

На основу члана 158. став 2. и 3. Закона о државним службеницима („Службени гласник РС”, бр. 79/05, 81/05 – исправка, 83/05 – исправка, 64/07, 67/07 – исправка, 116/08, 104/09, 99/14, 94/17 и 95/18),

директор Службе за управљање кадровима доноси

## **УПУТСТВО**

### **О МЕТОДОЛОГИЈИ ЗА ПРАЋЕЊЕ И АНАЛИЗИРАЊЕ СТАЊА У ВЕЗИ СА ОДЛИВОМ КАДРОВА И ЊЕГОВИМ УТИЦАЈЕМ НА РАД ОРГАНА ДРЖАВНЕ УПРАВЕ**

#### **Предмет**

#### **Члан 1.**

Овим упутством утврђује се методологија, односно техничке и логичке методе, тј. појединачне врсте метода чијом применом се обезбеђује праћење и анализа прикупљених информација о стању у вези са одливом кадрова из органа државне управе (у даљем тексту: одлив кадрова) и утицајем одлива кадрова на рад органа државне управе.

#### **Примена**

#### **Члан 2.**

Ово упутство примењује се у раду свих органа државне управе, односно њихових јединица за кадрове и државних службеника који обављају послове тих јединица (у даљем тексту: јединица за кадрове) и Службе за управљање кадровима (у даљем тексту: Служба).

#### **Извори информација**

#### **Члан 3.**

За праћење, прикупљање и анализу информација о одливу кадрова и његовом утицају на рад органа државне управе јединица за кадрове и Служба, изворно, користе евиденције о запосленима, односно државним службеницима (кадровске евиденције – евиденције из области рада, Централна кадровска евиденција, евиденције интерног тржишта рада, евиденције о стручним испитима, евиденције кандидата са изборних листи који су учествовали у јавном конкурс, евиденције о чланству у органима правног лица и сукобу интереса) које, у складу са законом којим се уређује рад и законом којим се уређује рад државних службеника, воде надлежни органи.

За обављање послова из става 1. овог члана јединица за кадрове, односно Служба може да користи и податке из Табеле о структури и броју запослених (Образац 1.), Табеле о приливу кадрова (Образац 2.) и Табеле о одливу кадрова (Образац 3.), из Излазног упитника (Образац 4.), фокус групе, дубински интервју и анкете о задовољству запослених.

Податке у обрасце наведене у ставу 2. овог члана (Образац 1-3.), а који су одштампани уз ово Упутство и који чине његов саставни део, уноси јединица за кадрове и доставља их Служби до 5. у месецу за претходни месец.

Излазни упитник (Образац 4.), одштампан је уз ово упутство и чини његов саставни део, и служи за прикупљање субјективних информација о разлозима престанка радног односа у органу државне управе, а који, на предлог јединице за кадрове и у току отказног рока или по његовом истеку може да попуни запослени коме престаје радни однос.

На фокус групи, коју на предлог руководиоца органа или Службе сазива јединица за кадрове, а води је руководилац, односно лице које он овласти или Служба, са запосленима који су заинтересовани разматрају се питања о задовољству запослених појединим аспектима посла (условима рада, врстом и садржајем посла, руководиоцима, сарадницима, платом); о могућим разлозима за одлазак из органа државне управе, односно за напуштање радног места; о факторима који могу бити довољно мотивишући за останак и сл.

Дубински интервју спроводи јединица за кадрове или Служба са лицима која располажу стручним и професионалним знањима или која поседују информације о односима и међусобном утицају статуса и положаја извршилаца који обављају послове из надлежности органа државне управе и о разлозима који се могу идентификовати као значајни за одлазак, односно останак кадрова у органу државне управе и у систему тих органа.

Анкета о задовољству запослених служи за прикупљање одређених информација из став 5. овог члана, а спроводи је јединица за кадрове или Служба – тако да запослени који учествује у анкети може изабрати да његов идентитет остане непознат.

## **Методe за праћење и прикупљање информација**

### **Члан 4.**

За праћење и прикупљање информација о одливу кадрова и његовом утицају на рад органа државне управе користе се техничке методе – истраживања стања организације послова, посматрања односа и утврђивања показатеља.

За истраживање стања организације послова и посматрање односа користи се метода анализе.

За утврђивање показатеља користи се метода тачног мерења – израчунавања стопе одлива кадрова, односно стопа задржавања кадрова за одређени орган државне управе и одређену област рада (инспекцијски, нормативни, студијско-аналитички, финансијско-материјални, послови ревизије, информатички, управљања људским ресурсима, међународне сарадње/европских интеграција, управно-правни, управљања фондовима ЕУ и међународном развојном помоћи, јавних набавки, послови руковођења, односа с јавношћу, административни и остали послови).

Формула по којој се обрачунава стопа одлива кадрова у току једног временског периода (месеца, квартала, године и сл.) гласи:

$$„\text{Стопа одлива} = \text{број отишлих} / \text{просечан број запослених} * 100”$$

Просечан број запослених је збир броја државних службеника на почетку једног периода и броја државних службеника на крају тог периода, подељен са два.

## **Методе за анализу стања**

### **Члан 5.**

За анализу одлива кадрова и његовог утицаја на рад органа државне управе користе се логичке методе – грађење теорија и извођење закључака.

За грађење теорија и извођење закључака користи се метода генерализације (извођења опште тврдње из ограниченог броја случајева), дедукције (извођења посредног закључка – из општег ка посебном и појединачном), индукције (извођења посредног закључка – од појединачног случаја ка општем стању), аналогije (извођења посредног закључка – по сличности).

## **Граничне вредности одлива кадрова**

### **Члан 6.**

На основу информација и применом метода утврђених овим упутством утврђује се и прихватљива стопа одлива кадрова (која не захтева предузимање посебних мера), која се на нивоу:

- 1) свих органа државне управе креће до 10%;
- 2) једног органа државне управе креће, зависно од броја запослених у том органу, до 3% (за органе до 100 запослених), до 5% (за органе до 3000 запослених), до 8% (за органе који имају преко 3000 запослених);
- 3) одређене области рада креће до 3% (за области до 200 запослених), до 4% (за области до 500 запослених), до 5% (ако област броји више од 500 запослених).

## **Размена информација и сазнања и предлагање мера**

### **Члан 7.**

Јединица за кадрове и Служба, сагласно закону, прикупљају, обрађују и размењују информације из службених евиденција и самостално, применом метода утврђених овим упутством, утврђују стање у вези са одливом кадрова из органа државне управе и утицајем одлива кадрова на рад органа државне управе и међусобно се обавештавају о сазнањима и подносе иницијативе и предлоге за предузимање мера из своје надлежности.

Ако се на основу анализе која је урађена применом ове методологије утврди одлив кадрова који захтева предузимање мера за побољшање положаја кадрова на одређеним пословима у органима државне управе Служба, сагласно закону, Влади, подноси извештај и предлаже мере које је потребно предузети.

Служба може, на основу утврђеног стања у вези са одливом кадрова на нивоу једног органа државне управе, предложити мере за побољшање стања које су у надлежности тог органа, као што су: мере у вези са условима рада и организацијом посла; прерасподела запослених унутар органа; мере унапређења вештине руковођења; мере у вези са стручним усавршавањем; мере у вези са нематеријалном мотивацијом запослених; мере у вези са организационом климом.

Приликом анализе и предлагања мера у обзир се узимају околности које се односе на утицај попуњености радних места на одлив кадрова, утицај природног одлива кадрова

на стопу одлива, планирање и спровођење попуњавања радних места у претходном периоду и друге мере које је орган предузимао, а које су од утицаја на задржавање кадрова и обезбеђивања несметаног функционисања органа.

### **Ступање на снагу**

#### **Члан 8.**

Ово упутство ступа на снагу осмог дана од дана објављивања у „Службеном гласнику Републике Србије”.

Број 112-00-00019/2019-01

У Београду, 10. април 2019. године

Директор  
др Данило Рончевић

ТАБЕЛА О СТРУКТУРИ И БРОЈУ ЗАПОСЛЕНИХ

месец година

НАЗИВ ОРГАНА

Назив органа	ЗАПОСЛЕНИ НА НЕОДРЕЂЕНО ВРЕМЕ																																					
	ЗБИР СВИХ ЗАПОСЛЕНИХ НА НЕОДРЕЂЕНО ВРЕМЕ			ПОЛНА СТРУКТУРА СВИХ ЗАПОСЛЕНИХ		БРОЈ ЗАПОСЛЕНИХ ЛИЦА СА ИНВАЛИДИТЕТОМ	КВАЛИФИКАЦИОНА СТРУКТУРА ЗАПОСЛЕНИХ ИЗВРШИЛАЦА (ДРЖАВНИ СЛУЖБЕНИЦИ И НАМЕШТЕНБИЦИ)					ДРЖАВНИ СЛУЖБЕНИЦИ										НАМЕШТЕНИЦИ						МИРОВАЊЕ РАДНОГ ОДНОСА	ПРИПРАВНИЦИ	ЗАПОСЛЕНИ НА ОДРЕЂЕНО ВРЕМЕ ЗБОГ ПОВЕЋАНОГ ОБИМА ПОСЛА	УКУПНО	ЗАПОСЛЕНИ НА ОДРЕЂЕНО ВРЕМЕ ПО ОСНОВУ ЗАМЕНЕ	НЕРАСПОРЕЂЕНИ	УКУПНО	Државни секретари	Запослени у кабинету		
	УКУПНО	ЛИЦА НА ПОЛОЖАЈУ	ЗАПОСЛЕНИ ИЗВРШИОЦИ	МУШКАРЦИ	ЖЕНЕ		ВСС	ВШ	ССС	ОШ	ОСТАЛО	ПОЛОЖАЈИ					ЗВАЊА					I	II	III	IV	V	VI											
												ПРВА ГРУПА	ДРУГА ГРУПА	ТРЕЋА ГРУПА	ЧЕТВРТА ГРУПА	ПЕТА ГРУПА	ВИШИ САВЕТНИК	САМОСТАЛНИ САВЕТНИК	САВЕТНИК	МЛАЂИ САВЕТНИК	САРАДНИК																МЛАЂИ САРАДНИК	РЕФЕРЕНТ
УКУПНО	ЛИЦА НА ПОЛОЖАЈУ	ЗАПОСЛЕНИ ИЗВРШИОЦИ	МУШКАРЦИ	ЖЕНЕ	ВСС	ВШ	ССС	ОШ	ОСТАЛО	ПРВА ГРУПА	ДРУГА ГРУПА	ТРЕЋА ГРУПА	ЧЕТВРТА ГРУПА	ПЕТА ГРУПА	ВИШИ САВЕТНИК	САМОСТАЛНИ САВЕТНИК	САВЕТНИК	МЛАЂИ САВЕТНИК	САРАДНИК	МЛАЂИ САРАДНИК	РЕФЕРЕНТ	МЛАЂИ РЕФЕРЕНТ	ВСС	ВСС	ВШ	III, IV степен	I, II степен										ОШ	
1	2	3	4			5	6	7	8	9	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
ТАБЕЛА О СТРУКТУРИ И БРОЈУ ЗАПОСЛЕНИХ																																						
УКУПНО :	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

ЛЕГЕНДА:  Поља за унос података

ТАБЕЛА О ПРИЛИВУ КАДРОВА

месец    година

		НАЗИВ ОРГАНА																	
НАЗИВ РАДНОГ МЕСТА	ОДРЕЂЕНА ОБЛАСТ РАДА	СТРУЧНИ НАЗИВ	ПОЛОЖАЈИ					ЗВАЊА ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА					КОНКУРС (ДАТУМ ОГЛАШАВАЊА)		ПРЕУЗИМАЊЕ				
			ПРВА ГРУПА	ДРУГА ГРУПА	ТРЕЋА ГРУПА	ЧЕТВРТА ГРУПА	ПЕТА ГРУПА	ВИШИ СЕВТНИК	САМОСТАЛНИ САВЕТНИК	САВЕТНИК	МЛАЂИ САВЕТНИК	САРАДНИК	МЛАЂИ САРАДНИК	РЕФЕРЕНТ	МЛАЂИ РЕФЕРЕНТ	ЈАВНИ	ИНТЕРНИ	ОРГАН ДРЖАВНЕ УПРАВЕ	ДРУГИ ДРЖАВНИ ОРГАН
<b>УКУПНО:</b>			0					0	0	0	0	0	0	0					

**ТАБЕЛА О ОДЛИВУ КАДРОВА**

НАЗИВ ОРГАНА								
НАЗИВ РАДНОГ МЕСТА	УНУТРАШЊА ЈЕДИНИЦА	ПРЕТЕЖНА ОБЛАСТ РАДА	БРОЈ ИЗВРШ ИЛАЦА	ОБРАЗОВАЊЕ	РАЗЛОЗИ ОДЛАСКА			Лични разлози / непознато
					Пензија	Отказ	Премештај	
<b>УКУПНО:</b>			<b>0</b>					

**ИЗЛАЗНИ УПИТНИК**

**1. Наведите своје име и презиме, ако желите:**

**2. Означите пол, уколико желите:** М Ж

**3. Старосна категорија којој припадате:** 18-29 година  
30-39  
40-49  
50-59  
60+

**4. Назив радног места са кога одлазите:**

**5. Звање радног места:** положај  
виши саветник  
самостални саветник  
саветник  
млађи саветник  
сарадник  
млађи сарадник  
референт  
млађи референт

**6. Орган државне управе:**



**7. Назив сектора из кога одлазите:**

**8. Назив одељења/одсека/групе из које одлазите:**

**9. Ваше образовање, односно занимање:**

**10. Колико година радног искуства имате у државној управи:**

Мање од 1 године

1 - 3 године

4 – 5 година

6 – 10 године

11 – 14 година

15 – 20 година

Преко 20 година

**11. Колико година радног искуства имате на датом радном месту:**

Мање од 1 године

1 - 3 године

4 – 5 година

6 – 10 године

11 – 14 година

15 – 20 година

Преко 20 година

**12. Које исходе вредновања радне успешности сте имали у последња два периода за вредновање:**

Прошле године: \_\_\_\_\_

Претпрошле године: \_\_\_\_\_

**13. Који је доминантни разлог напуштања садашњег радног места?**

- прелазак на боље радно место (ако је ово разлог онда одговорити на питање 14.)
- приватни разлози (ако је ово разлог онда одговорити на питање 14.)
- одлазак у пензију (ако је ово разлог онда одговорити на питање 17.)
- отказ од стране послодавца (ако је ово разлог онда одговорити на питање 17.)
- предузетништво (ако је ово разлог онда одговорити на питање 17.)
- нешто друго, шта: \_\_\_\_\_ (навести разлог)

**14. Где одлазите:**

- друго радно место унутар истог органа
- други орган државне управе тј. државни орган
- јавни сектор
- приватни сектор
- невладин сектор
- нигде још увек
- нешто друго, шта: \_\_\_\_\_ (навести разлог)

**15. Шта вас је подстакло да почнете да тражите други посао?**

**16. Колико дуго сте размишљали о промени посла?**

**17. Којим областима сте били незадовољни или најмање задовољни? (означите)**

**Посао**

- Садржај посла.
- Превише посла.
- Недостатак људи и других ресурса.
- Неадекватни ресурси, средства за рад и услови рада.

**Плата и награде**

- Неадекватна плата.
- Недостатак признања и награда.

**Сарадња**

- Лоши међуљудски односи.
- Немогућност тимског рада.
- Лоша комуникација.
- Ниско вредновање квалитета рада од стране колега.

**Учење и развој**

- Недостатак адекватних обука.
- Немогућност развоја и напредовања.
- Немогућност каријерног кретања.

## **Руковођење**

- Лош непосредни руководиоцац.
- Лоше највише руководство.
- Нејасни циљеви и приоритети органа.

## **Баланс приватног и пословног**

- Немогућност усклађивања потреба приватног живота и посла.

## **18. Који од ових аспеката организацијске климе су били присутни у Вашој организацији: (означите)**

- лоша пословна политика,
- нејасна очекивања,
- непотребна правила,
- лоше дизајнирани пословни процеси,
- бескорисни састанци,
- мањак иницијативе,
- непрекидне промене „у последњи час“,
- интерна конкуренција,
- непоштење и лицемерство,
- несигурно руководство,
- критизерство,
- неједнаки критеријуми,
- омаловажавање учињеног,
- прекомерна контрола,
- обављање посла с ниским квалитетом,

- нешто друго, шта: \_\_\_\_\_ (навести разлог).

**19. Шта је, по Вама, од наведеног било добро, чиме сте били највише задовољни у средини из које одлазите? (означите)**

- врста посла,
- садржај посла,
- довољан број људи и других ресурса,
- добри услови и средства за рад,
- плате адекватне залагању на послу,
- довољно признања и награда,
- добри међуљудски односи,
- могућности за тимски рад,
- добра комуникација,
- висок квалитет рада од стране колега,
- довољно добрих обука,
- могућности за развој и напредовање,
- могућност каријерног кретања,
- добар непосредни руководиоца,
- добро високо руководство,
- јасни циљеви и приоритети органа,
- добра клима (атмосфера) унутар органа.

**20. Под којим условима бисте, ако постоје, размишљали о останку или повратку у орган/сектор из којег одлазите? Шта би био довољно јак разлог да останете, односно промените одлуку?**

**21. Која знања и искуства имате а које бисте желели да поделите са запосленима?**

**22. Кома бисте та знања волели да пренесете, уколико то нисте имали могућности до сада?**

**23. Да ли желите још нешто да додате или кажете, а што Вас нисмо питали?**