

ИЗВЕШТАЈ О ПРОЦЕНИ ПОТРЕБА ЗА
СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ
ЗАПОСЛЕНИХ У ЈАВНОЈ УПРАВИ
ЗА 2025. ГОДИНУ

Септембар 2024. година

САДРЖАЈ

УВОД.....	1
ПОТРЕБЕ ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ ЗАПОСЛЕНИХ У ЈАВНОЈ УПРАВИ	2
ПРИЛОЗИ	31
СТРАТЕШКИ ОКВИР 31	
ПРЕГЛЕД ПОТРЕБА ЗА ОБУКАМА ИЗ ИЗВЕШТАЈА О ВРЕДНОВАЊУ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА ЗА 2023. ГОДИНУ 40	
АНАЛИЗА ОБЈЕДИЊЕНИХ ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ СЛУЖБЕНИКА НА НИВОУ ОРГАНА ДРЖАВНЕ УПРАВЕ И ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ ЗА 2025. ГОДИНУ 43	
Анализа потреба за стручним усавршавањем на основу података добијених од државних органа.....	43
Анализа потреба за стручним усавршавањем на основу података добијених од АП и јединица локалне самоуправе	50
ПОЛАЗНЕ ОСНОВЕ за припрему Општег програма обуке државних службеника, Програма обуке руководиоца у државним органима, Општег програма обуке запослених у јединицама локалне самоуправе и Програма обуке руководиоца у јединицама локалне самоуправе за 2025. годину 57	
ОПШТИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА.....	57
УВОДНИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА.....	57
ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА	57
ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА	67
ПРОГРАМ ОБУКЕ НОВОПОСТАВЉЕНИХ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ	67
ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ УСАВРШАВАЊА И РАЗВОЈА ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ	67
ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА КОЈИ СЕ ПРИПРЕМАЈУ ИЛИ НАЛАЗЕ НА РУКОВОДЕЋИМ РАДНИМ МЕСТИМА	68
ОПШТИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ.....	68
УВОДНИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ	68
ОПШТИ ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ	68
СЕКТОРСКИ ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ	70
ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ	74
ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗА НОВОПОСТАВЉЕНЕ СЛУЖБЕНИКЕ НА ПОЛОЖАЈУ	74

ПРОГРАМИ ОБУКА ЗА ФУНКЦИОНЕРЕ И СЛУЖБЕНИКЕ НА ПОЛОЖАЈУ У ЈЛС	74
ПРОГРАМИ КОНТИНУИРАНОГ УСАВРШАВАЊА И РАЗВОЈА РУКОВОДИЛАЦА У ЈЛС	75

УВОД

Као и у претходном периоду, у складу са Упутством о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе, спроведене су различите анализе како би се на адекватан начин утвдиле потербе за подизањем капацитета управе у наредном периоду.

Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период 2021-2030. године остаје кровни документ за рад јавне управе, а приоритети у вези са подизањем капацитета јавних службеника остају и у наредном периоду дефинисани стратешким документима, пре свега кроз Програм економских реформи Републике Србије за период од 2023. до 2025. године и секторске стратегије.

Анализа раније спроведених обука, кроз евалуационе извештаје полазника и реализатора обуке даје увид у потребе за унапређењем постојећих програма али и предлоге за развој нових тема. Такође, анализа извештаја о вредновању радне успешности државних службеника коју припрема Служба за управљање кадровима, представља значајан извор информација. На локалном нивоу ове информације су укључене кроз појединачне извештаје ЈЛС о организационим потребама.

Приликом утврђивања праваца за унапређење садржаја и развој нових тематских целина у оквиру програма обука за 2025. годину узете су у обзир и препоруке

Извештаји независних државних органа, и то: Редован годишњи извештај Заштитника грађана за 2022. годину, Извештај о раду Агенције за спречавање корупције за 2023. годину, Извештај о раду Повереника за информације од јавног значаја и заштиту података о личности за 2023. годину, Извештај о раду Државне ревизорске институције за 2023. годину и Редован годишњи извештај Повереника за заштиту равноправности за 2023. годину представљају значајан извор информација у овој области.

У циљу утврђивања потребна за усавршавањем службеника и одређивања приоритета, такође је извршена анализа извештаја о раду инспекција за 2023. годину, и то: Годишњи извештај о раду буџетске инспекције за 2023. годину, Извештај о раду управног инспектората за 2023. годину, Извештај о раду инспекције Управе за цивилну заштиту и управљање ризиком према плану инспекцијског надзора за 2023. годину, Годишњи извештај о раду Инспекције за информациону безбедност и електронско пословање; Извештај о раду Инспектората за рад за 2023. годину, као и Извештај о раду 2023 Инспекције за заштиту животне средине.

Поред наведених анализа, започет је рад на широком консултативном процесу који обухвата рад са свим заинтересованим странама.

Најтраженије области, сходно исказаним организационим потребама су: финансијско-материјално пословање, управљање људским ресурсима, превенција корупције, заштита људских права и тајност података и јавне набавке.

* * *

Напомена: Сви термини који су у тексту изражени у граматичком мушком роду, подразумевају природни мушки и женски род лица на који се односи.

ПОТРЕБЕ ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ ЗАПОСЛЕНИХ У ЈАВНОЈ УПРАВИ

У духу континуираног развоја, Национална академија за јавну управу и ове године спроводи годишњи процес идентификације потреба за стручним усавршавањем, у складу са Упутством о методологији за утврђивање потреба у јавној управи. Овај процес обухвата детаљну анализу различитих извора, укључујући стратешке и законодавне оквире, извештаје и друге студије, са посебним акцентом на инклузивни приступ и консултативни дијалог са свим релевантним актерима. У овом извештају представљени су интегрални налази и препоруке произашле из овог процеса.

Органи државне управе истичу највеће потребе у областима као што су финансијско материјално пословање, управљање људским ресурсима и превенција корупције. Поред тога, значајне теме укључују етику и интегритет, електронско канцеларијско пословање и општи управни поступак. На нивоу локалних самоуправа, највеће потребе се односе на управљање људским ресурсима, финансијско материјално пословање и добру управу, док су најтраженије тематске јединице, са преко 4000 полазника, оптимизација административних поступака, споразум о признању прекршаја при инспекцијском надзору, као и локална самоуправа и економски развој.

Анализе различитих извора указују на потребу за унапређењем постојећих програма обука, као и за развој нових. Учесници посебно истичу важност практичног искуства и менторске подршке. С обзиром на промене у запошљавању у одређеним секторима, програми обука за новозапослене и даље остају од изузетног значаја. Закључено је да је потребно посебно издвојити обуке чија је обавеза похађања препозната у прописима. Додатно, имајући у виду дигитализацију рада целе управе, потребно је посебно подстакнути онлајн учење и коришћење дигиталних алата у процесу стручног усавршавања.

Тренутно у завршној фази спровођења првог, петогодишњег Акционог плана, Стратегија реформе јавне управе за период 2021-2030. године¹, поставља правце развоја и промена у домену рада јавне управе Ова стратегија се као кровни документ развијала паралелно са три хијерархијски нижа документа јавних политика, тј. програмима у области планирања и координације јавних политика, у области управљања јавним финансијама и у области система локалне самоуправе. Поред тога, области управљања људским ресурсима, пружања услуга и одговорности и транспарентности су разрађене кроз Акциони план за спровођење Стратегије реформе јавне управе за период од 2021. до 2025. године. Наредна година ће бити последња година спровођења Акционог плана, у којој ће се завршити све планиране активности. У овом периоду, разматраће се и будући кораци у контексту наставка и унапређења реформских активности.

Општи циљ који је неопходно постићи овом стратегијом јесте даље побољшање рада јавне управе и квалитета креирања јавних политика у складу са европским Принципима јавне управе. Визија стратегије је управа која је ефикасна, одговорна и транспарентна, пружа квалитетне и доступне услуге, деполитизована и професионална, те подржава пуноправно чланство у ЕУ. Ово укључује обезбеђивање високог квалитета услуга грађанима и привредним субјектима, као и развој професионалне јавне управе која ће значајно допринети

¹ "Службени гласник РС", бр. 42 од 27. априла 2021, 9 од 21. јануара 2022.

економској стабилности и повећању животног стандарда. Посебна пажња је посвећена унапређењу система стручног усавршавања, укључујући појединачне фазе циклуса стручног усавршавања, као и примену иновативних облика стручног усавршавања у државним органима и органима јединица локалне самоуправе (коучинг, менторство, студијске посете и сл.), са акцентом на стручном усавршавању руководиоца.

Програм економских реформи за период 2024-2026, у складу са овогодишњим Смерницама ЕК, усмерен је на ужи сет структурних реформи у односу на претходне циклусе, како би фокус био првенствено на реализацији утврђених приоритета. У складу са тим, број структурних реформи ограничен је на шест и то по две из сваке од области: конкурентност, одрживост и отпорност и људски капитал и социјалне политике. У домену људског капитала, препозната је потреба за развојем вештина одраслих. С обзиром на постојећу неусклађеност вештина на тржишту рада, потребна су улагања у образовање одраслих. Стопа учешћа у образовању и обуци становништва 25-64 године у Републици Србији износила је 5,2% у 2022.² што је значајно ниже од просечне стопе у ЕУ (ЕУ-27 11,9%). Осигурање квалитета у неформалном образовању постиже се кроз систем обучавања код јавно признатог организатора активности образовања одраслих.

Фокус Владе је на позиционирању националног портала еУправа као централног места за пружање е-услуга. Портал еУправа, као јединствени еШалтер за услуге државних органа (више од 170 милиона пута запослени у јавној управи су разменили електронске документе по службеној дужности), омогућио је лакшу и бржу комуникацију са јавном управом путем интернета, коришћењем рачунара или паметних телефона. Услуге користи чак два милиона грађана, а готово три милиона докумената је послато у електронско сандуче грађана у склопу Портала еУправа.

Унапређење услова за веће учешће младих на тржишту рада олакшаће транзицију младих на тржиште рада и подстаћи њихово запошљавање, што ће индиректно утицати и на смањење сиромаштва. Структурна реформа ће позитивно утицати и на родну равноправност, јер се применом родног буџетирања у оквиру активне политике запошљавања и повећаним учешћем жена у финансијским мерама активне политике запошљавања (од којих већина чини понуду у оквиру Гаранције за младе) подстиче запошљивост и запошљавање жена. У том смислу потребно је појачати међусекторску сарадњу и комуникацију између министарстава надлежних за област омладине и локалне самоуправе, као и самих локалних самоуправа. Јачање капацитета запослених у јединицама локалних самоуправа за разумевање и сагледавање изазова и проблема са којима се сучавају млади.

У Годишњем извештају о Србији 2023, Европска комисија, иако констатује да је Србија умерено припремљена у области реформе јавне управе и да је укупно постигнут ограничен напредак у овој области, сматра да је у погледу стручног усавршавања Национална академија за јавну управу убрзала организовање обука за све јавне службенике, укључујући и оне на нивоу локалне самоуправе. Академија је такође развила онлајн обуке, што је допринело повећаном обухвату полазника. Спровођење свеобухватног стручног усавршавања за државне службенике на положају је у току.

² Eurostat,
https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TRNG_LFS_02_custom_6723288/default/table?lang=en

SIGMA, заједничка иницијатива Европске уније и ОЕЦД, чији је главни финансијер ЕУ, у новембру 2023. године израдила је унапређене Принципе јавне управе³ као одговор на изазове са којима ће се друштво суочавати данас и сутра и на потребу за респонзивним и агилним администрацијама које ће се бавити новим политичким приоритетима и захтевима грађана. Од јавних управа се данас очекује да буду више дигитализоване, отворене и транспарентне, као и агилније, иновативније и еколошки посвећеније него 2014. године, када су израђени први Принципи. Ова нова верзија одражава значај пуног прихватања потенцијала дигитализације, поука из глобалне пандемије вируса КОВИД-19 (јачање агилности и виталности јавне управе и флексибилности радних услова), као и очекивање да јавна управа допринесе одговорима на еколошке изазове, укључујући и оне које доносе климатске промене и губитак биодиверзитета. Структура издања Принципа јавне управе 2023 и даље прати шест тематских области, и то: стратегија, израда и координација политика, јавнослужбенички систем и управљање кадровима, организација, одговорност и надзор, пружање услуга и дигитализација, управљање јавним финансијама. Једна од вредности која је у основи ових принципа и релевантна за овај извештај је свакако: „Јавни службеници поступају професионално, са интегритетом и неутрално. Добијају запослење и унапређење на основу заслуга и равноправних могућности и поседују компетенције за делотворно обављање својим послова“. Принципи препознати у области јавнослужбеничког система су: оквир за запошљавање, пријем у радни однос, највиши руководиоци, мотивација и услови за рад и стручно усавршавање. Принцип 12 препознаје да стручно усавршавање, таленат и управљање учинком унапређују вештине, ефикасност и делотворност јавних службеника и промовише вредности јавне управе.

Уредба о одређивању компетенција за рад државних службеника⁴ и Уредба о одређивању компетенција за рад службеника у органима аутономних покрајина и јединицама локалне самоуправе⁵ дефинишу сет понашајних, општих функционалних, посебних функционалних и компетенција за одређено радно место. Програми обука које Академија припрема и спроводи доприносе развоју понашајних, општих функционалних, а нарочито посебних функционалних компетенција. Такође је препозната потреба за развојем и неких компетенција за одређено радно место као што су страни језици и одређени софтвери који су потешни службеницима у већем броју органа.

Реформа јавне управе у Републици Србији, започета Стратегијом реформе, донела је значајне резултате у примени принципа професионализације и деполитизације. Успостављен је нови правни оквир са нагласком на нови службенички систем, уз очување основних принципа реформе.

³ OECD (2023), *The Principles of Public Administration*, OECD, Paris, <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-SRB.pdf>

⁴ "Службени гласник РС", број 9 од 21. јануара 2022.

⁵ "Службени гласник РС", број 132 од 30. децембра 2021.

Уводни програми обуке, у складу са Законом о државним службеницима⁶ и Законом о запосленима у јединицама локалне самоуправе⁷, обезбеђују стручно оспособљавање запослених који први пут заснивају радни однос и припрему за полагање државног стручног испита. Обуке су усклађене са изменама Уредбе о државном стручном испиту и пратиће промене у програму и приручнику за полагање испита.

Сходно Полазним основама за припрему Нацрта закона о стручним испитима⁸, планирано је доношење закона који ће јединствено уредити питања за све стручне испите у систему управе. Ово ће омогућити делотворније и ефикасније извршавање послова, што је већ исказано као приоритет за 45 државних органа са 599 државних службеника и 31 орган локалне самоуправе, са 1027 службеника који су исказали потребу за обукама у наредној години.

Јавна управа треба да прерасте из чистог регулатора у сервис грађана, посвећен стварању услова за привредни раст и друштвени развој. Неопходно је усаглашавање рада са принципима европског административног простора, што се може постићи само обезбеђивањем функционалног јединства и минималних стандарда квалитета активности, независно од субјеката који их обављају.

Сет обука у области **Управа и јавне услуге** има за циљ јачање капацитета службеника, подршку реформском путу и трансформацију у модерну јавну услугу. Стратегија реформе јавне управе, уводи кровну политику пружања услуга како би се унапредио тренд развоја кориснички оријентисаних услуга и увођења стандарда и квалитета у пружање услуга грађанима и привреди.

Развој електронске управе омогућава веће задовољство грађана и привреде. Јачање сервиса е-Управе побољшава комуникацију и обим доступних услуга, подржавајући стратешке приоритете Владе. Коришћење ИКТ захтева темељне промене у пословању, прелазак на систем оријентисан ка услугама, транспарентан и колаборативан. У склопу регулаторне реформе, Програм за поједностављење административних поступака и регулативе „е-ПАПИР“ за период 2023-2025. године⁹ истиче потребу за унапређењем капацитета службеника за управљање административним поступцима. Успех е-управе подразумева подизање капацитета запослених, оптимизацију процеса и коришћење савремених метода дизајна услуга. Стратегија реформе јавне управе предвиђа обуке за коришћење портала еУправе и примену стандарда за пружање услуга.

Програм развоја е-Управе за период 2023-2025.¹⁰ обухвата успостављање еАрхиве, са великим нагласком на електронско канцеларијско пословање и оптимизацију административних поступака. Овај приступ подржава трансформацију јавне управе у ефикаснији и инклузивнији сервис грађана и привреде.

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

⁷ "Службени гласник РС", бр. 21 од 4. марта 2016, 113 од 17. децембра 2017, 113 од 17. децембра 2017 - др. закон, 95 од 8. децембра 2018, 114 од 30. новембра 2021, 92 од 27. октобра 2023.

⁸<https://mduls.gov.rs/wp-content/uploads/Polazne-osnove-za-pripremu-Nacrta-zakona-o-stru%C4%8Dnim-ispitima.pdf>

⁹ "Службени гласник РС", број 21 од 17. марта 2023.

¹⁰ "Службени гласник РС", број 85 од 16. јуна 2020.

Анализа организационих потреба за 2025. годину показала је да је област јавних услуга препозната као приоритетна. Потребу за обукама из ове области исказао је 47 органа државне управе, и 44 органа ЈЛС. Електронско канцеларијско пословање је приоритет за 821 државног службеника, док су оптимизација административних поступака приоритети за 5,165 локалних службеника, а рад и комуникација са корисницима услуга за 3,276 локалних службеника.

У сложеном и динамичном систему као што је јавна управа, **иновације** имају све већи значај. Многе државе су прихватиле концепт иновација како би унапредиле систем, повећале њену ефикасност, ефективност и задовољство корисника. Процеси **дигитализације** су у центру иновација, али постоје и други начини да се подрже иновације у јавној управи. Сваки службеник може бити иновативан у свом раду, оријентисан на стално унапређење процеса рада. Неопходно је пружити подршку службеницима који могу да понуде иновативна решења за административне проблеме, те развијати културу иновација која подразумева и право на грешку.

Како би се подигли капацитети службеника и унапредила иновативност и креативност у јавној управи, развијен је сет обука. Иновације се не могу приближити кроз један или два дана обуке, већ је то нови поглед на свет, који мора системски да се негује кроз развој вештина и промену културе рада у институцијама. Као што је већ поменуто, дигитализација је један од главних приоритета Владе, уз коришћење иновативног приступа за промену рада на свим нивоима. Дигитализација је, такође, инструмент за постизање УН-ових циљева одрживог развоја, посебно SDG 16. Е-Управа подразумева коришћење ИКТ за ефективно пословање и пружање услуга усмерених на крајње кориснике.

Значај интелектуалне својине огледа се у стварању бољих услова за јачање економије Републике Србије и приступању Европској унији. Стратегија развоја стартап екосистема¹¹ препознаје значај подизања капацитета јавне управе за подршку иновацијама и стартаповима. Вештачка интелигенција је један од стубова четврте индустријске револуције, са нагласком на етички развој и примену како би се спречила злоупотреба и повреда људских права. У припреми је нова Стратегија развоја вештачке интелигенције у Републици Србији за период 2024–2030. година. Општи циљ Стратегије је убрзати развој националних ресурса за развој вештачке интелигенције у привреди и образовању, обезбеђујући доступност вештачке интелигенције за све грађане. Стратегија посебан акценат ставља на увођење вештачке интелигенције у рад државне управе, као и изградњу капацитета за управљање и инжењеринг података у државној управи. Утврђена је потреба подизања капацитета службеника у домену нових технологија као и генеративне вештачке интелигенције.

Акциони план за период од 2023. до 2025. године¹², за спровођење Стратегије паметне специјализације у Републици Србији за период од 2020. до 2027. године¹³ представља стратешки приступ економском развоју, реализован кроз подршку истраживачким и иновационим активностима. ИКТ имају хоризонтални допринос у развоју индустрије, иновација и инфраструктуре и повећању запослености. Кроз адекватне политике у области образовања, обука и рада, ИКТ доприносе повећању могућности за запошљавање и на тај начин решавају изазове сиромаштва, неједнакости и родне равноправности.

¹¹ "Службени гласник РС", број 125 од 17. децембра 2021.

¹² "Службени гласник РС", број 120 од 29. децембра 2023.

¹³ "Службени гласник РС", број 21 од 6. марта 2020.

Систематски приступ дигитализацији је повећао доступност јавних услуга, али је неопходно увести и систематско праћење учинка и задовољства корисника. Идентификован је недостатак дигиталних вештина и знања, а Програм унапређења управљања јавним политикама и регулаторном реформом са Акционим планом за период 2021–2025.¹⁴ акценује обуке за иновативна решења.

Изазов за доносиоце одлука је формулисање стратегија које решавају интерсекторске проблеме. Савремене методе израде будућих стратегија, попут foresight-а, представљају нови начин за подстицање иновација и стратешко планирање.

Стратегија индустријске политике Републике Србије од 2021. до 2030. године¹⁵ идентификује иновације, дигиталну трансформацију и раст инвестиција као стратешке области. Развој стартап екосистема и јачање конкурентности привреде добијају посебан значај. Јавне набавке и Партнерство за иновације остају приоритет Владе, подстичући развој иновација и привреде.

Потребу за подизањем капацитета државних службеника препознаје чак 39 органа државне управе. Као најтраженије обуке се издвајају Примена вештачке интелигенције (228 службеника) и Иновације и дигитална трансформација (203).

Стратегија **националне безбедности**¹⁶ јесте највиши стратешки документ чијим спровођењем се штите националне вредности и интереси Републике Србије од изазова, ризика и претњи безбедности у свим областима друштвеног живота. Како би се заштитиле националне вредности и јавни интерес Републике Србије, потребно је подићи свест запослених у јавној управи у области безбедности, као и исправног разумевања њихове улоге у систему безбедности и превентивног деловања, и то најпре кроз развој посебне тематске области за ову област. Неопходно је подизање капацитета управе у домену стратешког усмерења које уређује националну безбедност и структуру система одбране и одбрамбене интересе Републике Србије, у домену безбедности грађана и имовине, владавине права, као и Уставом и законом утврђених људских и мањинских права и слобода, превентивних и оперативних мера и задатака заштите и спасавања људи и добара од последица елементарних непогода и других несрећа, надлежности, овлашћења и улогу обавештајних служби у обезбеђивању безбедности, управљања и демократске цивилне контроле над радом субјеката националне безбедности, значаја међународне и регионалне сарадње, значаја енергетске безбедности Републике Србије, као и механизма превенције насилног екстремизма и радикализације који воде у тероризам.

У циљу постизања делотворног управљања ризицима и повећања степена заштите живота и здравља грађана, њихове имовине и имовине привредних субјеката и других правних лица, инспектори Управе за цивилну заштиту и управљање ризиком, у складу са одредбама Закона о смањењу ризика од катастрофа и управљању ванредним ситуацијама¹⁷, спроводе надзор над субјектима ради унапређења усаглашености надзираних субјеката са законима и другим прописима из своје надлежности. Јединице локалне самоуправе су углавном извршиле обавезе из Закона а у вези са израдом процене ризика од катастрофа. У односу на извештај из

¹⁴ "Службени гласник РС", број 113 од 29. новембра 2021.

¹⁵ "Службени гласник РС", број 35 од 18. марта 2020.

¹⁶ „Службени гласник РС“, број 94 од 27. децембра 2019.

¹⁷ Службени гласник РС“, бр.87/2018

2022. године побољшано је стање по питању критичног ризика који сада није установљен ни у једној локалној самоуправи.

Процент ризика који је установљен као средњи и висок је последица не извршавања обавеза по питању изградње система за узбуњивање и израде студија чујности на територијама локалних самоуправа, на неизрађене планове заштите и спасавања и због истека важности датих сагласности на овај документ.

Зелене вештине и зелена агенда све више добијају на значају. У савременом свету који се сусреће са изазовима одрживог развоја, климатских промена и угрожавања животне средине, припрема и имплементација програма обука у области Зелене агенде постаје кључни корак ка изградњи одрживије будућности. Глобални план који дефинише ову област је Агенда 2030, коју су прихватиле Уједињене нације. Ова амбициозна агенда поставља циљеве одрживог развоја кроз 17 Циљева одрживог развоја (ЦОР-ова), који обухватају здравље, образовање, једнакост, чисту воду, чист ваздух и заштиту животне средине. Влада Републике Србије препознаје значај учешћа у овим глобалним иницијативама и активно се укључује у њихову имплементацију како би осигурала одрживи економски раст у складу са заштитом животне средине.

Програм прилагођавања на измењене климатске услове за период од 2023. до 2030. године¹⁸ предвиђа Повећање свести, унапређење знања и разумевања утицаја климатских промена и њихових последица, као и Успостављање и јачање капацитета за системско спровођење процеса прилагођавања на измењене климатске услове од националног до локалног нивоа.

У складу са овим циљевима, развијен је Европски оквир компетенција за одрживост GreenComp, који дефинише четири кључна подручја компетенција: „постављање вредности одрживости”, „прихватање сложене природе одрживости”, „предвиђање одрживих верзија будућности” и „деловање за одрживост”. Ова подручја компетенција представљају основ за развој програма обука који имају за циљ да полазницима омогуће развој знања, вештина и ставова неопходних за подршку одрживом развоју.

Програм обука ће се фокусирати на кључне аспекте Зелене агенде као што су одрживи развој, заштита животне средине, климатске промене, зелене јавне набавке, и циркуларна економија. Обуке ће се бавити важним темама као што су zero-waste lifestyle, стратешка процена утицаја на животну средину, и значај зелених јавних набавки.

Имплементација концепта циркуларне економије, који повезује управљање отпадом, обновљиве изворе енергије, и зелене јавне набавке, представља значајан аспект националне стратегије за одрживи развој. Програм развоја циркуларне економије у Републици Србији за период 2022–2024. године¹⁹ тежи унапређењу ефикасности ресурса и увођењу иновација које доприносе очувању животне средине. Локалне самоуправе представљају један од кључних чинилаца за развој циркуларне економије.

¹⁸ "Службени гласник РС", број 119 од 29. децембра 2023.

¹⁹ "Службени гласник РС", број 137 од 9. децембра 2022.

Програм заштите ваздуха у Републици Србији за период од 2022. до 2030. године²⁰ са акционим планом предвиђа подизање свести о заштити животне средине и квалитету ваздуха и развој административних капацитета посебно локалних инспектора.

Стратегија нискоугљеничног развоја Републике Србије за период од 2023. до 2030. године са пројекцијама до 2050. године²¹ са Акционим планом и Програма прилагођавања на измењене климатске услове за период од 2023. до 2030. године²², такође регулишу ову област.

Исказане организационе потребе државних органа за 2025. годину указују да је ову област препознано као потребну чак 25 органа, док је најтраженија онлајн обука Одрживи развој, заштита животне средине и климатске промене (98 службеника).

Управљање квалитетом у јавној управи је од пресудног значаја за ефикасност и ефективност услуга које се пружају грађанима и привреди. Савремене организације јавног сектора се суочавају са изазовима у погледу унапређења квалитета и услуга, због чега је примена стандарда као што су ISO 9001 стандарда који садржи захтеве које организација треба да примењује у погледу квалитета рада и пружања услуга, затим ISO 14001 стандарда за систем менаџмента животном средином, ISO 27001 стандарда за менаџмент безбедношћу информација, и ISO 56000 стандарда за менаџмент иновацијама. Због тога је обукама на ове, али и друге теме, посвећена посебна пажња, како за државну управу тако и за јединице локалне самоуправе.

Национална академија је, у настојању да подржи ове напоре, у претходном периоду организовала серију округлих столова како би промовисала примену различитих модела управљања квалитетом. Поред обука у вези са применом ISO стандарда, за јавну управу Републике Србије од изузетног значаја је и упознавање са предностима и могућностима имплементације CAF модела. Заједнички оквир за процену (CAF) је први европски модел за управљање квалитетом који је посебно осмишљен за јавни сектор и који је развијен од стране јавног сектора, а циљ му је да помогне организацијама јавног сектора да унапреде свој рад. У питању је модел управљања укупним квалитетом (Total Quality Management), који је инспирисан Моделом изврсноности Европске фондације за управљање квалитетом (EFQM®). Осмишљен је да се користи у свим сегментима јавног сектора, а примењив је на националном/савезном, регионалном и локалном нивоу.

Због значаја управљања квалитетом, програми обука у овој области имају за циљ афирмацију и имплементацију адекватних модела система менаџмента квалитетом у јавним институцијама. Специјализоване обуке као што су „Менаџмент квалитета у јавној управи“ и „Примена ISO 27001 – ИТ безбедност“ одговарају на исказане потребе чак 20 органа државне управе, чиме се омогућава усавршавање и повећање компетенција запослених.

Кроз овакве програме обука, тежи се унапређењу квалитета рада јавне управе, што доприноси општем добробити грађана и економском учинку земље. Јавна управа која се прилагођава променљивим околностима и која се ослања на стално побољшање процеса, представља темељ стабилног и одрживог

²⁰ "Службени гласник РС", број 140 од 22. децембра 2022.

²¹ "Службени гласник РС", број 46 од 7. јуна 2023.

²² "Службени гласник РС", број 119 од 29. децембра 2023.

развоја. У циљу унапређења ефикасности рада органа јавне управе путем подизања нивоа информисаности и унапређења знања о значају и специфичностима примене инструмената управљања квалитетом, у области Управљање квалитетом предвиђена је и конференција која ће се бавити питањима квалитета у контексту јавне управе Републике Србије.

У области **превенције корупције**, и даље је доминантна тематска јединица Етика и интегритет за којом је чак 1282 државна службеника исказало потребу. Влада је недавно усвојила Националну стратегију за борбу против корупције за период од 2024-2028. године, што несумњиво говори о приоритетима којим аје посвећена. Улога јавног службеника укључује поштовање принципа и вредности као што су законитост, одговорност и непристрасност. Веза између појединачног интегритета службеника и угледа институције је кључна и обухваћена је програмом обуке "Етика и интегритет". Закон о спречавању корупције²³, који се примењује од септембра 2020, налаже обуку у превенцији корупције и јачању интегритета за све органе јавне власти. Ова едукација јача етичку културу институција и униформне стандарде понашања, што доприноси реформи јавне управе у Србији. План интегритета је обавезан документ за све јавне органе са више од 30 запослених, који идентификује и процењује ризике корупције и предвиђа мере за њихово отклањање. Његова примена спречава корупцију и унапређује квалитет рада институција. Руководиоци имају кључну улогу у изради и спровођењу овог плана. Континуирана обука јавних функционера је неопходна за јачање свести о одговорности и значају узбуњивача у борби против корупције. Разумевање сукоба интереса је кључно за спречавање корупције, а обуке на ове теме су значајне за носиоце јавних функција. Провера имовине јавних функционера је такође важан сегмент у превенцији корупције. Закон о лобирању, који штити јавни интерес и повећава транспарентност рада државних органа, предвиђа нову обуку у области превенције корупције фокусираној на лобирање.

Јачање интегритета и етичких стандарда у јавној управи се заснива на успостављању система етичке инфраструктуре у органима јавне управе односно одређивање службеника за етику и интегритет, који ће имати посебну улогу у развоју организационе културе засноване на етици и интегритету и обављању послова значајних за спречавање корупције у органима јавне управе, као и дефинисање надзорних тела за област етике и интегритета на централном, покрајинском и локалном нивоу. У првој фази спровођења, Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период 2021-2030. године предвиђа спровођење обуке о етичком систему за службенике за етику и интегритет и руководиоце на централном нивоу. Смернице и препоруке за увођење службеника за етику и интегритет у јавну управу Републике Србије²⁴, из децембра 2019. године имају за циљ обезбеђивања услова за успостављање свеобухватне и ефикасне етичке инфраструктуре у јавној управи у Србији. Министарство државне управе и локалне самоуправе и Агенција за спречавање корупције, у сарадњи са UNODC, припремиле су Студију о увођењу службеника за етику и интегритет у органе државне управе Републике Србије. Основни циљ Студије је утврђивање предлога за систематизовање и интегрисање различитих послова у вези за спречавањем корупције и јачањем интегритета у органима државне управе, на основу претходно дефинисаног нивоа успостављености етичке инфраструктуре у овим органима.

²³ „Службени гласник РС“, бр. 35 од 21. маја 2019, 88 од 13. децембра 2019, 11 од 12. фебруара 2021 - Аутентично тумачење, 94 од 27. септембра 2021, 14 од 7. фебруара 2022.

²⁴ <http://www.acas.rs/wp-content/uploads/2020/01/2019-12-25-Smernice-i-preporuke-za-uvodjenje-sluzbenika-za-etiku-i-integritet.pdf>

У домену **људских и мањинских права**, Стратегија превенције и заштите од дискриминације за период од 2022. до 2030. године²⁵ и Нацрт Акционог плана за период 2024–2025. године ставља у фокус концепт једнакости као основно начело за уживање људских права и слобода. Дискриминација у поступању пред органима јавне власти је значајан проблем, што потврђује и велики број притужби упућених Поверенику за заштиту равноправности. Стратегија предвиђа јачање капацитета, знања и вештина представника извршне власти на свим нивоима кроз обуке за примену смерница о антидискриминацији у документима јавних политика и вредновање њиховог учинка на положај угрожених група.

Стратегија унапређења положаја особа са инвалидитетом у Републици Србији за период од 2020. до 2024. године²⁶ иако у завршној години важења остаје значајна за дефинисање политика у овој области. Стратегија се фокусира на повећање знања државних службеника о правима и могућностима дискриминације особа са инвалидитетом. Она налаже укључивање перспективе инвалидитета у јавне политике кроз обавезну *ex ante* и *ex post* анализу њихових ефеката.

Анализа резултата Испитивања личног осећаја приступачности особа са интелектуалним инвалидитетом у Републици Србији које је спроведено у току новембра 2023. године у оквиру Мреже организација које припадају Савезу удружења за помоћ ментално недовољно развијеним особама Републике Србије и АП Војводине, показује да је потешкоће обучити запослене за рад са особама са интелектуалним инвалидитетом. Тумачећи одговоре испитаника, осим што указују да су препреке са којима се сусрећу испитаници углавном оне које се односе на људски фактор, односно спремност и вештине представника установа или запослених у другим службама да прилагоде комуникацију. Такође видљиво је да особе са менталним тешкоћама имају и одређене проблеме у приступачности које имају и друге особе са инвалидитетом јер се тичу физичке приступачности која настаје као последица вишеструке ометености или тежих облика интелектуалне ометености.

Стратегија за социјално укључивање Рома и Ромкиња у Републици Србији за период од 2022. до 2030. године²⁷ има за циљ побољшање квалитета живота Рома и Ромкиња кроз елиминисање дискриминације и циганизма, као и повећање социјалне укључености у свим сегментима друштва. Стратегија је фокусирана на борбу против расизма и дискриминације, сиромаштво и социјалну искљученост, партиципацију, образовање, запошљавање, здравље, становање и социјалну заштиту.

Стратегија за стварање подстицајног окружења за развој цивилног друштва у Републици Србији за период од 2022. до 2030. године²⁸ предвиђа обуке на тему израде годишњих извештаја у складу са Законом о приступу информацијама од јавног значаја²⁹ за запослене у државној управи, као и унапређење капацитета органа јавне управе за укључивање ОЦД у процес израде, примене, праћења примене и вредновања ефеката јавних политика и прописа. Унапређење кадровских и стручних капацитета јавне управе за планску и транспарентну

²⁵ "Службени гласник РС", број 12 од 1. фебруара 2022.

²⁶ "Службени гласник РС", број 44 од 27. марта 2020.

²⁷ "Службени гласник РС", број 23 од 17. фебруара 2022.

²⁸ "Службени гласник РС", број 23 од 17. фебруара 2022.

²⁹ "Службени гласник РС", бр. 120 од 5. новембра 2004, 54 од 13. јуна 2007, 104 од 16. децембра 2009, 36 од 28. маја 2010, 105 од 8. новембра 2021.

доделу, праћење и евалуацију доделе буџетских средстава намењених за програме и пројекте ОЦД и остварености постављених циљева, је такође једна од мера Стратегије.

Извештај о раду Повереника за заштиту равноправности указује на потребу побољшања препознавања, разумевања и заштите од дискриминације, посебно на родно засновано насиље. Извештај Повереника за информације од јавног значаја и заштиту података о личности истиче потребу за подизањем капацитета у области права на приступ информацијама од јавног значаја и права на заштиту података о личности, како би се унапредио ниво остваривања ових права у Републици Србији.

У припреми је Акциони план за спровођење Стратегије развоја система јавног информисања у Републици Србији за период 2020-2025. година за период 2024-2025. година, који предвиђа едукацију новинара, медијских радника и запослених у органима државне управе у области права на приступ информацијама од јавног значаја и заштиту података о личности.

Стратегија заштите података о личности за период од 2023. до 2030. године³⁰ препознаје значај континуираног стручног усавршавања које обезбеђује да је сваки запослени службеник јавне управе увек у стању да одговори на потребе грађана и правилно, ефикасно и економично спроведе прописе без дискриминације и на стандардизован начин. Професионализација и деполитизација управе су кључни принципи реформе, којима Национална академија за јавну управу даје значајан допринос развијајући и реализујући савремене програме обуке као и праћењем постигнутих резултата.

Област заштите људских права обухвата обуке за унапређење знања државних службеника и подизање свести о значају остваривања и заштите људских и мањинских права и слобода. Уставом Републике Србије³¹ се људска права гарантују и утврђују се механизми њихове заштите, а знања о остваривању и заштити људских права су неопходна за рад свих државних службеника како у процесу пружања услуга, тако и у функционисању јавне управе.

Потреба за јачањем капацитета службеника у вези са остваривањем, заштитом и унапређењем људских и мањинских права препозната је у чак 54 органа и то са високим степеном приоритета.

Квалитетна имплементација Закона о забрани дискриминације³², Закона о заштити права и слобода националних мањина³³, и Закона о службеној употреби језика и писма³⁴ пружа основу за праведно друштво са једнаким могућностима, и испуњење важног услова за приступање Србије ЕУ.

³⁰ "Службени гласник РС", број 72 од 31. августа 2023.

³¹ „Службени гласник РС“, бр. 98 од 10. новембра 2006, 115 од 30. новембра 2021 - Амандмани I-XXIX, 16 од 9. фебруара 2022.

³² „Службени гласник РС“, бр. 22 од 30. марта 2009, 52 од 24. маја 2021.

³³ „Службени лист СРЈ“, број 11 од 27. фебруара 2002, „Службени гласник РС“, бр. 72 од 3. септембра 2009 - др. закон, 97 од 6. новембра 2013 - УС, 47 од 20. јуна 2018.

³⁴ „Службени гласник РС“, бр. 45 од 27. јула 1991, 53. од 16. јула 1993 - др. закон, 67 од 30. августа 1993 - др. закон, 48 од 20. јула 1994 - др. закон, 101 од 21. новембра 2005 - др. закон, 30 од 7. маја 2010, 47 од 20. јуна 2018, 48 од 22. јуна 2018 - исправка

Миграције као комплексни друштвени проблем захтевају координисани рад бројних институција, што захтева јачање капацитета службеника на централном нивоу. Право на приватност је све више угрожено развојем науке и технологије, па је потребно јачање капацитета службеника који обрађују податке о личности како би се спречиле злоупотребе. Реализација обука је важна за унапређење знања о примени законских решења, попут Закона о заштити података о личности и Опште уредбе о заштити података (ГДПР).

Стручно усавршавање релевантних субјеката који у свом раду могу доћи у контакт са жртвама трговине људима, укључујући и рањиве категорије миграната и деце која се крећу без пратње родитеља или старатеља, организује се редовно. Сходно Програму за борбу против трговине људима у Републици Србији за период 2024–2029. године³⁵, а имајући у виду флукуацију запослених, потребно је наставити са реализацијом обука из области борбе против трговине људима.

У области **родне равноправности**, Стратегија за родну равноправност за период од 2021. до 2030. године³⁶ има за циљ унапређење примене Закона о родној равноправности³⁷, уз унапређење механизма за родну равноправност. Ово укључује систематске обуке за родно освешћивање и повећање капацитета и знања о родној равноправности, родним стереотипима и начинима њиховог превазилажења за све актере у овој области. Ове обуке се посебно фокусирају на представнике институција јавне власти и обухватају теме као што су родно одговорно буџетирање, родно одговорно планирање ресорних политика, као и јачање родне компетенције у националном иновационом систему. Нови Акциони план за 2024. и 2025. годину за спровођење Стратегије за родну равноправност предвиђа организовање обука за запослене у службама бесплатне правне помоћи у ЈЛС за унапређење знања о родној равноправности и антидискриминационом законодавству, заштити права, посебно права друштвено осетљивих група, унапређење обука запослених у органима јавне власти у циљу укључивања норми родне равноправности и антидискриминационог законодавства, посебно права рањивих и вишеструко дискриминисаних група, реализацију обука за лица задужена за родну равноправност у органима државне управе, као и спровођење обука о изради родно одговорних ресорних јавних политика.

Стратегија за спречавање и борбу против родно заснованог насиља према женама и насиља у породици за период 2021-2025. године³⁸ и Нацрт Акционог плана за период од 2024. до 2025. године имају за циљ ефикасну превенцију и заштиту од насиља, као и развој система подршке жртвама. Ово укључује обуке за представнике државних органа на свим нивоима како би се унапредило њихово разумевање и знање о узроцима, распрострањености и последицама родно заснованог насиља и подстакло превентивно деловање.

Програм за управљање јавним политикама и регулаторну реформу за период од 2021. до 2025. године ставља акценат на обуке за коришћење теста родне равноправности.

Потреба за јачањем капацитета службеника у овој области произилази из имплементације Закона о забрани дискриминације³⁹ и Закона о родној равноправности, који пружају основ за праведно друштво са једнаким

³⁵ "Службени гласник РС", број 25 од 26. марта 2024.

³⁶ "Службени гласник РС", број 103 од 4. новембра 2021.

³⁷ "Службени гласник РС", број 52 од 24. маја 2021.

³⁸ "Службени гласник РС", број 47 од 10. маја 2021.

³⁹ „Службени гласник РС”, бр. 22 од 30. марта 2009, 52 од 24. маја 2021.

могућностима. Употреба родно сензитивног језика подиже свест о значају једнакости жена и мушкараца и доприноси процесу демократизације друштва.

Усвајање подзаконских аката за примену Закона о родној равноправности, укључујући Правилник о изради и спровођењу плана управљања ризицима од повреде принципа родне равноправности⁴⁰ и Правилник о вођењу евиденције и извештавању о остваривању родне равноправности⁴¹, увело је овлашћења лица за родну равноправност у органима јавне управе. Ово је имплицирало обуке за запослене који преузимају ову улогу, како би били стручно оспособљени за испуњавање додатних обавеза и сарадњу са телима за родну равноправност на свим нивоима.

Родно одговорно буџетирање (РОБ) је обавезно у поступку планирања и извршења буџета, као и код извештавања о буџету, што подразумева родну анализу буџета и реструктурирање прихода и расхода са циљем унапређења родне равноправности.

Потреба за јачањем капацитета службеника у области родне равноправности препозната је и код органа државне управе. У овој области, 45 органа је истакло потребу за обукама, са 129 службеника фокусираних на тему родне равноправности и родно заснованог насиља. Додатно, 122 службеника је исказало потребу за обукама у домену родно сензитивног језика у јавној управи.

У домену **управљања јавним политикама**, фокус остаје на анализи података и доношењу одлука заснованих на подацима. Програм за управљање јавним политикама и регулаторну реформу за период од 2021. до 2025. године ставља акценат на обуке за спровођење екс пост анализа, алате за анализу ефеката прописа, измене у правном оквиру за управљање јавним политикама и регулаторну реформу, као и на коришћење платформе е-Консултације. Овај програм такође обухвата обуке везане за процену трошкова и упоредну праксу у процени утицаја стратешких докумената. У складу са Стратегијом за родну равноправност, значајно је родно одговорно планирање ресорних политика као хоризонтални принцип.

На нивоу јединица локалне самоуправе, најтраженије су обуке за израду докумената и базичне обуке о јавним политикама, као и праћење спровођења и вредновање. Стратегија за стварање подстицајног окружења за развој цивилног друштва у Републици Србији за период 2022–2030. године предвиђа обуку службеника на тему учешћа јавности у поступку израде нацрта прописа и докумената јавних политика, укључујући укључивање ОЦД у процес израде, примене и праћења јавне политике и вредновање ефеката прописа, као и планску и транспарентну доделу, праћење и евалуацију буџетских средстава.

Фокус реформи у области пружања услуга до 2030. године јесте стварање прилагодљиве јавне управе која пружа интегрисане кориснички оријентисане услуге, са посебним фокусом на мањинске и угрожене групе. Повећање ефикасности у административним поступцима и унапређење квалитета пружања јавних услуга за привредне субјекте је предуслов свеобухватне реформе јавне управе.

Имајући у виду приоритет Владе, унапређење студијско-аналитичких капацитета службеника за планирање и анализу остаће у фокусу. Јавне политике се спроводе кроз мере и активности утврђене планским документима. Процес праћења спровођења омогућава утврђивање да ли се планирани исходи и резултати

⁴⁰ "Службени гласник РС", број 67 од 17. јуна 2022.

⁴¹ "Службени гласник РС", број 67 од 17. јуна 2022.

остварују ефикасно, и које одлуке треба донети у случају одступања. Анализа ефеката јавних политика доприноси доношењу одлука заснованих на подацима и омогућава боље разумевање интервенција.

Средњорочно планирање омогућава приоритизацију и ефикасну алокацију ресурса институције у складу са њеним циљевима. Јединствени информациони систем за планирање, праћење, координацију јавних политика и извештавање (ЈИС) представља електронски систем за унос докумената јавних политика и извештавање, у складу са Законом о планском систему Републике Србије⁴².

На нивоу органа државне управе 31 орган је исказао потребу за обукама у овој области, док је као приоритетна препозната обука Јавне политике - креирање, спровођење и анализа ефеката за чак 126 службеника. На нивоу јединица локалне самоуправе, 26 органа је исказало потребу за овом облашћу, док је основна онлајн бука о јавним политикама потребна чак за 3414 службеника.

Обуке у области **законодавног процеса** усмерене су на усвајање кључних знања у вези са законодавним процесом и јачање капацитета државних службеника запослених на пословима израде и праћења примене прописа. Полазници ових обука овладавају потребним знањима и вештинама за учешће у свим фазама законодавног процеса – од планирања, израде и примене прописа, до координације и сарадње у поступку израде прописа. Посебна пажња посвећена је техникама и методама за вршење анализе ефеката и оцене квалитета прописа, као и унапређењу језичке писмености и административног стила.

Организационе потребе органа, показују да су обуке из области нормативног процеса препознате као потребне код 28 државних органа, док су обуке Методологија израде прописа и Примена граматичких, стилских и правописних правила у изради прописа, најтраженије и препознате код 144 службеника.

Доношењем Закона о планском систему Републике Србије, измена и допуна Закона о државној управи⁴³, Правилника о смерницама добре праксе за остваривање учешћа јавности у поступку израде нацрта прописа⁴⁴ и Смерница за укључивање организација цивилног друштва у радне групе за израду предлога докумената јавних политика и нацрта⁴⁵, значајно је измењен правни оквир за учешће јавности у процесу израде нацрта прописа. Ово имплицира додатно усавршавање у овом сегменту. Додатно, Акциони план за спровођење иницијативе Партнерство за отворену управу у Републици Србији за период 2023–2027. године⁴⁶ препознаје потребу спровођења обука за коришћење Портала еКонсултације.

Пре приступања изради прописа, орган државне управе доноси одлуку о потреби доношења прописа на основу анализа које израђује у оквиру праћења стања у области. Неопходно је унапредити капацитете државних службеника за спровођење адекватне и свеобухватне анализе ефеката опција на привреду, грађане и јавну управу.

⁴² "Службени гласник РС", број 30 од 20. априла 2018.

⁴³ „Службени гласник РС“, бр. 79 од 16. септембра 2005, 101 од 6. новембра 2007, 95 од 17. децембра 2010, 99 од 11. септембра 2014, 30 од 20. априла 2018 - др. закон, 47 од 20. јуна 2018.

⁴⁴ "Службени гласник РС", број 51 од 19. јула 2019.

⁴⁵ "Службени гласник РС", бр. 8 од 31. јануара 2020, 107 од 12. новембра 2021.

⁴⁶ "Службени гласник РС", број 119 од 29. децембра 2023.

Законом о спречавању корупције, органи државне управе су дужни да доставе Агенцији за спречавање корупције нацрт закона из области посебно ризичне за настанак корупције и нацрт закона којима се уређују питања обухваћена међународним уговорима у области борбе против корупције, ради потражње мишљења о процени ризика од корупције. Рад у државној управи подразумева да службеник уме да препозна ризик за настанак корупције и начине за његово решавање.

Иако немају сви органи **инспекцијски надзор** у свом делокругу, обуке у овој области су веома потребне и високо приоритетне. Програм треба да обухвати уводне и континуиране обуке, припрему за испит за инспекторе и обуке за искусне инспекторе, са фокусом на информациони систем еИнспектор. Постоји потреба за обукама у унутрашњој контроли инспекције, извршењу решења, питањима дискриминације и процени ризика од корупције. Вештине комуникације и професионалног понашања су такође препознате као веома важне.

Доношењем Закона о инспекцијском надзору⁴⁷, уређен је инспекцијски надзор као посао органа државне управе, аутономних покрајина и локалних самоуправа. Закон и други прописи су показали потребу за наставком обука ради унапређења инспектора и уједначавања инспекцијске праксе.

Програми обука су усмерени на континуирано усавршавање инспектора и припрему за испит за инспекторе. Програм за полагање испита обухвата пет онлајн обука, док програм континуираног усавршавања садржи сет кратких радионица за специфичне компетенције инспектора. Ове радионице развијају вештине за решавање конкретних проблема у раду, као што су: Превентивно деловање инспекције, Процена ризика и сразмерност у инспекцијском надзору, Злоупотреба права на представку и притужбу, Налог за инспекцијски надзор, Споразум о признавању прекршаја и Извршење решења донетог у поступку инспекцијског надзора.

Реформа инспекцијског надзора има за циљ бољу заштиту јавног интереса, смањење административних трошкова и повећање правне сигурности субјеката инспекцијског надзора. Увођење јединственог софтверског решења еИнспектор омогућава дигитализацију рада, аутоматизовану процену ризика и бољу координацију између инспекција.

Сходно Извештају о раду Управног инспектората за 2023. годину, од 2442 предложене мере скоро трећина је у области инспекцијског надзора (796). Највише предложених мера односило се на обавезу инспекције да сачини стратешки (вишегодишњи), годишњи и оперативне (полугодишње, тромесечне и месечне) планове инспекцијског надзора, као и обавезу инспекције да достави Координационој комисији предлог годишњег плана инспекцијског надзора за наредну годину.

У области **управно-правних послова** постоји значајна потреба за напредним радионицама и разменом искустава службеника који воде управни поступак и одлучују о управним стварима. Полазници претходних обука истичу важност припреме образложења, правних средстава у управном поступању, и детаљног упознавања са вођењем управног поступка, ванредним правним лековима по Закону о управном поступку (ЗУП), као и поступања првостепеног органа по жалби. Поред тога, потребне су обуке у вези са правом на приговор, извршним поступком у ЗУП-у и упознавањем са праксом Управног суда.

⁴⁷ "Службени гласник РС", бр. 36 од 21. априла 2015, 44 од 8. јуна 2018 - др. закон, 95 од 8. децембра 2018.

Како је примена Закона о општем управном поступку⁴⁸ почела 2017. године и сада постоји свеобухватан корпус управне праксе, препозната је потреба за разменом искустава. Развиле су се кратке радионице за напредне полазнике, које покривају теме као што су ток првостепеног управног поступка, редовна и ванредна правна средства у управном поступку, улога учесника у управном поступку и израда образложења одлуке.

Ове обуке препознате су као потребне код 39 државних органа и чак 802 службеника је исказало потезу за онлајн обуком општи управни поступак.

На основу реформских процеса у области финансијско-материјалног пословања и Програма реформе управљања јавним финансијама за период 2021–2025. године⁴⁹, приоритети у наредном периоду укључују капиталне инвестиције, јачање програмског буџетирања са фокусом на учинак и праћење фискалних ризика уз успостављање правног оквира. Такође, планирано је јачање пословних процеса, административних капацитета и ИТ решења у прикупљању и управљању буџетским средствима, институционално јачање система буџетске инспекције, као и јачање контроле над средствима ЕУ и унапређење система финансијског управљања и контроле у јавном сектору. Кад је реч о управљању јавним финансијама, Европска комисија кроз свој Извештај о напретку за 2023. годину⁵⁰, сматра да су и даље потребне активности како би се у потпуности применила препорука за јединствени механизам за приоритизацију свих инвестиција без обзира на врсту и извор финансирања. Постоји хитна потреба да се успостави јединствен, свеобухватан и транспарентан систем за планирање капиталних инвестиција и управљање њима.

Програмом реформе управљања јавним финансијама за период 2021-2025. године предвиђене су мере за напредак у процесу јачања програмског буџетирања, управљање капиталним инвестицијама, јачање административних капацитета и ИТ решења, као и додатно унапређење финансијског управљања и контроле. Посебно је планирано јачање капацитета у примени IPSAS стандарда, подизање капацитета за управљање и заштиту националних и ЕУ фондова, као и обука у вези са електронским фактурама и другим важним темама као што су зелене буџетске методологије и управљање имовином.

Потребно је јачање капацитета у домену јавних финансија, нарочито у припреми и извршењу буџета, који је кључан за функционисање државне управе. Области као што су електронско фактурисање, интегрисани информациони системи и модернизација буџетског процеса представљају важне аспекте у унапређењу управљања јавним средствима.

Реформе у области рачуноводства јавног сектора су континуиране, с фокусом на имплементацију међународних рачуноводствених стандарда, а најчешће грешке у буџетском рачуноводству проистичу из погрешног планирања и књижења. Стратегија за модернизацију укључује побољшање квалитета рачуноводствених података, увођење електронског фактурисања и побољшање ефикасности и транспарентности у управљању буџетским средствима.

⁴⁸ "Службени гласник РС", бр. 18 од 1. марта 2016, 95 од 8. децембра 2018 – Аутентично тумачење, 2 од 13. јануара 2023 – УС

⁴⁹ Службени гласник РС: 116/2023

⁵⁰ Република Србија Извештај за 2023. годину, РАДНИ ДОКУМЕНТ КОМИСИЈЕ https://www.mei.gov.rs/upload/documents/eu_dokumenta/godisnji_izvestaji_ek_o_napretku/izvestaj_ek_23.pdf

Чак 61 државни орган је исказао потребу за обукама у овој области а најтраженије теме су Израда финансијских планова корисника (у складу са Упутством за припрему буџета Републике Србије за 2026. годину и пројекција за 2027. и 2028. годину) (229), Извршење буџета (233), Рад у централном информационом систему за обрачун примања (ИСКРА) – кадровски модул (232) и Рад у централном информационом систему за обрачун примања (ИСКРА) – обрачунски модул (249).

Да би се омогућила правилна примена прописа из области **јавних набавки**, потребно је осигурати адекватне административне капацитете. Влада је усвојила Програм развоја јавних набавки у Републици Србији за период 2024 - 2028. године, који наглашава модернизацију система јавних набавки. Да би се омогућила правилна примена прописа, неопходно је осигурати и обуке и помоћне материјале, као што су приручници, смернице и инструкције. Посебно је важно истакнути антикорупцијске принципе и спречавање сукоба интереса у овој области.

Стратегија за развој малих и средњих предузећа за период од 2023. до 2027. године⁵¹, предвиђа унапређење општег правног, административног и пореског оквира за отпочињање и развој пословања и „другу шансу“ за МСПП, као и јачање капацитета институција за подршку МСПП и дијалога за развој са МСПП, пре свега кроз унапређење обука за наручиоце јавних набавки и сензибилисање за активније коришћење критеријума економски најповољније понуде у процесу јавних набавки.

Полазници обука указују на потребу за додатним радионицама у вези са радом на Порталу, јавним уговорима, набавкама испод законских лимита, односно у вези са набавкама на које се закон не примењује, као и у вези са неправилностима у поступцима јавних набавки. Реализатори предлажу да тема процењене вредности јавне набавке буде обухваћена програмом, као и потребу усклађивања програма са планираним изменама Закона о јавним набавкама које се очекују у наредном периоду. У будућности ће на значају посебно добити тзв. „зелене јавне набавке“, односно увођење еколошких аспеката у поступке јавних набавки, као и увођење социјалних принципа у поступке.

Јавне набавке имају важан утицај на општи економски раст кроз обезбеђивање ефикасног коришћења јавних средстава, развој конкуренције и побољшање услова за иновације у пословању. Ефикасност јавних набавки има директан или индиректан утицај и на друге јавне политике, као што су фискална дисциплина, модернизација јавне управе, подстицање малих и средњих предузећа, иновације, еколошки и социјално одржив раст, борба против корупције и други.

Разлог за доношење програма обуке у области јавних набавки проистиче из Преговарачког Поглавља 5, које предвиђа испуњење одређених мерила, укључујући успостављање адекватних административних и институционалних капацитета на свим нивоима како би се обезбедило правилно спровођење и примена законодавства у овој области. Закон о изменама и допунама Закона о јавним набавкама предвиђа обавезу наручиоца да набавља добра, услуге или радове одговарајућег квалитета имајући у виду сврху, намену и вредност јавне набавке, односно економично трошење јавних средстава и минимални утицај на животну средину. У том смислу, предвиђене су и радионице које имају за циљ оснаживање службеника за примену критеријума економски најповољније понуде који није заснован само на цени и зелених јавних набавки. Додатно, Закон о јавним набавкама је прописао врсту поступка јавне набавке – партнерство за иновације.

⁵¹ "Службени гласник РС", број 97 од 3. новембра 2023.

Иновације као поступак унапређења производа, услуге или радова представљају један од кључних елемената економског развоја, али и конкурентности привреде једне земље.

Област јавних набавки је препознано 54 органа као релевантну за даље стручно усавршавање. Државни службеници су највише интересовања показали за обуку Јавне набавке - закључивање, извршење и измене уговора.

Интерна ревизија игра кључну улогу у помагању корисницима јавних средстава да постигну своје циљеве путем систематичног и дисциплинованог приступа у оцењивању система финансијског управљања и контроле. Овај процес обухвата идентификовање, процену и управљање ризицима, усклађеност са законима и интерним актима, поузданост финансијских информација, ефикасност и економичност пословања, као и заштиту средстава и података.

Програмом реформе управљања јавним финансијама за период 2021-2025. године, предвиђене су мере за јачање функције интерне ревизије, укључујући обуке и праћење интерне контроле. У складу са Правилником о заједничким критеријумима за организовање и стандардима за интерну ревизију⁵², ове активности имају за циљ да допринесу унапређењу пословања корисника јавних средстава.

Важно је да интерни ревизори континуирано унапређују своје знање и вештине. Национална академија за јавну управу организује обуке и тренинге како би се обезбедила оспособљеност државних службеника за самостално вршење послова интерних ревизија и стицање звања Овлашћени интерни ревизор. Препоручује се да интерни ревизори похађају додатне обуке, посебно у вези са анализом и управљањем ризицима.

Централна јединица за хармонизацију, у оквиру својих активности, прати ФУК код корисника јавних средстава и развија методолошки материјал из ове области. Модернизација обука и увођење нових модула е-учења су кључне компоненте за постизање ових циљева.

Као и у претходном периоду, највећи број органа је исказао потребу за стручним усавршавањем из области **управљања људским ресурсима**. Теме које су биле најинтересантније полазницима укључују права и обавезе запослених, вредновање радне успешности и мобинг и кориговање лошег радног учинка и понашања.

У складу са Стратегијом реформе јавне управе, у току је анализа организације функције управљања људским ресурсима (УЉР) у органима државне управе и утврђивање праваца будућег развоја.

Инспекција на раду ставља акценат на смањивање повреда и обољења на раду, злоупотребу прековременог рада и материнску заштиту. Инспекција у свом извештају за 2023. годину наводи да су поједини захтеви у вези злостављања на раду били неосновани, односно да се подносе и захтеви, који за основу имају конфликт, а не злостављање на раду. Предлаже су подизање свести службеника у разграничењу ова два појма.

Исказане потребе у овој области указују и на обуке везане за подизање капацитета руководиоца, вредновање радне успешности, анализа радног оптерећења, као и мобинг.

Управљање људским ресурсима које се базира на компетенцијама омогућава уједначену праксу и ставља фокус на знања, вештине и способности државних службеника, који су најважнији ресурс организације. Иако

⁵² "Службени гласник РС", бр. 99 од 27. децембар 2011, 106 од 5. децембра 2013, 84 од 5. октобра 2023.

су измене Закона о државним службеницима донете крајем 2018. и почетком 2019. године, континуирано спровођење и иновирање програма обука је кључно. Адекватно кадровско планирање је нарочито важно након вишегодишње забране запошљавања у јавном сектору, а службеници често немају довољна знања за спровођење функционалне анализе.

Запошљавање државних службеника је један од кључних процеса, а процедуре су утврђене Законом о државним службеницима и Уредбом о интерном и јавном конкурсима. Службеницима је потребна подршка у примени приступа селекције заснованог на компетенцијама, посебно у домену израде задатака за процену посебних функционалних компетенција. Програми обуке су креирани да помогну у развоју знања и вештина за успешнију примену ове Уредбе и спровођење поступка одабира кадрова.

Стратегијом реформе јавне управе и Акционим планом за период 2021-2025. године препозната је потреба за подршком каријерном развоју запослених у државним органима. Програми обука пружају подршку у изградњи неопходних знања и вештина за планирање каријере.

Вредновање радне успешности остаје кључна тема, с обзиром на неуједначену праксу оцењивања и инфлацију високих оцена. Програм обуке се бави изазовима примене вредновања у пракси како би се обезбедила уједначеност и поштовање истих принципа.

Увођење новог информационог система за управљање људским ресурсима (HRMIS) започето је 2020. године, што је створило потребу за обуком службеника за коришћење новог софтвера. Овај систем представља новину и обука на ову тему доприноси аутоматизацији многих ХР процеса.

Осим наведеног, обуке су намењене и за унапређење безбедности, заштите и здравља на раду, као и спречавање мобинга. Неопходно је да запослени буду упознати са прописима који уређују ову област и да се обезбеди њихова правилна примена.

Чланство у **Европској унији** је стратешко опредељење Владе Републике Србије. У складу са тим, неопходно је да сви службеници стекну основна знања о ЕУ, њеним институцијама, изворима права, критеријумима за пријем у чланство ЕУ и поступку за стицање статуса чланице ЕУ, као и практичним аспектима примене Споразума о стабилизацији и придруживању (ССП). Посебан акценат треба ставити на обуку руководиоца у вези са придруживањем Србије ЕУ.

Исказане организационе потребе указују на потребу за обукама у вези са основама ЕУ, правима и процедурама ЕУ, као и спровођењем међународних уговора.

Због велике флукуације запослених, стручно усавршавање службеника који раде на **управљању програмима и пројектима финансираним из фондова ЕУ** има посебан значај за функционисање система. Структурни фондови и кохезиона политика заузимају све значајније место, стога обуке из ових области треба да добију већи обухват.

Програм обуке ставља акценат на базичну обуку о управљању пројектним циклусом, инструменте за претприступну помоћ ЕУ (ИПА III), програмирање, израду програмских докумената, евалуацију и мерење утицаја пројеката.

Посебан изазов представља велика флукуација квалификованих државних службеника, што доводи до губитка институционалне меморије и отежава спровођење програма и пројеката. Зато је важно да обуке буду

доступне не само новозапосленима, већ и искусним службеницима како би обновили и проширили своја знања.

Обуке обухватају теме као што су планирање средстава, управљање и контрола, одабир пројеката за финансирање, спровођење јавних набавки и праћење реализације уговора у складу са правилима ЕУ, праћење и вредновање пројеката и програма претприступне помоћи, као и кохезиона политика ЕУ.

Употреба ПМ² методологије Европске комисије за управљање пројектима препозната је као важан корак ка уједначавању процедура и унапређењу вештина државних службеника у управљању пројектима. ПМ² би могла допринети и утврђивању државне методологије за управљање пројектима у јавном сектору Србије.

Србија треба да покаже спремност за учешће у кохезионој политици ЕУ након приступања, са очекивањем да постане главни прималац средстава те политике. Припреме треба да укључе институције, партнере и потенцијалне кориснике који ће бити одговорни за спровођење програма финансираних из фондова кохезионе политике. Нацрт Закона о Кохезионој политици дефинише оквир за развој програма обука и изградњу административних капацитета органа и тела која обављају послове у систему управљања и контроле.

Исказане организационе потебе указују на приоритет у реализацији обука: ИПАРД, спровођење позива за доделу ИПАРД средстава и финансијско управљање у ИПАРД контексту

У домену послова **односа са јавношћу**, значајно је унапређивање вештина говорништва и јавног наступа, медијске писмености и савладавања треме. Посебна пажња посвећена је стратешком комуницирању, комуникацији усмереној на младе и студенте, припреми материјала и визуелних ефеката. Акциони план за период од 2021. до 2025. године за спровођење Стратегије реформе јавне управе предвиђа обуке за службенике за односе са јавношћу и организационе јединице за унапређење међуресорне и интерне комуникације. Такође, акценат је на обукама за ПР службе на локалном нивоу како би ефикасно комуницирали резултате реформе јавне управе.

У припреми је Акциони план за спровођење Стратегије развоја система јавног информисања у Републици Србији за период 2020-2025. година за период 2024-2025. година, који предвиђа одржавање обука за представнике државних органа и јавне управе у вези са е-управом, медијском писменошћу, објављивањем података у опен дата формату, односа са јавношћу и сл.

Успешни односи са јавношћу омогућавају образовање јавности, утицај на ставове и понашање, и стварање позитивног публицитета. Важно је овладати вештинама за односе са медијима, али и управљањем догађајима, пословним и дипломатским протоколима, и медијском писменошћу. Медијска писменост развија вештине анализе и креирања порука у различитим комуникационим формама.

Вештине јавног наступа, укључујући онлајн наступе, имају велики утицај на каријеру, јер демонстрирају знање и самопоуздање. Полазници обука се обучавају како да представе своје идеје и комуницирају са медијима и другим заинтересованим странама.

Додатно утврђене су потебе за обукама у домену припреме саопштења за медије, као и креирања атрактивних објава на друштвеним мрежема.

Стратешки оквир за рад **ИТ стручњака** у јавној управи у Републици Србији обухвата више докумената јавних политика. Програм развоја електронске управе за период од 2023. до 2025. године⁵³ предвиђа обуке у области примене акта о информационој безбедности, електронске идентификације и квалификованих услуга од поверења. Овај програм такође укључује обуке за рад у еПисарници, отварање података и израду онлајн курсева у области еУправе.

Стратегија развоја информационог друштва и информационе безбедности за период од 2021. до 2026. године⁵⁴ и Нацрт новог Акционог плана за период од 2024. до 2026. године, наглашавају важност информационе безбедности и подизање капацитета запослених у ИКТ системима. Посебан акценат ставља на базе података, управљање информационом и безбедносним ризицима, и рад у системима од посебног значаја. Континуирана едукација ИТ стручњака, укључујући лиценциране обуке за систем администрацију и безбедност, је приоритет.

Акциони план за спровођење Стратегије развоја дигиталних вештина за период од 2020. до 2024. године⁵⁵ иако у завршној години реализације остаје актуелни плански документ и предвиђа стручно усавршавање ИКТ стручњака у јавној управи, са посебним акцентом на обуку из области база података и других напредних вештина. Подршка имплементацији Закона о информационој безбедности⁵⁶, стандарда ISO/IEC 27001 и ISO/IEC 27002, као и процена и управљање безбедносним ризицима, су кључни за обезбеђивање сигурности информација и коришћење интернет сервиса.

У припреми је Акциони план за спровођење Стратегије развоја система јавног информисања у Републици Србији за период 2020-2025. година за период 2024-2025. година, који предвиђа обуке за запослене у државним органима у циљу бољег препознавања и реаговања на сајбер нападе, укључујући и родно специфичне претње.

Развој знања у области креирања и обраде база података, коришћења стандардног упитног језика база података и веб страница је неопходан за модернизацију јавне управе. Униформност веб сајтова органа јавне управе и стандардизација веб презентације представљају први корак ка побољшању комуникације са грађанима и повећању транспарентности рада органа јавне управе.

На основу исказаних организационих потреба органа државне управе, најтраженије су обуке информационе безбедност – ИКТ системи од посебног значаја и базе података.

У савременој јавној управи, **подаци** се третирају као стратешки ресурс и кључни су за доношење одлука и повећање транспарентности рада органа. Како би се унапредила обрада, отварање и поновна употреба података, као и креирање извештаја, Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период 2021-2030. године предвиђа реализацију обука о стандардима отворених података и раду са Порталом отворених

⁵³ "Службени гласник РС", број 85 од 16. јуна 2020.

⁵⁴ "Службени гласник РС", број 86 од 3. септембра 2021.

⁵⁵ "Службени гласник РС", број 8 од 3. фебруара 2023.

⁵⁶ "Службени гласник РС", бр. 6 од 28. јануара 2016, 94 од 19. октобра 2017, 77 од 31. октобра 2019.

података. Поред тога, Програм за управљање јавним политикама и регулаторну реформу за период 2021-2025. године акценат ставља на обуке за управљање подацима.

Савремени јавни сектор треба да превазиђе препреке у размени података између институција, како би се омогућила интегрисана анализа података и боља доступност информација. Партнерство са приватним сектором и развој компетенција у области читања, обраде и анализе података су од суштинског значаја за успешну дигитализацију и доношење одлука заснованих на подацима.

На основу прикупљених организаионих потреба, обука из области напредних функција у Екселу, креирања добрих извештаја и коришћења пивот табела су препознате као најзначајније за даље усавршавање државних и локалних службеника.

Знање **страних језика** је кључно за успешну комуникацију у модерној државној управи, посебно у контексту динамичних процеса реформе и сарадње са међународним партнерима. Република Србија препознаје значај страних језика као функционалне компетенције за радна места, с акцентом на енглески, француски, немачки и руски језик. Усавршавање енглеског језика је највише тражено, док постоји и потреба за учењем италијанског језика због важности Италије као спољнотрговинског партнера. На локалном нивоу, посебно за представнике националних мањина, постоји потреба за курсевима српског језика, као и за учењем влашког, румунског, ромског и словачког језика.

Европска унија, са 24 службена језика, представља изазов у комуникацији, те је стандардизовани Заједнички европски референтни оквир за језике (CEFR) усвојен за објективно процењивање знања страних језика.

Организационе потребе за 2025. годину указују на висок интерес за обуке из енглеског језика, посебно на нивоима Б1, Б2 и Ц1. Такође, потребно је планирати и краће радионице за развој вештина писања професионалних мејлова и ефективног вођења састанака на енглеском, као и индивидуалне наставе на Ц1 нивоу. Ове обуке ће омогућити државним службеницима да боље обављају своје послове у контексту међународне сарадње и интеграције са Европском унијом.

Дигитална писменост свих јавних службеника је основна функционална компетенција и кључна за успешан рад у савременој државној управи. У последњих пар година, промене у начину рада и повећана потреба за радом на даљину истакле су значај развоја дигиталних вештина. Потреба за обукама у области дигиталних вештина, посебно за Ms Office пакете, укључује табеларне калкулације, обраду текста, што је признато као приоритет у стратегијама развоја информационог друштва и информационе безбедности у Републици Србији.

Сви државни службеници би требало да поседују основна знања о коришћењу рачунара, интернета и обраде текста при запошљавању, континуирана потреба за обнављањем и усавршавањем вештина остаје значајна. Посебно је потребно јачање вештина у коришћењу MS Excel и MS Word пакета, као и припреми PowerPoint презентација.

Још увек актуелна Стратегија развоја дигиталних вештина за период 2020–2024. године предвиђа унапређење дигиталних компетенција службеника. Модернизација јавне управе подразумева свеобухватно оснаживање запослених у области информационих технологија, како би се осигурала ефикасна и безбедна примена технологија у свакодневном раду.

Највећа потреба је за обукама у области табеларних калкулација (330 службеника), напредне обраде текста (397 службеника) и безбедног коришћења ИКТ (310 службеника). Ове обуке ће помоћи у оснаживању способности службеника за адекватно коришћење информационих технологија у раду.

Пословна комуникација представља основну функционалну компетенцију која обухвата вербалну и невербалну комуникацију, познавање правописних и граматичких правила српског језика, као и телефонску и електронску комуникацију. У контексту савремене државне управе, ефикасна комуникација је кључна за стабилну организациону културу и добру међусобну сарадњу запослених. Промене у друштву и развој технологија донели су нове изазове у комуникацији, захтевајући перманентно усавршавање и прилагођавање комуникационих вештина.

Посебна пажња се посвећује асертивној комуникацији и решавању конфликта, који су идентификовани као области у којима је потребно додатно усавршавање. Асертивна комуникација помаже у решавању конфликтних ситуација и унапређује радну атмосферу, док ефективно решавање конфликта доприноси бољим радним односима и продуктивности.

Такође, организационе потребе указују на важност додатне едукације о основама пословне комуникације, затим у електронској пословној комуникацији и писаној комуникацији, као и управљање конфликтима.

Интеркултуралне вештине комуникације такође играју значајну улогу, посебно у контексту сарадње са колегама из различитих култура. Разумевање и унапређење ових вештина доприноси развоју личних комуникационих потенцијала и проширује свест о културама других људи.

Развој **понашајних компетенција** државних и локалних службеника је кључан процес који обухвата процену потенцијала, континуирано развијање компетенција и њихову примену за побољшање квалитета рада и међусобних односа. Овај процес помаже у јачању мотивације и продуктивности организације. Полазници обука у овој области најчешће препознају потребу за проценом потенцијала и развојем каријере.

Као и у претходним годинама, органи исказују највећу потребу за радионицама које помажу у савладавању стреса, посебно у виду практичних техника, као и подизања свести о значају менталног благостања.

Ова област обухвата програме обука који су усмерени на развој понашајних компетенција потребних за делотворно обављање послова у државним органима. Развој понашајних компетенција кроз обуке у области личног развоја има за циљ побољшање знања, вештина и ставова који доприносе већој радној успешности. Ове обуке подстичу креативност, културу учења и иновације, и припремају запослене за брзо прилагођавање и конструктивно реаговање на промене у радном окружењу.

Стратегија активног и здравог старења у Републици Србији за период од 2024. до 2030. године⁵⁷ кроз различите мерепрепознаје значај развоја међугенерациске солидарности и сензибилитета према старијим, промоције целоживотног учења и наставка радног ангажовања, односно припрему за пензију, промоцију активног и здравог старења, ефекти спортске рекреације на здравље старијих, као и промовисање здравог старења у складу са специфичним потребама старијих.

⁵⁷ "Службени гласник РС", број 84 од 5. октобра 2023.

Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период 2021 - 2030. године акценат ставља на унапређење система стручног усавршавања, укључујући иновације као што су коучинг и менторство. Програми из области личног развоја доприносе стварању позитивне радне атмосфере, подстичу иновације и изградњу сарадничких односа између државних службеника, грађана и привредних субјеката.

У области **обуке реализатора** најтраженија је базична обука која развија цео сет компетенција за успешно реализовање обука. Посебна пажња је усмерена на обуку ментора, која се у наредном периоду показује као веома потребна.

Полазну тачку за развој програма обука из области Обуке реализатора – Тренинг академије чини Оквир компетенција за тренере НАЈУ. Овај оквир представља становиште Националне академије о томе шта се подразумева под успешним и квалитетним тренерским радом. С обзиром на то да реализатори представљају Националну академију пред полазницима из јавне управе, унапређење њихових компетенција директно доприноси квалитету јавне управе у целини. Сврха утврђивања оквира тренерских компетенција је управљање квалитетом рада тренера у јавној управи.

Оквир компетенција за тренере НАЈУ служи као основа за развој програма обуке заснованог на компетенцијама тренера, инструмент за праћење и евалуацију начина рада тренера, алат за самопроцену развијености компетенција и средство за планирање развоја компетенција тренера. Састоји се од 12 кључних компетенција груписаних у три области: персоналне тренерске компетенције, релационе тренерске компетенције и функционалне тренерске компетенције.

Тренинг академија, као пилот-пројекат НАЈУ, има за циљ развој екосистема учења у јавној управи са реализаторима у његовом центру. Специфични циљеви укључују обезбеђивање стандарда квалитета рада реализатора, промоцију изврсног, осигуравање континуираног подстицајног окружења за лични и професионални развој тренера, и бољу умреженост тренера.

Активности су намењене различитим циљним групама: потенцијалним НАЈУ реализаторима, акредитованим пасивним и активним НАЈУ реализаторима, као и акредитованим реализаторима у области Обука реализатора и менторима. Концепт Тренинг академије обухвата програме обука, посебне догађаје као што су конференције и сусрети тренера, и НАЈУ подршку и промоцију.

Менторство и коучинг, признати у Закону о државним службеницима, пружају подршку у преношењу знања и развоју вештина. Ментори помажу у усавршавању кроз непосредну подршку, док коучи подстичу размену искустава и развој вештина за решавање проблема и унапређење радног учинка.

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

одређивању компетенција за рад државних службеника која, између осталог, дефинише сет понашајних компетенција за руководиоце и посебну функционалну компетенцију у области рада руковођење.

Стратегија реформе јавне управе посебну пажњу посвећује и стручном усавршавању руководиоца и лица на положају засновано на компетенцијама, Рад на изменама оквира компетенција за државне службенике на положају је у току и годишњи програми обука ове категорије службеника биће усклађени са новим оквиром. Такође, Акциони план за период од 2021. до 2025. године за спровођење Стратегије реформе јавне управе у Републици Србији, предвиђа посебно спровођење обука и индивидуални коучинг за руководиоце ОДУ за унапређење комуникационих вештина потребних за комуницирање РЈУ (јавни наступ, кризна комуникација, итд. а посебан акценат ставља на обуку руководиоца о проактивној транспарентности.

Да би се модеран програм обуке за државне службенике на положајима у државној управи у Србији успешно реализовао Националној академији за јавну управу поверен је директан грант из средстава ИПА 2019 Европске комисије, путем пројекта „*Јачање професионалних капацитета државних службеника на положају у Србији*“. Активности на овом пројекту су предвиђене за период од марта 2021. до фебруара 2025. године. Општи циљ пројекта је подржати реформу јавне управе кроз јачање професионалне и одговорне државне управе. Специфични циљ пројекта је јачање менаџерских и професионалних капацитета државних службеника на положају кроз примену циљаног модерног програма развоја и обуке. Кључни предуслов за шири циљ пројекта јесте успостављање релевантног и модерног програма свеобухватног професионалног усавршавања државних службеника на положају, као и његово континуирано праћење и унапређивање.

Програм обуке руководиоца у државним органима је организован око две програмске целине. Прва програмска целина **Програм обуке државних службеника на положају** је намењена државним службеницима на положајима и новопостављеним државним службеницима на положајима. Иако је свеукупна концептуална основа једнака за обе групе, постоје одређене разлике у погледу начина како су ови програми осмишљени за сваку од ових група. Прва програмска целина представља *Програм обуке новопостављених државних службеника на положајима*. Према одредбама Закона о државним службеницима (члан 45), државни службеници који се по први пут именују на положаје дужни су да похађају програм обуке руководиоца током прве године након именовања. Имајући то у виду, Оријентација је програм који сви новопостављени државни службеници похађају одмах по постављењу ради ефикаснијег ступања на дужност, а након тога приступају похађању шест програма обука из Програма обуке за новопостављене ДСП. Циљ овог дела програма је изградња заједничког начина размишљања, изградња суштински важних знања и вештина у њиховој новој улози, унапређење компетенција за управљање процесом креирања и спровођења политика и управљања људским ресурсима, подизање нивоа самосвести као руководиоца и подстицај на континуирано учење. Други део програма за државне службенике на положају – *Програм континуираног усавршавања и развоја државних службеника на положају* је креиран са циљем да одговори на специфичне потребе за садржајем обука ДСП, као и да понуди могућност њихове комбинације. Програми обука у оквиру ове целине поручују да се савремено руковођење не своди на издавање налога подређенима. Основно питање за лидере је како да комуницирају своју визију и циљеве на начин који инспирише запослене, како да их усмеравају да изнађу свој најбољи начин постизања учинка и како да развијају своје таленте. Државни службеници на положајима су лидери у својим организацијама, имају посебну улогу о изградњи институционалног интегритета и обликовању ставова и понашања у организацији у вези са етичким питањима. Запослени су склони да се прилагођавају према понашању руководиоца, тако да руководиоци предводе личним примером. Преговори, званичне посете, конференције и интеркултуралне радионице захтевају од њих да познају правила државног протокола и имају добре

вештине запажања и праћења слушалаца, вештине изражавања на јасан начин и на начин који постиже утицај.

Другу програмску целину чини **Програм обуке државних службеника који се припремају или налазе на руководећим радним местима**. Намењена је државним службеницима који се премештају на радно место руководиоца уже унутрашње јединице као и руководиоцима уже унутрашње јединице. Сходно Закону о државним службеницима, државни службеник може да се премести на радно место руководиоца уже унутрашње јединице у државном органу, на предлог непосредног руководиоца, који се даје након спроведене анализе Службе за управљање кадровима о индивидуалном потенцијалу за развој државног службеника - за државне службенике из органа државне управе, односно анализе јединице за управљање кадровима у државном органу - за државне службенике у другом државном органу. Након премештаја, државни орган упућује државног службеника на учешће у програму обука руководиоца. Циљ овог програма је да оспособи полазнике за продуктивно и квалитетно обављање улоге руководиоца, да их упозна са основним концептима планирања и управљања у државној управи као и да додатно унапреди вештину руковођења постојећих руководиоца ужих унутрашњих јединица. Компетенције руководиоца, односно функционално јединство знања, вештина, способности, особина и ставова су основа за успешно управљање, организовање, руковођење, извршавање, праћење и контролисање остваривања циљева и постизање резултата.

Исказане организационе потебе државних органа посебно истичу значај тема за државне службенике на положају попут: Управљање људским ресурсима – од компетенција ка циљевима (40), Руководилац као покретач изградње институционалног интегритета (43), Управљање собом (41). Такође, исказане организационе потебе органа за обукама руководиоца ужих унутрашњих јединица, односно државних службеника који се припремају за руководеће позиције истичу значај обука: Модеран концепт управљања људским ресурсима у државној управи (114), Праћење учинка и вредновање радне успешности (114), као и Управљање јавним политикама (101).

У складу са чланом 122б Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе, **Програм обуке руководиоца у јединицама локалне самоуправе** има за циљ стручно усавршавање запослених који се припремају или налазе на руководећим радним местима. Циљ је стицање знања и вештина, као и унапређење способности за успешно остваривање функције руковођења и квалитета у процесу спровођења јавних политика.

Иако Законом није дефинисан појам „руководиоца“, концепт стручног усавршавања обухвата службенике, намештенике и функционере који имају обавезу или право да буду на сталном раду ради вршења дужности. Функционер је изабрано, именовано или постављено лице у органима јединице локалне самоуправе, као и у службама и организацијама које они оснивају.

Исказане потребе за стручним усавршавањем запослених у јавној управи за 2025. годину указују да су програми обуке за руководиоце неопходни за унапређење рада локалне самоуправе. Обука "Локална самоуправа и економски развој" је препозната као најпотребнија за руководиоце (4104 полазника), а пожељни облици реализације укључују семинаре и електронско учење.

Прва програмска целина, "Програм обуке за новопостављене службенике на положају", обухвата обуке из области јавних политика, јавних финансија, људских ресурса, јавних услуга, е-управе, међуопштинске сарадње и омладинске политике. Друга програмска целина, "Програми обука за функционере и службенике

на положају у ЈЛС", обухвата додатне програме намењене руководиоцима у складу са компетенцијама утврђеним за ову категорију, укључујући стратешко управљање, комуникацију визије и мисије, организациону трансформацију и управљање променама, етички кодекс функционера у ЈЛС, инвестиције и привредни развој. Трећа програмска целина, "Програми континуираног усавршавања и развоја руководиоца у ЈЛС", садржи програме обука намењене руководиоцима свих нивоа, са циљем њиховог континуираног усавршавања и развоја.

Секторски програм континуираног стручног усавршавања запослених у јединицама локалне самоуправе нарочито доприноси развоју посебних функционалних компетенција запослених у јединицама локалне самоуправе. Имајући у виду да су све области знања и вештина обухваћене постојећим програмима обука, јавља се потреба додатног унапређења програма у оним областима које нису у довољној мери заступљене.

У претходном периоду се кроз реформске активности, посебно кроз Стратегију реформе јавне управе и Програм за реформу локалне самоуправе, настојало да се јавна управа приближи потребама грађана, што је допринело бољим резултатима на локалном нивоу (отварање јединствених управних места, међуопштинска сарадња, отварање података, стабилност јавних финансија, дигитализација услуга, боља координација инспекција, увођење програмског буџета и родно одговорног буџетирања, увођење средњорочног планирања, уређивање нормативног оквира планирања јавних политика итд.). Додатно, Програм за реформу система локалне самоуправе у Републици Србији за период 2021–2025. године препознаје значај стручног усавршавања локалних службеника, уз примену савремених облика и метода стручног усавршавања, посебно електронског учења ради обезбеђивања једнаког приступа праву на стручно усавршавање репрезентативном броју државних службеника и запослених у јединицама локалне самоуправе. Програм даље ставља акценат на годишње ажурирање, акредитовање и спровођење програма обука у домену програмског и капиталног буџетирања и усклађивања са локалним развојним планирањем (израда средњорочног плана ЈЛС и повезивање са програмским и капиталним буџетом ЈЛС, родно и партиципативно буџетирање), као и изградњу капацитета за спровођење интерне ревизије. Такође, имајући у виду значај процеса интегралног планирања предвиђене су активности у вези са изградњом капацитета локалних службеника за примену планског система на локалном нивоу (спровођење програма стручног усавршавања за израду Плана развоја ЈЛС и секторских планских докумената).

Стратегија превенције и заштите од дискриминације за период од 2022. до 2030. године предвиђа креирање посебне обуке за унапређење вештина и знања у области недискриминације за службенике запослене у јединицама локалне самоуправе који пружају бесплатну правну помоћ.

Нацрт Акционог плана Стратегије за стварање подстицајног окружења за развој цивилног друштва у Републици Србији за период 2022-2030. године, за период 2024-2026. године предвиђа обуке за службенике државне управе на тему учешћа јавности у поступку израде нацрта прописа и докумената јавних политика, као и обуке за запослене у државној управи на тему финансирања програма од јавног интереса које реализују удружења.

Стратегија одрживог урбаног развоја Републике Србије до 2030. године⁵⁸ је значајна са аспекта уређења и организације градског простора. Стратегија налаже меру стручног усавршавања у областима управљања развојем територије, планске евалуације и имплементације, процеса партиципације, студија изводљивости,

⁵⁸ "Службени гласник РС", број 47 од 28. јуна 2019.

процена социјалних утицаја, управљања грађевинским земљиштем, комуналних услуга и инфраструктуре, становања, хазарда, заштите, планирања и промоције културног и градитељског наслеђа. Стратегија такође указује и на изградњу капацитета, подизање стручности и подршку локалним самоуправама у процесу дигитализације и успостављању е-управе. Истовремено очекује се успостављање локалних стратегија интегралног урбаног развоја које представљају оквир за дефинисање стратешких пројеката са којима ЈЛС аплицирају за средства из националних, европских и међународних извора финансирања. Акциони план предвиђа обуке за урбани развој и урбану мобилност за запослене у јединицама локалне самоуправе. Програм управљања отпадом у Републици Србији за период 2022 – 2031. године⁵⁹, предвиђају одређене активности јединица локалне самоуправе у сврху очувања ресурса и смањења негативних утицаја на животну средину, здравље људи и деградацију простора. Сходно Програму развоја циркуларне економије у Републици Србији за период 2022–2024. године, а у припреми новог, локалне самоуправе представљају један од кључних чинилаца за развој циркуларне економије. Улога ЈЛС у процесу развоја циркуларне економије огледа се пре свега у дефинисању одговарајућег регулаторног оквира на локалном нивоу. Доношење регулативе има најдиректнији утицај на све актере на локалном нивоу и може значајно да допринесе ефикасном и ефективном преласку на циркуларну економију. У том погледу неопходно је успостављање одговарајућих система управљања ресурсима, управљања отпадом и урбане мобилности на територији ЈЛС, у складу са принципима циркуларне економије, као и планова урбаног развоја и изградње ЈЛС по мери грађана и животне средине. У предстојећем периоду биће неопходно систематски радити на увођењу концепта циркуларне економије у планска докумената ЈЛС, како током израде нових, тако и у оквиру ревидирања локалних и регионалних планова управљања отпадом и планова развоја. Том приликом потребно је покрити све аспекте релевантне за циркуларну економију за шта од велике користи могу да буду локалне мапе пута за циркуларну економију. Као области од посебног значаја за стварање основних предуслова за креирање амбијента који ће подржати активности преласка на циркуларну економију, свакако се могу издвојити: управљање отпадом, менаџмент енергијом (посебно енергетска ефикасност и обновљиви извори енергије), управљање водама и мобилност. На основу анализе спроведене у претходном периоду у циљу сагледавања капацитета јединица локалне самоуправе у Републици Србији за развој циркуларне економије, у постојећем стању највеће баријере за прелазак на циркуларну економију на локалном нивоу представљају низак ниво свести кључних актера, недостатак регулаторног оквира и недостатак или непостојање финансијских инструмената за пројекте циркуларне економије. У предстојећем периоду биће неопходно систематски радити на увођењу концепта циркуларне економије у планска докумената ЈЛС, како током израде нових, тако и у оквиру ревидирања локалних и регионалних планова управљања отпадом и планова развоја. Том приликом потребно је покрити све аспекте релевантне за циркуларну економију за шта од велике користи могу да буду локалне мапе пута за циркуларну економију. Значајан изазов представљаће и ограничени капацитети у оквиру ЈЛС. Процењује се да само око 3% ЈЛС, у својим управама имају организационе јединице које, на директан или индиректан начин, покривају проблематику циркуларне економије, односно препознају потребу да се баве пословима у овој области. Такав податак указује на потребу развоја капацитета на локалном нивоу и пружање одговарајуће стручне и финансијске подршке ЈЛС. Недавно усвојени Закон о изменама и допунама Закона о управљању отпадом, уноси одређене новине у ову област, те је потребно постојећу обуку ускладити са датим изменама.

⁵⁹ "Службени гласник РС", број 12 од 1. фебруара 2022.

Стратегија за младе у Републици Србији за период од 2023. до 2030. године⁶⁰ пердвиђа различите активности усмерене на јачање капацитета запослених у институцијама које су носиоци креирања, спровођења и праћења омладинске политике у календарској години, али и капацитета свих осталих субјеката омладинске политике, водећи рачуна о родној заступљености. Акциони план за период од 2023. до 2025. године за спровођење Стратегије нарочито предвиђа обуку представнике/ца јавног сектора за примену механизма за извештавање и размену информација о реализованим годишњим средствима за спровођење омладинске политике на свим нивоима, као и обуке за представнике/це јавних институција на свим нивоима за примену Водича за буџетирање средстава намењених за младе.

Исказане организацине потребе јединица локалне самоуправе указују да највећи број службеника има потребе за обукама у вези са електронском управом, електронским канцеларијским пословањем и електронским услугама.

Извод из Централне евиденције програма стручног усавршавања у јавној управи коју води Национална академија за јавну управу, указује на чињеницу да су области пољопривреда и рурални развој, друштвене делатности у локалној самоуправи и управљање нормативним процесом најпосећеније и најтраженије од стране службеника.

⁶⁰ "Службени гласник РС", број 9 од 8. фебруара 2023.

ПРИЛОЗИ

СТРАТЕШКИ ОКВИР

Стратегија (Акциони план) / Мера	НАЗИВ АКТИВНОСТИ
Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период 2021-2030. године и Акциони план за период 2021-2025. године	
Мера 2.2: Унапређење процеса селекције и увођење новозапослених у посао	Развој и спровођење обука за запослене у кадровским јединицама и руководиоце у органима АП и ЈЛС за примену Оквира компетенција
Мера 2.2: Унапређење процеса селекције и увођење новозапослених у посао	Развој и спровођење он лајн програма обуке за чланове конкурсне комисије и јединицама за кадрове за примену савремених метода селекције
Мера 2.3: Унапређење поступка попуњавања положаја заснованог на заслугама и увођење у посао	Изградња капацитета Високог службеничког савета за спровођење процеса селекција на бази компетенција за лица на положају, континуираним спровођењем обука и подршком у примени савремених метода селекције
Мера 3.1: Развој окружења за ефикасног, иновативног и мотивисаног државног службеника	Успостављање система за управљање талентима (од идентификације, рада са њима до правила кретања током службе, организовања посебних обука за њих) и интеграција у прописе
Мера 3.3: Јачање професионализације лица на положају/руководилаца	Имплементација политике о управљању државних службеника на положају у нормативни оквир
Мера 3.3: Јачање професионализације лица на положају/руководилаца	Развој континуираних програма обука за руководиоце и лица на положају у складу са компетенцијама
Мера 4.1: Унапређење јединственог система стручног усавршавања у државним органима и органима јединица локалне самоуправе	Унапређење капацитета државних органа и орган јединица локалне самоуправе за успешно управљање и спровођење процеса јединственог система стручног усавршавања у државним органима и органима јединица локалне самоуправе

Стратегија (Акциони план) / Мера	НАЗИВ АКТИВНОСТИ
Мера 4.3: Унапређење нормативног оквира који уређује област стручног усавршавања у јавној управи	Спровођење процеса планирања, формулисања и доношења подзаконских прописа за спровођење закона који уређује област стручног усавршавања у јавној управи
Мера 4.4: Успостављање стандардизације процеса и система квалитета у области стручног усавршавања у јавној управи, уз пуну примену ИКТ	Оснивање организационе јединице у НАЈУ за спровођење система квалитета стручног усавршавања у јавној управи (quality management centre)
Мера 4.5: Успостављање система планирања и управљања процесом целоживотног стручног усавршавања у јавној управи (мастер план целоживотног стручног усавршавања)	Припрема модела мастер плана целоживотног стручног усавршавања у јавној управи, са елементима утицаја на систем планирања кадрова у управи, систем оцењивања и систем награђивања и анализом ефеката
Мера 4.6: Успостављање инструмената сарадње институција у чијем делокругу су послови стручног усавршавања запослених у државним и другим органима	Промовисање и подстицање интерресорног стручног усавршавања у мултисекторским областима
Мера 4.6: Успостављање инструмената сарадње институција у чијем делокругу су послови стручног усавршавања запослених у државним и другим органима	Развој и остваривање сарадње између посебних стручних тела (програмски савет, сталне програмске комисије и сл.) институција у чијем делокругу су послови стручног усавршавања запослених у државним и другим органима
Мера 4.8: Развој сарадње са високошколским установама ради подршке у школовању/додатном образовању кадрова за јавну управу	Обезбеђење услова за континуирану обавезу спровођења студентске праксе у органима државне управе и органима јединица локалне самоуправе
Мера 4.8: Развој сарадње са високошколским установама ради подршке у школовању/додатном образовању кадрова за јавну управу	Организовање годишњег скупа „Студентска стручна пракса у јавној управи“, ради промоције стручног оспособљавања и усавршавања у јавној управи
Мера 5.2: Повећање људских и техничко-технолошких капацитета јавне управе за пружање услуга крајњим корисницима	Развој и имплементација програма обука „Управљање квалитетом рада јавне управе“ - балансиране картице резултата (BSC), општи оквир самооцењивања (CAF); сарадничке рецензије у јавном сектору и др.
Мера 6.1: Успостављање системских решења за управљачку одговорност у органима јавне управе	Спровођење модула обуке на тему Примена принципа управљачке одговорности за руководиоце

Стратегија (Акциони план) / Мера	НАЗИВ АКТИВНОСТИ
Мера 6.2: Унапређење вертикалног и хоризонталног система контроле и праћења рада у јавној управи (Успостављање механизма за управљање према учинку органа јавне управе)	Спровођење модула обуке на тему примене јединствене методологије за управљање учинком - контролу рада, надзор и интерно и екстерно извештавање о резултатима рада из надлежности органа јавне управе у оквиру програма обуке за руководиоце и запослене
Мера 6.4: Унапређење проактивног објављивања података у поседу органа јавне управе	Израда и ажурирање модула обуке о стандардима отворених података, њиховој поновној употреби и раду са Порталом отворених података у оквиру програм обука за запослене у државним органима и јединицама локалне самоуправе
Мера 6.4: Унапређење проактивног објављивања података у поседу органа јавне управе	Спровођење модула обуке о стандардима отворених података, њиховој поновној употреби и раду са Порталом отворених података у оквиру програм обука за запослене у државним органима и јединицама локалне самоуправе
Мера 6.5: Унапређење реактивне транспарентности, поступања по прописима из делокруга рада независних државних органа, односно по препорукама независних државних органа	Јачање кадровских капацитета, повећање броја и едукација запослених у надлежном органу задуженом за вршење послова инспекцијског надзора над спровођењем Закона о слободном приступу информацијама од јавног значаја
Комуникација и видљивост: Мера 5: Повећање видљивости и комуницирања процеса РЈУ и постигнутих резултата	Промоција израђених брошура/смерница (штампаном и електронском облику) за примену системских решења везаних за управљачку одговорност у органима јавне управе, као и везаних обука и стручних скупова, путем апликације Огласна табла, имејл.
Програм реформе управљања јавним финансијама за период 2021-2025. године и Акциони план за спровођење Програма за период 2021-2025.	
Мера 1.1: Унапређење програмског буџета	Радионице и обуке за све кориснике на свим нивоима власти
Мера 4.2. Унапређена функција интерне ревизије у јавном сектору у складу са међународним стандардима и начелима	Подршка успостављању и унапређењу ИР на локалном нивоу
Мера 4.3: Ојачано праћење интерне контроле у јавном сектору (ИКЈС)	Пуна примена електронског извештавања путем апликације (функционална апликација, обуке, обавезност кроз прописе, веза са

Стратегија (Акциони план) / Мера	НАЗИВ АКТИВНОСТИ
Мера 4.4: Модернизација система обучавања из области ИФКЈ	Модернизација обука и тренинг материјала из области ИФКЈ (проширење модула е-учење)
Мера 4.4: Модернизација система обучавања из области ИФКЈ	Унапређење процеса сертификације интерних ревизора
Мера 4.4: Модернизација система обучавања из области ИФКЈ	Припрема и спровођење обука за интерне ревизоре кроз Програм за континуирано стручно усавршавање интерних ревизора у јавном сектору Веза са мером 4.2.2
Мера 5.2: Унапређење професионалне компетентности рачуновођа у јавном сектору спровођењем адекватних обука	Сертификовање 200 рачуновођа у јавном сектору
Програм унапређења управљања јавним политикама и регулаторном реформом за период 2021-2025. године и Акциони план за период 2021-2025.	
Мера 2.5: Унапређење постојећих и иницирање и креирање иновативних решења у јавним политикама засновано на подацима и истраживању потреба крајњих корисника	Спровођење обука државних службеника за креирање и примену иновативних решења у јавним политикама.
Мера 1.2: Унапређење оквира за систематско праћење квалитета и ефективности прописа (ex-post анализа)	Спровођење најмање 2 обуке годишње о екс пост анализи за ОДУ чији су прописи на листи приоритета за спровођење екс пост анализе у тој години;
Мера 1.3: Унапређење пословног окружења и смањење административних трошкова за привреду и грађане кроз системску употребу алата анализе ефеката (ММСП тест, мерење административног трошка и контролна листа ефеката прописа на конкуренцију)	Спровођење најмање по 2 обуке по сваком алату за сваку годину
Мера 1.4: Унапређење квалитета прописа кроз увођење родне перспективе	Спровођење најмање 2 обуке за примену теста родне равноправности сваке године
Мера 1.5: Унапређење коришћења анализе ефеката у процесу усаглашавања домаћег законодавства са правним тековинама ЕУ	Спровођење минимум по 2 обуке сваке године на тему спровођења анализе ефеката и консултација за прописе који се усаглашавају са правним тековинама ЕУ.

Стратегија (Акциони план) / Мера	НАЗИВ АКТИВНОСТИ
<p>Мера 2.2: Унапређење вештина руководиоца и државних службеника за припрему, праћење спровођења и извештавање о спровођењу планских документа и ефективнији систем финансијског управљања и контроле</p>	<p>Спровођење минимум 2 обуке за руководиоце и државне службенике за управљање подацима (прикупљање, чување, аналитичку обраду и размену) сваке године, у складу са годишњим програмом обука (спроводиће се комплементарно са активностима предвиђеним Акционим планом за период од 2021. до 2025. године за спровођење СРЈУ у РС за период од 2021. до 2030. године)</p>
<p>Мера 3.1: Ревидирање области планирања и заокруживање планског оквира</p>	<p>Спровођење обука у складу са изменама правног оквира</p>
<p>Мера 4.1: Успостављање и спровођење адекватних механизма контроле квалитета консултација и јавних расправа и ефикасности и коришћења портала за електронске консултације</p>	<p>Редовне обуке ОДУ за коришћење платформе е-Консултације;</p>
<p>Акциони план за спровођење Програма за поједностављење административних поступака и регулативе „е-ПАПИР” за период 2023-2025. године</p>	
<p>Мера 1.1.5: Унапређење људских капацитета и унапређење видљивости јединственог регистра административних поступака</p>	<p>1.1.5.1. Спровођење обука државних службеника за оптимизацију административних поступака</p>
<p>Мера 1.1.5: Унапређење људских капацитета и унапређење видљивости јединственог регистра административних поступака</p>	<p>1.1.5.1. Спровођење обука државних службеника за оптимизацију административних поступака</p>
<p>Стратегија заштите података о личности за период од 2023. до 2030. године</p>	
<p>Мера 5.2.2: Стручно усавршавање запослених у јавној управи у области заштите података о личности</p>	
<p>Програм развоја електронске управе у Републици Србији за период од 2023. до 2025. године са Акционим планом за његово спровођење</p>	
<p>Мера 1.2.1: Обезбедити ефикасну заштиту права корисника електронске управе</p>	<p>1.2.1.6: Спровођење обука запослених у правосуђу за рад са електронским документима и подацима у електронским евиденцијама као и са системима кроз које се спроводе електронске процедуре</p>
<p>Мера 1.2.2: Унапређење доставе у електронској управи</p>	<p>1.2.2.2: Организовање обука за све запослене у управи за рад у Писарници у складу са Законом о електронској управи и Уредбом о канцеларијском пословању</p>

Стратегија (Акциони план) / Мера	НАЗИВ АКТИВНОСТИ
Мера 1.3.3: Афирмација електронске управе (Подизање свести јавних службеника и грађана о значају дигитализације и јачање поверења у електронске услуге)	1.3.3.2: Израда и примена методологије за управљање променама у области еУправе
Мера 1.1.2: Унапређење електронског поступања органа кроз коришћење еИД система, Писарнице, еПлаћања, еДоставе и еАрхиве	1.1.2.7: Промотивне и едукативне активности унутар управе ради спровођења укидања обавезе достављања доказа о уплати од стране странке у поступању коришћењем система за еПлаћања
Мера 1.1.4: Унапређење људских капацитета јавне управе за успостављање и примену информacionих технологија у електронској управи	1.1.4.4: Израда онлајн курсева у области еУправе за државне службенике и службенике ЈЛС на платформи НАЈУ
Мера 1.1.4: Унапређење људских капацитета јавне управе за успостављање и примену информacionих технологија у електронској управи	1.1.4.5: Спровођење обука запослених у органима на пословима пружања електронских услуга у јавној управи, кроз коришћење софтверских решења
Мера 1.1.4: Унапређење људских капацитета јавне управе за успостављање и примену информacionих технологија у електронској управи	1.1.4.3: Израда анализе потреба јавне управе за ИТ профилима и кадровима за управљање ИТ пројектима и предлога одрживе шеме за управљања тим кадровима у оквиру у државној управи и ЈЛС
Мера 1.1.5: Унапређење информacionе безбедности и стандарда	1.1.5.6: Подизање капацитета органа ДУ и ЛС у изради и примени плана провере усклађености са актом о информacionој безбедности;
Мера 1.4.1: Обезбеђење имплементације законодавног оквира за отворене податке	1.4.1.4. Спровођење обука за службенике у вези са отварањем података у јавној управи
Акциони план за период од 2023. до 2025. године за спровођење Стратегије за младе у Републици Србији за период од 2023. до 2030. године	
Мера 2.4: Унапређени механизми деловања и капацитета субјеката омладинске политике у области креирања, спровођења и праћења развоја омладинске политике	2.4.2.1. Дефинисати механизам за извештавање и размену информacionија о реализованим годишњим средствима за спровођење омладинске политике на свим нивоима, и обучити представнике/це јавног сектора за његову примену
Мера 3.4: Развијени механизми у функцији обезбеђивања оптималног износа опредељених средстава за младе на свим нивоима	3.4.2.1. Спровести обуке за представнике/це јавних институција на свим нивоима за примену Водича за буџетирање средстава намењених за младе
Акциони план Поглавље 23 Правосуђе и основна права	

Стратегија (Акциони план) / Мера	НАЗИВ АКТИВНОСТИ
<p>2.2.3. Србија обезбеђује иницијалну евиденцију која показује повећање броја уочених и решених случајева конфликта интереса, укључујући и санкције за одвраћање. Србија спроводи обуке и подиже ниво свести у циљу обезбеђивања што бољег разумевања концепта на свим нивоима.</p>	<p>2.2.3.3. Спроводити професионалну обуку запослених у јавној управи о питањима превенције сукоба интереса</p>
<p>2.2.5. Србија врши измене свог Закона о слободном приступу информацијама од јавног значаја, ојачава административне капацитете Повереника за информације од јавног значаја и заштиту података о личности, обезбеђује обуку о руковању захтевима за приступ информацијама и иницијалну евиденцију унапређеног приступа информацијама, укључујући послове приватизације, активности државних предузећа, поступке јавних набавки, јавне потрошње и донације политичким странкама упућене из иностранства.</p>	<p>2.2.5.5. Спроводити обуке за службенике овлашћене за решавање по захтевима за слободан приступ информацијама, у складу са судском праксом и међународним стандардима.</p>
<p>2.2.11. Осигурати укљученост цивилног друштва у програм борбе против корупције.</p>	<p>2.2.11.2. Даље унапређење система транспарентног финансирања организација цивилног друштва кроз: -праћење спровођења Уредбе о средствима за подстицање програма или недостајућег дела средстава за финансирање програма од јавног интереса која реализују удружења</p>
<p>3.4.1. Србија примењује Стратегију и акциони план у борби против дискриминације и усваја измене Закона о забрани дискриминације у складу са правним тековинама ЕУ. Србија обезбеђује адекватан институционални капацитет за њихову примену. Србија пажљиво прати утицаје ова два инструмента - и у погледу пуног поштовања права ЛГБТИ лица – предузимајући корективне мере где је потребно.</p>	<p>3.4.1.8 Спроводити редовне обуке и стручна усавршавања запослених у институцији Повереника за заштиту равноправности у циљу побољшања своје професионалних вештина у области заштите од дискриминације.</p>

Стратегија (Акциони план) / Мера	НАЗИВ АКТИВНОСТИ
<p>3.4.1. Србија примењује Стратегију и акциони план у борби против дискриминације и усваја измене Закона о забрани дискриминације у складу са правним тековинама ЕУ. Србија обезбеђује адекватан институционални капацитет за њихову примену. Србија пажљиво прати утицаје ова два инструмента - и у погледу пуног поштовања права ЛГБТИ лица – предузимајући корективне мере где је потребно.</p>	<p>Обука државних службеника о правном и институционалном оквиру у Републици Србији, концепту и облицима дискриминације, као и улози и надлежности повереника за заштиту равноправности</p>
<p>3.4.2. Србија усваја нови Закон о родној равноправности и нову Националну стратегију и Акциони план за спречавање и сузбијање насиља над женама у породици и партнерским односима. Србија обезбеђује адекватан институционални капацитет за примену плана као и за примену Националне стратегије и Акционог плана за побољшање положаја жена и унапређивање родне равноправности. Србија пажљиво прати њихов утицај и предузима превентивне мере тамо где је то потребно.</p>	<p>3.4.2.8. Спровођење обука запослених у органима јавне власти из области родне равноправности у циљу ефикасне координације спровођења и праћења спровођења политика родне равноправности.</p>
<p>3.6.1. Република Србија спроводи свој правни оквир који се односи на права особа припадника мањина, као и „Акциони план за остваривање права националних мањина” у потпуности и тиме доприноси делотворном и једнаком спровођењу препорука Саветодавног комитета Савета Европе о спровођењу Оквирне конвенције за заштиту националних мањина на читавој територији. Нарочито посвећује пажњу области образовања, употреби мањинских језика, приступу медијима и верским службама на мањинским језицима и адекватној заступљености у јавној управи. Република Србија детаљно прати његово спровођење на инклузиван и транспарентан начин, процењује његов утицај до краја 2018. године и извештава о напретку.</p>	<p>3.6.1.13 Подизање свести међу широм јавности и државним службеницима на свим нивоима о постојању националних мањина у земљи, њиховим правима као и правима на афирмативне мере где су оне неопходне.</p>

Стратегија (Акциони план) / Мера	НАЗИВ АКТИВНОСТИ
<p>3.9.1. Република Србија усваја и спроводи нови Закон о заштити података о личности у складу са правним тековинама ЕУ, прати његово спровођење и предузима корективне мере где је то потребно. Република Србија такође пружа обуку и јача независност, средства и административне капацитете Повереника за информације од јавног значаја и зашту података о личности.</p>	<p>3.9.1.1 Спровођење обуке за примену новог Закона о заштити података о личности</p>
<p>Акциони план за испуњавање захтева у области кохезионе политике ЕУ Поглавље 22 – Регионална политика и координација структурних инструмената</p>	
<p>Мера 3.3 : Спровођење програма подизања свести и изградње капацитета за партнере, потенцијалне крајње кориснике и ширу јавност</p>	<p>3. 2 Спровођење програма изградње капацитета за институције и тела укључена у спровођење кохезионе политике</p>

ПРЕГЛЕД ПОТРЕБА ЗА ОБУКАМА ИЗ ИЗВЕШТАЈА О ВРЕДНОВАЊУ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА ЗА 2023. ГОДИНУ

Сходно Уредби о вредновању радне успешности државних службеника, обједињен извештај о вредновању радне успешности у органима државне управе припрема Служба за управљање кадровима. Његови кључни резултати за 2023. годину се налазе у наставку документа.

Обједињени извештај о вредновању радне успешности је Служби за управљање кадровима, закључно са 28. 5. 2024. године, обухвата потребе за обукама за 18,491 државних службеника, односно 82% од укупног броја оних који имају обавезу оцењивања. Извештај нису доставили: Управа за јавни дуг, Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде, Министарство заштите животне средине, Министарство рударства и енергетике, Управа за сарадњу са дијаспором и Србима у региону, Министарство просвете, Министарство здравља, Министарство за рад, запошљавање, борачка и социјална питања, Министарство за бригу о породици и демографију, Министарство културе, Канцеларија за ИТ и е-управу, Канцеларија за координационе послове у преговарачком процесу са привременим институцијама самоуправе у Приштини, Косовско-митровачки управни округ.

Што се тиче исказаних потреба уопште, дистрибуција према према компетенцијама је следећа:

Резултати анализе о понашајним компетенцијама, као и претходне године доминантно издвајају потребу државних службеника за усавршавањем за компетенцију **Оријентација ка учењу и променама** (1703) што је посебно важно имајући у виду везу стручног усавршавања и развоја службеника и развијености ове компетенције. Следе **Управљање информацијама** (1191), **Изградња и одржавање професионалних односа** (656). За све понашајне компетенције је изражен тренд повећања исказаних потреба, осим за стратешко управљање за које је уочен благи пад. Интересантна је појава да су руководиоци за чак 86 државног службеника на извршилачким радним местима исказали потребу за унапређењем понашајне компетенције Управљање људским ресурсима, односно за 27 службеника на извршилачким радним местима исказали потребу за унапређењем понашајне компетенције Стратешко управљање. Овај налаз је истоветан као и прошле године и поново се може тумачити као спремност руководиоца да развијају запослене у области руковођења и граде своје наслединке.

Посматрајући опште функционалне компетенције, у 2023. години, дигитална писменост је област за којом је исказана највећа потреба, и то: државни службеници на извршилачким радним местима (7543), руководиоци ужих унутрашњих јединица и лица на положају (338) и лица на положају-помоћнике/ руководиоце подручних јединица органа (32).

Посматрајући све податке добијене за посебне функционалне компетенције у одређеној области рада, дистрибуције је следећа.

За област рада **Послови руковођења**, као и у претходном периоду, сасвим очекивано су руководиоци ужих унутрашњих јединица, односно лица на положају имали потребу за овим знањима. Конкретно, највише руководиоца ужих унутрашњих јединица сматрају да су обуке из области: Управљање људским ресурсима базирано на компетенцијама (149) и Управљање променама (152) потребне за њихов даљи развој. Поред ових области сматрају да су такође јако битне и: Организационо понашање (130) и Управљање пројектима (119).

За област рада **Инспекцијски надзор** највећи број државних службеника на извршилачким радним местима, као и у претходном периоду, треба да унапреди знања из области: Функционални јединствени информациони систем (336), Општи управни поступак и основе управних спорова (266). Са друге стране, руководиоци ужих унутрашњих јединица (34) такође сматрају да треба да похађају обуке из области: Основе вештина комуникације, конструктивног решавања конфликта и управљања стресом.

За област рада **Нормативни послови** највећи број државних службеника на извршилачким радним местима као и руководиоци ужих унутрашњих јединица треба да унапреди вештине номотехничка и правно-техничка правила за израду правних аката (усаглашеност прописа и општих аката у правном систему) и мишљења о примени закона и општих правних аката (83). Осим тога, простор за унапређење се види и у Законодавном процесу (60). Најмања потреба је генерално исказана за развојем у области: Стратешки циљеви Републике Србије у разним областима (17).

За област рада **Управно-правни послови** највећа потреба постоји за обукама у области: Општи управни поступак (128) и Управни спорови, правила поступка, извршење донетих судских пресуда (33). Такође имају потребу и за обукама из области: Правила извршења решења донетог у управном поступку (31).

За област рада **Студијско-аналитички послови** компетенције: Методе и технике анализирања планских докумената и прописа и израде извештаја о стању у области (36), Технике и методе спровођења ex-ante и ex-post анализе ефеката јавних политика/прописа и консултативног процеса и израде одговарајућих извештаја (25) као и Методологија праћења, спровођења, вредновања и извештавања о ефектима јавних политика (15) код државних службеника на извршилачким радним местима су се издвојиле као потребне. Област: Методе и технике анализирања планских докумената и прописа и израде извештаја о стању у области (34) остаје доминантна за руководиоце.

Обуке у вези са областима рада: Методе и технике опсервације, прикупљања и евидентирања података (221), Технике обраде и израде прегледа података (122), Технике израде општих, појединачних и других правних и осталих аката (125) су исказане као најпотребније за даље стручно усавршавање у области **Студијско оперативни послови**.

У области **Послови управљања ЕУ фондовима и међународном развојном помоћи** исказана потреба за обукама из области: Механизми, процедуре и инструменти планирања и програмирања средстава фондова ЕУ (ИПА и ЕСИ фондови) и развојне помоћи у различитим областима (51) и Процес управљања пројектним циклусом у контексту програма ЕУ и других програма финансираних из међународне развојне помоћи (51).

У области **Послови међународне сарадње и европских интеграција** највећа изражена потреба је за обуком у области Поступак планирања и организовања билатералне и мултилатералне сарадње (42), Правни и политички систем и спољна политика Републике Србије (23), као и Основе правног и политичког система ЕУ (23).

За област рада **Финансијско-материјални послови** државни службеници на извршилачким радним местима као и лица на положају сматрају да треба да унапреде своја знања о Буџетском систему Републике Србије (115) и релевантним софтверима (126).

Потребу за унапређењем знања и вештина у области **Интерне ревизије** су увидели за обукама: Ревизија система, ревизија успешности, финансијска ревизија и ревизија усаглашености са прописима (23) и ревизија свих пословних процеса, укључујући и ревизију коришћења средстава ЕУ (21).

За област рада **Информатички послови** државни службеници на извршилачким радним местима имају потребу за додатним знањима о: Серверским и оперативним система (MS Windows, Linux) (77), Информациона безбедност (132) и Базе података (60). Системи дељења ресурса (6) и Информациона безбедност (26) су исказани као потребни руководиоцима ужих унутрашњих јединица.

За област рада **Послови управљања људским ресурсима**, међу извршиоцима највеће интересовање влада за обуком у области: Организациона култура и понашање (70), Базичне функције управљања људским ресурсима: анализа посла, кадровско планирање, регрутација, селекција, увођење у посао, оцењивање, награђивање и напредовање, стручно усавршавање (59) и Развојне функције управљања људским ресурсима: професионални развој, инструменти развоја, управљање каријером, управљање талентима (58).

За област рада **Послови јавних набавки** највише државних службеника треба да унапреди знања из: Методологије за припрему и израду плана јавних набавки (38) и Методологије за припрему документације о набавци у поступку јавних набавки (29).

За област рада **Послови односа с јавношћу**, највише државних службеника има потребу за: Методологијом и алатима за прикупљање и анализу података (31) и Заштита података о личности (41). Руководиоци ужих унутрашњих јединица издвајају Заштиту података о личности (8) као неопходну за даље усавршавање.

У области **Административних послова** највеће интересовање је исказано за: Канцеларијским пословањем (1339) и Методама и техникама прикупљања података ради даље обраде (1169).

Коначно, резултати о посебним функционалним компетенцијама за одређено радно место показују да велики број државних службеника и у овим областима има потребу за стручним усавршавањем. Конкретно, за стране језике 569 државних службеника жели да унапреде знање енглеског језика, 29 руководиоца ужих унутрашњих јединица и 4 лица на полагају. Такође, исказано је интересовање за учењем руског и француског језика од стране извршилаца.

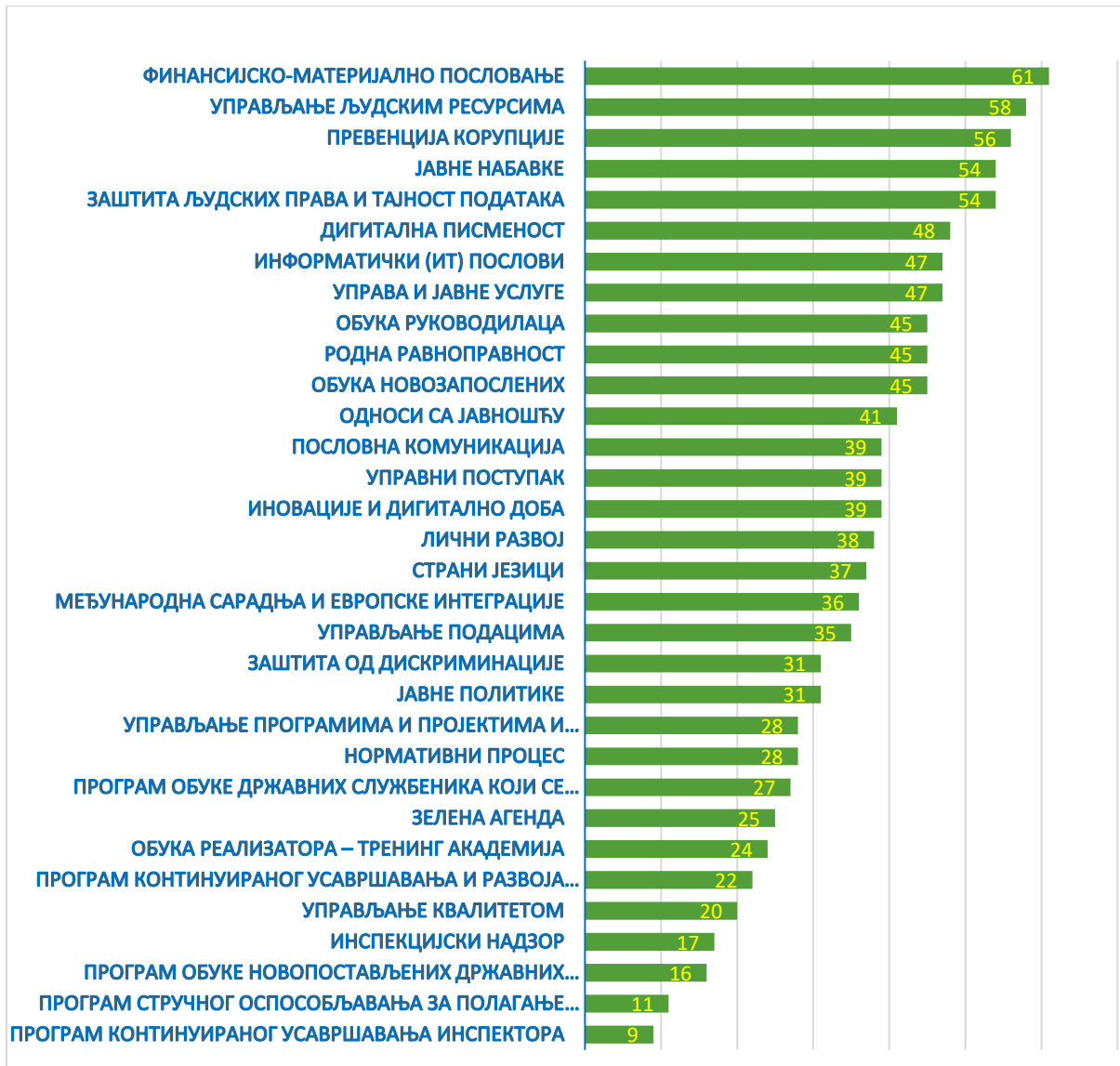
Када се говори о напредној дигиталној писмености, државни службеници на извршилачким радним местима и даље издвајају: Табеларне калкулације (1712) и Обрада текста (Word) (1625), док је нешто мање интересовање за Презентације (PowerPoint) (105), Статистичка обрада података (Spss) (106) и Пројектно планирање (MS Project) (13).

АНАЛИЗА ОБЈЕДИЊЕНИХ ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ СЛУЖБЕНИКА НА НИВОУ ОРГАНА ДРЖАВНЕ УПРАВЕ И ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ ЗА 2025. ГОДИНУ

АНАЛИЗА ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ НА ОСНОВУ ПОДАТАКА ДОБИЈЕНИХ ОД ДРЖАВНИХ ОРГАНА

У складу са Методолошким упутством о ТНА, спроведено је прикупљање организационих потреба за стручним усавршавањем органа државне управе. Прикупљање података је вршено кроз онлајн упитник који су органи државне управе попуњавали како би исказали потребе за усавршавањем својих запослених у наредном периоду. Образовне потребе својих запослених су органи достављали у периоду од 4. априла до 15. маја 2024. године. Током овог процеса, Национална академија за јавну управу је пружила стручну подршку државним органима у виду консултације и савета, а за 10 државних органа је креирала онлајн инструмент за прикупљање индивидуалних потреба службеника и помогла у обради прикупљених података, што представља благо повећање у односу на претходни циклус и указује на подизање свести органа о значају овог процеса.

Садржај упитника је припремљен на основу тема које су садржане у програмима обуке Националне академије за јавну управу у 2024. години, као и тема које су препознате као важне за наредни период рада државне управе. Онлајн упитник је био конципиран тако да органи, пре свега, процењују да ли постоји потреба за унапређењем знања и вештина из одређене тематске области, а затим, за сваку тематску област за коју постоји потреба, појединачно за сваку тему одређују број службеника којима је потребан развој, степен приоритета и преферирани начин реализације. Упитник је попунило 72 државних органа и исказало потребе за 15.280 службеника и 2510 руководилаца основних/посебних организационих јединица/ужих унутрашњих јединица. Подаци су прикупљени посредством онлајн платформе LimeSurvey, а обрађени у програмском пакету MS Excel.



Графикон 1: Број државних органа који је исказао потребу за тематским областима

Имајући у виду прикупљене податке, **Финансијско и материјално пословање (61)**, **Управљање људским ресурсима (58)**, **Превенција корупције (56)**, **Јавне набавке (54)**, **Заштита људских права и тајност података (54)** су препознате као приоритетне области стручног усавршавања за запослене у државним органима. Са друге стране, као и у претходном периоду, најмање интересовање је исказано за област **Инспекцијски надзор (17)** и њене подобласти- Програм стручног оспособљавања за полагање испита за инспекторе (11) и Програм континуираног усавршавања инспектора (9). За овај податак треба узети у обзир чињеницу да је ова обука намењена специфичној циљној групи, те увек треба узети у обзир број органа који у оквиру својих надлежности има и инспекцијски надзор. Ту спада и **Програм обуке новопостављених државних службеника на положају (16)**.

Осим наведених области још неке за које су државни органи сматрали да су важне су: **Дигитална писменост** (48) и **Информатички послови** (47), **Управа и јавне услуге** (47), **Обука руководиоца** (45), **Родна равноправност** (45), **Обука новозапослених** (45).

Интересантно је обратити пажњу на облике реализације обука које су предложили органи, односно, државни службеници. Реч је претежно о предавању, семинару и посебно електронском учењу. Државни службеници су препознали повезаност садржаја обуке са оптималним обликом њене реализације, односно, јасно су разграничили какав садржај желе и у ком облику, што у великој мери олакшава рад приликом припреме, развоја и имплементације програма обука.

За тематску област **Обука новозапослених** потребу за обучавањем су исказала 45 органа са високим степеном приоритета, односно, потребом за реализацију обука у наредних годину дана. Велики број полазника (377⁶¹) је исказао потребу за обукама из Уводног програма за службенике са стеченим високим образовањем. Као преферирани облик реализације обука, органи су доминантно наводили предавање, електронско учење и семинар.

Потребу за обукама из области **Управа и јавне услуге** је исказало 47 органа, уз потребу за реализацијом обука у наредних годину дана. Највеће интересовање је исказано за обукама: Електронско канцеларијско пословање (348), Е-архив (266), Електронске услуге (207).

Тематске јединице за које су полазници показали најмање интересовања јесу: Мапирање искуства корисника (70) и Стандарди пружања услуга (72).

Органи су се најчешће определили за електронско учење, радионицу и тренинг као облике реализације обука током 2025. године. Обуке из области е-услуга су природан след догађаја, са обзиром на реформу јавне управе и појачану дигитализацију услуга, докумената и рада јавне управе у целости. Може се претпоставити да одређен број државних службеника није у потпуности успео да савлада изазове које дигитализација носи са собом, те отуд појачана потреба за обукама на ову тему.

Органи су предложили и нове теме које би могле да се реализују као што су: Уређивање Е-управе, Приступ подацима из јавних исправа.

У области **Иновације и дигитално доба**, 39 органа је препознало потребу да се у наредних годину дана реализују највише следеће теме: Примена вештачке интелигенције у јавној управи (228) и Иновације у јавном сектору и дигитална трансформација (203). Најмање је интересовања за Обука слжбеника за пружање подршке у развоју стартап екосистема (34) и Примена design thinking методологије у јавним политикама (37). Предавање и семинар су жељени облици реализације.

За област **Управљање квалитетом** је показало интересовање 20 органа. Најтраженије обуке су за теме Менаџмент квалитета у јавној управи (100) и Примена ISO 27001 – ИТ безбедност (100). Најмање је тражена обука за Сарадничке рецензије у јавном сектору (21). Предавање и семинар се издвајају као најпожељнији облици реализације, и то у наредних годину дана.

⁶¹ Надаље у тексту у загради је приказан број службеника који је исказао потребу

За **Зелену агенду** показало је интересовање 25 органа. Најтраженије теме су: Одрживи развој, заштита животне средине и климатске промене – онлајн обука (98) и Енергетска ефикасност (69). Најмање тражена је Животни стил без отпада (30). Предавање је најпожељнији облик реализације у наредних годину дана, уз семинар и електронско учење.

Број органа који је препознао потребу за реализацију обука из области **Заштита људских права и тајност података** у наредних годину дана је 54. Тема: Заштита података о личности (229) је тема за коју је највећи број полазника исказао потребу, заједно са темама Заштита тајних података (187), Основе обраде и заштите података (170) и Заштита људских права (185). Са друге стране су теме Основе управљања миграцијама (55) и Политике и механизми за промовисање социјалне интеграције Рома (61) најмање потребна државним службеницима у наредном периоду. Органи су препознали предавање и семинар као доминантан облик реализације програма стручног усавршавања у овој области.

У области **Превенција корупције**, 56 органа је препознало да треба да се реализују у наредних годину дана следеће тематске јединице: Етика и интегритет (1282), као и Заштита узбуњивача (276), Правно на приступ информацијама од јавног значаја (235). Овог пута је најмање препозната тема Лобирање у Републици Србији (93). Као и код претходне области, предавање и семинар као жељени облик реализације, преовладава. Предложена тема укључује Неправилности у поступцима јавних набавки, у складу са ПРАГ правилима.

Јавне политике су област за коју је потребу исказао 31 орган, уједно је исказана потреба за реализацијом у наредних годину дана. Од тема се издваја Јавне политике- Креирање спровођење и анализа ефеката (126), Јавне политике – израда докумената (110) и Јавне политике – онлајн обука (117). Предавање и семинар су као и у претходне две области жељени облици реализације стручног усавршавања у овој области, с тим што је код Израде докумената подједнако наглашена и радионица.

Заштита од дискриминације је област обука коју 31 орган препознаје као потребну за реализацију у наредних годину дана. Највише је интересовања за Дискриминација пред органима јавне власти (185) и Заштита од дискриминације у јавној управи (172). Предавање и семинар су жељени облици реализације.

Родна равноправност област обука коју 45 органа виде као потребну за реализацију у наредних годину дана. Највише је интересовања за Родна равноправност и родно засновано насиље (129) и Родно сензитивни језик у јавној управи (122). Најмање је интересовања за Тест родне равноправности (40) и Родно одговорне јавне набавке (42). Предавање и семинар доминирају као најпожељнији облик реализације.

Број органа који су исказали потребу за даљим усавршавањем из области **Законодавни процес** је 28, са потребом реализације у наредних годину дана. Највеће интересовање су побудиле теме Методологија израде прописа (144), Израда подзаконских аката (121) и Примена граматичких, стилских и правописних правила у изради прописа (143). Спровођење ex-post анализе прописа (67). Предавање, семинар и електронско учење су тражени облици реализације. Предложена нова тема је Познавање прописа.

Област **Инспекцијски надзор** је била од најмање потребе органима када је реч о стручном усавршавању, 17 органа сматра да је неопходно да се реализују обуке у наредних годину дана. За подобласт Програм стручног оспособљавања за полагање испита за инспекторе је интересовање исказало 11 органа, најтраженија тема је Општи управни поступак и управни спор-онлајн (127). За подобласт Програм континуираног усавршавања инспектора је 9 органа исказало интересовање. Ту су најинтересантније теме из области Инспекцијски надзор-вештине комуникације и професионалног понашања инспектора (189) и Ка ефикасним инспекцијама (151).

Облик реализације који се сматра најпогоднијим јесу семинар, електронско учење и предавања. Тема која је предложена јесте Прекршајни налог.

Потребу за даљим стручним усавршавањем из области **Управни поступак** је исказало 39 органа са потребном реализацијом у наредних годину дана. Највише интересовања је исказано за обуку из области: Општи управни поступак – онлајн обука (802), Општи управни поступак (369) и Примена ЗУП-а у пракси (421). Предавање се сматра као најпогоднији начин реализације ове обуке.

Финансијско-материјално пословање је област за коју је 61 орган исказао потребу и тиме постала једна од најприоритетнијих области стручног усавршавања државних службеника за наредни период. Полазници су исказали интересовање за теме из области: Израда финансијских планова корисника (229), Извршење буџета (233), Рад у централном информционом систему за обрачун примања (ИСКРА) – обрачунски модул (249), Рад у централном информционом систему за обрачун примања (ИСКРА) – кадровски модул (232), Рад са извештајима у оквиру централног информационог система за обрачун зарада - ИСКРА (207). Најмање интересовање је било за обуке из области Процес реформе система ПИО фонда – старосна пензија. Најпожељнији облик реализације јесу предавања, семинари и електронско учење, али видимо да код рада у информационом систему ИСКРА имамо радионице и тренинге као подједнако жељени облик реализације. Теме које су биле предложене: Искра – израда разних извештаја из апликације, ФУК.

Област **Јавне набавке** је препознано 54 органа као релевантну за даље стручно усавршавање и чија реализација је потребна у наредних годину дана. Државни службеници су највише интересовања показали за обуке: Јавне набавке- спровођење поступка (131), Јавне набавке- закључивање, извршење и измене уговора (130) и Јавне набавке - израда плана (122). Најмање интересовања је било за обуке из области: Социјалне јавне набавке (50) и Менторство у области јавних набавки (49). Као и до сада најтраженији облици реализације јесу предавање семинар. Органи су изнели и своје предлоге: Јавне набавке иновација – партнерство за иновације .

Одмах након области Финансијско – материјално пословање, највећи број органа је исказао потребу за стручним усавршавањем из области **Управљања људским ресурсима** (58). Теме које су биле најинтересантније полазницима су: Вредновање радне успешности (221), Права и обавезе запослених (223) и Мобинг - Спречавање и заштита од злостављања на раду (204), Тема за коју је, у овом тренутку, исказано најмање интересовања јесте Каријерно саветовање (66). Органи сматрају да је обуке најбоље реализовати у форми предавања и семинара, и да је потребна реализација у периоду од годину дана.

Потребу за даљим усавршавањем из области **Међународна сарадња и европске интеграције** је исказало 36 органа и увидели потребну реализацију у наредних годину дана. Државни службеници су исказали просечно интересовање за теме у овој области, а највећа потреба постоји за темама: АБЦ Европска унија (97), Право и процедуре Европске Уније (95) и Међународни уговори – припрема и закључивање (94). За тему Менторство у области међународне сарадње и европске интеграције (50) је било најмање интересовања. Постоји сагласност у погледу облика реализације обука – доминантни предлог јесте предавање. Постоје и предлози нових тема које би било пожељно реализовати: Напредна обука за дефинисање индикатора за потребе Акционог плана за Поглавље 23, давање развојне и хуманитарне помоћи и механизми сарадње са дијаспором.

За обуке из области **Управљање програмима и пројектима и међународном развојном помоћи** исказује потребу 28 органа, и то посебно за обуке: Управљање пројектним циклусом (81), Спровођење позива за

доделу ИПАРД средстава (71) и Инструмент за претприсутну помоћ европске уније (72). Државни службеници су увидели најмању потребу за обуком из области: Менторство у области управљања програмима и пројектима и међународном развојном помоћи (24) и Обезбеђивање финансирања из различитих доступних извора – Фандрезинг (36).

Предлог органа је да се обуке из ове области реализују у форми предавања и семинара у наредних годину дана.

Интересовање за даљим усавршавањем из области **Односи са јавношћу** је показао 41 орган. Теме Вештине говорништва и јавног наступа (111), Писање саопштења и изјава за медије (111) и Медијска писменост - онлајн обука (99) представљају највећи изазов за државне службенике. Најмање интересовање је исказано за обуке из области: PR Pitching(29) и Менторство у области односа с јавношћу (26). Предлог органа је да се организују предавања и тренинзи у наредних годину дана.

У области **информатички(ИТ) послови**, 47 органа сматра да им је потребно додатно обучавање из области: Информациона безбедност – ИКТ системи од посебног значаја (150), Базе података (141) и Напредна обука о информационој безбедности (129). Службеницима је, у овом моменту, најмање занимљива тема: Менторство у области информатичких послова (41) и Дефинисање процедура и контрола примене аката о информационој безбедности прописаних актом о безбедности и заштите података о личности (74). Највећи број органа сматра да је потребно реализовати обуке из ових области у наредних годину дана. Поред предавања и семинара, органи сматрају да је пожељно ове обуке организовати и у виду електронског учења. Постоје и предлози службеника за нове теме које је потребно реализовати: Администрација рачунарских мрежа и Графички дизајн постова.

Потребу за стручним усавршавањем из области **Управљање подацима** је препознало 35 органа. Државни службеници су истакли теме: Како да користите пивот табеле у Екселу (257) Напредне функције у Екселу (254) и Како креирати добар извештај (176) је препознано као најпотребније у овом тренутку. Такође сматрају да је неопходна реализација ових обука у наредних годину дана. Предлог је да се ове обуке организују у виду семинара, предавања, тренинга, али и електронског учења.

Из области **Страни језици** 37 органа сматра да је државним службеницима потребно додатно усавршавање. Највеће интересовање и највећа потреба се јавља за темама Енглески језик- ниво Б2 (223), Енглески језик- Б1 (269) и Енглески језик-Ц1 (154). Државни службеници су најмање увидели потребу за усавршавањем Руског језика - Ц1 ниво (34). Органи су прилично јасно издвојили курс и предавање као жељени облик реализације и да је потребна реализација ових обука у наредних годину дана. Органи сматрају и да је потребно увести обуку која би била посвећена писању на енглеском, али укључити и нове језике, те је било предлога попут италијанског и јапанског језика.

Чак 48 органа сматра да су теме из области **Дигитална писменост**, попут: Табеларне калкулације (330), Напредна обрада текста (397) и Безбедно коришћење ИКТ (310) неопходне за њихов даљи напредак. Поред предавања и семинара, дали су предлоге да се обуке из ове области реализују у форми курса, радионица, те путем електронског учења. Државни службеници сматрају да је неопходно реализовати ове обуке у наредних годину дана.

Пословна комуникација је област за којом исказује потребу 39 органа. Посебно интересовање државни службеници су показали за теме: Електронска пословна комуникација (200), Вештине комуникације (248), Управљање конфликтима (205) и Писана комуникација (200). Најмање интересовања је исказано за обуке из

области Развој вештине приповедања-сторителинг (103). Обуке је пожељно организовати у наредних годину дана и то претежно кроз предавање, електронско учење или семинар.

За области **Лични развој – развој понашајних компетенција** је 38 органа исказало интересовање. Највише интересовања су државни службеници показали за обуке: Технике за раст продуктивности (183), Пет начина да ефикасно обављамо посао (183), Анти-стрес радионица (184), Тимови и тимски рад (198). Најмање интересовања је исказано за тему Духовност, очување породичних вредности и вере (61). Поред семинара и предавања, органи сматрају да би било интересантно реализовати ове обуке и у виду радионица и електронског учења у наредних годину дана.

За област **Обука реализатора – Тренинг академија** су потребу исказала 24 органа. Конкретно, теме попут: Обука предавача (67), Како припремити успешан вебинар (54) и Како спровести успешан вебинар (58) су изазвале највише интересовања код државних службеника. Обуке из ове области би, по мишљењу органа, било најбоље реализовати у форми тренинга и предавања у наредних годину дана. Сусрети тренера (19) је догађај за који је било најмање интересовања. Као што је било речи за област Инспекцијски надзор, и област Обука предавача је област која је намењена специфичној, невеликој, циљној групи, те увек треба узети у обзир број органа који је исказао потребу и број државних службеника, потенцијалних реализатора у тим органима. Општи предлози за реализацију нових обука које су органи препознали су: Методе вођења обука и Тренинг за тренере јавних функционера.

За област **Обука руководиоца** је изразило интересовање 45 органа. Подељена је на три подобласти:

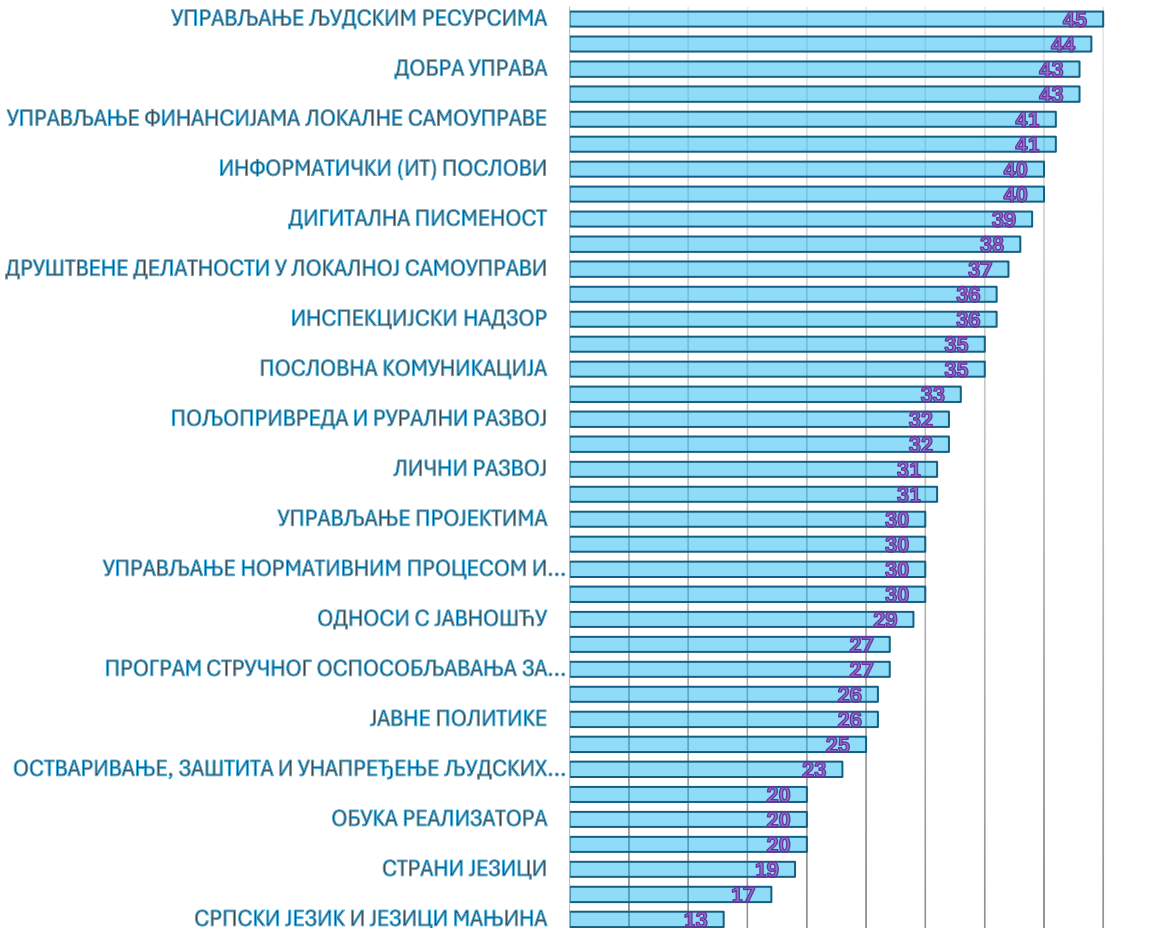
- За **Програм обуке новопостављених државних службеника на положају** 16 органа има потребу. Највише су тражене: Управљање људским ресурсима – од компетенција ка циљевима (40), Напредне комуникационе вештине (39), Оријентација (38), Вођење тима ка резултатима (38). Најмање је интересовања за обуке попут: На путу ка чланству у ЕУ (31) и Дигитализацијом до квалитетнијих јавних услуга (31). Најпожељнији облик реализације је дефинитивно предавање, и то у наредних годину дана.
- **Програм континуираног усавршавања и развоја службеника на положају** је обука коју 22 органа виде као потребну. Највеће је интересовање за Руководилац као покретач изградње институционалног интегритета (43), Решавање етичких дилема (42) и Управљање собом (41). Најмање интересовања је за теме: Изазови чланства у ЕУ и Безбедносна култура (30). Доминира предавање као облик реализације и то у наредних годину дана.
- **Програм обуке државних службеника који се припремају или налазе на руководећим радним местима** је обука за коју показује интересовање 27 органа. Највише се траже обуке: Модеран концепт управљања људским ресурсима у државној управи (114) и Праћење учинка и вредновање радне успешности (114). Најмање је интересовања за Нове технологије у менаџменту (73) и Организација која учи (73). Жељени облици реализације су предавање, тренинг и семинар, у наредних годину дана.

АНАЛИЗА ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ НА ОСНОВУ ПОДАТАКА ДОБИЈЕНИХ ОД АП И ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

У периоду од 4. априла до 15. маја 2024. године спроведено је прикупљање организационих потреба за стручним усавршавањем јединица локалне самоуправе. Прикупљање података је вршено на исти начин као у државној управи, кроз онлајн упитник који су органи попуњавали и исказали потребе за усавршавањем својих запослених у наредном периоду. Током овог процеса, Национална академија за јавну управу је пружила стручну подршку јединицама локалне самоуправе у виду консултације и савета у вези са неопходним корацима приликом утврђивања потреба за стручним усавршавањем запослених, а за 4 ЈЛС је креирала онлајн инструмент за прикупљање индивидуалних потреба службеника и помогла у обради прикупљених података.

Садржај упитника је припремљен на основу тема које се налазе у програмима обуке Националне академије за јавну управу у 2024. години, као и тема које су препознате као важне за рад јединица локалне самоуправе у наредном периоду. Онлајн упитник је био конципиран тако да се, пре свега процењује да ли постоји потреба за унапређењем знања и вештина из одређене тематске области, а затим, за сваку тематску област за коју постоји потреба, појединачно за сваку тему одређују број службеника којима је потребан развој, степен приоритета и преферирани начин реализације.

Упитник је попунила 59 јединица локалне самоуправе са укупно 14.697 запослених и 1.742 руководиоца основних/посебних организационих јединица/ужих унутрашњих јединица. Подаци су прикупљени коришћењем онлајн платформе LimeSurvey, а обрађени у програмском пакету MS Excel.



Графикон 2: Број јединица локалне самоуправе које су исказале потребу за тематским областима

Имајући у виду прикупљене податке, **Добра управа**(43 ЈЛС), **Управљање финансијама локалне самоуправе** (43 ЈЛС), **Финансијско – материјално пословање** (43 ЈЛС) и **Управа у служби грађана и привреде** (44 ЈЛС) су препознате као приоритетне области стручног усавршавања за запослене у јединицама локалне самоуправе. Са друге стране, најмање интересовање је исказано за област **Европске интеграције**(17 ЈЛС) и **Српски језик и језици мањина**(13 ЈЛС).

Тридесет и једна ЈЛС је изразила потребу за даљим усавршавањем из области **Обука новозапослених** у наредних годину дана. Уводни програм за службенике са стеченим средњим образовањем (535) је под област за коју су службеници исказали више интересовања. Обуке из ове области су претежно вишег приоритета, а органи преферирају предавање, семинар и електронско учење као форму реализације.

Управа у служби грађана и привреде је област коју је највећи број органа (44) препознао као потребну за даље стручно усавршавање. Највећи број службеника се определио за: Оптимизација административних поступака (5165), Рад и комуникација са корисницима услуга (3276), док је најмање пажње окупирала Обука службеника за пружање подршке развоју стартап система (402). Обуке из ове области су од високог приоритета са реализацијом у наредних годину дана, а жељени облик реализације је предавање, семинар и

електронско учење. Нова предложена тема је Дигитализација процеса надзора, праћења и извештавања у области јавног градског превоза.

Област **Јавне политике** је препознано (26) органа као неопходну за даље усавршавање и развој. Најпотребнија обука је Јавне политике- онлајн обука (3414), док су најмање потребе изражене за обуке Идентификовање ресурса неопходних за управљање јавним политикама – Costing (500). Органи сматрају да је потребна реализација ових обука у наредних годину дана са преферираним обликом реализације у виду предавања или електронског учења. Органи су предложили теме попут: Јавне политике- извештавање.

Инспекцијски надзор је област коју (40) органа препознано као потребну за даље стручно усавршавање у наредних годину дана. За подобласт **Програм стручног оспособљавања за полагање испита за инспекторе** је 27 органа исказало као неопходну за даље усавршавање у наредних годину дана. Обуке које се сматрају најпотребнијим из ове области су: Општи управни поступак и управни спор- онлајн обука (658) и Инспекцијски надзор-онлајн обука (614). Најмање интересовања је исказано за тему Основи казненог права и казnenих поступака- онлајн обука (485). Облик реализације за који се сматра да је најподобнији јесу електронско учење и семинар. За подобласт **Програм континуираног усавршавања инспектора** је интересовање исказало 38 органа. Највећи број службеника се определио за обуке из области: Споразум о признању прекршаја (4403). Најмање је интересовању за обуку из области Надзор над применом мера за заштиту становништва од заразних области (70). Обуке из ове области су од високог приоритета са реализацијом у наредних годину дана, а жељени облик реализације је семинар, предавање и електронско учење.

Четрдесет и један ЈЛС је изразио потребу за даљим усавршавањем из области **Управни поступак**. Примена ЗУП-а у пракси (421) и Општи управни поступак-онлајн обука (348) су теме за које су службеници исказали највише интересовања. Органи сматрају да је потребна реализација ових обука у наредних годину дана и преферирају предавање, електронско учење и семинар као форму реализације.

За област **Финансијско- материјално пословање** потребу је изразило 43 органа са потребном реализацијом у наредних годину дана. Рад у централном информационом систему за обрачун примања – ИСКРА (249) је обука за коју је исказано највише интересовања. Органи сматрају да су обуке из ове области високог приоритета и да је најбоље реализовати их у форми семинара, електронског учења и радионице.

У области **Европске интеграције**, 17 органа је препознано потребу за даљим усавршавањем, а тема која је од највеће важности за службенике су: Право и процедуре Европске уније (106) и Политике ЕУ – онлајн обука (114). Органи сматрају да је обуке из ове области потребно реализовати у наредних годину дана, као и да би их било корисно организовати у форми семинара и предавања, али пре свега у виду електронског учења. Предложена нова тема је Примена добре праксе земаља ЕУ при управљању ризицима.

Тридесет и два органа је увидело потребу за даљим усавршавањем из области **Управљање подацима**. Области за које има највише интересовања јесу: Напредне функције у екселу (323), Како креирати добар извештај (249) и Како да користите пивот табеле у екселу? (284). Електронско учење, радионица и семинар су форме реализације за које се сматра да су најпликдније да се одрже обуке и да их је потребно реализовати у наредних годину дана. Поверљивост података и пословна тајна, Управљање кадровским базама података и Електронско архивирање су предложене нове теме.

Област **Односи с јавношћу** је препознано 29 органа као битну за даље стручно усавршавање службеника. Највећа потреба је исказана за обукама из области: Вештине говорништва и јавни наступ (204), Говор тела у јавном наступу (185) и Односи с јавношћу (194). Тема која је, у овом тренутку, од најмање користи

службеницима јесте PR pitching (60). Органи сматрају да је неопходна реализација ових обука у наредних годину дана, а жељени облик реализације су предавање, семинар и електронско учење.

Потребу за обукама из области **Омладинске политике** је изразило 20 органа у наредних годину дана. Најтраженија област је Модели за унапређење запошљавања младих (103). Жељени облици реализације су претежно семинар и електронско учење.

Потребу за обукама из области **Информатички (ИТ) послови** је изразило 40 органа у наредних годину дана. Прецизније, службеници сматрају да су им од највеће користи обуке из области: Базе података (229), Реаговање у случају сајбер напада (202) и Информациона безбедност- ИКТ системи од посебног значаја (201). Жељени облик реализације ових обука јесте у виду електронског учења и семинара.

Страни језици је област која је потребна у 19 органа. Посебно интересовање државни службеници су показали за теме: Енглески језик-Б1 ниво (241), Енглески језик-Б2 ниво (248) и Енглески језик-Ц1 ниво (176). Обуке је пожељно организовати у наредних годину дана, и то претежно путем предавања или курса.

Из области **Српски језик и језици мањина** 13 органа сматра да је државним службеницима потребно додатно усавршавање. Највеће интересовање и највећа потреба се јавља за темама које обрађују српски језик кроз све нивое, односно за Ниво Ц1 (231), Ниво Б2 (67), али и мађарски Ниво А1 (70) и А2 (67). Органи су сагласни у погледу потребе за реализацијом ових обука у наредних две до три године и то у форми предавања. Органи сматрају и да је потребно увести нове језике и нове нивое језика у области, те је било предлога попут русинског језика.

Потребу за стручним усавршавањем из области **Дигитална писменост** је препознало 39 органа. Државни службеници су истакли теме: Електронски потпис и електронски печат (446), Напредна обрада текста (439), Табеларне калкулације (383) и Напредне табеларне калкулације (315) као најпотребније у овом тренутку. Органи су увидели потребу за реализацијом ових обука у наредних годину дана, а предлог је да се оне организују у виду семинара и електронског учења. Предлаже се Гугл формс као нова тема.

Интересовање за даљим усавршавањем из области **Пословна комуникација** је показало 35 органа. Тема Вештине комуникације (1046) представља највећи изазов за службенике. Најмање је тражена Кад асертивност прелази у агресивност – замке пословне комуникације (310). Органи сматрају да је потребна реализација ових обука у наредних годину дана у виду предавања, семинара и радионица.

Област **Лични развој** је препознао 31 орган као релевантну за даље стручно усавршавање у наредних годину дана. Државни службеници су највише интересовања показали за обуке: Анти – стрес радионица (498) и Откријте своје „Најбоље ја“ (444). Најмање интересовања је било за обуку У пар корака до очувања физичког здравља на раду (151). Преферирани облик реализације обука је електронско учење.

Обука реализатора је област за коју је 20 органа исказало потребу. Полазници су исказали интересовање за теме: Обука предавача (169) и Обука ментора (110). Преферирани облици реализације су семинар и тренинг и сматрају да је потребна реализација у наредних годину дана. Предложена тема је Обука реализатора обука из области примене Закона о спречавању корупције.

За област **Добра управа** потребу је изразило 43 органа и увидело је потребу за реализацијом у наредних годину дана. Најпожељније су биле обуке: Електронска управа (850), Етика и интегритет (565) и Заштита

података о личности (434). Органи сматрају да су обуке из ове области високог приоритета и да је најбоље реализовати их у форми семинара, предавања и електронског учења.

Планирање у локалној самоуправи је привукла интересовање 30 органа за даљим обукама. Средњерочно планирање у локалној самоуправи (207) и Израда и спровођење плана развоја јединице локалне самоуправе (212) су теме које су изазвале највеће интересовање и потребу за реализацијом у наредних годину дана и које би према мишљењу органа, најпримереније било реализовати у форми семинара, електронског учења или предавања.

Тридесет ЈЛС препознало је **Управљање нормативних процесом и уређивање рада органа и служби јединице локалне самоуправе** као област која је неопходна за њихово даље усавршавање. Најтраженија обука из ове области је Управљање нормативним процесима и израда правних аката локалне самоуправе (280). Препозната је потребна реализација ових обука у наредних годину дана као и да је најприкладнија форма реализације путем предавања, електронског учења и семинара.

Број органа који је изразио потребу за стручним усавршавањем из области **Управљање финансијама локалне самоуправе** је 41. Највећи број службеника сматра да им је потребно додатно знање из теме Програмски буџет локалне самоуправе (254), Јавне набавке у локалној самоуправи (186) и Буџетско рачуноводство и извештавање (192). Органи налажу да су им обуке из ове области високоприоритетне, са жељом да оне буду реализоване у наредних годину дана у виду предавања, електронско учење или семинара.

Област **Локални развој и инвестиције у локалној самоуправи** је била интересантна представницима 30 органа. Сматрају да је потребна реализација у наредних годину дана, а најзанимљивије су им обуке из области: Основе локалног економског развоја (170) и Привлачење и реализација инвестиција на локалном нивоу (151). Органи су једногласни у погледу облика реализације – доминантно су се одлучили за семинар, електронско учење и предавање.

Управљање пројектима је област за коју је потребу исказало 30 органа. Управљање пројектним циклусом и извори финансирања пројеката (192), Припрема предлога пројеката по процедурама Европске уније (154) и Спровођење пројеката у складу са процедурама Европске уније (134) су теме које се сматрају од највеће користи за службенике. Увидели су потребу за реализацијом у наредних годину дана, а претежно су се определили за семинар, електронско учење и предавање када је реч о облику реализације обука.

Потребу за обукама из области **Управљање људским ресурсима** је изразило 45 органа. Прецизније, службеници сматрају да су им од највеће користи: Мобинг – спречавање и заштита од злостављања на раду (225), Утврђивање радних циљева и оцењивање службеника у јединицама локалне самоуправе и каријерни развој (176), Стручно усавршавање-онлајн обука (172) и Радни односи запослених у локалној самоуправи и одлучивање о правима и дужностима запослених - примена у пракси (205). Од најмање користи, у овом тренутку, службеници су проценили обуку Колективно преговарање (106). Обуке из ове области сматрају да треба да се реализују у наредних годину дана, а жељени облици реализације су предавање, семинар, радионица и електронско учење.

За област **Остваривање, заштита и унапређење људских и мањинских права** 23 органа су изразила потребу за стручним усавршавањем у наредних годину дана. Заштита од дискриминације пред органима јединица локалне самоуправе (198), Заштита права особа са инвалидитетом (119), Родна равноправност на локалном нивоу (121) и Остваривање права детета (129) су теме које су биле посебно интересантне службеницима. Преферирани облик реализације је семинар, електронско учење и предавање.

Број органа који је област **Обављање и развој комуналних делатности** препознао као релевантну је 26. Службеницима је најкориснија обука: Примена Закона о јавним предузећима и Закона о комуналним делатностима (234). Сматрају да је потребна реализација у наредних годину дана, а пожељна је реализација у форми електронског учења или семинара.

Становање и стамбена подршка је препозната од стране 27 органа, са посебним уважавањем обуке Становање и одржавање зграда (216). Органи сматрају да је потребна реализација ових обука у наредних годину дана и предлажу да се реализују у форми предавања и семинара.

Обуке из **Друштвене делатности у локалној самоуправи** желе да похађају полазници из 37 органа. Највише интересовања службеници су показали за обуке: Јавне службе у локалној самоуправи (226) и Планирање социјалне заштите на локалном нивоу (203). Најмање интересовања је за Управљање локалним политикама за младе (118). Увидели су потребу за реализацијом обука у наредних годину дана са преферираним начином реализације у виду предавања, семинара и електронског учења.

Заштита животне средине је област која је била интересантна службеницима из 33 органа. Посебну потребу су исказали за обуке: Планирање и управљање заштитом животне средине у локалној самоуправи (251) и Управљање отпадним водама и чврстим отпадом (196). Органи предлажу да обуке буду реализоване као електронско учење или семинар и да је потребна реализација у наредних годину дана. Процена утицаја пројекта на животну средину и Примена еколошких критеријума у јавним набавкама су нове теме које би службеници волели да виде у наредним програмима обука.

Област **Пољопривреда и рурални развој** је препозната од стране 32 органа као неопходна за њихово даље усавршавање у наредних годину дана. Планирање и програмирање руралног развоја (195) и Улога јединица локалне самоуправе у области IPARD-а (143) су обуке које су службеници оценили као најпотребније. За облик реализације сматрају да су предавања, електронско учење и семинар најприкладнији.

Потребу за обукама из области **Управљање општинском имовином** је изразило 35 органа. Службеници су, као најпотребније у овом тренутку, оценили обуке: Управљање јавном својином и имовинско-правни послови у ЈЛС (209) и Управљање грађевинским земљиштем (187). Службеници сматрају да је ове обуке потребно реализовати у наредних годину дана са пожељним обликом реализације у виду електронског учења или семинара. Предложене нове теме: Спровођење поступка давања у закуп ствари у ЈЛС, Спровођење поступка прибављања, односно отуђења ствари у ЈЛС и Евиденција непокретности у ЈЛС.

Област **Безбедност у локалној заједници** је привукла заинтересованост 25 органа, где су се службеници претежно одлучили за обуке из области: Примену Закона о комуналној милицији (133), Цивилна заштита (138) и Смањење ризика од катастрофа (118). Службеници би желели да се ове обуке реализују у форми семинара или електронског учења у наредних годину дана.

Инспекцијски надзор је област коју је (36) органа препознано као релевантну и потребну за даље усавршавање. Велико интересовање службеници су исказали за обуке: Комунална инспекција (183), Сарадња органа ЈЛС у вршењу инспекцијског надзора са другим органима, имаоцима јавних овлашћења и правним и физичким лицима (135) и Пореска инспекција (135). Органи сматрају да је неопходна реализација у наредних годину дана и то у виду предавања, семинара и електронског учења.

Обука из области **Међународна сарадња локалних самоуправа** је неопходна полазницима из 20 органа. Обука Успостављање и развој међународне сарадње градова и општина и извори финансирања (242) је

оцењена као високоприоритетна, те органи сматрају да би предавање, семинар и електронско учење били најбољи облици реализације у наредних годину дана.

Обуку руководица је 36 органа оценило као неопходну за даљи професионални развој. Највећа потреба је исказана за обуком из области: Локална самоуправа и економски развој (4104) – значајно се издваја по интересовању у односу на друге области. Најмање интересовања је било за Систем 5С (63). Органи сматрају да је ове обуке потребно реализовати у наредних годину дана, а пожељни облици реализације су предавања, електронско учење и семинар.

ПОЛАЗНЕ ОСНОВЕ

ЗА ПРИПРЕМУ ОПШТЕГ ПРОГРАМА ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА, ПРОГРАМА ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА, ОПШТЕГ ПРОГРАМА ОБУКЕ ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ И ПРОГРАМА ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ ЗА 2025. ГОДИНУ

ОПШТИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА

УВОДНИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА

ПРИПРЕМА ЗА ПОЛАГАЊЕ ДРЖАВНОГ СТРУЧНОГ ИСПИТА ЗА СЛУЖБЕНИКЕ СА СТЕЧЕНИМ СРЕДЊИМ ОБРАЗОВАЊЕМ

УСТАВНО УРЕЂЕЊЕ И ОСНОВИ СИСТЕМА ДРЖАВНЕ УПРАВЕ
УПРАВНИ ПОСТУПАК
КАНЦЕЛАРИЈСКО ПОСЛОВАЊЕ
ОСНОВИ РАДНОГ ЗАКОНОДАВСТВА
ОСНОВИ СИСТЕМА ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ

ПРИПРЕМА ЗА ПОЛАГАЊЕ ДРЖАВНОГ СТРУЧНОГ ИСПИТА ЗА СЛУЖБЕНИКЕ СА СТЕЧЕНИМ ВИСОКИМ ОБРАЗОВАЊЕМ

УСТАВНО УРЕЂЕЊЕ
СИСТЕМ ДРЖАВНЕ УПРАВЕ
УПРАВНИ ПОСТУПАК И УПРАВНИ СПОР
КАНЦЕЛАРИЈСКО ПОСЛОВАЊЕ
РАДНО ЗАКОНОДАВСТВО
ОСНОВИ СИСТЕМА ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ

ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА

ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ

ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ
ТЕСТ УТИЦАЈА НА МИКРО, МАЛЕ И СРЕДЊЕ ПРИВРЕДНЕ СУБЈЕКТЕ (ММСП ТЕСТ)
ПОКАЗАТЕЉИ У УПРАВЉАЊУ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА
ОБРАЧУН ТРОШКОВА ЈАВНИХ ПОЛИТИКА
ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ - КРЕИРАЊЕ, СПРОВОЂЕЊЕ И АНАЛИЗА ЕФЕКТА
ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ - ИЗРАДА ДОКУМЕНАТА
ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ - ПРАЂЕЊЕ СПРОВОЂЕЊА И ВРЕДНОВАЊЕ
КОРИШЋЕЊЕ ЈЕДИНСТВЕНОГ ИНФОРМАЦИОНОГ СИСТЕМА ЗА ПЛАНИРАЊЕ, ПРАЂЕЊЕ
СПРОВОЂЕЊА, КООРДИНАЦИЈУ ЈАВНИХ ПОЛИТИКА И ИЗВЕШТАВАЊЕ
СРЕДЊОРОЧНО ПЛАНИРАЊЕ
ИДЕНТИФИКОВАЊЕ РЕСУРСА НЕОПХОДНИХ ЗА УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА -
"COSTING"

АКЦИОНИ ПЛАН ЗА СПРОВОЂЕЊЕ ПРОГРАМА ВЛАДЕ - ПРОЦЕС ИЗРАДЕ, СПРОВОЂЕЊА И ИЗВЕШТАВАЊА

МЕНТОРСТВО У ОБЛАСТИ ЈАВНИХ ПОЛИТИКА

УПРАВА И ЈАВНЕ УСЛУГЕ

КОНЦЕПТ ДОБРЕ УПРАВЕ

УВОД У ЕУПРАВУ И НАЧИНЕ УПРАВЉАЊА ДИГИТАЛНОМ ТРАНСФОРМАЦИЈОМ

ПРИСТУП ЦЕЛЕ УПРАВЕ (WHOLE OF GOVERNMENT) И ПРИМЕНА НА ЕУПРАВУ

ПЛАНИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ РАЗВОЈА ЕУПРАВЕ И BUSINESS PROCESS ТРАНСФОРМАЦИЈЕ

УПРАВЉАЊЕ ЕУПРАВОМ

МАПИРАЊЕ ИСКУСТВА КОРИСНИКА

ЕЛЕКТРОНСКО АРХИВИРАЊЕ (еАРХИВ)

КРЕИРАЊЕ УСЛУГА ПО МЕРИ ГРАЂАНА

ЕЛЕКТРОНСКЕ УСЛУГЕ

УПРАВЉАЊЕ РЕГИСТРОМ АДМИНИСТРАТИВНИХ ПОСТУПАКА И ПОПИС

АДМИНИСТРАТИВНИХ ПОСТУПАКА

УПРАВЉАЊЕ РЕГИСТРОМ АДМИНИСТРАТИВНИХ ЗАХТЕВА И ПОПИС АДМИНИСТРАТИВНИХ ЗАХТЕВА

ОПТИМИЗАЦИЈА АДМИНИСТРАТИВНИХ ПОСТУПАКА И ЗАХТЕВА

ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЈА УСЛУГА ЈАВНЕ УПРАВЕ

УПРАВА У СЛУЖБИ ГРАЂАНА

АГИЛНО УПРАВЉАЊЕ

ЕЛЕКТРОНСКО КАНЦЕЛАРИЈСКО ПОСЛОВАЊЕ

РАД И КОМУНИКАЦИЈА СА КОРИСНИЦИМА УСЛУГА

МЕНТОРСТВО У ОБЛАСТИ УПРАВЕ И ЈАВНИХ УСЛУГА

ИНОВАЦИЈЕ И ДИГИТАЛНО ДОБА

КРЕАТИВНО КОРИСНИЧКИ ОРИЈЕНТИСАНО КРЕИРАЊЕ УСЛУГА И ПОЛИТИКА ("DESIGN THINKING")

IV ИНДУСТРИЈСКА РЕВОЛУЦИЈА: НОВЕ ТЕХНОЛОГИЈЕ

НОВЕ ТЕХНОЛОГИЈЕ

ИНОВАЦИЈЕ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ И ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЈА

ПРИМЕНА DESIGN THINKING МЕТОДОЛОГИЈЕ У ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА

ПРИМЕНА ВЕШТАЧКЕ ИНТЕЛИГЕНЦИЈЕ У ЈАВНОЈ УПРАВИ

ПРИМЕНА ЕТИЧКИХ СМЕРНИЦА ЗА РАЗВОЈ, ПРИМЕНУ И УПОТРЕБУ ПОУЗДАНЕ И

ОДГОВОРНЕ ВЕШТАЧКЕ ИНТЕЛИГЕНЦИЈЕ

ГЕНЕРАТИВНА ВЕШТАЧКА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА

ОБУКА СЛУЖБЕНИКА ЗА ПРУЖАЊЕ ПОДРШКЕ РАЗВОЈУ СТАРТАП ЕКОСИСТЕМА

ПРАВО ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

УЧЕЊЕМ КА ПРОМЕНАМА – БУДИ ПРОМЕНА!

ИНОВИРАЊЕ ЈАВНЕ УПРАВЕ - ЗАШТО БАШ ЈА?

I2=ИНИЦИЈАТИВА И ИНОВАЦИЈЕ

ЈАВНЕ НАБАВКЕ ИНОВАЦИЈА – ПАРТНЕРСТВО ЗА ИНОВАЦИЈЕ

КАКО ДА БУДЕМО КРЕАТИВНИ?

НАЦИОНАЛНА БЕЗБЕДНОСТ И БЕЗБЕДНОСНА АРХИТЕКТУРА

ПЛАН ОДБРАНЕ
ПЛАН ЗАШТИТЕ И СПАСАВАЊА
КРИТИЧНА ИНФРАСТРУКТУРА
ИКТ СИСТЕМИ ОД ПОСЕБНОГ ЗНАЧАЈА
РЕАГОВАЊЕ У СЛУЧАЈУ САЈБЕР НАПАДА
ИНСАЈДЕРСКЕ ПРЕТЊЕ
ОСНОВЕ УПРАВЉАЊА МИГРАЦИЈАМА
УНАПРЕЂЕЊЕ ПРЕВЕНЦИЈЕ И СУЗБИЈАЊА ТРГОВИНЕ ЉУДИМА НА НАЦИОНАЛНОМ НИВОУ
ЗАШТИТА ТАЈНИХ ПОДАКА
ПОСТУПАК ИЗДАВАЊА БЕЗБЕДНОСНОГ СЕРТИФИКАТА

ЗАШТИТА ЉУДСКИХ ПРАВА

ЗАШТИТА ЉУДСКИХ ПРАВА
ЗАШТИТА ОД ДИСКРИМИНАЦИЈЕ У ЈАВНОЈ УПРАВИ
ЗАШТИТА ПОДАКА О ЛИЧНОСТИ
ОСНОВЕ ОБРАДЕ И ЗАШТИТЕ ПОДАКА
ОБУКА ЛИЦА ЗА ЗАШТИТУ ПОДАКА О ЛИЧНОСТИ

РОДНА РАВНОПРАВНОСТ

РОДНО ОДГОВОРНО БУЏЕТИРАЊЕ
РОДНА РАВНОПРАВНОСТ И РОДНО ЗАСНОВАНО НАСИЉЕ
РОДНО СЕНЗИТИВНИ ЈЕЗИК У ЈАВНОЈ УПРАВИ
ОБУКА ЛИЦА ЗАДУЖЕНИХ ЗА РОДНУ РАВНОПРАВНОСТ

УПРАВЉАЊЕ КВАЛИТЕТОМ

ВОДИЧ КРОЗ КВАЛИТЕТ
МЕНАЏМЕНТ КВАЛИТЕТА У ЈАВНОЈ УПРАВИ - ПРИМЕНА ISO 9001 СТАНДАРДА
СИСТЕМ МЕНАЏМЕНТА ЖИВОТНОМ СРЕДИНОМ – ПРИМЕНА ISO 14001 СТАНДАРДА
МЕНАЏМЕНТ БЕЗБЕДНОШЋУ ИНФОРМАЦИЈА - ПРИМЕНА ISO 27001 СТАНДАРДА
МЕНАЏМЕНТ ИНОВАЦИЈАМА – ПРИМЕНА ISO 56000 СТАНДАРДА
КОНФЕРЕНЦИЈА - УПРАВЉАЊЕ КВАЛИТЕТОМ У ЈАВНОЈ УПРАВИ
САФ -ЗАЈЕДНИЧКИ ОКВИР ПРОЦЕНЕ
МЕНТОРСТВО У ОБЛАСТИ УПРАВЉАЊА КВАЛИТЕТОМ

ЗЕЛЕНА АГЕНДА

ОДРЖИВИ РАЗВОЈ, КЛИМАТСКЕ ПРОМЕНЕ И ЗАШТИТА ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ
ОДРЖИВИ ГРАДОВИ И ТЕРИТОРИЈЕ
ЦИЉЕВИ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА УН (АГЕНДА 2030)
СТРАТЕШКА ПРОЦЕНА УТИЦАЈА НА ЖИВОТНУ СРЕДИНУ
КЛИМАТСКЕ ПРОМЕНЕ
ЗЕЛЕНЕ ЈАВНЕ НАБАВКЕ
ЖИВОТНИ СТИЛ БЕЗ ОТПАДА (ZERO-WASTE LIFESTYLE)
ЦИРКУЛАРНА ЕКОНОМИЈА КАО АЛАТ ЗА ДОСТИЗАЊЕ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА

ПРЕВЕНЦИЈА КОРУПЦИЈЕ

ЕТИКА И ИНТЕГРИТЕТ

СПРЕЧАВАЊЕ СУКОБА ИНТЕРЕСА ЈАВНИХ ФУНКЦИОНЕРА, ПРЕНОС УПРАВЉАЧКИХ ПРАВА И ОГРАНИЧЕЊА ПО ПРЕСТАНКУ ЈАВНЕ ФУНКЦИЈЕ
ЛОБИРАЊЕ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ
ПРОВЕРА ИМОВИНЕ И ПРИХОДА ЈАВНИХ ФУНКЦИОНЕРА И РЕГИСТРИ
ИЗРАДА, СПРОВОЂЕЊЕ И ПРАЋЕЊЕ СПРОВОЂЕЊА ПЛАНОВА ИНТЕГРИТЕТА
ПРАВО НА ПРИСТУП ИНФОРМАЦИЈАМА ОД ЈАВНОГ ЗНАЧАЈА
ЗАШТИТА УЗБУЊИВАЧА
ЗАШТИТА УЗБУЊИВАЧА-НАПРЕДНИ НИВО
НЕПРАВИЛНОСТИ У ПОСТУПЦИМА ЈАВНИХ НАБАВКИ

НОРМАТИВНИ ПРОЦЕС

ЗАКОНОДАВНИ ПРОЦЕС
МЕТОДОЛОГИЈА ИЗРАДЕ ПРОПИСА
УСТАВНОСТ И ЗАКОНИТОСТ
ИЗРАДА ЗАКОНА
ИЗРАДА ПОДЗАКОНСКИХ АКТА
УЧЕШЋЕ ЈАВНОСТИ У ПОСТУПКУ ИЗРАДЕ НАЦРТА ПРОПИСА И ДОКУМЕНАТА ЈАВНИХ ПОЛИТИКА
ПРИМЕНА ГРАМАТИЧКИХ, СТИЛСКИХ И ПРАВОПИСНИХ ПРАВИЛА У ИЗРАДИ ПРОПИСА
АНАЛИЗА ЕФЕКТА ПРОПИСА - ПУТ ДО КВАЛИТЕТНИХ ПРОПИСА
ПРОЦЕНА РИЗИКА КОРУПЦИЈЕ У ПРОПИСИМА КАО МЕХАНИЗАМ ЗА ПРЕВЕНЦИЈУ КОРУПЦИЈЕ
АНАЛИЗА ЕФЕКТА ПРОПИСА – АЛАТИ ЗА АНАЛИЗУ ЕКОНОМСКИХ ЕФЕКТА
МЕНТОРСТВО У ОБЛАСТИ НОРМАТИВНОГ ПРОЦЕСА

ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР

ОПШТИ УПРАВНИ ПОСТУПАК И УПРАВНИ СПОР
ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР
ОСНОВИ ПРАВА ПРИВРЕДНИХ ДРУШТАВА И ДРУГИХ ПРИВРЕДНИХ СУБЈЕКТА И ПРИВРЕДНОГ ПОСЛОВАЊА
ОСНОВИ КАЗНЕНОГ ПРАВА И КАЗНЕНИХ ПОСТУПАКА
ВЕШТИНЕ ПОТРЕБНЕ ЗА ВРШЕЊЕ ИНСПЕКЦИЈСКОГ НАДЗОРА
КА ЕФИКАСНИЈИМ ИНСПЕКЦИЈАМА – ОСНОВНА ОБУКА
ПРОЦЕНА РИЗИКА И СРАЗМЕРНОСТ У ИНСПЕКЦИЈСКОМ НАДЗОРУ
ПРЕВЕНТИВНО ДЕЛОВАЊЕ ИНСПЕКЦИЈЕ
НАЛОГ ЗА ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР
ИЗВРШЕЊЕ РЕШЕЊА ДОНЕТОГ У ПОСТУПКУ ИНСПЕКЦИЈСКОГ НАДЗОРА
Е-ИНСПЕКТОР
ЗЛОУПОТРЕБА ПРАВА НА ПРЕДСТАВКУ И ПРИТУЖБУ
СПОРАЗУМ О ПРИЗНАВАЊУ ПРЕКРШАЈА
ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР - ВЕШТИНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ И ПРОФЕСИОНАЛНОГ ПОНАШАЊА ИНСПЕКТОРА
МЕНТОРСТВО У ОБЛАСТИ ИНСПЕКЦИЈСКОГ НАДЗОРА

УПРАВНИ ПОСТУПАК

ОПШТИ УПРАВНИ ПОСТУПАК – ОНЛАЈН ОБУКА

ОПШТИ УПРАВНИ ПОСТУПАК
ПРИМЕНА ЗУП-А У ПРАКСИ
ТОК ПРВОСТЕПЕНОГ УПРАВНОГ ПОСТУПКА ДО ДОНОШЕЊА РЕШЕЊА
РЕДОВНА И ВАНРЕДНА ПРАВНА СРЕДСТВА У УПРАВНОМ ПОСТУПКУ
УЧЕСНИЦИ У УПРАВНОМ ПОСТУПКУ И ЊИХОВЕ ДУЖНОСТИ
ИЗРАДА ОБРАЗЛОЖЕЊА ОДЛУКЕ У УПРАВНОМ ПОСТУПКУ
ИЗВРШЕЊЕ РЕШЕЊА У УПРАВНОМ ПОСТУПКУ
МЕНТОРСТВО У ОБЛАСТИ УПРАВНОГ ПОСТУПАЊА

ФИНАНСИЈСКО-МАТЕРИЈАЛНО ПОСЛОВАЊЕ

УВОД У ЈАВНЕ ФИНАНСИЈЕ
ПЛАНИРАЊЕ ПРИОРИТЕТНИХ ОБЛАСТИ ФИНАНСИРАЊА
ИЗРАДА ФИНАНСИЈСКИХ ПЛАНОВА КОРИСНИКА (у складу са Упутством за припрему буџета Републике Србије за 2025. годину и пројекција за 2026. и 2027. годину)
УНОС ФИНАНСИЈСКИХ ПЛАНОВА У ОКВИРУ ИНФОРМАЦИОНОГ СИСТЕМА СПИРИ
ПРИПРЕМА, ПРАЋЕЊЕ И ИЗВЕШТАВАЊЕ У ПРОЦЕСУ ПРОГРАМСКОГ БУЏЕТИРАЊА
ФИНАНСИРАЊЕ ПРОГРАМА ОД ЈАВНОГ ИНТЕРЕСА КОЈЕ РЕАЛИЗУЈУ УДРУЖЕЊА
ОЦЕНА И ПРАЋЕЊЕ КАПИТАЛНИХ ПРОЈЕКТА
РАД У ЦЕНТРАЛИЗОВАНОЈ БАЗИ КАПИТАЛНИХ ПРОЈЕКТА (ПИМИС)
ИЗВРШЕЊЕ БУЏЕТА
БУЏЕТСКО РАЧУНОВОДСТВО И ИЗВЕШТАВАЊЕ
РАЧУНОВОДСТВО У ЈАВНОМ СЕКТОРУ КРОЗ ПРИМЕНУ МРС ЈС (ИПСАС)
КОРИШЋЕЊЕ СИСТЕМА ЗА ЕЛЕКТРОНСКО ФАКТУРИСАЊЕ
РАД У ЦЕНТРАЛНОМ ИНФОРМАЦИОНОМ СИСТЕМУ ЗА ОБРАЧУН ПРИМАЊА (ИСКРА) -
КАДРОВСКИ МОДУЛ
РАД У ЦЕНТРАЛНОМ ИНФОРМАЦИОНОМ СИСТЕМУ ЗА ОБРАЧУН ПРИМАЊА (ИСКРА) -
ОБРАЧУНСКИ МОДУЛ
РАД СА ИЗВЕШТАЈИМА У ОКВИРУ ЦЕНТРАЛНОГ ИНФОРМАЦИОНОГ СИСТЕМА ЗА ОБРАЧУН
ЗАРАДА – ИСКРА
ПОРЕСКО ПОСЛОВАЊЕ
ПРИМЕНА ЗАКОНА О ПОРЕЗУ НА ДОДАТУ ВРЕДНОСТ
ДЕВИЗНО ПОСЛОВАЊЕ
УПРАВЉАЊЕ НЕФИНАНСИЈСКОМ ИМОВИНОМ
РЕВИЗИЈА ЈАВНОГ СЕКТОРА
МЕНТОРСТВО У ОБЛАСТИ ФИНАНСИЈСКО-МАТЕРИЈАЛНОГ ПОСЛОВАЊА

ЈАВНЕ НАБАВКЕ

ОСНОВЕ ЈАВНИХ НАБАВКИ
ЈАВНЕ НАБАВКЕ - ИЗРАДА ПЛАНА
ЈАВНЕ НАБАВКЕ - СПРОВОЂЕЊЕ ПОСТУПКА
ЈАВНЕ НАБАВКЕ – ПРИПРЕМА КОНКУРСНЕ ДОКУМЕНТАЦИЈЕ
ЈАВНЕ НАБАВКЕ - ЗАКЉУЧИВАЊЕ, ИЗВРШЕЊЕ И ИЗМЕНЕ УГОВОРА
ЈАВНЕ НАБАВКЕ - ПОРТАЛ
СОЦИЈАЛНЕ ЈАВНЕ НАБАВКЕ

ПРИМЕНА КРИТЕРИЈУМА ЕКОНОМСКИ НАЈПОВОЉНИЈЕ ПОНУДЕ У ПОСТУПЦИМА ЈАВНИХ НАБАВКИ

НАБАВКЕ НА КОЈЕ СЕ ЗАКОН О ЈАВНИМ НАБАВКАМА НЕ ПРИМЕЊУЈЕ

ТЕХНИКЕ И ИНСТРУМЕНТИ У ЈАВНИМ НАБАВКАМА

МЕНТОРСВО У ОБЛАСТИ ЈАВНИХ НАБАВКИ

УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

ПРОПИСИ И ПРОЦЕДУРЕ У ОБЛАСТИ ЗАПОШЉАВАЊА ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА-ОНЛАЈН ОБУКА

МЕТОДЕ И ТЕХНИКЕ ОДАБИРА КАДРОВА

МОБИНГ – СПРЕЧАВАЊЕ И ЗАШТИТА ОД ЗЛОСТАВЉАЊА НА РАДУ

СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

РАДНИ ОДНОСИ У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА – ПРИМЕНА У ПРАКСИ

РЕГУТАЦИЈА У ДРЖАВНОЈ УПРАВИ - КАКО ПРИВУЋИ КВАЛИТЕТНЕ КАНДИДАТЕ?

КАДРОВСКО ПЛАНИРАЊЕ

СПРОВОЂЕЊЕ АНАЛИЗЕ РАДНЕ ОПТЕРЕЋЕНОСТИ (WORK-LOAD ANALISYES)

АНАЛИЗА ОПИСА ПОСЛОВА РАДНОГ МЕСТА И ИЗРАДА ПРАВИЛНИКА О УНУТРАШЊЕМ

УРЕЂЕЊУ И СИСТЕМАТИЗАЦИЈИ РАДНИХ МЕСТА

ОБУКА ЗА ПРОЦЕНУ ПОНАШАЈНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА

МЕТОДЕ И ТЕХНИКЕ ЗА ПРОВЕРУ ПОСЕБНИХ ФУНКЦИОНАЛНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА – КАКО

КРЕИРАТИ ДОБАР ЗАДАТАК?

КАРИЈЕРНО САВЕТОВАЊЕ

ПОСТАВЉАЊЕ ОРГАНИЗАЦИОНИХ ЦИЉЕВА

ВРЕДНОВАЊЕ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ

ПЛАНИРАЊЕ И РАЗВОЈ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА

ПРОЦЕС СПРОВОЂЕЊА ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА

ИНФОРМАЦИОНИ СИСТЕМ ЗА УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

БЕЗБЕДНОСТ И ЗДРАВЉЕ НА РАДУ

КОРИГОВАЊЕ ЛОШЕГ РАДНОГ УЧИНКА И ПОНАШАЊА

МЕНТОРСВО У ОБЛАСТИ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

МЕЂУНАРОДНА САРАДЊА И ЕВРОПСКЕ ИНТЕГРАЦИЈЕ

АБЦ ЕВРОПСКА УНИЈА

ПОЛИТИКЕ ЕУ

ИНТЕРКУЛТУРАЛНА КОМУНИКАЦИЈА

ПРИМЕНА СПОРАЗУМА О СТАБИЛИЗАЦИЈИ И ПРИДРУЖИВАЊУ (ССП)

ПРАВО И ПРОЦЕДУРЕ ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ

ДРЖАВНИ ПРОТОКОЛ СА ЕЛЕМЕНТИМА ПОСЛОВНОГ ПРОТОКОЛА

МЕЂУНАРОДНИ УГОВОРИ – ПРИПРЕМА И ЗАКЉУЧИВАЊЕ

ВОЂЕЊЕ МЕЂУНАРОДНИХ ПРЕГОВОРА

МЕНТОРСВО У ОБЛАСТИ МЕЂУНАРОДНЕ САРАДЊЕ И ЕВРОПСКИХ ИНТЕГРАЦИЈА

УПРАВЉАЊЕ ПРОГРАМИМА И ПРОЈЕКТИМА И МЕЂУНАРОДОМ РАЗВОЈНОМ ПОМОЋИ

КОХЕЗИОНА ПОЛИТИКА ЕУ – УВОД

УВОД У КОХЕЗИОНУ ПОЛИТИКУ ЕУ

ИНСТРУМЕНТ ЗА ПРЕТПРИСТУПНУ ПОМОЋ ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ
УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТНИМ ЦИКЛУСОМ
„PM2“ МЕТОДОЛОГИЈА ЗА УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТИМА
ПРОГРАМИРАЊЕ И ИЗРАДА ИПА ГОДИШЊИХ АКЦИОНИХ ПРОГРАМА
ПРОГРАМ СЕКТОРСКЕ БУЏЕТСКЕ ПОДРШКЕ У ОКВИРУ ПРОГРАМИРАЊА ИПА ГОДИШЊИХ
АКЦИОНИХ ПРОГРАМА
ПРОГРАМИРАЊЕ, ИЗРАДА И СПРОВОЂЕЊЕ ВИШЕГОДИШЊИХ ИПА ОПЕРАТИВНИХ
ПРОГРАМА
ПОЈЕДНОСТАВЉЕНЕ ОПЦИЈЕ ЗА ТРОШКОВЕ (SIMPLIFIED COST OPTIONS) У ОКВИРУ
ВИШЕГОДИШЊИХ ИПА ОПЕРАТИВНИХ ПРОГРАМА
ОСНОВЕ ЈАВНИХ НАБАВКИ И УПРАВЉАЊА УГОВОРИМА (ПРАГ)
ОБЕЗБЕЂИВАЊЕ ФИНАНСИРАЊА ИЗ РАЗЛИЧИТИХ ДОСТУПНИХ ИЗВОРА - ФАНДРЕЈЗИНГ
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 ЕВРОПСКЕ ТЕРИТОРИЈАЛНЕ САРАДЊЕ (ИНТЕРРЕГ)- ПРОГРАМИРАЊЕ,
СПРОВОЂЕЊЕ, ПРАЋЕЊЕ И ВРЕДНОВАЊЕ
ИПА ПРОГРАМИ ПРЕКОГРАНИЧНЕ САРАДЊЕ СА ДРЖАВАМА КАНДИДАТИМА ЗА ЧЛАНСТВО
У ЕУ (ИПА – ИПА) - ПРОГРАМИРАЊЕ, СПРОВОЂЕЊЕ, ПРАЋЕЊЕ И ВРЕДНОВАЊЕ
РЕЗУЛТАТСКИ ОРИЈЕНТИСАНО ПРАЋЕЊЕ И ВРЕДНОВАЊЕ ПРОГРАМА У ОКВИРУ
НАЦИОНАЛНИХ АКЦИОНИХ ПРОГРАМА (НАП) У ОКВИРУ ИПА)
ТВНИНГ УГОВОРИ – ПРИПРЕМА, УГОВАРАЊЕ И СПРОВОЂЕЊЕ
УГОВОРИ О ГРАНТОВИМА - ПРИПРЕМА И УГОВАРАЊЕ
УГОВОРИ О ГРАНТОВИМА – СПРОВОЂЕЊЕ
УГОВОРИ О ИЗВОЂЕЊУ РАДОВА (ПРАГ) – ПРИПРЕМА И УГОВАРАЊЕ
УГОВОРИ О ИЗВОЂЕЊУ РАДОВА (ПРАГ) – СПРОВОЂЕЊЕ
УГОВОРИ О НАБАВЦИ РОБЕ (ПРАГ) – ПРИПРЕМА И УГОВАРАЊЕ
УГОВОРИ О НАБАВЦИ РОБЕ (ПРАГ) – СПРОВОЂЕЊЕ
УГОВОРИ О ПРУЖАЊУ УСЛУГА (ПРАГ) – ПРИПРЕМА И УГОВАРАЊЕ
УГОВОРИ О ПРУЖАЊУ УСЛУГА (ПРАГ) - СПРОВОЂЕЊЕ
ФИДИК РАДОВИ - ПРИПРЕМА И УГОВАРАЊЕ
ФИДИК РАДОВИ - СПРОВОЂЕЊЕ
ОСЛОБАЂАЊЕ ОД ПДВ – А И ЦАРИНЕ У ИНДИРЕКТНОМ УПРАВЉАЊУ
ХОРИЗОНТАЛНА ПИТАЊА ЗА НОСИОЦЕ ХОРИЗОНТАЛНИХ ФУНКЦИЈА
УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА У ОКВИРУ ИПА

КОХЕЗИОНА ПОЛИТИКА ЕУ – ПЛАНИРАЊЕ И ПРОГРАМИРАЊЕ
МЕНТОРСТВО У ОБЛАСТИ УПРАВЉАЊА ПРОГРАМИМА И ПРОЈЕКТИМА И МЕЂУНАРОДОМ
РАЗВОЈНОМ ПОМОЋИ

ОДНОСИ СА ЈАВНОШЋУ

ОДНОСИ СА ЈАВНОШЋУ
МЕДИЈСКА ПИСМЕНОСТ
КОМУНИКАЦИЈА НА ДРУШТВЕНИМ МРЕЖАМА
ДОБРО САОПШТЕЊЕ - ПУТ ДО МЕДИЈА
ДРУШТВЕНЕ МРЕЖЕ У ЈАВНОЈ УПРАВИ
КРИЗНА КОМУНИКАЦИЈА У ЈАВНОЈ УПРАВИ
КРЕИРАЈТЕ АТРАКТИВАН ПОСТ (CANVA)
КРИЗНИ ПР
ПИСАЊЕ САОПШТЕЊА И ИЗЈАВА ЗА МЕДИЈЕ
PR PITCHING
МЕНАџМЕНТ ДОГАЂАЈА
МЕНТОРСТВО У ОБЛАСТИ ОДНОСА СА ЈАВНОШЋУ

ИНФОРМАТИЧКИ (ИТ) ПОСЛОВИ

ОСНОВЕ РАЧУНАРСКИХ МРЕЖА
НАПРЕДНА ОБУКА О ИНФОРМАЦИОНОЈ БЕЗБЕДНОСТИ
КОНТРОЛА ПРИМЕНЕ АКТА О ИНФОРМАЦИОНОЈ БЕЗБЕДНОСТИ
УПРАВЉАЊЕ ИНФОРМАЦИОНИМ И БЕЗБЕДНОСНИМ РИЗИЦИМА
КОРИШЋЕЊЕ БАЗА ПОДАТАКА
НАПРЕДНЕ БАЗЕ ПОДАТАКА
ОСНОВЕ HTML и CSS
ОСНОВЕ JavaScript
ВЕБ ПРЕЗЕНТАЦИЈЕ ОРГАНА
МЕНТОРСТВО У ОБЛАСТИ ИНФОРМАТИЧКИХ ПОСЛОВА

УПРАВЉАЊЕ ПОДАЦИМА

ПОДАЦИ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ - УПОТРЕБА ПОДАКАТА, ДЕФИНИСАЊЕ ПОКАЗАТЕЉА И
ЊИХОВО ТУМАЧЕЊЕ
ПОДАЦИ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ - ОБРАДА, СТАТИСТИЧКА АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА
МЕТОДЕ И ТЕХНИКЕ ПРИКУПЉАЊА ПОДАТАКА
LIMESURVEY - ПОСТАВЉАЊЕ ОНЛАЈН УПИТНИКА
ОТВАРАЊЕ ПОДАТАКА
АНАЛИТИЧКИ СЕРВИС - ОСНОВНИ АЛАТ ЗА УПОТРЕБУ ПОДАТАКА НА НИВОУ ЈЛС
PYTHON И АНАЛИЗА ПОДАТАКА, ОСНОВНА ОБУКА
ОСНОВЕ SQL
POWER QUERY
КАКО ДА КОРИСТИТЕ ПИВОТ ТАБЕЛЕ У ЕКСЕЛУ?
НАПРЕДНЕ ФУНКЦИЈЕ У ЕКСЕЛУ
POWER PIVOT
СТАТИСТИЧКА ОБРАДА ПОДАТАКА ПОМОЋУ ПРОГРАМА SPSS

КАКО КРЕИРАТИ ДОБАР ИЗВЕШТАЈ

MS POWER BI

ОД ПОДАТКА ДО ИНФОРМАЦИЈЕ У ЧЕТИРИ КОРАКА

ПРИМЕНА НАПРЕДНОГ АНАЛИТИЧКО ИЗВЕШТАЈНОГ СИСТЕМА ЈЛС У ДОНОШЕЊУ ОДЛУКА
ЗАСНОВАНИХ НА ЧИЊЕНИЦАМА

УЗ НАЦИОНАЛНУ ИНФРАСТРУКТУРУ ГЕОПРОСТОРНИХ ПОДАТАКА КА ЕФИКАСНИЈОЈ
УПРАВИ И БОЉИМ ЈАВНИМ УСЛУГАМА

МЕНТОРСТВО У ОБЛАСТИ УПРАВЉАЊА ПОДАЦИМА

СТРАНИ ЈЕЗИЦИ

ФРАНЦУСКИ ЈЕЗИК – НИВО А1

ФРАНЦУСКИ ЈЕЗИК – НИВО А2

ФРАНЦУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1

ФРАНЦУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2

ФРАНЦУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1

НЕМАЧКИ ЈЕЗИК – НИВО А1

НЕМАЧКИ ЈЕЗИК – НИВО А2

НЕМАЧКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1

НЕМАЧКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2

НЕМАЧКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1

РУСКИ ЈЕЗИК – НИВО А1

РУСКИ ЈЕЗИК – НИВО А2

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

ЕНГЛЕСКИ ЈЕЗИК - ИНДИВИДУАЛНА НАСТАВА (Ц НИВОИ)

HOW TO WRITE PROFESSIONAL E-MAILS IN ENGLISH (B LEVELS)

HOW TO HAVE EFFECTIVE MEETINGS IN ENGLISH (C LEVELS)

ДИГИТАЛНА ПИСМЕНОСТ

БЕЗБЕДНО КОРИШЋЕЊЕ ИКТ

РАД У ТИМОВИМА ПУТЕМ ИКТ

АГИЛНО ПРЕТРАЖИВАЊЕ ИНТЕРНЕТА

ТАБЕЛАРНЕ КАЛКУЛАЦИЈЕ

НАПРЕДНЕ ТАБЕЛАРНЕ КАЛКУЛАЦИЈЕ

НАПРЕДНА ОБРАДА ТЕКСТА

САВЛАДАЈТЕ ДОКУМЕНТ ПРЕ НЕГО ШТО ОН САВЛАДА ВАС

"POWERPOINT" ПРЕЗЕНТАЦИЈЕ

ПОСЛОВНА КОМУНИКАЦИЈА

ПИСАНА КОМУНИКАЦИЈА

САВЛАДАЈТЕ ТРЕМУ ПРЕ НЕГО ШТО ОНА САВЛАДА ВАС
ЈАВНИ НАСТУП
АСЕРТИВНА КОМУНИКАЦИЈА
ВЕШТИНЕ УПРАВЉАЊА И РЕШАВАЊА КОНФЛИКАТА
ВЕШТИНЕ ГОВОРНИШТВА И ЈАВНОГ НАСТУПА
ЈАВНИ НАСТУП У ОНЛАЈН ОКРУЖЕЊУ
РАЗВОЈ ВЕШТИНЕ ПРИПОВЕДАЊА ("STORYTELLING")
МОЋ ПОВРАТНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ
КАДА АСЕРТИВНОСТ ПРЕЛАЗИ У АГРЕСИВНОСТ - ЗАМКЕ ПОСЛОВНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ
УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛА БЕСА (ANGER MANAGEMENT)
ГОВОР ТЕЛА У ЈАВНОМ НАСТУПУ

ЛИЧНИ РАЗВОЈ

ПЛАНИРАЊЕ ЛИЧНОГ РАЗВОЈА И КАРИЈЕРЕ
КАКО УСПОСТАВИТИ БАЛАНС ЛИЧНОГ И ПРОФЕСИОНАЛНОГ ЖИВОТА
КУЛТУРА ЗДРАВОГ ЖИВОТА
У ПАР КОРАКА ДО ОЧУВАЊА ФИЗИЧКОГ ЗДРАВЉА НА РАДУ
ПУТ КА СРЕЋИ - ТЕХНИКЕ САМОМОТИВАЦИЈЕ
КОЛИКО СМО ЕМОЦИОНАЛНО ИНТЕЛИГЕНТНИ
ИЗГРАДЊА ПОБЕДНИЧКОГ МЕНТАЛИТЕТА – ПРОАКТИВНОСТ НАВИКА БРОЈ 1 УСПЕШНИХ
ТИМОВА
ИЗГРАДЊА ПОБЕДНИЧКОГ МЕНТАЛИТЕТА – САМОУВЕРЕНОСТ ОСОБИНА БРОЈ 1
УСПЕШНИХ ЛИДЕРА
ТРАНЗИЦИЈА ОД СТАТИЧНОГ ДО РАЗВОЈНОГ МЕНТАЛИТЕТА
ОТКРИЈТЕ СВОЈЕ „НАЈБОЉЕ ЈА“
ТИМОВИ И ТИМСКИ РАД
МОЋ МАПА УМА
МЕНТАЛНО БЛАГОСТАЊЕ (WELL-BEING)
ПЕНЗИОНИСАЊЕ –ОЧАЈ ИЛИ РЕИНТЕГРАЦИЈА?
КАКО УНАПРЕДИТИ ИНТЕРПЕРСОНАЛНЕ ВЕШТИНЕ
АНТИ – СТРЕС РАДИОНИЦА
ПОСТАВЉАЊЕ ЦИЉЕВА
ОДЛУЧИВАЊЕ
ТЕХНИКЕ ЗА РАСТ ПРОДУКТИВНОСТИ
ПЕТ НАЧИНА ДА ЕФИКАСНО ОБАВЉАМО ПОСаО
УПРАВЉАЊЕ ВРЕМЕНОМ
ПРОДУКТИВАН САСТАНАК
КОУЧИНГ СЕСИЈЕ

ОБУКА РЕАЛИЗАТОРА – ТРЕНИНГ АКАДЕМИЈА

ОБУКА ПРЕДАВАЧА - Training of Trainers (ToT)
СПЕЦИЈАЛИСТИЧКА ОБУКА ПРЕДАВАЧА
ПОСТАНИТЕ МЕНТОР
РАЗВОЈ ДИЗАЈНА (ПЛАНА) ОБУКЕ

КАКО ПРИПРЕМИТИ УСПЕШАН ВЕБИНАР?
НАУЧИТЕ ДА КРЕИРАТЕ ОНЛАЈН ОБУКЕ
УЧЕЊЕ БЕЗ ГРАНИЦА – ДИГИТАЛНЕ ВЕШТИНЕ ЗА САВРЕМЕНО УЧЕЊЕ
ПРИМЕНА ИНТЕРАКТИВНИХ МЕТОДА И ТЕХНИКА
СТУДИЈА СЛУЧАЈА – ПРИПРЕМА И ПРИМЕНА
АЛАТИ И ТЕХНИКЕ У РАДУ СА "ТЕШКИМ ПОЛАЗНИЦИМА"
КАКО СПРОВЕСТИ УСПЕШАН ВЕБИНАР?
КАКО УСПЕШНО ВОДИТИ ПРОЦЕС КОМУНИКАЦИЈЕ У ГРУПИ
ИСТАКНИТЕ СЕ СВОЈОМ POWERPOINT ПРЕЗЕНТАЦИЈОМ
ОД ТРЕНИНГА У УЧИОНИЦИ ДО ВЕБИНАРА
КАКО ПОВЕЋАТИ АКТИВНОСТ ПОЛАЗНИКА ВЕБИНАРА
КАКО ДА ЗНАМО ДА ЋЕ ПОЛАЗНИЦИ ПРИМЕНИТИ НАУЧЕНО
КАКО НАПРАВИТИ ДОБАР ТЕСТ НАКОН ОБУКЕ
СУСРЕТИ ТРЕНЕРА
КОНФЕРЕНЦИЈА ЗА ТРЕНЕРЕ
МЕНТОРСТВО У ОБЛАСТИ ОБУКА РЕАЛИЗАТОРА – ТРЕНИНГ АКАДЕМИЈА

ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА

ПРОГРАМ ОБУКЕ НОВОПОСТАВЉЕНИХ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ

ОРИЈЕНТАЦИЈА НОВОПОСТАВЉЕНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ
НА ПУТУ КА ЧЛАНСТВУ У ЕУ
УПРАВЉАЊЕ СИСТЕМОМ ЈАВНИХ ПОЛИТИКА
КРЕИРАЊЕ И ПРУЖАЊЕ КВАЛИТЕТНИХ ЈАВНИХ УСЛУГА
ДИГИТАЛИЗАЦИЈОМ ДО КВАЛИТЕТНИЈИХ ЈАВНИХ УСЛУГА
УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА – ОД КОМПЕТЕНЦИЈА КА ЦИЉЕВИМА
ВОЂЕЊЕ ТИМА КА РЕЗУЛТАТИМА

ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ УСАВРШАВАЊА И РАЗВОЈА ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ

ИНОВАЦИЈЕ И ТРАНСФОРМАЦИЈА НАЧИНА УПРАВЉАЊА
ЛИДЕРИ КОЈИ ПРЕДВОДЕ ПРОМЕНЕ
КРИЗНИ МЕНАЏМЕНТ
РУКОВОДИЛАЦ КАО ПОКРЕТАЧ ИЗГРАДЊЕ ИНСТИТУЦИОНАЛНОГ ИНТЕГРИТЕТА
РУКОВОДИЛАЦ КАО КОУЧ
УПРАВЉАЊЕ СОБОМ
УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА
УНАПРЕЂИВАЊЕ ЈАВНИХ УСЛУГА
ИЗАЗОВИ ЧЛАНСТВА У ЕУ И КОРИШЋЕЊА ФОНДОВА ЕУ
БЕЗБЕДНОСНА КУЛТУРА
ДРЖАВНИ ПРОТОКОЛ
РЕШАВАЊЕ ЕТИЧКИХ ДИЛЕМА
СУСРЕТИ ДСП

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

УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА
УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ФИНАНСИЈАМА
ОСНОВЕ УПРАВЉАЧКЕ ОДГОВОРНОСТИ
МОДЕРАН КОНЦЕПТ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ДРЖАВНОЈ УПРАВИ
УЛОГА РУКОВОДИОЦА У АНАЛИЗИ ПОСЛА И ОДРЕЂИВАЊУ КОМПЕТЕНЦИЈА
ПРАЋЕЊЕ УЧИНКА И ВРЕДНОВАЊЕ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ
ВОЂЕЊЕ ИНОВАЦИОНИХ ПРОМЕНА
ИНФОРМАЦИОНА БЕЗБЕДНОСТ
ПРОЈЕКТНИ ЦИКЛУС
ИЗГРАДЊА ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ
ПЕТ НАЧИНА ДА СТВОРИМО ПСИХОЛОШКУ СИГУРНОСТ НА РАДНОМ МЕСТУ
ОРГАНИЗАЦИЈА КОЈА УЧИ
ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛА У ЈАВНОМ СЕКТОРУ

ОПШТИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

УВОДНИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

УВОДНИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗА СЛУЖБЕНИКЕ СА СТЕЧЕНИМ СРЕДЊИМ ОБРАЗОВАЊЕМ

УСТАВНО УРЕЂЕЊЕ И ОСНОВИ СИСТЕМА ДРЖАВНЕ УПРАВЕ
УПРАВНИ ПОСТУПАК
КАНЦЕЛАРИЈСКО ПОСЛОВАЊЕ
ОСНОВИ РАДНОГ ЗАКОНОДАВСТВА
ОСНОВИ СИСТЕМА ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ

УВОДНИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗА СЛУЖБЕНИКЕ СА СТЕЧЕНИМ ВИСОКИМ ОБРАЗОВАЊЕМ

УСТАВНО УРЕЂЕЊЕ
СИСТЕМ ДРЖАВНЕ УПРАВЕ
УПРАВНИ ПОСТУПАК И УПРАВНИ СПОР
КАНЦЕЛАРИЈСКО ПОСЛОВАЊЕ
РАДНО ЗАКОНОДАВСТВО
ОСНОВИ СИСТЕМА ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ

ОПШТИ ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

УПРАВА У СЛУЖБИ ГРАЂАНА И ПРИВРЕДЕ

АНАЛИЗА И ПОПИС АДМИНИСТРАТИВНИХ ЗАХТЕВА
УПРАВЉАЊЕ РЕГИСТРОМ АДМИНИСТРАТИВНИХ ПОСТУПАКА И ПОПИС
АДМИНИСТРАТИВНИХ ПОСТУПАКА
РАД И КОМУНИКАЦИЈА СА КОРИСНИЦИМА УСЛУГА
ЕЛЕКТРОНСКО КАНЦЕЛАРИЈСКО ПОСЛОВАЊЕ

ПАМЕТНИ ГРАДОВИ - IoT

ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ

ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ

ОБРАЧУН ТРОШКОВА ЈАВНИХ ПОЛИТИКА

ПОКАЗАТЕЉИ У УПРАВЉАЊУ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА

ТЕСТ УТИЦАЈА НА МИКРО, МАЛЕ И СРЕДЊЕ ПРИВРЕДНЕ СУБЈЕКТЕ (ММSP ТЕСТ)

УПРАВЉАЊЕ КВАЛИТЕТОМ

УВОД У УПРАВЉАЊЕ КВАЛИТЕТОМ

МЕНАџМЕНТ КВАЛИТЕТА У ЈАВНОЈ УПРАВИ - ПРИМЕНА ISO 9001 СТАНДАРДА

SAF - ЗАЈЕДНИЧКИ ОКВИР ПРОЦЕНЕ

ПРЕВЕНЦИЈА КОРУПЦИЈЕ

ЕТИКА И ИНТЕГРИТЕТ

КОРУПЦИЈА, ФАВОРИЗАМ, ПРОНЕВЕРА – КАКО ИХ СПРЕЧИТИ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ?

ЗАШТИТА ЉУДСКИХ ПРАВА

ПРАВА ПРИПАДНИКА НАЦИОНАЛНИХ МАЊИНА

ЗАШТИТА ПРАВА ОСОБА СА ИНВАЛИДИТЕТОМ

ОБУКА ЛИЦА ЗАДУЖЕНИХ ЗА РОДНУ РАВНОПРАВНОСТ

ЗАБРАНА ДИСКРИМИНАЦИЈЕ ПРЕД ОРГАНИМА ЈАВНЕ ВЛАСТИ

ПРЕВЕНЦИЈА ИНТЕРСЕКЦИЈСКЕ ДИСКРИМИНАЦИЈЕ У РАДУ ЈЛС

НОРМАТИВНИ ПРОЦЕС

ЗАКОНОДАВНИ ПРОЦЕС

УЧЕШЋЕ ЈАВНОСТИ У ПОСТУПКУ ИЗРАДЕ НАЦРТА ПРОПИСА И ДОКУМЕНАТА ЈАВНИХ ПОЛИТИКА

УПРАВНИ ПОСТУПАК И ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР

ОПШТИ УПРАВНИ ПОСТУПАК

ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР

НАДЗОР НАД ПРИМЕНОМ МЕРА ЗА ЗАШТИТУ СТАНОВНИШТВА ОД ЗАРАЗНИХ БОЛЕСТИ

ФИНАНСИЈСКО-МАТЕРИЈАЛНО ПОСЛОВАЊЕ

ИЗРАДА ФИНАНСИЈСКИХ ПЛАНОВА КОРИСНИКА (у складу са Упутством за припрему буџета Републике Србије за 2025. годину и пројекција за 2026. и 2027. годину)

РАД У ЦЕНТРАЛНОМ ИНФОРМАЦИОНОМ СИСТЕМУ ЗА ОБРАЧУН ПРИМАЊА (ИСКРА) – КАДРОВСКИ МОДУЛ

РАД У ЦЕНТРАЛНОМ ИНФОРМАЦИОНОМ СИСТЕМУ ЗА ОБРАЧУН ПРИМАЊА (ИСКРА) – ОБРАЧУНСКИ МОДУЛ

РАД СА ИЗВЕШТАЈИМА У ОКВИРУ ЦЕНТРАЛНОГ ИНФОРМАЦИОНОГ СИСТЕМА ЗА ОБРАЧУН ЗАРАДА – ИСКРА

ЕВРОПСКЕ ИНТЕГРАЦИЈЕ

ПРИМЕНА СПОРАЗУМА О СТАБИЛИЗАЦИЈИ И ПРИДРУЖИВАЊУ (ССП)

ПОЛИТИКЕ ЕУ

ОСНОВЕ КОХЕЗИОНЕ ПОЛИТИКЕ ЕУ

УПРАВЉАЊЕ ПОДАЦИМА

АНАЛИТИЧКИ СЕРВИС – ОСНОВНИ АЛАТ ЗА УПОТРЕБУ ПОДАТАКА НА НИВОУ ЈЛС

ПРИМЕНА НАПРЕДНОГ АНАЛИТИЧКО ИЗВЕШТАЈНОГ СИСТЕМА ЈЛС У ДОНОШЕЊУ ОДЛУКА
ЗАСНОВАНИХ НА ЧИЊЕНИЦАМА
УЗ НАЦИОНАЛНУ ИНФРАСТРУКТУРУ ГЕОПРОСТОРНИХ ПОДАТАКА КА ЕФИКАСНИЈОЈ
УПРАВИ И БОЉИМ ЈАВНИМ УСЛУГАМА

ОДНОСИ СА ЈАВНОШЋУ

МЕНАџМЕНТ ДОГАЂАЈА
ОСНОВЕ МАРКЕТИНГ МЕНАџМЕНТА У ЈАВНОЈ УПРАВИ

СРПСКИ ЈЕЗИК И ЈЕЗИЦИ МАЊИНА

СРПСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1
СРПСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2
СРПСКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1
МАЂАРСКИ ЈЕЗИК – НИВО А1
МАЂАРСКИ ЈЕЗИК – НИВО А2
МАЂАРСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1
МАЂАРСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2
АЛБАНСКИ ЈЕЗИК – НИВО А1
АЛБАНСКИ ЈЕЗИК – НИВО А2
АЛБАНСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1
АЛБАНСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2

ПОСЛОВНА КОМУНИКАЦИЈА

ВЕШТИНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ
ИНТЕРНА И ЕКСТЕРНА КОМУНИКАЦИЈА
ЕЛЕКТРОНСКА ПОСЛОВНА КОМУНИКАЦИЈА
КАКО ДА АСЕРТИВНО КОМУНИЦИРАМО
УПРАВЉАЊЕ КОНФЛИКТОМ
ЈАВНИ НАСТУП
ПРЕЗЕНТАЦИЈА

ЛИЧНИ РАЗВОЈ

УПРАВЉАЊЕ СТРЕСОМ
УПРАВЉАЊЕ ПРОМЕНАМА
ТИМСКИ РАД
УПРАВЉАЊЕ НЕЗАДОВОЉНИМ КОРИСНИЦИМА
КОРИСНИЧКИ СЕРВИС - ОСНОВЕ
МЕНТОРСТВО
КОУЧИНГ РАЗГОВОРИ

СЕКТОРСКИ ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА
ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

ДОБРА УПРАВА

УВОЂЕЊЕ И ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА ПРИНЦИПА ДОБРЕ УПРАВЕ У РАДУ ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ
САМОУПРАВЕ
УНАПРЕЂЕЊЕ АДМИНИСТРАТИВНЕ ЕФИКАСНОСТИ И ДЕЛОТВОРНОСТИ И УСЛУГА ПРЕМА
ГРАЂАНИМА И ПРИВРЕДИ

ЕЛЕКТРОНСКА УПРАВА

РАЗВОЈ И СПРОВОЂЕЊЕ ЛОКАЛНИХ АНТИКОРУПЦИЈСКИХ ПОЛИТИКА

ПРИМЕНА ЕТИЧКОГ КОДЕКСА ФУНКЦИОНЕРА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ И КОДЕКСА

ПОНАШАЊА СЛУЖБЕНИКА И НАМЕШТЕНИКА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

САРАДЊА СА ОРГАНИЗАЦИЈАМА ЦИВИЛНОГ ДРУШТВА

ФИНАНСИРАЊЕ ПРОГРАМА ОД ЈАВНОГ ИНТЕРЕСА КОЈЕ РЕАЛИЗУЈУ УДРУЖЕЊА

ОСТВАРИВАЊЕ ПРАВА НА ДОСТУПНОСТ ИНФОРМАЦИЈА ОД ЈАВНОГ ЗНАЧАЈА

ЗАШТИТА ПОДАТАКА О ЛИЧНОСТИ

ЗАШТИТА ТАЈНИХ ПОДАТАКА

УЗБУЊИВАЊЕ И ЗАШТИТА УЗБУЊИВАЧА

ДОБРА УПРАВА – ОНЛАЈН ОБУКА

ПЛАНИРАЊЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

СРЕДЊОРОЧНО ПЛАНИРАЊЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

САВРЕМЕНО УРБАНИСТИЧКО И ПРОСТОРНО ПЛАНИРАЊЕ

ЛОКАЛИЗАЦИЈА АГЕНДЕ 2030 И ЦИЉЕВИ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА

ИЗРАДА ПЛАНА РАЗВОЈА ЈЛС И ИЗВЕШТАВАЊЕ О УЧИНЦИМА ЊЕГОВОГ СПРОВОЂЕЊА

УПРАВЉАЊЕ НОРМАТИВНИМ ПРОЦЕСОМ И УРЕЂИВАЊЕ РАДА ОРГАНА И СЛУЖБИ ЈЕДИНИЦЕ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

УПРАВЉАЊЕ НОРМАТИВНИМ ПРОЦЕСИМА И ИЗРАДА ПРАВНИХ АКТА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

УКЉУЧИВАЊЕ ЛОКАЛНЕ ЗАЈЕДНИЦЕ У ИЗРАДУ ОПШТИХ АКТА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

МЕЂУОПШТИНСКА САРАДЊА У ПРИМЕНИ ДЕЛОКРУГА ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

УПРАВЉАЊЕ ФИНАНСИЈАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА - ОНЛАЈН ОБУКА

ПРОГРАМСКИ БУЏЕТ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

СПРОВОЂЕЊЕ ПРОЦЕСА ПАРТИЦИПАТИВНОГ БУЏЕТИРАЊА

КАПИТАЛНО БУЏЕТИРАЊЕ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

РОДНО БУЏЕТИРАЊЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

БУЏЕТСКО РАЧУНОВОДСТВО И ИЗВЕШТАВАЊЕ

УПРАВЉАЊЕ ЛОКАЛНОМ ПОРЕСКОМ ПОЛИТИКОМ И ПОРЕСКА АДМИНИСТРАЦИЈА

ЈАВНЕ НАБАВКЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

ПЛАНИРАЊЕ ЈАВНИХ НАБАВКИ И ПРАЋЕЊЕ ИЗВРШЕЊА УГОВОРА У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛА У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

ПОРТАЛ ЈАВНИХ НАБАВКИ

ЛОКАЛНИ РАЗВОЈ И ИНВЕСТИЦИЈЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

ОСНОВЕ ЛОКАЛНОГ ЕКОНОМСКОГ РАЗВОЈА

ИНСТРУМЕНТИ ЗА ПОДСТИЦАЊЕ ПРИВРЕДНОГ РАЗВОЈА И ПОДРШКУ ПРИВРЕДИ

ПРИВЛАЧЕЊЕ И РЕАЛИЗАЦИЈА ИНВЕСТИЦИЈА НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ

ПРИМЕНА ПРАВИЛА ЗА КОНТРОЛУ ДРЖАВНЕ ПОМОЋИ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ

ПРИМЕНА ПРОПИСА ИЗ ОБЛАСТИ О ЗАШТИТИ КОНКУРЕНЦИЈЕ

ЈАВНО-ПРИВАТНО ПАРТНЕРСТВО У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

БРЕНДИРАЊЕ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
ПРИМЕНА ЗАКОНА О УГОСТИТЕЉСТВУ
МОГУЋНОСТИ ОДРЖИВОГ ПЛАНИРАЊА И РАЗВОЈА ТУРИЗМА НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ
СЕКТОРСКИ ПРИСТУП ЛОКАЛНОМ ЕКОНОМСКОМ РАЗВОЈУ – ОНЛАЈН ОБУКА
КРЕИРАЊЕ РАЗВОЈНИХ ПОЛИТИКА, ИНСТРУМЕНАТА И МЕРА У ОБЛАСТИ ЛОКАЛНОГ
ЕКОНОМСКОГ РАЗВОЈА НА ОСНОВУ ПОДАТАКА И ЕКОНОМСКИХ АНАЛИЗА (АНАЛИЗА
ЛАНЦА ВРЕДНОСТИ)

УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТИМА

УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТИМ ЦИКЛУСОМ И ИЗВОРИ ФИНАНСИРАЊА ПРОЈЕКТА
ПРИПРЕМА ПРЕДЛОГА ПРОЈЕКТА ПО ПРОЦЕДУРАМА ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ
СПРОВОЂЕЊЕ ПРОЈЕКТА У СКЛАДУ СА ПРОЦЕДУРАМА ЕУ
СПРОВОЂЕЊЕ НАБАВКИ У ОКВИРУ ПРОЈЕКТА ПО ПРАГ ПРОЦЕДУРАМА И УСКЛАЂЕНОСТ
ПРАГ ПРОЦЕДУРА И ЗАКОНА О ЈАВНИМ НАБАВКАМА
ПОВЕЗИВАЊЕ ЛОКАЛНИХ ЗАЈЕДНИЦА НА НИВОУ ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ КРОЗ МЕЂУНАРОДНЕ
ПРОЈЕКТЕ – ПРОГРАМ ГРАЂАНИ, РАВНОПРАВНОСТ, ПРАВА И ВРЕДНОСТИ

УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

УЛОГА КАДРОВСКИХ ЈЕДИНИЦА У УПРАВЉАЊУ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА ЗАСНОВАНА НА
КОМПЕТЕНЦИЈАМА
КАДРОВСКО ПЛАНИРАЊЕ
АНАЛИЗА ОПИСА ПОСЛА И ДОНОШЕЊЕ АКТА О УНУТРАШЊЕМ УРЕЂЕЊУ И
СИСТЕМАТИЗАЦИЈИ РАДНИХ МЕСТА
РАДНИ ОДНОСИ ЗАПОСЛЕНИХ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ И ОДЛУЧИВАЊЕ О ПРАВИМА И
ДУЖНОСТИМА ЗАПОСЛЕНИХ – ПРИМЕНА У ПРАКСИ
УТВРЂИВАЊЕ РАДНИХ ЦИЉЕВА И ОЦЕЊИВАЊЕ СЛУЖБЕНИКА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ
САМОУПРАВЕ И КАРИЈЕРНИ РАЗВОЈ
ПРОПИСИ И ПРОЦЕДУРЕ У ПРОЦЕСУ ЗАПОШЉАВАЊА
МЕТОДЕ И ТЕХНИКЕ У ОДАБИРУ КАДРОВА
КОЛЕКТИВНО ПРЕГОВАРАЊЕ
ДИСЦИПЛИНСКА ОДГОВОРНОСТ
ПЛАНИРАЊЕ И РАЗВОЈ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА У ЈЛС
ПРОЦЕС СПРОВОЂЕЊА ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА У ЈЛС
БЕЗБЕДНОСТ И ЗАШТИТА НА РАДУ
МОБИНГ - СПРЕЧАВАЊЕ И ЗАШТИТА ОД ЗЛОСТАВЉАЊА НА РАДУ
СТРУЧНО УСАВРШАВАЊЕ - ОНЛАЈН ОБУКА
СПРОВОЂЕЊЕ ИНТЕРВЈУА НА БАЗИ КОМПЕТЕНЦИЈА
ТРЕНИНГ КОМУНИКАЦИОНИХ ВЕШТИНА ЗА ЗАПОСЛЕНЕ У ЈЕДИНИЦАМА ЗА УЉР У
ЛОКАЛНИМ САМОУПРАВАМА

ОСТВАРИВАЊЕ, ЗАШТИТА И УНАПРЕЂЕЊЕ ЉУДСКИХ И МАЊИНСКИХ ПРАВА

ЗАШТИТА ОД ДИСКРИМИНАЦИЈЕ ПРЕД ОРГАНИМА ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
ЗАШТИТА ПРАВА ОСОБА СА ИНВАЛИДИТЕТОМ
РАД И КОМУНИКАЦИЈА СА ОСОБАМА КОЈЕ ИМАЈУ КОГНИТИВНЕ ТЕШКОЋЕ
ОСТВАРИВАЊЕ ПРАВА ПРИПАДНИКА НАЦИОНАЛНИХ МАЊИНА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ
САМОУПРАВЕ

ОСТВАРИВАЊЕ ПРАВА ДЕТЕТА
ОСНОВЕ УПРАВЉАЊА МИГРАЦИЈАМА
ЛОКАЛНИ АКЦИОНИ ПЛАНОВИ ЗА ПОБОЉШАЊЕ/УНАПРЕЂЕЊЕ ПОЛОЖАЈА РАЗЛИЧИТИХ
КАТЕГОРИЈА МИГРАНАТА
МИГРАЦИЈЕ И РАЗВОЈ
РАЗВОЈ, СПРОВОЂЕЊЕ И ПРАЋЕЊЕ МЕРА ЗА СОЦИЈАЛНУ ИНКЛУЗИЈУ РОМА НА
ЛОКАЛНОМ НИВОУ
УНАПРЕЂЕЊЕ ПРЕВЕНЦИЈЕ И СУЗБИЈАЊЕ ТРГОВИНЕ ЉУДИМА НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ
ПРИМЕНА ЗАКОНА О БЕСПЛАТНОЈ ПРАВНОЈ ПОМОЋИ
СОЦИЈАЛНА ИНКЛУЗИЈА РОМА НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ – ОНЛАЈН ОБУКА
РОДНА РАВНОПРАВНОСТ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ
ПРИСТУПАЧНОСТ ЈАВНИХ ОБЈЕКТА И УСЛУГА

ОБАВЉАЊЕ И РАЗВОЈ КОМУНАЛНИХ ДЕЛАТНОСТИ

ПРИМЕНА ЗАКОНА О ЈАВНИМ ПРЕДУЗЕЋИМА И ЗАКОНА О КОМУНАЛНИМ ДЕЛАТНОСТИМА
УПРАВЉАЊЕ ЛОКАЛНИМ ЈАВНИМ ПРЕВОЗОМ
ОДРЖИВА УРБАНА МОБИЛНОСТ

СТАНОВАЊЕ И СТАМБЕНА ПОДРШКА

СТАНОВАЊЕ И ОДРЖАВАЊЕ ЗГРАДА
СТАМБЕНА ПОДРШКА У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

ДРУШТВЕНЕ ДЕЛАТНОСТИ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

ЈАВНЕ СЛУЖБЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ
УНАПРЕЂЕЊЕ РАДА ИНТЕРРЕСОРНЕ КОМИСИЈЕ У ЈЛС
ПЛАНИРАЊЕ СОЦИЈАЛНЕ ЗАШТИТЕ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ
ФИНАНСИРАЊЕ УСЛУГА СОЦИЈАЛНЕ ЗАШТИТЕ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ
ПЛАНИРАЊЕ И УПРАВЉАЊЕ ПРЕДШКОЛСКИМ ВАСПИТАЊЕМ И ОБРАЗОВАЊЕМ НА
ЛОКАЛНОМ НИВОУ
ПРИМЕНА НАДЛЕЖНОСТИ ИЗ ОБЛАСТИ СПОРТА И ФИЗИЧКЕ КУЛТУРЕ У ЛОКАЛНОЈ
ЗАЈЕДНИЦИ
ЗАШТИТА ПРАВА ПАЦИЈЕНАТА
ЈАВНО ЗДРАВЉЕ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ
УПРАВЉАЊЕ ЛОКАЛНИМ ПОЛИТИКАМА ЗА МЛАДЕ
МОДЕЛИ ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ ЗАПОШЉАВАЊА МЛАДИХ
ИНФОРМИСАЊЕ МЛАДИХ У ЛОКАЛНИМ ЗАЈЕДНИЦАМА
УПРАВЉАЊЕ КУЛТУРНОМ ПОЛИТИКОМ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ

ЗАШТИТА ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ

ПЛАНИРАЊЕ И УПРАВЉАЊЕ ЗАШТИТОМ ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ
УПРАВЉАЊЕ ОТПАДНИМ ВОДАМА И ЧВРСТИМ ОТПАДОМ
ПРИЛАГОЂАВАЊЕ НА ИЗМЕЊЕНЕ КЛИМАТСКЕ УСЛОВЕ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ
ОБНОВЉИВИ ИЗВОРИ ЕНЕРГИЈЕ (ОИЕ) И ЕНЕРГЕТСКА ЕФИКАСНОСТ (ЕЕ) У ЈЕДИНИЦАМА
ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

ПОЉОПРИВРЕДА И РУРАЛНИ РАЗВОЈ

ПЛАНИРАЊЕ И ПРОГРАМИРАЊЕ РУРАЛНОГ РАЗВОЈА
УЛОГА ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ У ОБЛАСТИ ИПАРД-А

ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ У ОБЛАСТИ ПОЉОПРИВРЕДЕ И РУРАЛНОГ РАЗВОЈА

УПРАВЉАЊЕ ОПШТИНСКОМ ИМОВИНОМ

УПРАВЉАЊЕ ЈАВНОМ СВОЈИНОМ И ИМОВИНСКО-ПРАВНИ ПОСЛОВИ У ЈЛС
УТВРЂИВАЊЕ И ОДРЕЂИВАЊЕ ЗЕМЉИШТА ЗА РЕДОВНУ УПОТРЕБУ ОБЈЕКТА
УПРАВЉАЊЕ ГРАЂЕВИНСКИМ ЗЕМЉИШТЕМ

БЕЗБЕДНОСТ У ЛОКАЛНОЈ ЗАЈЕДНИЦИ

ПОСЛОВИ И ОВЛАШЋЕЊА КОМУНАЛНЕ МИЛИЦИЈЕ
ДЕЛОВАЊЕ ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ У ОБЛАСТИ БЕЗБЕДНОСТИ
СМАЊЕЊЕ РИЗИКА ОД КАТАСТРОФА
ЦИВИЛНА ЗАШТИТА
ПРОЦЕНА ШТЕТЕ НАКОН ЕЛЕМЕНТАРНЕ И ДРУГЕ НЕПОГОДЕ
ОБНОВА НАКОН ЕЛЕМЕНТАРНЕ И ДРУГЕ НЕПОГОДЕ
КРИЗНА КОМУНИКАЦИЈА
ДОБРО УПРАВЉАЊЕ У КОНТЕКСТУ СМАЊЕЊА РИЗИКА ОД КАТАСТРОФА И УПРАВЉАЊА У
ВАНРЕДНИМ СИТУАЦИЈАМА

ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР

КОМУНАЛНА ИНСПЕКЦИЈА
ПОРЕСКА ИНСПЕКЦИЈА
САОБРАЋАЈНА ИНСПЕКЦИЈА
САРАДЊА ОРГАНА ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ У ВРШЕЊУ ИНСПЕКЦИЈСКОГ
НАДЗОРА СА ДРУГИМ ОРГАНИМА, ИМАОЦИМА ЈАВНИХ ОВЛАШЋЕЊА И ПРАВНИМ И
ФИЗИЧКИМ ЛИЦИМА

МЕЂУНАРОДНА САРАДЊА ЛОКАЛНИХ САМОУПРАВА

УСПОСТАВЉАЊЕ И РАЗВОЈ МЕЂУНАРОДНЕ САРАДЊЕ ГРАДОВА И ОПШТИНА И ИЗВОРИ
ФИНАНСИРАЊА

ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗА НОВОПОСТАВЉЕНЕ СЛУЖБЕНИКЕ НА ПОЛОЖАЈУ

ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ
ЈАВНЕ ФИНАНСИЈЕ
ЉУДСКИ РЕСУРСИ
ЈАВНЕ УСЛУГЕ
Е-УПРАВА
МЕЂУОПШТИНСКА САРАДЊА

ПРОГРАМИ ОБУКА ЗА ФУНКЦИОНЕРЕ И СЛУЖБЕНИКЕ НА ПОЛОЖАЈУ У ЈЛС

СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ
КОМУНИКАЦИЈА ВИЗИЈЕ И МИСИЈЕ
ОРГАНИЗАЦИОНА ТРАНСФОРМАЦИЈА: УПРАВЉАЊЕ ПРОМЕНАМА
ЕТИЧКИ КОДЕКС ФУНКЦИОНЕРА У ЈЛС
ИНВЕСТИЦИЈЕ И ПРИВРЕДНИ РАЗВОЈ

ПРОГРАМИ КОНТИНУИРАНОГ УСАВРШАВАЊА И РАЗВОЈА РУКОВОДИЛАЦА У ЈЛС

УПРАВЉАЧКА ОДГОВОРНОСТ
ЛОКАЛНА САМОУПРАВА И ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ
ЈАВНЕ НАБАВКЕ
ЕФЕКТИВНО ЛИДЕРСТВО
ЛИДЕРСКИ СТИЛОВИ И ТЕХНИКЕ
МОТИВАЦИЈА ЗАПОСЛЕНИХ
МЕТОДЕ РАЗВОЈА ЗАПОСЛЕНИХ
ИЗВЕШТАЈ О РАДНОМ УЧИНКУ
СИСТЕМ 5С
ДЕЛЕГИРАЊЕ И ПОВРАТНА ИНФОРМАЦИЈА
КОМУНИКАЦИЈА СА ГРАЂАНИМА
ИНТЕРНА И ЕКСТЕРНА КОМУНИКАЦИЈА
ПРЕГОВАРАЊЕ
ДОБРО УПРАВЉАЊЕ – ОНЛАЈН ОБУКА
ИНСТРУМЕНТИ ДОБРОГ УПРАВЉАЊА САВЕТА ЕВРОПЕ
ОМЛАДИНСКА ПОЛИТИКА
ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛА У ЈАВНОМ СЕКТОРУ