општинској управи или управи градске општине;

---

<sup>2</sup> „Град граду“ механизам партнерства локалних самоуправа кроз размену најбољих пракси

Службеници који се припремају за распоређивање на радна места руководиоца организационих јединица градској односно општинској управи или управи градске општине.

### **Планиран број корисника који одговара циљу програма**

Од 15 до 25 полазника.

### **Пројекција трошкова програма**

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, извођење обуке и припрему тестова и спровођење тестирања, у нето износу од: 30.600 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке и спровођење тестирања, у нето износу од: 18.000 РСД.

### **Начин вредновања**

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

### **Начин верификације учешћа:**

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

## Назив програма обуке

### ЉУДСКИ РЕСУРСИ И РАЗВОЈ ЈЛС

#### Шифра програма

2020-08-0204

#### Сврха програма

Програм „Људски ресурси као инструмент за управљање развојем у ЈЛС“, има за сврху да унапреди стратешки приступ управљању и развоју људских ресурса кроз промовисање функција модерног и делотворног управљања људским ресурсима, темељно стручно оцењивање резултата рада службеника и каријерни развој запослених у управи.

#### Циљ програма

Унапређење капацитета руководиоца у ЈЛС у циљу ефикаснијег и ефективнијег управљања и развоја људских ресурса и коришћења људских ресурса у циљу побољшања квалитета рада, ефективнијег функционисања и ефикаснијег пружања услуга грађанима и привреди.

#### Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина полазника

По завршетку семинара, полазник:

- У целини разуме стратешки и правни оквир за унапређење управљања људским ресурсима у јавној управи и у стању је да користи нове правне механизме као управљачка оруђа у циљу побољшања ефикасности, ефективности и делотворности рада;
- Разуме и у стању је да у пракси примени механизме за управљање људским ресурсима у циљу ефикаснијег пружања услуга грађанима и привреди;
- Усваја и разуме могућа институционална решења за организацију послова управљања људским ресурсима у управи;
- Располаже функционалним знањима која му омогућавају да спроведе стратешке, тактичке и оперативне мере унапређења људских ресурса кроз планирање људских ресурса;
- Разуме појам интерног тржишта рада и начин његовог функционисања;
- Разуме мере и механизме којима се врши подршка развоју запослених и стручно усавршавање, у стању је да објасни концепт, значај и облике стручног усавршавања, оспособљен је да разуме и у пракси примени све аспекте улоге руководиоца у планирању личног и професионалног развоја запослених;
- Разуме и примењује у пракси управљачке алате у функцији развоја људских ресурса и у целини је овладао концептом управљања учинком;

- Разуме концепт „организације која учи“, у стању је да наведе најмање неколико начина за примену овог концепта у циљу унапређења организационе културе и етичких стандарда у ЈЛС.

### **Опис програма и тематских целина**

- Стратешки и правни оквир за управљање људским ресурсима у локалној самоуправи у Србији;
- Улога руководиоца у процесу управљања људским ресурсима у ЈЛС (организациони и функционални аспекти);
- Институционална решења за обављање послова управљања људским ресурсима и избор оптималног решења у складу са потребама и капацитетима;
- Планирање људских ресурса као управљачки механизам спровођења циљева стратешког развоја;
- Интерно тржиште рада и начин његовог функционисања;
- Подршка развоју запослених и стручно усавршавање;
- Управљачки алати у функцији развоја људских ресурса;
- Управљање људским ресурсима и управљање развојем; организациона култура.

### **Облици, методе и технике реализације програма**

Организациони облик: семинар.

Методе и технике: преглед материјала, анализа, панел дискусија, практичне вежбе, рад у групи и студија случаја.

### **Трајање програма**

Један дан (6 сати).

### **Време потребно за припрему програма**

Време потребно за припрему прве обуке предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке (3 сата), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

### **Циљна група којој је програм намењен**

Службеници који су распоређени на радна места руководиоца организационих јединица у градској односно општинској управи или управи градске општине;

Службеници који се припремају за распоређивање на радна места руководиоца организационих јединица градској односно општинској управи или управи градске општине.

### **Планиран број корисника који одговара циљу програма**

Од 15 до 25 полазника.

## **Пројекција трошкова програма**

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, извођење обуке и припрему тестова и спровођење тестирања, у нето износу од: 30.600 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке и спровођење тестирања, у нето износу од: 18.000 РСД.

## **Начин вредновања**

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

## **Начин верификације учешћа:**

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

## Назив програма обуке



## РАЗВОЈ Е - УПРАВЕ

### Шифра програма

2020-08-0205

### Сврха програма

Даље унапређење стратешког приступа успостављању електронске управе у ЈЛС кроз повећање броја услуга које градска односно општинска управа пружа преко сервисне магистрале органа (портала е-Управа) и уклањање непотребних процедура и радњи у управним поступцима и процедурама које спроводи градска односно општинска управа.

### Циљ програма

Упознавање руководилаца у градској односно општинској управи са новим правним оквиром који уређује електронску управу у Републици Србији и новим институтима који олакшавају комуникације и поступање између органа и између њих и институција и грађана. кроз иновативне могућности за пружање услуга и коришћење информационо-комуникационе инфраструктуре, регистара и софтверских решења у јавној управи (укључујући и локалну самоуправу)

### Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина

По завршетку семинара, полазник:

- У стању је да наведе основне прописе који уређују електронску управу у Србији и да објасни шта је садржина прописа, њихов циљ и сврха, разуме која је функција инфраструктуре у електронској управи и у стању је да наведе основне елементе електронске инфраструктуре;
- Разуме појам и улогу електронске управе као механизма којим се побољшава квалитет услуга грађанима и привреди,
- У стању је да образложи на који начин електронска управа пружа подршку менаџменту и процесу стратешког одлучивања;
- Разуме како функционише систем размене података из службених евиденција и у стању је да објасни какав је значај побољшања ефикасности размене података између органа за даљи развој електронске управе;
- Располаже стручним знањем које му омогућава да руководи процесом планирања и даљег унапређења електронских услуга у ЈЛС;
- Познаје елементе и функције електронског управног поступања, у стању је да наведе услуге које се у градској или општинској управи пружају електронским путем;
- Упознат је и разуме суштину Смерница за израду веб презентација органа државне управе, органа територијалне аутономије и ЈЛС в.5.

## **Опис програма и тематских целина**

- Институционални и правни оквир развоја електронске управе у Републици Србији;
- Појам и основни елементи електронске управе;
- Улога електронске управе у процесу креирања и праћења спровођења јавних политика;
- Размена података из службених евиденција;
- Електронске услуге и електронско управно поступање у ЈЛС;
- Концепт отворених података и начин примене овог концепта у ЈЛС;
- Смернице за израду веб презентација органа државне управе, органа територијалне аутономије и ЈЛС в.5.

## **Облици, методе и технике реализације програма**

Организациони облик: семинар.

Методе и технике: предавање, панел дискусија, практичне вежбе, рад у групи и студија случаја.

## **Трајање програма**

Један дан (6 сати).

## **Време потребно за припрему програма**

Време потребно за припрему прве обуке предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке (3 сата), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

## **Циљна група којој је програм намењен**

Изабрана, именована и постављена лица у органима ЈЛС;

Начелници и заменици начелника градске, односно општинске управе и управе градске општине;

Службеници који су распоређени на радна места руководиоца организационих јединица у градској односно општинској управи или управи градске општине;

Службеници који се припремају за распоређивање на радна места руководиоца организационих јединица градској односно општинској управи или управи градске општине.

## **Планиран број корисника који одговара циљу програма**

Од 15 до 25 полазника

## **Пројекција трошкова програма**

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, извођење обуке и припрему тестова и спровођење тестирања, у нето износу од: 30.600 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке и спровођење тестирања, у нето износу од: 18.000 РСД.

### **Начин вредновања**

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

### **Начин верификације учешћа:**

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

## Назив програма обуке



## МЕЂУОПШТИНСКА САРАДЊА

### Шифра програма

2020-08-0206

### Сврха програма

Афирмисање нових и иновативних начина за заједничко обављање послова у јединицама локалне самоуправе кроз споразуме о међуопштинској сарадњи, у циљу унапређења стратешког одлучивања и ефикасног пружања услуга грађанима и привреди и разумевање препрека успостављању међуопштинске сарадње и ефикасних начина за њихово превазилажење.

### Циљ програма

Јачање капацитета или подизање нивоа знања руководиоца у ЈЛС да на адекватан начин анализирају потребе у својој ЈЛС за успостављањем међуопштинске сарадње, да спроведу процес међуопштинског удрживања и да прате ефикасност његовог спровођења кроз побољшање квалитета услуга, које се пружају грађанима и привреди.

### Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина

По завршетку семинара, полазник:

- Разуме и у стању је да изложи основе правног оквира који уређује међуопштинску сарадњу као и принципе и разлоге за остваривање међуопштинске сарадње у примени делокруга ЈЛС и јасно разликује начине остваривања међуопштинске сарадње у обављању послова из изворног и повереног делокруга ЈЛС и у вршењу делатности од општег интереса;
- Препознаје улогу руководиоца у процесу успостављања и праћења спровођења међуопштинске сарадње као и улоге осталих актера у процесу међуопштинске сарадње;
- Разуме улогу институционалних партнера у процесу међуопштинске сарадње и располаже практичним вештинама да врши мапирање партнера;
- Разуме све институционалне механизме и појавне облике и начине успостављања сарадње између општина и градова у спровођењу делокруга ЈЛС, влада концептом *City to City* Савета Европе;
- Разуме суштину препрека међуопштинској сарадњи и у стању је да наведе разлоге њиховог појављивања и начине за њихово превазилажење, у складу са принципима најбоље праксе;
- Разуме процедуру садржину и обухват међуопштинске сарадње у комуналним областима, разуме специфичности остваривања сарадње у областима управљања чврстим отпадом, водоснабдевања и одвођења отпадних вода као и других комуналних делатности и редослед активности

на успостављању ове сарадње као и обавезе актера на локалном нивоу (локалних ЈКП);

- Разуме концепт заједничког обављања поверених послова;
- Препознаје могућност уступања одређених послова другим ЈЛС;
- У стању је да наведе основне елементе поступка оснивања заједничких органа, службе, предузећа или друге организације са другим ЈЛС;
- Разуме и у стању је да наведе обавезни садржај споразума о међуопштинској сарадњи:
- Разуме и у стању је да образложи механизме за праћење спровођења споразума о међуопштинској сарадњи на основу примера из праксе.

### **Опис програма и тематских целина**

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

### **Облици, методе и технике реализације програма**

Организациони облик: семинар.

Методе и технике: интерактивна презентација, дискусија, студија случаја.

### **Трајање програма**

Један дан (6 сати).

### **Време потребно за припрему програма**

Време потребно за припрему прве обуке предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке (3 сата), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

### **Циљна група којој је програм намењен**

Службеници који су распоређени на радна места руководиоца организационих јединица у градској односно општинској управи или управи градске општине;

Службеници који се припремају за распоређивање на радна места руководиоца организационих јединица градској односно општинској управи или управи градске општине.

### **Планиран број корисника који одговара циљу програма**

Од 15 до 25 полазника.

### **Пројекција трошкова програма**

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, извођење обуке и припрему тестова и спровођење тестирања, у нето износу од: 30.600 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке и спровођење тестирања, у нето износу од: 18.000 РСД.

### **Начин вредновања**

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

### **Начин верификације учешћа:**

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

## Назив програма обуке

 <b>УНАПРЕЂЕЊЕ ЕТИЧКОГ ПОСТУПАЊА И УПРАВЉАЊЕ СУКОБОМ ИНТЕРЕСА</b>
--

### Шифра програма

2020-08-0207

### Сврха програма

Јачање капацитета и подизање нивоа знања и вештина руководилаца у јединицама локалне самоуправе, да да пруже ефективну подршку успостављању институционалног оквира у ЈЛС за управљање сукобом интереса, спровођењу локалног анти-корупцијског плана, заштити узбуњивача и контроли спровођења донација, чиме се ствара основ за даље јачање личне одговорности функционера и службеника у систему локалне самоуправе у Србији.

### Циљ програма

Упознавање руководилаца у ЈЛС са основним појмовима у области управљања сукобом интереса, заштитом узбуњивача и контролом донација, чиме се унапређује њихов капацитет да на одговарајући начин подрже стварање организационе културе у којој се афирмише интегритет органа ЈЛС, јача поверење јавности у рад ЈЛС и законито, непристрасно и професионално поступање органа у обављању послова из свог делокруга.

### Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина

По завршетку семинара, полазник:

- Разуме и у стању је да адекватно примени стратешки и правни оквир за успостављање одговорности ЈЛС и управљање сукобом интереса;
- Разуме кључну улогу руководиоца и врсте управљачких механизма у процесу успостављања система одговорности и управљања сукобом интереса, као и концепт одговорности јединце локалне самоуправе и у стању је да објасни како механизам управљања сукобом интереса доприноси јачању одговорности и интегритета функционера и службеника, као и локалне самоуправе у целини, зна да наведе садржину плана интегритета и плана за борбу против корупције, њихов значај и начин праћења њихове реализације,
- У стању је да препозна сукоб интереса и да управља сукобом интереса инструментима и механизмима доброг управљања у складу са принципима најбоље праксе градова и општина у Србији, зна да уочи разлику између стварног, перципираног (претпостављеног) и могућег (потенцијалног) сукоба интереса, у стању је да изложи најважнија правна решења из Модела правилника о управљању сукобом интереса запослених у градској/општинској управи и да наведе разлоге за њихово увођење, обладао је практичним техникама делегирања, пружања повратних информација сарадницима, усмеравања и тимског рада;

- Упознат је у целини са правним оквиром који уређује поклоне, недозвољене поклоне и поступање са поклонима, као и са примерима из праксе и мишљењима Агенције за борбу против корупције о поступању са поклонима;
- Упознат је са праксом, јуриспруденцијом и мишљењима надлежних органа ку вези са уређивањем додатног рада заослених у градској, односно општинској управи;
- У стању је да наведе како је уређено поступање надлежних органа у погледу пријављивања сумње на постојање сукоба интереса;
- Разуме у целини концепт дисциплинске одговорности у случају повреде правила која се односе на управљање сукобом интереса или запитом узбуњивача;
- Разуме концепт узбуњивања, у стању је да образложи разлике између спољашњег и унутрашњег узбуњивања као и узбуњивања јавности и да изложи обавезе ЈЛС у погледу унутрашњег узбуњивања;
- Разуме концепт успостављања и примене механизма пријављивања сумње у незаконито поступање у поступцима узбуњивања;
- Зна да наведе обавезе ЈЛС у погледу заштите узбуњивача и поступање руководиоца у случају пријављивања сумње у незаконито поступање;
- У стању је да наведе најважније карактеристике управљањем донацијама у ЈЛС.

### **Опис програма и тематских целина**

- Стратешки и правни оквир за успостављање одговорности ЈЛС и управљање сукобом интереса;
- Кључна улога руководиоца и врсте управљачких механизма у процесу успостављања система одговорности;
- Врсте сукоба интереса и начин управљања сукобом интереса у ЈЛС;
- Поступање са поклонима;
- Додатни рад, правни оквир који уређује додатни рад, примери из праксе;
- Пријављивање сумње на постојање сукоба интереса;
- Дисциплинска одговорност;
- Правни оквир за уређивање унутрашњег узбуњивања;
- Успостављање и примена механизма пријављивања сумње у незаконито поступање у поступцима узбуњивања;
- Обавезе ЈЛС у погледу заштите узбуњивача;
- Правни оквир за управљање донацијама у ЈЛС.

### **Облици, методе и технике реализације програма**

Организациони облик: семинар.

Методе и технике: презентација, панел дискусија, практичне вежбе, рад у групи и студија случаја.

### **Трајање програма**

Један дан (6 сати).

### **Време потребно за припрему програма**

Време потребно за припрему прве обуке предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке (3 сата), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

### **Циљна група којој је програм намењен**

Службеници који су распоређени на радна места руководиоца организационих јединица у градској односно општинској управи или управи градске општине;  
Службеници који се припремају за распоређивање на радна места руководиоца у ЈЛС.

### **Планиран број корисника који одговара циљу програма**

Од 15 до 25 полазника.

### **Пројекција трошкова програма**

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, извођење обуке и припрему тестова и спровођење тестирања, у нето износу од: 30.600 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке и спровођење тестирања, у нето износу од: 18.000 РСД.

### **Начин вредновања**

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

### **Начин верификације учешћа:**

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

## Назив програма обуке



## ОРГАНИЗАЦИОНА ТРАНСФОРМАЦИЈА: УПРАВЉАЊЕ ПРОМЕНАМА

### Шифра програма

2020-08-0208

### Сврха програма

Стварање услова да се, кроз оспособљавање руководиоца да разумеју своју лидерску улогу у увођењу промене у организацију као и да пруже ефективну подршку запосленима да се суоче са променама и да превазиђу фазу отпора променама, постепено спроведе организациона трансформација ЈЛС и тиме унапређење организационе културе у складу са принципима доброг управљања.

### Циљ програма

Упознавање руководиоца у ЈЛС са основним појмовима концепта управљања променама и са тактиком увођења промена у организацију, која неће негативно утицати на радно окружење и професионалну климу и која ће омогућити да највећи број запослених разуме корист од промена, брзо прихвати промене и подржи их.

### Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина

По завршетку радионице, полазник:

- Разуме концепт промене и које врсте промена постоје, схвата механизме управљања променама и како се они практично користе, уме да образложи концепт „организације која учи“ и начин на који тип организационе културе у ЈЛС олакшава или отежава процес спровођења промена;
- Обучен је да користи своју лидерску улогу да би ефективно мобилисао запослене у циљу прихватања и афирмисања промена;
- Разуме како се људи понашају у променама и оспособљен је да користи лидерске вештине да би обезбедио подршку иноватора и раних присталица променама
- Разуме концепт „организације која учи“ и разуме процес трансформације организационе културе у циљу лакшег прихватања промена;
- Разуме како се људи понашају у променама и оспособљен је да користи лидерске вештине да би обезбедио подршку иноватора и раних присталица променама;
- У целини разуме концепт управљања променама и психолошке механизме који утичу на стварање отпора променама код запослених и у стању је да користи разумевање концепта да би неутралисао или максимално смањио негативне ефекте отпора променама, у стању је да наведе које врсте промена постоје и да објасни разлике у приступу управљања променама кроз различите појавне облике промена;



- У стању је да користи практичне технике руковођења као подршку увођењу промена: делегирање, пружање повратних информација сарадницима, усмеравање и тимски рад;
- Оспособљен је да дефинише и објасни како функционише отпор променама и крива промена: порицање, отпор, истраживање и посвећеност као и да наведе и да манифестује практичне технике потребне руководиоцу да би минимизовао ефекте порицања и отпора променама;
- Разуме и у стању је да образложи основне кораке руководиоца у циљу ефикасног мобилисања запослених да прихвате промене, коалиција за промене и заједничка визија промене;
- Јасни су му елементи комуникационог плана, стратегије и тактике комуницирања промена у зависности од врсте промена, кроз стварање могућности за деловање;
- Оспособљен је да објасни механизме за постизање брзих победа, за истрајавање и осигурање промене;
- Схвата и уме да образложи утицај културе организације на прихватање промена, овладао је свим кључним практичним техникама руковођења које служе као подршка увођењу промена.

#### **Опис програма и тематских целина**

- Основе управљања променама: шта је управљање променама и које врсте промена постоје;
- Значај руководиоца у управљању променама, кључне лидерске вештине неопходне за ефикасно управљање променама;
- Значај управљања променама, важност и неизбежност промена, функционална улоге запослених у управљању променама (као подршка или опструкција променама);
- Практичне технике руковођења као подршка увођењу промена;
- Отпор променама и крива промена: порицање, отпор, истраживање и посвећеност – практичне технике потребне руководиоцу да би минимизовао ефекте порицања и отпора променама;
- Основни кораци руководиоца у циљу ефикасног мобилисања запослених да прихвате промене, коалиција за промене и заједничка визија промене;
- Комуницирање промена, стварање могућности за деловање;
- Постизање брзих победа, истрајавање и осигурање промене;
- Утицај културе организације на промене.

#### **Облици, методе и технике реализације програма**

Организациони облик: радионица.

Методе и технике: предавање, демонстрација, рад у пару, игра улога и панел дискусија.

#### **Трајање програма**

Један дан (6 сати).

### **Време потребно за припрему програма**

Време потребно за припрему прве обуке предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке (3 сата), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

### **Циљна група којој је програм намењен**

Службеници који су распоређени на радна места руководиоца организационих јединица у градској односно општинској управи или управи градске општине;  
Службеници који се припремају за распоређивање на радна места руководиоца организационих јединица градској односно општинској управи или управи градске општине.

### **Планиран број корисника који одговара циљу програма**

Од 10 до 25 полазника.

### **Пројекција трошкова програма**

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: 16.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке и спровођење тестирања, у нето износу од: 10.800 РСД.

### **Начин вредновања**

Није планирана провера знања.

### **Начин верификације учешћа:**

Потврда о учешћу у програму.

## Назив програма обуке



## ИНТЕРНА И ЕКСТЕРНА КОМУНИКАЦИЈА

### Шифра програма

2020-08-0209

### Сврха програма

Имајући у виду важност комуникације како унутар организације тако и ка грађанима неопходно је јачање капацитета руководиоца да механизмима интерне и екстерне комуникације побољшају резултате функције у управи односно одређене организационе целине, да унапреде систем информисања јавности у кризним ситуацијама, побољшају организациону ефикасност кроз бољу размену информација и квалитетом информација утичу на унапређење организационе културе и повећање нивоа поверења између ЈЛС и грађана.

### Циљ програма

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

### Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина

По завршетку радионице, полазник:

- Разуме концепте организационе културе, интерне и екстерне комуникације и у стању је да примени управљачке механизме којима се унапређује интерна и екстерна комуникација у циљу трансформације организационе културе у ЈЛС;
- Схвата и у стању је да примењује основне принципе добре комуникације у организацији и разуме улогу руководиоца у успостављању стандарда квалитетне интерне и екстерне комуникације, зна да објасни улогу руководиоца у обезбеђивању адекватне вертикалне и хоризонталне комуникације и зна да примени технике за успешнију и ефикаснију двосмерну комуникацију у ЈЛС, разуме неопходност и значај израде стратешког плана интерне и екстерне комуникације и уме да примени принципе и методе планирања свх елемената стратешког плана;
- У стању је да примени методе за идентификовање и отклањање сметњи у интерној комуникацији у ЈЛС односно да мапира комуникационе проблема екстерне и интерне комуникације у ЈЛС. Такође разуме и улогу руководиоца у том процесу;
- Разуме важност и начин стицања вештина које комуникацију чине успешнијом: активно слушање, давање повратне информације, асертивност;
- Оспособљен је да мотивише запослене, решава „шумове у комуникацији“ и разуме значај адекватне „силазне“ комуникације од руководиоца до запосленог;

- Разуме појам циљне јавности, схвата значење канала и средстава интерне и екстерне комуникације и располаже стратегијама за њихово коришћење;
- Оспособљен је да примењује основне вештине јавног наступа: начин излагања, композиција или редослед излагања у задатом временском оквиру, употреба гласа, дикције и говора тела, развој сигурности у наступу, зна да отклони или избегне типичне грешке;
- Схвата и у стању је да образложи како изгледа подела одговорности у процесу објављивања информација;
- Оспособљен је да успоставља и одржава односе са релевантним институцијама, циљним групама и члановима заједнице;
- Разуме значај онлајн комуникације и директне комуникације руководиоца и запослених са различитим јавностима (општом, стручном, медијима) преко онлајн платформи, разуме значај управљања кризним ситуацијама и улогу руководиоца у обезбеђивању размене информација која одговара кризним ситуацијама, разуме концепт кризног управљања и начин информисања екстерне и интерне јавности у кризним ситуацијама;
- Схвата и у стању је да објасни на конкретним примерима функционисање и значај екстерне комуникације посредством онлајн платформи (друштвене мреже, блогови, сајтови, форуми), значај креирања релевантних дигиталних садржаја за квалитет и повећање доступности информација о раду, активностима и услугама ЈЛС;
- Оспособљен је за планирање интерне и екстерне комуникације – израда стратегије, разуме чему служи стратегија интерне и екстерне комуникације, који су главни елементи стратегије, динамички план спровођења.

### **Опис програма и тематских целина**

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

### **Облици, методе и технике реализације програма**

Организациони облик: радионица.

Методе и технике: демонстрација, игра улога, анализа, извештавање, рад у пару и панел дискусија.

## **Трајање програма**

Један дан (6 сати).

## **Време потребно за припрему програма**

Време потребно за припрему прве обуке предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке (3 сата), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

## **Циљна група којој је програм намењен**

Службеници који су распоређени на радна места руководиоца организационих јединица у градској односно општинској управи или управи градске општине;  
Службеници који се припремају за распоређивање на радна места руководиоца организационих јединица градској односно општинској управи или управи градске општине.

## **Планиран број корисника који одговара циљу програма**

Од 10 до 25 полазника.

## **Пројекција трошкова програма**

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: 16.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке и спровођење тестирања, у нето износу од: 10.800 РСД.

## **Начин вредновања**

Није планирана провера знања.

## **Начин верификације учешћа:**

Потврда о учешћу у програму.

## Назив програма обуке



## ПРЕГОВАРАЊЕ И РЕШАВАЊЕ КОНФЛИКАТА

### Шифра програма

2020-08-0210

### Сврха програма

Омогућавање квалитетнијег и продуктивнојег радног окружења као и односа са екстерном заједницом могуће је постићи и кроз оспособљавање руководиоца у јединици локалне самоуправе да развију одговарајуће механизме за преговарање и решавање конфликта. Последице конфликтних ситуација свакако резултују смањеном продуктивношћу и урушавањем међуљудских односа.

### Циљ програма

Јачање капацитета руководиоца за преговарање и управљање конфликтним ситуацијама.

### Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина

По завршетку радионице, полазник:

- У целини разуме појам успешног преговарања, јасно образлаже разлоге постојања припреме за преговоре, разуме зашто је пре преговора неопходно упознати се са позицијом друге стране, као и о свим аспектима питања о којима се преговара и алтернативних решења, разуме улогу руководиоца у процесу преговарања;
- У стању је да наведе све у теорији познате исходе преговарања и да образложи у којим случајевима је могуће очекивати добит од преговарања за укључене у процес као и која је улога руководиоца у остваривању win-win исхода преговарања;
- Са лакоћом описје психолошке профиле типова преговарача и у стању је да их идентификује у пракси и прилагоди свој преговарачки стил одређеном типу преговарача са друге стране;
- Упознат је са техникама изналажења обострано корисних опција и демонстрира да уме да их употреби у пракси кроз решавање комплексних и захтевних случајева који захтевају преговарачке вештине;
- Разуме појам конфликта и зна да наведе врсте, фазе и елементе конфликта;
- Са лакоћом анализира узроке конфликта у захтевним случајевима из праксе и предвиђа исходе конфликта у зависности од ендогених и егзогених чинилаца;
- Уме да разликује стилове понашања страна у конфликту и разуме улогу руководиоца у решавању конфликта у коме је једна од страна или је позван да тај конфликт реши;

- Уме да наведе све могуће исходе конфликта, оспособљен да предвиди у пракси исход конфликта у зависности од типова страна у конфликту, врсте спорног питања, понашања страна у конфликту и егзогених чинилаца;
- Разуме однос између преговора и конфликта и схвата могућност примене методе принципијелних преговора и позитивно посматра обострано изналажење корисних опција током конфликта.

### **Опис програма и тематских целина**

- Појам успешног преговарања: припрема за преговарање и планирање преговора;
- Исходи преговарања,
- Врсте преговарача;
- Изналажење обострано корисних опција;
- Конфликти – појам, врсте, фазе и елементи конфликта;
- Узроци конфликта – да ли је сваки конфликт негативан?
- Стили понашања у конфликту;
- Исходи конфликта;
- Однос између преговора и конфликта.

### **Облици, методе и технике реализације програма**

Организациони облик: радионица.

Методе и технике: демонстрација, игра улога, рад у пару и панел дискусија.

### **Трајање програма**

Један дан (6 сати).

### **Време потребно за припрему програма**

Време потребно за припрему прве обуке предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке (3 сата), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

### **Циљна група којој је програм намењен**

Сужбеници који су распоређени на радна места руководиоца организационих јединица у градској односно општинској управи или управи градске општине;

Службеници који се припремају за распоређивање на радна места руководиоца организационих јединица градској односно општинској управи или управи градске општине.

### **Планиран број корисника који одговара циљу програма**

Од 10 до 25 полазника.

### **Пројекција трошкова програма**

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: 16.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке и спровођење тестирања, у нето износу од: 10.800 РСД.

### **Начин вредновања**

Није планирана провера знања.

### **Начин верификације учешћа:**

Потврда о учешћу у програму.



## Назив програма обуке



## УПРАВЉАЊЕ ЕФИКАСНИМ ТИМОВИМА

### Шифра програма

2020-08-0211

### Сврха програма

Повећање организационе ефикасности и делотворности кроз оспособљавање руководиоца у ЈЛС да распознају лидерске и управљачке вештине неопходне за управљање ефикасним тимовима, стекну вештине неопходне за ефикасан тимски рад и упознају се са методама тимског одлучивања у циљу превазилажења индивидуалних ограничења и повечавања групне кохезије.

### Циљ програма

Јачање капацитета руководиоца за ефикасно управљање тимом у циљу постизања ефикасних резултата.

### Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина

По завршетку радионице, полазник:

- У стању је да идентификује свој лични управљачки стил и разликује све могуће типологије управљачких стилова у управи;
- Препознаје и зна да образложи вештине потребне руководиоцу да би управљао тимом у складу са принципима доброг управљања;
- Препознаје и зна да образложи које вредности тим ствара и негује у зависности од управљачког типа и које вредности доприносе стварању конструктивне организационе културе у складу са 12 принципа доброг управљања Савета Европе;
- Овладао је механизмима самопроцене чланова тима и зна да користи улогу руководиоца у превазилажењу индивидуалних ограничења у циљу успостављања групне кохезије;
- Зна да дефинише и наброји принципе емоционалне интелигенције који тичу на управљање тимовима и разуме улогу емоционалне интелигенције у успостављању тима и управљању тимским радом;
- Разуме начине и практичне технике за формирање тимова у зависности од дужине трајања задатка, врсте и обима посла и структуре чланова тима;
- Зна да користи различите методе управљања тимом, означаје карактеристике тимског рада и његову динамику, уме да користи улогу руководиоца у превазилажењу индивидуалних ограничења у циљу постизања групних циљева на најефикаснији начин;

- Препознаје и уме да користи у пракси вештине добре комуникације међу члановима тима ради веће ефикасности;
- Разликује методе тимског одлучивања.

### **Опис програма и тематских целина**

- Идентификовање различитих управљачких стилова у јавној управи;
- Идентификовање вештина које поседује руководилац;
- Вредности тимова складу са начином управљања;
- Увод у механизме самопроцене чланова тима и улога руководиоца у превазилажењу индивидуалних ограничења;
- Улога емоционалне интелигенције у управљању тимом;
- Формирање и организовање тима;
- Методе управљања тимом у зависности од врсте тима, структуре чланова, дужине трајања и врсте задатка;
- Комуникација у тимском раду;
- Методе тимског одлучивања.

### **Облици, методе и технике реализације програма**

Организациони облик: радионица.

Методе и технике: демонстрација, игра улога, рад у пару и панел дискусија.

### **Трајање програма**

Један дан (6 сати).

### **Време потребно за припрему програма**

Време потребно за припрему прве обуке предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке (3 сата), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

### **Циљна група којој је програм намењен**

Службеници који су распоређени на радна места руководиоца организационих јединица у градској односно општинској управи или управи градске општине;  
Службеници који се припремају за распоређивање на радна места руководиоца организационих јединица градској односно општинској управи или управи градске општине.

### **Планиран број корисника који одговара циљу програма**

Од 10 до 25 полазника.

### **Пројекција трошкова програма**

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: 16.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке и спровођење тестирања, у нето износу од: 10.800 РСД.

**Начин вредновања**

Није планирана провера знања.

**Начин верификације учешћа:**

Потврда о учешћу у програму.

## Назив програма обуке



## УПРАВЉАЊЕ ВРЕМЕНОМ И ВОЂЕЊЕ САСТАНАКА

### Шифра програма

2020-08-0212

### Сврха програма

Програм оспособљава руководиоце да ефикасно организују пословни састанак уз што квалитетније управљање временом.

### Циљ програма

Унапређење знања и вештина руководиоца за ефикасније планирање времена и организацију рада.

### Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина

По завршетку радионице, полазник:

- Демонстрира разумевање концепта управљања временом;
- Разуме значај ефикасног коришћења времена за радну продуктивност и планирање времена у радној средини;
- Препознаје значај делегирања радних задатака у циљу постизања веће ефикасности;
- Може да објасни стратегије и технике управљања временом;
- Разликује врсте састанака у односу на њихову функцију и ниво формалности;
- Демонстрира конструктивно и ефективно учествовање у планирању и припреми састанка кроз отварање, вођење и затварање састанака;
- Препознаје значај заједничког учествовања у доношењу одлука и контруктивне комуникације на састанку;
- Разликује могуће улоге учесника састанака.

### Опис програма и тематских целина

- Управљање временом - појам, стилови и модели;
- Планирање времена у радној средини;
- Делегирање - корисност и значај делегирања радних задатака;
- Стратегије и технике управљања временом;
- Врсте састанака;
- Отварање, вођење и затварање састанка;

- Отворена и конструктивна комуникација на састанку;
- Улоге на састанку.

### **Облици, методе и технике реализације програма**

Организациони облик: радионица.

Методе и технике: демонстрација, игра улога, рад у пару и панел дискусија.

### **Трајање програма**

Један дан (6 сати).

### **Време потребно за припрему програма**

Време потребно за припрему прве обуке предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке (3 сата), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

### **Циљна група којој је програм намењен**

Службеници који су распоређени на радна места руководиоца организационих јединица у градској односно општинској управи или управи градске општине;

Службеници који се припремају за распоређивање на радна места руководиоца организационих јединица градској односно општинској управи или управи градске општине.

### **Планиран број корисника који одговара циљу програма**

Од 10 до 25 полазника.

### **Пројекција трошкова програма**

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: 16.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке и спровођење тестирања, у нето износу од: 10.800 РСД.

### **Начин вредновања**

Није планирана провера знања.

### **Начин верификације учешћа:**

Потврда о учешћу у програму.

## Назив програма обуке

 **ОСНАЖИВАЊЕ ЖЕНА ЗА РУКОВОДЕЋЕ ФУНКЦИЈЕ У ОРГАНИМА ЈЛС**

### Шифра програма

2020-08-0213

### Сврха програма

Програм оспособљава жене – запослене у органима ЈЛС да изграде знања и вештине како би обезбедиле равноправно учешће у креирању и спровођењу јавних политика на локалном нивоу, односно обављају послова са значајним руководећим овлашћењима. Повећање учешћа жена у извршним органима власти на руководећим местима, у државној управи и јавним службама, један је од појединачних циљева Националне стратегије за родну равноправност од 2016-2020. године.

### Циљ програма

Унапређење знања и вештина службеница у органима управе за обављање послова са значајним руководећим овлашћењима.

### Очекивани ефекти у подизању нивоа знања и вештина

По завршетку радионице, полазник:

- Демонстрира разумевање стратешког, правног и институционалног оквира за родну равноправност као и међународних механизма заштите родне равноправности;
- У потпуности разуме начин и очекиване ефекте примене инструмената за постизање родне равноправности јединицама локалне самоуправе;
- У стању је да у пракси примени механизме за умрежавање жена на руководећим позицијама у ЈЛС у циљу размене искустава и подршке успостављању функционалних механизма за родну равноправност у ЈЛС;
- Поседује знања и вештине која су неопходна за добро доношење одлуке, уме да објасни фазе доношења одлуке, разликује моделе доношења одлука и разуме препреке и изазове са којима се може суочити приликом доношења одлуке; ;
- Разуме технике јавног заступања у контексту стварања подршке за успостављање механизма за родну равноправност у ЈЛС;
- У стању је да на основу примера у пракси објасни улоге у тиму, уме да у пракси демонстрира концепт мотивације тима, разуме механизме управљања тимом;

- Разуме појам циљне јавности, схвата значење канала и средстава интерне и екстерне комуникације и располаже стратегијама за њихово коришћење;
- Оспособљена је да примењује основне вештине јавног наступа: начин излагања, композиција или редослед излагања у задатом временском оквиру, употреба гласа, дикције и говора тела, развој сигурности у наступу, зна да отклони или избегне типичне грешке у наступу.

### **Опис програма и тематских целина**

- Родна равноправност – међународни инструменти, правни и институционални оквир;
- Механизми за постизање родне равноправности у јединицама локалне самоуправе;
- Ефикасно умрежавање жена на руководећим позицијама у ЈЛС у циљу размене искустава и подршке успостављању функционалних механизма за родну равноправност у ЈЛС;
- Доношење одлука;
- Технике јавног заговарања;
- Управљање тимом;
- Вештине комуникације;
- Јавни наступ и вештине презентације.

### **Облици, методе и технике реализације програма**

Организациони облик: радионица.

Методе и технике: демонстрација, игра улога, рад у пару и панел дискусија.

### **Трајање програма**

Један дан (6 сати).

### **Време потребно за припрему програма**

Време потребно за припрему прве обуке предавачима рачуна се у износу половине трајања обуке (3 сата), у складу са Уредбом о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи.

### **Циљна група којој је програм намењен**

Службенице које су распоређене на радна места руководиоца организационих јединица у градској односно општинској управи или управи градске општине;

Службенице које се припремају за распоређивање на радна места руководиоца организационих јединица градској односно општинској управи или управи градске општине.

### **Планиран број корисника који одговара циљу програма**

Од 10 до 25 полазника.

### **Пројекција трошкова програма**

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: 16.200 РСД.

За реализацију сваке наредне обуке реализатору припада накнада за извођење обуке и спровођење тестирања, у нето износу од: 10.800 РСД.

### **Начин вредновања**

Није планирана провера знања.

### **Начин верификације учешћа:**

Потврда о учешћу у програму.