



Sprovedeno od strane:
giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



Република Србија
МИНИСТАРСТВО
ДРЖАВНЕ УПРАВЕ И
ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ



СЛУЖБА ЗА
УПРАВЉАЊЕ
КАДРОВИМА



ПРИРУЧНИК

ЗА ОДРЕЂИВАЊЕ
КОМПЕТЕНЦИЈА
ЗА РАД ДРЖАВНИХ
СЛУЖБЕНИКА

ЕДИЦИЈА: УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА ЗАСНОВАНО НА КОМПЕТЕНЦИЈАМА

Проф. др Биљана Богићевић Миликић
Проф. др Ивана Б. Петровић

ПРИРУЧНИК ЗА ОДРЕЂИВАЊЕ КОМПЕТЕНЦИЈА ЗА РАД ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА

Издавач:

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Пројекат подршке реформи јавне управе у Србији
Теразије 23/V
11000 Београд
Србија

За издавача:

др Штефан Хајек, вођа пројекта

Уредници:

Ивана Савићевић
Драгана Јанковић

Рецензент:

Проф. др Данило Рончевић

Дизајн и припрема за штампу:

Ненад Димић, InDesigner

Лектура:

Наташа Шофранац

Тираж:

350

Штампа:

PRESSIA

Београд, септембар 2020.

Ова публикација је израђена уз помоћ Владе Савезне Републике Немачке, посредством пројекта немачко-српске развојне сарадње „Подршка реформи јавне управе у Србији“, који спроводи ГИЗ.

Ставови и мишљења изнети у њој су искључива одговорност њених аутора и не представљају званичне ставове ГИЗ-а.

Термини изражени у публикацији у граматичком мушком роду подразумевају мушки и женски род лица на која се односе.

ЕДИЦИЈА: УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА ЗАСНОВАНО НА КОМПЕТЕНЦИЈАМА

ПРИРУЧНИК
ЗА ОДРЕЂИВАЊЕ КОМПЕТЕНЦИЈА
ЗА РАД ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА

Биљана Богићевић Миликић
Ивана Б. Петровић

Предговор

Овај Приручник је припремљен у намери да се помогне запосленима у органима државне управе у примени нових прописа из области државно-службеничког система којима се посебно наглашавају утврђени принципи мериторности и професионализације државне управе.

Да би се остварио пун потенцијал принципа мериторности, уведен је модеран приступ управљања људским ресурсима који се заснива на компетенцијама. За разлику од традиционалних модела управљања људским ресурсима, систем заснован на компетенцијама има за циљ развијање пуног потенцијала сваког државног службеника, који континуираним развојем својих способности даје пун допринос остварењу циљева органа управе. Систем заснован на компетенцијама треба да створи окружење које мотивише запослене и доприноси њиховом развоју и да доведе до постизања бољег индивидуалног, тимског и организационог учинка.

Прописивање компетенција у Закону о државним службеницима и Уредби о одређивању компетенција за рад државних службеника представља само први корак у постизању тог циља. Међутим, усвајање суштине концепта компетенција у свакодневном раду и управљање компетенцијама запослених као стратешки приступ људским ресурсима у органу државне управе, представљају наредне неопходне кораке чије испуњење може бити једини гарант достизања жељеног циља.

Приручник за одређивање компетенција за рад државних службеника је настао из потребе да се пружи подршка органима државне управе у усвајању система компетенција који ће усмеравати све наредне активности Министарства државне управе и локалне самоуправе (МДУЛС) и Службе за управљање кадровима (СУК) као допринос успостављању стратешког приступа управљању људским ресурсима.

Приручник је припремљен уз подршку пројекта немачке развојне сарадње „Подршка реформи јавне управе“, који спроводи ГИЗ. Основна идеја заснована је на савременом схватању одређивања „пожељног профила“ државног службеника за рад на одређеном радном месту, а примарни циљ његове израде је подизање нивоа знања свих учесника у овом процесу, пре свега руководиоца и запослених у јединицама за кадрове органа управе, као и уједначавање праксе у примени важећих прописа.

Захваљујемо се свима који су помогли израду овог Приручника, пре свега ауторкама, ГИЗ-у, као и запосленима у Министарству државне управе и локалне самоуправе и Служби за управљање кадровима.

Ивана Савићевић, помоћник Министра, МДУЛС
Драгана Јанковић, помоћник Директора, СУК

Садржај

УВОД	8
ПРВИ ДЕО	10
Кључне компетенције државних службеника у Републици Србији	10
1. Управљање људским ресурсима засновано на компетенцијама.....	10
2. Кључне вредности рада државне/јавне управе као полазни оквир за дефинисање компетенција за рад државних службеника.....	11
3. Појам и врсте компетенција за рад државних службеника.....	13
3.1. Понашајне компетенције.....	14
3.2. Функционалне компетенције.....	16
3.2.1. Опште функционалне компетенције.....	16
3.2.2. Посебне функционалне компетенције за област рада.....	17
3.2.3. Посебне функционалне компетенције за радно место.....	18
ДРУГИ ДЕО	19
Одређивање компетенција за рад државних службеника	19
1. Поступак и одговорност за одређивање компетенција.....	19
2. Начин одређивања компетенција и попуњавање обрасца.....	22
2.1. Одређивање понашајних компетенција (део 3 Обрасца компетенција).....	23
2.2. Одређивање општих функционалних компетенција (део 4 Обрасца компетенција).....	24
2.3. Одређивање посебних функционалних компетенција за област рада (део 5 Обрасца компетенција).....	24
2.4. Одређивање посебних функционалних компетенција за радно место (део 6 Обрасца компетенција).....	27
3. Примери попуњених образаца компетенција.....	28
3.1. Државни службеник на извршилачком неруководећем радном месту.....	28
3.2. Државни службеник на извршилачком руководећем радном месту.....	35
3.3. Државни службеник на положају.....	39

ПРИЛОЗИ	45
ПРИЛОГ 1. Преглед општих функционалних компетенција.....	46
ПРИЛОГ 2. Преглед посебних функционалних компетенција у одређеној области рада.....	47
ПРИЛОГ 3. Преглед посебних функционалних компетенција за одређено радно место.....	50
ПРИЛОГ 4. Образац компетенција.....	51

УВОД

Изменама и допунама Закона о државним службеницима из 2018. године уведене су значајне новине у систем управљања људским ресурсима у државним органима. Најважнија промена је увођење компетенција за рад државних службеника као основе за креирање и спровођење различитих активности управљања људским ресурсима базираних на компетенцијама у државним органима, као што су: запошљавање, вредновање радне успешности, обука и развој државних службеника.

Измене и допуне *Закона о државним службеницима*¹ (у даљем тексту: Закон) проузроковале су и доношење нових, као и измене и допуне постојећих подзаконских аката.

Тако је, између осталог, донета *Уредба о одређивању компетенција за рад државних службеника*², а измењене су и допуњене:

- 1) *Уредба о начелима за унутрашње уређење и систематизацију радних места у министарствима, посебним организацијама и службама Владе*³ и
- 2) *Уредба о разврставању радних места и мерилима за опис радних места државних службеника*⁴.

Најзначајнија новина је што се у правилнику о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у делу систематизације који се односи на услове за рад на радном месту, поред врсте и степена стручне спреме, образовања, државног стручног испита или другог посебног стручног испита и радног искуства у струци, уносе и компетенције потребне за рад на радном месту.

Компетенције за рад на радном месту се идентификују за свако радно место у посебном Обрасцу компетенција, чији су садржај и изглед прописани *Уредбом о одређивању компетенција за рад државних службеника* (прилог *Уредбе*). Образац компетенција је саставни део правилника о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места, што је прописано чланом б. *Уредбе о начелима за унутрашње уређење и систематизацију радних места у министарствима, посебним организацијама и службама Владе*.

1 „Службени гласник РС”, бр. 79/2005, 81/2005 - испр., 83/2005 - испр., 64/2007, 67/2007 - испр., 116/2008, 104/2009, 99/2014, 94/2017 и 95/2018.

2 „Службени гласник РС”, бр. 4/2019 од 25.1.2019. године (ступила је на снагу 22.02.2019. године); http://mduls.gov.rs/wp-content/uploads/uredba_kompetencije128_cyr.pdf.

3 „Службени гласник РС”, бр. 81/2007- пречишћен текст, 69/2008, 98/2012, 87/2013 и 2/2019); <http://mduls.gov.rs/wp-content/uploads/UREDBA-O-NACELIMA-ZA-UNUTRASNJE-UREDJENJE-I-SISTEMATIZACIJU-RADNIH-MESTA-U-MINISTARSTVIMA.pdf>

4 „Службени гласник РС”, бр. 117/2005, 108/2008, 109/2009, 95/2010, 117/2012, 84/2014, 132/2014, 28/2015, 102/2015, 113/2015, 16/2018, 2/2019 и 4/2019; <http://mduls.gov.rs/wp-content/uploads/uredba-o-razvstavanju-radnih-mesta-i-merilima-za-opis-radnih-mesta-drzavnih-sluzbenika.pdf>.

С обзиром на горе наведене измене у Закону и подзаконским актима, овај приручник је припремљен са циљем да руководиоцима унутрашњих јединица и аналитичарима радних места у државним органима помогне у одређивању компетенција потребних за делотворан рад државних службеника на различитим радним местима у државним органима Републике Србије.

У првом делу приручника, *Компетенције за рад државних службеника у Републици Србији*, објашњен је детаљније савремен приступ управљања људским ресурсима који је заснован на компетенцијама. У овом делу представљено је десет кључних вредности за рад државне/јавне управе у Републици Србији које чине основни извор и полазни оквир за дефинисање потребних компетенција за рад државних службеника у Републици Србији. Затим је објашњен појам компетенција, као и две основне врсте компетенција потребних за рад државних службеника: понашајне и функционалне компетенције.

У другом делу приручника, *Одређивање компетенција за рад државних службеника*, најпре је приказан поступак одређивања компетенција, дефинисани су носиоци одговорности у овом поступку, а затим је детаљно објашњен начин одређивања понашајних и функционалних компетенција и попуњавања Обрасца компетенција. У овом делу приручника дати су и примери попуњених образаца компетенција за три врсте радних места: (1) државног службеника на извршилачком неруководећем радном месту, (2) државног службеника на извршилачком руководећем радном месту и (3) државног службеника на положају.

Најзад, у последњем делу приручника, *Прилози*, дати су табеларни прегледи општих функционалних компетенција, посебних функционалних компетенција за различите области рада у државним органима Републике Србије и посебних функционалних компетенција за одређено радно место. Осим табеларних прегледа различитих типова функционалних компетенција, дат је и Образац компетенција.

Приручник је замишљен као практично оруђе прилагођено кориснику. Надамо се да ће одговорити на потребе свих оних за које је написан.

ПРВИ ДЕО

Кључне компетенције државних службеника у Републици Србији

1. УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА ЗАСНОВАНО НА КОМПЕТЕНЦИЈАМА

Компетенције представљају скуп знања, вештина, особина, ставова и способности који обликују понашање појединца, неопходне су за ефикасно обављање посла и воде остварењу високог или супериорног учинка. Представљају мерљиву људску способност која је потребна за остварење жељеног учинка.⁵ Остваривање учинка на радном месту захтева од сваког појединца да покаже, било истовремено, било секвенционално, већи број различитих компетенција. Компетенције се обично деле на **понашајне - бихевиоралне** (тзв. меке) и **функционалне – техничке** (тзв. тврде) компетенције.

КОМПЕТЕНЦИЈЕ У ИСТОРИЈСКОЈ ПЕРСПЕКТИВИ

Увођење компетенција у систем управљања људским ресурсима најчешће се везује за америчког психолога Дејвида Меклеланда (David McClelland) и његов рад из 1973. године⁶, којим је показао да су компетенције (тада дефинисане као мотиви и личне црте) или индивидуалне карактеристике веома значајни предиктори перформанси и радне успешности запослених.

Увођење компетенција као основе за креирање и спровођење различитих политика и активности управљања људским ресурсима (у даљем тексту: УЉР) представља савремен приступ управљању људима у успешним светским компанијама, али и добру европску праксу у јавној/државној управи у бројним земљама. Значајно се разликује од традиционалног УЉР-а, које је базирано на традиционалним описима послова фокусираних на то ШТА (које појединачне задатке) треба да обави сваки запослени на свом радном месту. На основу традиционалних описа послова приступа се и различитим активностима УЉР-а: планирању људских ресурса, одабиру и запошљавању, оцењивању сложености послова као метода одређивања плата запослених, обуци и развоју запослених. Увођењем компетенција, међутим, фокус се ставља на то КАКО запослени треба да обавља свој посао да би остварио жељене перформансе, па се мењају и све кључне активности УЉР-а: одабир и запошљавање, обука и развој запослених, оцењивање перформанси, управљање зарадама и каријерни развој. Будући да успешност примене система УЉР-а базираног на компетенцијама зависи од степена у којем изабрани оквир компетенција одражава кључне вредности, визију и

5 Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons; видети такође Mansfield, B. (1999). What Competence is all About. *The Quarterly Journal*, Summer. видети такође Marrelli, A. F., Tondora, J., & Hoge, M.A. (2005). Strategies for developing competency models. *Administration and Policy in Mental Health*, 32(5-6), 533-561.

6 McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14. <http://dx.doi.org/10.1037/h0034092>.

мисију организације, његовим увођењем се успоставља далеко чвршћа веза између стратешког управљања организацијом и планирања људских ресурса у организацији.

Основни позитивни ефекти увођења система УЉР-а базираног на компетенцијама огледају се у следећем:

- 1) Снажно усмерава организационо понашање ка остварењу дефинисаних стратешких циљева – појашава циљеве, вредности, стандарде и очекивана понашања запослених на послу, подстиче их да преузму одговорност за комплетан радни процес и његове резултате, чиме се умањује потреба за сталним надзором и контролом од стране руководиоца; тиме позитивно утиче на осамостаљивање запослених и подстиче их да преузму одговорност и за сопствени развој;
- 2) Будући да сваки запослени мора да поседује различите врсте компетенција, подстиче међуфункционалну (интердисциплинарну) обуку запослених и усвајање нових знања и тиме стварање флексибилних запослених чије компетенције значајно надилазе оне дефинисане традиционалним описима послова;
- 3) Поседујући различите компетенције запослени се лакше прилагођавају променама у радном процесу, па организација постаје много флексибилнија у поређењу са традиционалним (административним) приступом људима – могуће је брзо редефинисати организационе циљеве и преусмерити запослене и организацију на нове циљеве;
- 4) Изоштрава се перцепција запослених о правичности система - они лако прихватају системе који напредовање и веће плате везују за учење, јер им даје више контроле над сопственим усавршавањем и развојем, и
- 5) Води повећању продуктивности рада и квалитета услуга, смањењу одсуствовања с посла и стопе флукуације запослених.

2. КЉУЧНЕ ВРЕДНОСТИ РАДА ДРЖАВНЕ/ЈАВНЕ УПРАВЕ КАО ПОЛАЗНИ ОКВИР ЗА ДЕФИНИСАЊЕ КОМПЕТЕНЦИЈА ЗА РАД ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА

Кључне вредности рада било које организације представљају полазну основу за утврђивање оквира компетенција. Компетенције једне организације се не могу одвојити од појединачних вештина људи који у њој раде. Сходно томе, да би се утврдиле индивидуалне компетенције, потребно је да се најпре утврди какви људски ресурси су потребни организацији да би остварила своје стратешке циљеве и програме рада.

Вредности представљају идеално стање коме појединац, организација и друштво треба да теже и које треба да усмерава њихове активности и понашање; говоре чему појединци треба да стреме и како треба да се понашају. Као такве, имају прескриптивну функцију.

Кључне вредности у државној/јавној управи изводе се из општег циља који подразумева успостављање и развој функционалног и кохерентног система државне/јавне управе у коме компетентни државни службеници законито, професионално и одговорно обављају послове од јавног значаја уз усмереност ка потребама грађана, приватног сектора и других корисника јавних услуга.

Кључне вредности рада државне/јавне управе у Републици Србији дефинисане су стратешким документом „Нацрт оквира компетенција државних службеника у Републици Србији“ који су припремили Министарство државне управе и локалне самоуправе (МДУЛС) и Служба за управљање кадровима Владе Републике Србије (СУК) уз подршку пројекта „Подршка реформи јавне управе“ немачке билатералне сарадње који спроводи ГИЗ. Наведеним документом идентификовано је **ДЕСЕТ КЉУЧНИХ ВРЕДНОСТИ РАДА ДРЖАВНЕ/ЈАВНЕ УПРАВЕ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ** које су представљене у наставку.

1. **ОСТВАРИВАЊЕ ЈАВНОГ ИНТЕРЕСА** – односи се на планирање и спровођење јавних политика - израду стратегија, припрему нацрта прописа и других аката.
2. **ЈАЧАЊЕ ЗАКОНИТОСТИ И ПРАВНЕ СИГУРНОСТИ** – односи се на ефикасну примену прописа и јавних политика, непроменљивост прописа, јачање улоге руководиоца у примени прописа, контролне механизме и санкционисање незаконитог и неефикасног рада.
3. **РАЗВОЈ „ДОБРОГ УПРАВЉАЊА“ - УСМЕРЕНОСТ КА ГРАЂАНИМА И ПРИВАТНОМ СЕКТОРУ И КРЕИРАЊЕ ПОВОЉНОГ ПОСЛОВНОГ ОКРУЖЕЊА** – односи се на транспарентност и отвореност у раду, сарадњу, договор, партнерство, праћење и реаговање на промене у окружењу, иницирање промена у окружењу и праћење европских и међународних управних стандарда.
4. **КОХЕРЕНТНО (УСКЛАЂЕНО) ФУНКЦИОНИСАЊЕ СИСТЕМА ДРЖАВНЕ/ЈАВНЕ УПРАВЕ** - односи се на континуирану и ефикасну сарадњу органа државне управе са другим државним и недржавним субјектима управе и другим државним органима, и уједначено поступање/ примену једнообразних стандарда правног положаја државних службеника.
5. **ПРОФЕСИОНАЛИЗАЦИЈА ЈАВНО-СЛУЖБЕНИЧКОГ СИСТЕМА** – односи се на обезбеђење административног континуитета уз поштовање принципа сталности и мериторности (заслуга) и успостављање ефикасног система управљања људским ресурсима.
6. **ЕКОНОМИЧНО УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ СРЕДСТВИМА** – односи се на креирање рационалне организације и оптимизацију управних послова, принцип наменског трошења јавних средстава и одговорност за трошење буџетских средстава.
7. **ЈАЧАЊЕ ОДГОВОРНОГ ОБАВЉАЊА ПОСЛОВА ОД ЈАВНОГ ЗНАЧАЈА** – односи се на развој личне одговорности запослених, јачање одговорности службеника на руководећим радним местима, политичку неутралност и објективност у раду.

8. **КОНТИНУИРАНО ПОВЕЋАЊЕ ЕФИКАСНОСТИ И КВАЛИТЕТА РАДА** – односи се на личну и организациону усмереност на резултате рада, поштовање временских рокова/брзе одговоре/временску ефикасност у вођењу поступака, залагање и иницијативу, примену савремених информационаих комуникационих технологија, е-управу и поједностављивање административних процедура.
9. **СНАЖНА ПОСВЕЋЕНОСТ ПРИМЕНИ ЕТИЧКИХ СТАНДАРДА** – односи се на савесност, непристрасност, јачање интегритета, професионално опхођење, професионализам и правичност у поступању према запосленима, грађанима, заинтересованим странама, медијима и на заштиту приватности странака.
10. **СТВАРАЊЕ ПОДСТИЦАЈНОГ АМБИЈЕНТА ЗА ПРИВЛАЧЕЊЕ, РАЗВОЈ И ЗАДРЖАВАЊЕ ЗАПОСЛЕНИХ У ДРЖАВНОЈ/ЈАВНОЈ УПРАВИ** – односи се на запослење, услове рада, развој запослених/лични развој, управљање развојем талентованих запослених, развој каријере, мотивацију, друштвену промоцију, подстицајни систем плата, примену политике једнаких могућности и поштовање начела родне равноправности.

3. ПОЈАМ И ВРСТЕ КОМПЕТЕНЦИЈА ЗА РАД ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА

За делотворно и успешно обављање послова радног места државног службеника потребно је да државни службеник поседује одговарајуће компетенције. У складу са члановима 24а. и 36. ст. 1. Уредбе о разврставању радних места и мерилима за опис радних места државних службеника, компетенције су, поред других прописаних елемената, саставни део претходног и коначног описа радног места државног службеника. Компетенције за рад државних службеника су дефинисане чланом 5а. став 2. Закона.

КОМПЕТЕНЦИЈЕ представљају скуп знања, вештина, особина, ставова и способности које државни службеник поседује, а који обликују његово понашање и воде постизању очекиване радне успешности на радном месту.

ЗНАЊЕ је оно што појединац зна, тј. скуп акумулираних информација које појединац поседује. Знање, такође, подразумева поуздано разумевање неке теме са способношћу да се оно искористи за одређену сврху. У организационом контексту, знање може бити „везано за одређено радно место“ или „невезано за одређено радно место“. На пример, знање страних језика и познавање права Европске уније генерално спадају у знања која нису везана за одређено радно место, сем када је реч о пословима преводиоца или стручњака за право Европске уније.

ВЕШТИНЕ исказују стручност. Оне представљају „практично умеће“ које се усавршава вежбањем. У ширем контексту вештине се односе на свирање неког инструмента, плетење или кување. У организацијама вештине укључују рад на рачунару, вожњу, „слепо“ куцање, усмено и писано изражавање итд.

ОСОБИНЕ су релативно стабилне и трајне одлике личности које опредељују одређену особу да се доследно осећа и понаша у сличним ситуацијама и чине је различитом у односу на друге

људе. Истовремено, црте личности представљају основу за предвиђање понашања појединаца у организацији. Оне су одређене: (а) биолошким наслеђем (генетиком) и (б) искуством, које се стиче кроз утицај васпитања, учења и различитих ситуација на осећање и понашање појединца. Црте личности опредељују, на пример, да ли је неко истрајан или није, пријатан или непријатан, пажљив или непажљив према другима, спреман или не да преузима ризик, начин на који гради слику о себи итд. Црте личности одређене особе утичу на његов/њен избор професије, каријере, ниво стреса, задовољство послом и неке аспекте успешности на радном месту.

СТАВОВИ су скуп веровања и идеја, које људи имају о одређеним ситуацијама, појавама или људима и који утичу на то да се појединац понаша на одређен начин у односу на неку појаву или догађај. Ставови се формирају кроз искуство, специфични су (формирају се у односу на тачно одређену особу, појаву, догађај или ситуацију), релативно стабилни током времена (тешко се мењају), појединци их могу бити свесни или не и не могу се увек утврдити само посматрањем. Одражавају идентитет појединца, па је сваки став повезан са свим осталим ставовима које неки појединац има. Снажно утичу на понашање појединца.

СПОСОБНОСТИ представљају ментални или физички капацитет појединца да нешто уради. Биолошко наслеђе, с једне стране, и образовање и искуство, с друге стране, одређују у којој мери ће нека способност бити развијена. Оне могу бити когнитивне (тј. интелектуалне способности) или физичке. Менталне или когнитивне способности пружају корисне информације о потенцијалу појединца за развој и укључују: вербалне способности, нумеричке способности, способност резоновања, способност уочавања односа међу појмовима, способност памћења, способност опажања, способност сналажења у простору итд.

Врсте компетенција за рад државних службеника у Републици Србији утврђене су *Уредбом о одређивању компетенција за рад државних службеника*. Обухватају понашајне и функционалне компетенције, које су у наставку детаљно објашњене.

3.1. Понашајне компетенције

Понашајне компетенције представљају скуп радних понашања потребних за делотворно обављање свих послова у државном органу.

Уредбом о одређивању компетенција за рад државних службеника (чл. 3.) за рад државних службеника утврђено је укупно **СЕДАМ понашајних компетенција**:

- 1) **УПРАВЉАЊЕ ИНФОРМАЦИЈАМА** - прикупљање, разумевање, организовање, обрада, чување, размена и употреба информација и података у вези са обављањем послова радног места (члан 5. Уредбе);
- 2) **УПРАВЉАЊЕ ЗАДАЦИМА И ОСТВАРИВАЊЕ РЕЗУЛТАТА** - организовање радних задатака на прописан, ефикасан и транспарентан начин како би се реализовали планирани циљеви и остварили резултати (члан 6. Уредбе);

- 3) **ОРИЈЕНТАЦИЈА КА УЧЕЊУ И ПРОМЕНАМА** - активан и позитиван однос према учењу ради благовременог и конструктивног реаговања на промене из интерног (развој) и екстерног окружења (адаптација) (члан 7. Уредбе);
- 4) **ИЗГРАДЊА И ОДРЖАВАЊЕ ПРОФЕСИОНАЛНИХ ОДНОСА** - успешна комуникација и сарадња са колегама и заинтересованим странама у циљу развоја дугорочних професионалних односа (члан 8. Уредбе);
- 5) **САВЕСНОСТ, ПОСВЕЋЕНОСТ И ИНТЕГРИТЕТ** - посвећеност остварењу циљева органа и идентификовање са вредностима органа уз задржавање интегритета (члан 9. Уредбе);
- 6) **УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА** – примена концепта вођења и развоја запослених заснованог на компетенцијама ради остварења стратешких циљева и постизања високог нивоа учинка у раду органа (члан 10. Уредбе);
- 7) **СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ** - дефинисање и спровођење стратешких циљева органа (члан 11. Уредбе).

Уредбом о одређивању компетенција за рад државних службеника (чл. 3) прописано је и да се за различите врсте радних места утврђују и различите понашајне компетенције на начин како је приказано у Табели 1.

Табела 1. Преглед понашајних компетенција за различите врсте радних места⁷

ПОНАШАЈНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ	ИЗВРШИЛАЦ на неруководећем радном месту (укупно 5)	РУКОВОДИЛАЦ	
		Руководилац уже унутрашње јединице (укупно 6)	Државни службеник на положају (укупно 7)
1. УПРАВЉАЊЕ ИНФОРМАЦИЈАМА	X	X	X
2. УПРАВЉАЊЕ ЗАДАЦИМА И ОСТВАРИВАЊЕ РЕЗУЛТАТА	X	X	X
3. ОРИЈЕНТАЦИЈА КА УЧЕЊУ И ПРОМЕНАМА	X	X	X
4. ИЗГРАДЊА И ОДРЖАВАЊЕ ПРОФЕСИОНАЛНИХ ОДНОСА	X	X	X
5. САВЕСНОСТ, ПОСВЕЋЕНОСТ И ИНТЕГРИТЕТ	X	X	X
6. УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА		X	X
7. СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ			X

⁷ Адаптирано према Уредби о одређивању компетенција за рад државних службеника (чл. 3-11.).

Испољаванье понашајних компетенција током рада прати се на основу учесталости испољаванья примера пожељног радног понашања, који указују на присуство дате компетенције. Показатељи испољаванья понашајних компетенција утврђени су члановима 5-11 *Уредбе о одређивању компетенција за рад државних службеника*. Показатељи се разликују према врсти радног места – утврђени су посебни показатељи за нуруководећа извршилачка радна места и посебни показатељи испољаванья понашајних компетенција за нуруводећа радна места (нуруводилац уже унутрашње јединице и државни службеник на положају).

3.2. Функционалне компетенције

Функционалне компетенције представљају скуп знања и вештина потребних за делотворно обављање послова у државном органу.

Постоје два типа функционалних компетенција:

- 1) **опште функционалне компетенције** – знања и вештине који су потребни за делотворно обављање послова на свим радним местима државних службеника;
- 2) **посебне функционалне компетенције** – знања и вештине који су потребни за делотворно обављање послова државног службеника у (а) одређеној области рада (фамилији послова) и (б) на одређеном радном месту.

3.2.1. Опште функционалне компетенције

Опште функционалне компетенције су знања и вештине које морају поседовати и примењивати сви државни службеници у Републици Србији. Оне су утврђене чланом 13, а показатељи њиховог испољаванья члановима 14-17. *Уредбе о одређивању компетенција за рад државних службеника*.

Утврђене су укупно **три опште функционалне компетенције**:

- 1) **ОРГАНИЗАЦИЈА И РАД ДРЖАВНИХ ОРГАНА РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ** - поседовање знања у области рада државних органа, разумевање организације, врсте послова, начела рада, унутрашњег уређења државног органа (члан 15. Уредбе);
- 2) **ДИГИТАЛНА ПИСМЕНОСТ** - поседовање знања и вештина за квалитетно и поуздано коришћење информационых технологија у раду и основних програмских апликација (обрада текста, интернет и електронска пошта, табеларне калкулације) (члан 16. Уредбе);
- 3) **ПОСЛОВНА КОМУНИКАЦИЈА** - поседовање знања и вештина неопходних за ефикасну усмену и писану пословну комуникацију (члан 17 Уредбе).

Показатељи испољаванья општих функционалних компетенција односе се на примену одређених знања и вештина које су потребне за делотворно обављање свих послова у државним органима. Детаљан приказ показатеља испољаванья општих функционалних компетенција дат је у Прилогу 1 овог приручника.

3.2.2. Посебне функционалне компетенције за област рада

Посебне функционалне компетенције у одређеној области рада односе се на потребна општа и методолошка знања и вештине у оквиру одређене области рада које државни службеник треба да примењује у раду да би делотворно обавио посао.

ОБЛАСТ РАДА (или фамилија послова) представља групу функционално сродних (сличних) послова који се обављају у свим државним органима у Републици Србији.

На основу анализе послова утврђено је да у државним органима Републике Србије тренутно постоји **14 заједничких области рада**⁸ и то:

- 1) инспекцијски послови,
- 2) нормативни послови,
- 3) студијско-аналитички послови,
- 4) финансијско-материјални послови,
- 5) послови ревизије,
- 6) информатички послови,
- 7) послови управљања људским ресурсима,
- 8) послови међународне сарадње и европских интеграција,
- 9) управно-правни послови,
- 10) послови управљања фондовима ЕУ и међународном развојном помоћи,
- 11) послови јавних набавки,
- 12) послови руковођења,
- 13) послови односа с јавношћу и
- 14) административни послови.

За сваку од наведених заједничких области рада утврђене су посебне области знања и вештина које је неопходно да поседује државни службеник да би делотворно обављао послове свог радног места. Детаљан приказ области знања и вештина у свим наведеним заједничким областима рада дат је у Прилогу 2 овог приручника.

Посебне функционалне компетенције у одређеној области рада које нису утврђене *Уредбом о одређивању компетенција за рад државних службеника* и области знања и вештина на које се односе, могу се утврдити актом министра надлежног за правосуђе – за запослене у судовима, јавним тужилаштвима и државном правобранилаштву, односно актом руководиоца органа за друге државне органе.

8 Чланови 18-32 *Уредбе о одређивању компетенција за рад државних службеника*.

3.2.3. Посебне функционалне компетенције за радно место

Посебне функционалне компетенције за одређено радно место односе се на скуп потребних специфичних и методолошких знања и вештина у оквиру одређеног радног места које државни службеник треба да примењује у раду да би делотворно обавио послове радног места. Утврђене су чланом 34. *Уредбе о одређивању компетенција за рад државних службеника*.

Могуће врсте посебних функционалних компетенција за радно место укључују следеће:

- 1) **ПРОФЕСИОНАЛНО ОКРУЖЕЊЕ, ПРОПИСИ И АКТИ ИЗ НАДЛЕЖНОСТИ И ОРГАНИЗАЦИЈЕ ОРГАНА** – односи се на специфична знања и вештине (закони, подзаконска акта, општа знања) у професионалној области рада послова радног места (нпр. грађевинарство, пољопривреда, просвета, спорт, геодезија, енергетика, рударство, шумарство, заштита животне средине, унутрашњи послови, спољни послови, култура, привреда, рад и запошљавање, здравље, борачка и социјална питања, војска, метеорологија, наука, технолошки развој, водопривреда, туризам, трговина, саобраћај, телекомуникације итд.) и прописе и акта (стратешка документа, планска документа, стандарди, упутства, процедуре итд.) из надлежности органа у оквиру којег је радно место (Министарство државне управе и локалне самоуправе, Министарство спољних послова, Хидрометеоролошки завод, Министарство унутрашњих послова, Републички геодетски завод итд.);
- 2) **РЕЛЕВАНТНА ЗНАЊА И ВЕШТИНЕ ЗА ОДРЕЂЕНО РАДНО МЕСТО** – односи се на релевантне прописе, акта, процедуре, методологије, софтвере и опрему из делокруга радног места, лиценце, сертификате, возачке дозволе, посебне прописе и друго;
- 3) **СТРАНИ ЈЕЗИК** – односи се само на она радна места на којима је за делотворан рад на радном месту неопходно знање страног језика, при чему је препорука да се ниво знања језика одреди у складу са Заједничким европским референтним оквиром за стране језике (енг. CEFR - The Common European Framework of Reference for Languages).

За детаљан приказ посебних функционалних компетенција за одређено радно место видети Прилог 3 овог приручника.

ДРУГИ ДЕО

Одређивање компетенција за рад државних службеника

1. ПОСТУПАК И ОДГОВОРНОСТ ЗА ОДРЕЂИВАЊЕ КОМПЕТЕНЦИЈА

Обавезност одређивања компетенција за свако радно место у државном органу, поступак, образац и одговорност за одређивање компетенција за рад државних службеника прописани су следећим актима:

- 1) **Законом о државним службеницима** - радна места и услови за рад на сваком радном месту у државном органу као и потребне компетенције за обављање послова радног места у државном органу одређују се правилником о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у државном органу (члан 46);
- 2) **Уредбом о начелима за унутрашње уређење и систематизацију радних места у министарствима, посебним организацијама и службама владе** - прописује да су потребне компетенције, односно образац компетенција потребних за обављање послова радног места обавезно саставни елемент дела правилника (о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у органу) о систематизацији радних места (члан 6, ст. 3. и 4.), и
- 3) **Уредбом о разврставању радних места и мерилима за опис радних места државних службеника** - прописује поступак, одговорност и садржај Обрасца компетенција потребних за рад државних службеника.

Поступак одређивања компетенција потребних за обављање послова радног места саставни је **део поступка састављања описа радног места**⁹, који има две фазе:

- 1) **Састављање претходног описа радног места** приликом припреме новог или измене важећег правилника, када се уводи ново радно место, спајају радна места или мења звање које је одређено постојећем радном месту, и
- 2) **Састављање коначног описа радног места** после анализе претходног описа радног места и разврставања радног места и његово уношење у правилник о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у органу.

9 Прописан Уредбом о разврставању радних места и мерилима за опис радних места државних службеника.

Поступак одређивања компетенција одвија се кроз следеће активности (кораци):

- 1) Идентификовање компетенција потребних за обављање послова радног места и њихово уношење у Образац компетенција уз Образац претходног описа радног места;
- 2) Стручно-техничка анализа прелиминарно одређених компетенција потребних за обављање послова радног места;
- 3) Израда коначног описа радног места;
- 4) Одобравање компетенција потребних за обављање послова радног места, и
- 5) Уношење коначног описа радног места и Обрасца компетенција у правилник о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места (у даљем тексту: Правилник) у органу уз Образац за коначни опис радног места.

Одговорност за одређивање компетенција потребних за обављање послова радног места државних службеника имају: (1) руководилац унутрашње јединице у органу (у даљем тексту: руководилац), (2) аналитичар радних места у јединици за кадрове у органу (у даљем тексту: аналитичар радних места) и (3) секретар министарства.

Поступак одређивања компетенција потребних за обављање послова радног места и носиоци одговорности у различитим фазама поступка приказани су на Слици 1.

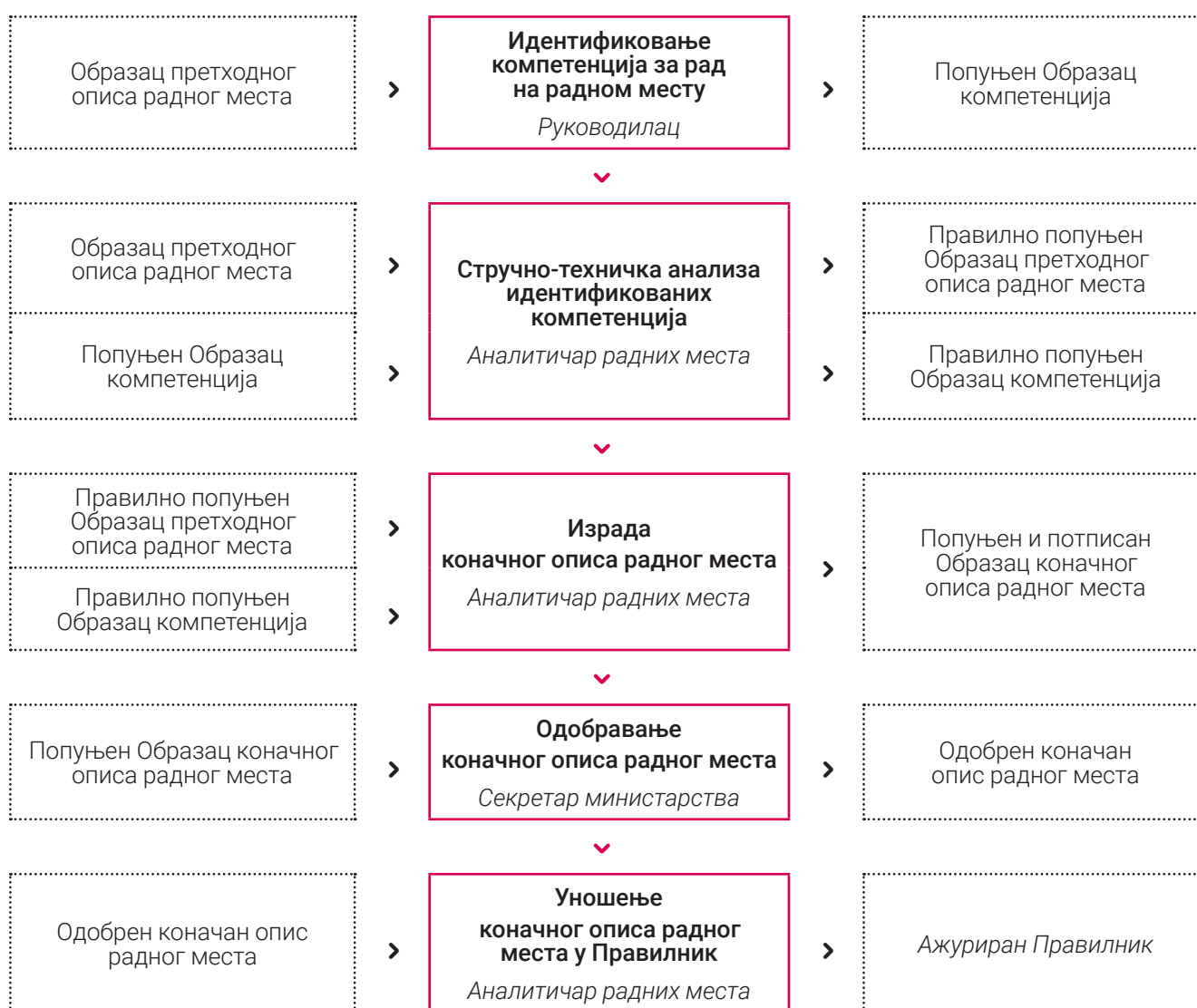
АКТИВНОСТ 1: Идентификовање компетенција потребних за обављање послова радног места. За прелиминарно одређивање компетенција и њихово уношење у Образац компетенција одговоран је *Руководилац*, који, на основу попуњеног Обрасца претходног описа радног места, идентификује понашајне и функционалне компетенције потребне за обављање послова тог радног места и уноси их у одговарајуће делове Обрасца компетенција за то радно место. Образац компетенција (видети прилог 4), као и врсте компетенција прописани су *Уредбом о одређивању компетенција за рад државних службеника*. Резултат ове активности је попуњен образац компетенција који руководилац унутрашње јединице, заједно са попуњеним обрасцем претходног описа радног места, доставља аналитичару радних места у државном органу.

АКТИВНОСТ 2: Стручно-техничка анализа прелиминарно одређених компетенција. За анализу прелиминарно одређених компетенција одговоран је *аналитичар радних места*. Његов задатак је да анализира садржаје претходног описа радног места и Обрасца компетенција и да за те потребе прикупи све податке који су му потребни да би испитао међусобну усклађеност свих елемената од којих се састоји претходни опис. Начин обављања стручно-техничке анализе од стране аналитичара радних места прописан је члановима 26–35. *Уредбе о разврставању радних места и мерилима за опис радних места државних службеника*. Потребно је да аналитичар радних места анализира: (а) усаглашеност врсте радног места и одабраних понашајних компетенција, (б) усаглашеност послова радног места (и делокруга рада унутрашње јединице за руководилачка радна места) и одабраних посебних функционалних компетенција. У току ове активности потребно је и да аналитичар радних места узме у обзир кадровски план органа и да сарађује са руководиоцем, државним службеницима који су надлежни за припрему кадровског плана и извршење буџета и са СУК-ом. Ако аналитичар радних места сматра да предлог посебних функционалних компетенција

не произилази из описа послова радног места, дужан је да претходни опис, односно образац компетенција врати руководиоцу на поновно састављање, да му укаже на неусклађености и да од њега захтева да унесе неопходне измене.

Ако руководиоца (који је одговоран за правилност претходног описа радног места, односно Образац компетенција) сматра да не постоји ниједан разлог због којег би претходни опис, односно Образац компетенција требало вратити на поновно састављање, одлуку о даљем поступку доноси секретар министарства или државни службеник задужен за кадровска питања кога секретар министарства одреди.

Слика 1. Поступак (процес) одређивања компетенција за рад на радном месту



Ако аналитичар радних места сматра да ни поновни претходни опис радног места, односно Образац компетенција није правилно састављен, о томе обавештава секретара министарства, који, после разговора са руководиоцем може издати налог како да се отклоне неусклађености у претходном

опису, односно потребним компетенцијама, да се претходни опис поново састави или да се отпочне с разврставањем претходног описа радног места.

Ако, међутим, аналитичар радних места утврди да не постоји ниједан разлог због којег би претходни опис требало вратити на поновно састављање, почиње са разврставањем претходног описа радног места у звање које му најбоље одговара. Резултат ове активности јесте радно место разврстано у одговарајуће звање, чиме се комплетира претходни опис радног места.

АКТИВНОСТ 3: Израда коначног описа радног места и Обрасца компетенција. Након што разврста радно место и одреди му одговарајуће звање, аналитичар радних места саставља коначан опис радног места на одговарајућем обрасцу, који је прописан *Уредбом о разврставању радних места и мерилима за опис радних места државних службеника* (Прилогом 2). Попуњен Образац коначног описа радног места аналитичар радних места потписује и доставља га секретару министарства. Резултат ове активности је попуњен и потписан Образац коначног описа радног места.

АКТИВНОСТ 4: Одобравање коначног описа радног места и компетенција потребних за обављање послова на радном месту. Секретар министарства (или државни службеник задужен за кадровска питања кога секретар министарства одреди) одобрава коначан опис радног места и потребне компетенције за обављање послова радног места тако што га потписује и враћа га јединици за кадрове у органу, односно аналитичару радних места. Резултат ове активности је одобрен коначан опис радног места (и потребних компетенција).

АКТИВНОСТ 5: Уношење коначног описа радног места (и потребних компетенција) у Правилник. Пошто добије одобрен и потписан Образац коначног описа радног места, аналитичар радних места га уноси у Правилник. Резултат ове активности је ажуриран Правилник.

2. НАЧИН ОДРЕЂИВАЊА КОМПЕТЕНЦИЈА И ПОПУЊАВАЊЕ ОБРАСЦА

На основу попуњеног Обрасца претходног описа радног места Руководилац најпре приступа попуњавању делова 1 и 2 Обрасца компетенција (видети Илустрацију 1) преузимајући податке о називу радног места и уже унутрашње јединице у оквиру које је организационо лоцирано конкретно радно место.

ИЛУСТРАЦИЈА 1.

Начин попуњавања делова 1 и 2 Обрасца компетенција

1.	Назив радног места	Уноси се назив и редни број конкретног радног места за које се одређују потребне компетенције (из обрасца претходног описа радног места).
2.	Назив уже унутрашње јединице	Уноси се назив уже унутрашње јединице и назив основне јединице у оквиру које је уже унутрашња јединица организационо лоцирана (из обрасца претходног описа радног места).

2.1. Одређивање понашајних компетенција (део 3 Обрасца компетенција)

Понашајне компетенције за конкретно радно место се одређују не на основу описа послова радног места, већ **искључиво и само на основу врсте радног места** на следећи начин:

А) ЗА ИЗВРШИЛАЧКО НЕРУКОВОДЕЋЕ РАДНО МЕСТО: понашајне компетенције се одређују заокруживањем (штикклирањем) редних бројева испред **само првих пет понашајних компетенција** наведених у делу 3 Обрасца компетенција, које су заједничке за све државне службенике: 1) управљање информацијама, 2) управљање задацима и остваривање резултата, 3) оријентација ка учењу и променама, 4) изградња професионалних односа и 5) савесност, посвећеност и интегритет;

Б) ЗА ИЗВРШИЛАЧКО РУКОВОДЕЋЕ РАДНО МЕСТО: понашајне компетенције се одређују заокруживањем (штикклирањем) редних бројева испред **само првих шест понашајних компетенција** наведених у делу 3 Обрасца компетенција: 1) управљање информацијама, 2) управљање задацима и остваривање резултата, 3) оријентација ка учењу и променама, 4) изградња професионалних односа, 5) савесност, посвећеност и интегритет и б) управљање људским ресурсима;

В) ЗА ДРЖАВНОГ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ: понашајне компетенције се одређују заокруживањем (штикклирањем) редних бројева испред **свих седам понашајних компетенција** наведених у делу 3 Обрасца компетенција: 1) управљање информацијама, 2) управљање задацима и остваривање резултата, 3) оријентација ка учењу и променама, 4) изградња професионалних односа, 5) савесност, посвећеност и интегритет, 6) управљање људским ресурсима и 7) стратешко управљање (видети Илустрацију 2).

ИЛУСТРАЦИЈА 2.

Начин попуњавања дела 3 Обрасца компетенција за три врсте радних места

1) ЗА ИЗВРШИЛАЧКО НЕРУКОВОДЕЋЕ РАДНО МЕСТО

3. Понашајне компетенције (заокружити)	<ul style="list-style-type: none"> ① Управљање информацијама ② Управљање задацима и остваривање резултата ③ Оријентација ка учењу и променама ④ Изградња и одржавање професионалних односа ⑤ Савесност, посвећеност и интегритет 6. Управљање људским ресурсима 7. Стратешко управљање
---	---

2) ЗА ИЗВРШИЛАЧКО РУКОВОДЕЋЕ РАДНО МЕСТО

3. Понашајне компетенције (заокружити)	<ul style="list-style-type: none"> ① Управљање информацијама ② Управљање задацима и остваривање резултата ③ Оријентација ка учењу и променама ④ Изградња и одржавање професионалних односа ⑤ Савесност, посвећеност и интегритет ⑥ Управљање људским ресурсима 7. Стратешко управљање
---	--

3) ЗА ДРЖАВНОГ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ

3. Понашајне компетенције (заокружити)	<ul style="list-style-type: none"> ① Управљање информацијама ② Управљање задацима и остваривање резултата ③ Оријентација ка учењу и променама ④ Изградња и одржавање професионалних односа ⑤ Савесност, посвећеност и интегритет ⑥ Управљање људским ресурсима ⑦ Стратешко управљање
---	---

**2.2. Одређивање општих функционалних компетенција
(део 4 Обрасца компетенција)**

Будући да су три опште функционалне компетенције (Организација и рад државних органа Републике Србије, Дигитална писменост и Пословна комуникација) заједничке за све државне службенике у Републици Србији, оне су саставни део Обрасца компетенција (наведене су у делу 4 Обрасца компетенција, видети Прилог 4 овог приручника). Руководилац једноставно прескаче овај део обрасца и прелази на попуњавање следећег дела, односно одређивање посебних функционалних компетенција.

**2.3. Одређивање посебних функционалних компетенција за област рада
(део 5 Обрасца компетенција)**

Као што смо већ напоменули, Уредбом о одређивању компетенција за рад државних службеника утврђено је **четрнаест области рада** заједничких за све државне органе (видети Прилог 2 овог приручника): (1) инспекцијски послови; (2) нормативни послови; (3) студијско-аналитички послови; (4) финансијско-материјални послови; (5) послови ревизије; (6) информатички послови; (7) послови управљања људским ресурсима; (8) послови међународне сарадње и европских интеграција; (9)

управно-правни послови; (10) послови управљања фондовима ЕУ и међународном развојном помоћи; (11) послови јавних набавки; (12) послови руковођења; (13) послови односа с јавношћу, и (14) административни послови.

Да би одредио посебне функционалне компетенције за област рада, потребно је да Руководилац, детаљним увидом у Образац претходног описа радног места, анализира послове радног места и време потребно за њихово извршење и да утврди којој од четрнаест области рада припадају доминантни послови конкретног радног места (послови за чије се обављање троши минимум 60% укупног радног времена). Када одреди примарну област рада којој припадају послови конкретног радног места, Руководилац попуњава део 5 Обрасца компетенција уносећи примарну област рада у леву, а неке или све области знања и вештина у односу на звање у које је разврстано радно место које су наведене за ту област рада у Прилогу 3 у десну колону (видети Илустрацију 3). Ако се послови радног места могу повезати само са једном облашћу рада (послови на радном месту су функционално хомогени), након уношења области рада и одговарајућих знања и вештина Руководилац прелази на попуњавање следећег дела Обрасца компетенција.

Уколико, међутим, Руководилац анализом послова који се обављају на конкретном радном месту утврди да се на њему, због специфичности организације одређеног државног органа, обављају хетерогени послови – послови који по својој природи припадају различитим функционалним областима рада, потребно је да осим свих знања и вештина примарне области рада унесе и појединачне области знања и вештина из препознатих области рада – из не више од три области рада, и то тако што наведе област рада из Прилога 2 и поред наведе изабране области знања и вештина за додатне области рада, а које су потребне за делотворно обављање послова на конкретном радном месту.

Ако је реч о руководилачким радним местима обавезно се бира и област рада 12) послови руковођење, а на основу делокруга рада унутрашње јединице којом државни службеник руководи бирају се додатне области рада и специфична знања и вештине из тих области која су му неопходна за руковођење унутрашњом јединицом.

ИЛУСТРАЦИЈА 3.

Начин попуњавања дела 5 Обрасца компетенција за три врсте радних места

1) ЗА ИЗВРШИЛАЧКО НЕРУКОВОДЕЋЕ РАДНО МЕСТО

5. Посебне функционалне компетенције у одређеној области рада (уписати)	Области знања и вештина (уписати)
1) Уноси се назив примарне области рада – назив једне од 14 утврђених области рада из Прилога 2 (из 2. колоне табеле), којој припада већина послова који се обављају на радном месту.	Уносе се неке или све области знања и вештина наведене за изабрану област рада у Прилогу 2 (3. колона табеле).
2) Уноси се назив додатне области рада из Прилога 2, ако је природа послова на радном месту таква да послови припадају различитим областима рада.	Уносе се само оне области знања и вештина наведене за изабрану област рада које одговарају природи послова на конкретном радном месту.
3)	

2) ЗА ИЗВРШИЛАЧКО РУКОВОДЕЋЕ РАДНО МЕСТО

5. Посебне функционалне компетенције у одређеној области рада (уписати)	Области знања и вештина (уписати)
1) Уноси се обавезно област рада ПОСЛОВИ РУКОВОЂЕЊА	Бирају се области знања и вештина наведене за ову област рада у Прилогу 2, а у зависности од нивоа руковођења, броја запослених и делокруга рада унутрашње јединице.
2) Уноси се назив додатне области рада из Прилога 2 у зависности од природе послова на руководиачком радном месту и делокруга рада унутрашње јединице.	Уносе се само оне области знања и вештина наведене за изабрану област рада које одговарају природи послова на конкретном радном месту.
3)	
4)	

3) ЗА ДРЖАВНОГ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ

5. Посебне функционалне компетенције у одређеној области рада (уписати)	Области знања и вештина (уписати)
1) Уноси се обавезно област рада ПОСЛОВИ РУКОВОЂЕЊА	Уносе се све области знања и вештина наведене за ову област рада у Прилогу 2.
2) Уноси се назив додатне области рада из Прилога 2 у зависности од делокруга рада унутрашње јединице.	Уносе се само оне области знања и вештина наведене за изабрану област рада које одговарају природи послова на конкретном радном месту.
3)	
4)	
5)	

2.4. Одређивање посебних функционалних компетенција за радно место (део 6 Обрасца компетенција)

На основу анализе послова радног места из обрасца претходног описа радног места и прегледа врста посебних функционалних компетенција за радно место у Прилогу 3 овог приручника Руководилац уноси у леву колону дела 6 Обрасца компетенција врсте специфичних методолошких знања и вештина у оквиру радног места које државни службеник треба да примењује у раду да би делотворно обавио послове радног места.

Могуће врсте посебних функционалних компетенција за радно место укључују следеће:

1) ПРОФЕСИОНАЛНО ОКРУЖЕЊЕ, ПРОПИСИ И АКТИ ИЗ НАДЛЕЖНОСТИ И ОРГАНИЗАЦИЈЕ ОРГАНА. Мисли се на специфична знања и вештине (закони, подзаконска акта, општа знања) у професионалној области рада послова радног места (нпр., грађевинарство, пољопривреда, просвета, спорт, геодезија, енергетика, рударство, шумарство, заштита животне средине, унутрашњи послови, спољни послови, култура, привреда, рад и запошљавање, здравље, борачка и социјална питања, војска, метеорологија, наука, технолошки развој, водопривреда, туризам, трговина, саобраћај, телекомуникације итд.) и прописе и акта (стратешка документа, планска документа, стандарди, упутства, процедуре итд.) из надлежности органа у оквиру којег је радно место (Министарство државне управе и локалне самоуправе, Министарство спољних послова, Хидрометеоролошки завод, Министарство унутрашњих послова, Републички геодетски завод итд.);

2) РЕЛЕВАНТНА ЗНАЊА И ВЕШТИНЕ ЗА ОДРЕЂЕНО РАДНО МЕСТО. Мисли се на релевантне прописе, акта, процедуре, методологије, софтвере и опрему из делокруга радног места, лиценце, сертификате, возачке дозволе, посебне прописе и друго; свака препозната посебна функционална компетенција из ове групе уноси се у посебно поље леве колоне дела 6 обрасца (видети примере у Прилогу 3 овог приручника).

3) СТРАНИ ЈЕЗИК. Препорука је да се ниво знања језика одреди у складу са Заједничким европским референтним оквиром за стране језике (енг. CEFR), и то само ако је за делотворан рад на радном месту неопходно знање страног језика.

У леву колону дела 6 Обрасца компетенција Руководилац обавезно уноси две врсте потребних посебних функционалних компетенција: 1) професионално окружење, прописи и акти из надлежности и организације органа и 2) релевантни прописи и акти из делокруга радног места. Остале врсте посебних функционалних компетенција за радно место (видети Прилог 3 овог приручника) Руководилац бира и уноси у зависности од врсте радног места, тј. природе послова конкретног радног места. **Уноси само оне посебне функционалне компетенције које су заиста неопходне за делотворно обављање послова радног места, а не оне које су пожељне.**

Десну колону дела 6 Руководилац попуњава тако што идентификује и уписује посебне врсте знања и вештина за одабране посебне функционалне компетенције за одређено радно место.

ИЛУСТРАЦИЈА 4.

Начин попуњавања дела 6 Обрасца компетенција

6.	Посебне функционалне компетенције за одређено радно место (уписати)	Области знања и вештина (уписати)
	1) Професионално окружење, прописи и акти из надлежности и организације органа	<i>Наводе се професионална знања, вештине, и релевантни прописи и акти из вертикално диференцираних надлежности органа (геодезија, енергетика, рударство, заштита животне средине, просвета, спорт, унутрашњи послови, спољни послови, култура, привреда, рад и запошљавање, здравље, борачка и социјална питања, војска, метеорологија, наука, технолошки развој, пољопривреда, водопривреда, туризам, трговина, грађевинарство, саобраћај, телекомуникације ...).</i>
	2) Релевантни прописи и акти из делокруга радног места	<i>Наводе се знања специфичних прописа и докумената везаних за делокруг радног места.</i>
	3) Уноси се назив неке од преосталих посебних функционалних компетенција наведених у Прилогу 3 која је потребна за делотворно обављање послова на радном месту	<i>Наводи се назив знања, вештине, сертификата итд. у зависности од изабране посебне функционалне компетенције.</i>
	4)	
	5)	

3. ПРИМЕРИ ПОПУЊЕНИХ ОБРАЗАЦА КОМПЕТЕНЦИЈА**3.1 Државни службеник на извршилачком нуруководећем радном месту**

У наставку су дати примери попуњених образаца компетенција у склопу претходног описа радног места за два извршилачка нуруководећа радна места:

- 1) Радно место за канцеларијске и административне послове (Пример 1) и
- 2) Радно место инспектор за пољопривредно земљиште (Пример 2).

Код ове групе радних места најважније да се има на уму да **за свако извршилачко нуруководеће радно место**, између осталог, треба **обавезно** урадити следеће:

- › заокружити **само првих пет понашајних компетенција** наведених у делу 3 Обрасца компетенција: 1) Управљање информацијама, 2) Управљање задацима и остваривање резултата, 3) Оријентација ка учењу и променама, 4) Изградња и одржавање професионалних односа и 5) Савесност, посвећеност и интегритет (види како је попуњен део 3 Обрасца компетенција у Примерима 1 и 2).

ПРИМЕР 1:

Радно место за канцеларијске и административне послове

ОБРАЗАЦ ПРЕТХОДНОГ ОПИСА РАДНОГ МЕСТА

Назив унутрашње јединице: Група за административне и архивске послове

Назив радног места: Радно место за канцеларијске и административне послове

Потребан број државних службеника: 3

Назив непосредно надређеног радног места: Руководилац Групе

Назив непосредно подређеног радног места:	Звање	Број државних службеника

Сврха радног места: ажурно обављање канцеларијских послова за потребе органа.

Послови радног места:	Време које се проведе у вршењу сваког посла у %
Врши пријем, разврставање и евиденцију поште и предмета	20
Води евиденцију о кретању предмета у органу	20
Припрема, класификује и уноси предмете у архиву, чува их и води евиденције о архивској грађи	15
Израђује дописе у комуникацији са другим унутрашњим јединицама у Министарству, институцијама и правним и физичким лицима у циљу пружања информација или доставе података из делокруга Групе	15
Учествује у изради појединачних аката потребних за службена путовања у иностранство државних службеника и намештеника	15
Стара се о набавци, чувању и подели потрошног канцеларијског материјала	10
Обавља и друге послове по налогу руководиоца Групе	5

Квалификације за рад на радном месту: завршена средња школа друштвеног смера, најмање две године радног искуства у струци, положен државни стручни испит.

Предлог звања у које се радно место разврстава: РЕФЕРЕНТ

Датум састављања претходног описа радног места: _____

Потпис државног службеника који је припремио претходни опис радног места: _____

За наведено конкретно радно место Радно место за канцеларијске и административне послове Образац компетенција се попуњава на следећи начин (видети доле Пример попуњеног Обрасца компетенција):

- **Део 1 Обрасца компетенција.** На основу Обрасца претходног описа радног места уноси се назив радног места: Радно место за канцеларијске и административне послове;
- **Део 2 Обрасца компетенција.** На основу Обрасца претходног описа радног места уноси се назив унутрашње јединице: Група за административне и архивске послове;
- **Део 3 Обрасца компетенција.** Пошто је реч о извршилачком радном месту, заокружује се првих пет од наведених седам понашајних компетенција;
- **Део 4 Обрасца компетенција.** Пошто су опште функционалне компетенције заједничке за све државне службенике, део 4 обрасца се прескаче;
- **Део 5 Обрасца компетенција.** Пошто се из Обрасца претходног описа радног места види да се на овом радном месту примарно обављају послови пријема, евиденције, разврставања предмета, као прва функционална област рада у леву колону првог реда уноси се посебна функционална компетенција за област рада Административни послови, а у десну колону првог реда преузимају се сва знања и вештине наведени за ову област рада у Прилогу 2 овог приручника: 1) канцеларијско пословање, 2) методе и технике прикупљања, евидентирања и ажурирања података у базама података, 3) израда потврда и уверења о којима се води службена евиденција, 4) припрема материјала и вођење записника на састанцима и 5) методе вођења интерних и доставних књига. Будући да се на овом радном месту не обављају послови из других области рада, уноси се само једна посебна функционална компетенција за област рада.
- **Део 6 Обрасца компетенција.** У леву колону првог реда, под тачком 1) уписујемо посебну функционалну компетенцију за радно место Професионално окружење, прописи и акти из надлежности и организације органа, а у десну колону уписујемо оно што је потребно да зна запослени на овом радном месту, а то је правилник о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у органу. Под тачком 2) у леву колону уписујемо назив посебне функционалне компетенције за радно место Релевантни прописи и акти из делокруга радног места, а у десну колону уписујемо све прописе које државни службеник треба да познаје да би делотворно обављао послове на овом радном месту, а то су: *Уредба о начину коришћења службених возила* и *Уредба о накнади трошкова и отпремнини државних службеника и намештеника*. Пошто је на овом радном месту потребно познавање одговарајућег софтвера за управљање документима, под тачком 3) у леву колону уносимо Софтвер, а у десну колону назив софтвера - *Интерна апликација за евиденцију предмета/интерни ДМС*.

ОБРАЗАЦ КОМПЕТЕНЦИЈА

1.	Назив радног места	Радно место за канцеларијске и административне послове
2.	Назив уже унутрашње јединице	Група за административне и архивске послове
3.	Понашајне компетенције (заокружити)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Управљање информацијама 2. Управљање задацима и остваривање резултата 3. Оријентација ка учењу и променама 4. Изградња и одржавање професионалних односа 5. Савесност, посвећеност и интегритет 6. Управљање људским ресурсима 7. Стратешко управљање
4.	Опште функционалне компетенције	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организација и рад државних органа Републике Србије 2. Дигитална писменост 3. Пословна комуникација
5.	Посебне функционалне компетенције у одређеној области рада (уписати)	Области знања и вештина (уписати)
	1) Административни послови	<ol style="list-style-type: none"> 1) канцеларијско пословање; 2) методе и технике прикупљања, евидентирања и ажурирања података у базама података; 3) израда потврда и уверења о којима се води службена евиденција; 4) припрема материјала и вођење записника на састанцима; 5) методе вођења интерних и доставних књига.
6.	Посебне функционалне компетенције за одређено радно место (уписати)	Области знања и вештина (уписати)
	1) Професионално окружење, прописи и акти из надлежности и организације органа	<ul style="list-style-type: none"> » Правилник о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у органу
	2) Прописи и акти из делокруга радног места	<ul style="list-style-type: none"> » Уредба о начину коришћења службених возила » Уредба о накнади трошкова и отпремнини државних службеника и намештеника
	3) Софтвер	<ul style="list-style-type: none"> » Интерна апликација за евиденцију предмета/интерни ДМС

Потпис државног службеника из јединице за кадрове: _____

Потпис руководиоца уже унутрашње јединице: _____

ПРИМЕР 2:

Радно место инспектор за пољопривредно земљиште

ОБРАЗАЦ ПРЕТХОДНОГ ОПИСА РАДНОГ МЕСТА

Назив унутрашње јединице: Одељење пољопривредне инспекције

Назив радног места: Радно место инспектор за пољопривредно земљиште

Потребан број државних службеника: 10

Назив непосредно надређеног радног места: Начелник Одељења

Назив непосредно подређеног радног места:	Звање	Број државних службеника

Сврха радног места: надзор над применом прописа у области пољопривреде.

Послови радног места:	Време које се проведе у вршењу сваког посла у %
Обавља припреме за инспекцијски надзор	15
Врши инспекцијски преглед (редовни, контролни, ванредни), сачињава записник и по потреби налаже мере, односно доноси решење ради отклањања утврђених неправилности	20
Врши контролу извршења наложених мера	15
Врши инспекцијски и стручни надзор над радом органа и установа којима је поверено вршење инспекцијског и стручног надзора и предлаже одговарајуће мере	15
Подноси пријаве надлежним органима у складу са својим овлашћењима (прекршајне, за привредни преступ, кривичне)	10
Поступа по представкама и извештава подносиоце о предузетим мерама и даје обавештења странкама	10
Израђује периодичне извештаје о извршеним инспекцијским прегледима и наложеним мерама	10
Обавља и друге послове по налогу начелника Одељења	5

Квалификације за рад на радном месту: Стечено високо образовање из научне области правне науке на основним академским студијама у обиму од најмање 240 ЕСПБ бодова, мастер академским студијама, специјалистичким академским студијама, специјалистичким струковним студијама, односно на основним студијама у трајању од најмање четири године или специјалистичким студијама на факултету, положен државни стручни испит, најмање три године радног искуства у струци

Предлог звања у које се радно место разврстава: САВЕТНИК

Датум састављања претходног описа радног места: _____

Потпис државног службеника који је припремио претходни опис радног места: _____

За наведено конкретно радно место Радно место инспектор за пољопривредно земљиште Образац компетенција се попуњава на следећи начин (видети доле Пример попуњеног Обрасца компетенција):

- › **Део 1 Обрасца компетенција.** На основу Обрасца претходног описа радног места уноси се назив радног места: Радно место инспектор за пољопривредно земљиште;
- › **Део 2 Обрасца компетенција.** На основу Обрасца претходног описа радног места уноси се назив уже унутрашње јединице: Одељење пољопривредне инспекције;
- › **Део 3 Обрасца компетенција.** Пошто је реч о извршилачком радном месту, заокружује се првих пет од наведених седам понашајних компетенција;
- › **Део 4 Обрасца компетенција.** Пошто су опште функционалне компетенције заједничке за све државне службенике, део 4 обрасца се прескаче;
- › **Део 5 Обрасца компетенција.** Пошто се из Обрасца претходног описа радног места види да се на овом радном месту примарно обављају послови инспекције, као прва функционална област рада под тачком 1) у леву колону уноси се посебна функционална компетенција за област рада Инспекцијски послови, а у десну колону првог реда преузимају се сва знања и вештине наведена за ову област рада у Прилогу 2 овог приручника: 1) општи управни поступак и управни спорови, 2) основе казненог права и казненог поступка, 3) основе прекршајног права и прекршајни поступак, 4) основе привредног права и привредног пословања, 5) поступак инспекцијског надзора и основе методологије анализе ризика, 6) функционални јединствени информациони систем и 7) основе вештине комуникације и конструктивног решавања конфликта. Будући да се на овом радном месту не обављају послови из других области рада, уноси се само један посебна функционална компетенција за област рада.
- › **Део 6 Обрасца компетенција.** У леву колону првог реда, под тачком 1) уписујемо посебну функционалну компетенцију за радно место Професионално окружење, прописи и акти из надлежности и организације органа, а у десну колону уписујемо оно што је потребно да зна запослени на овом радном месту, а то су: *Стратегија пољопривреде и руралног развоја за период 2014-2024. и Закон о пољопривреди и руралном развоју.* Под тачком 2) у леву колону уписујемо назив посебне функционалне компетенције за радно место Релевантни прописи и акти из делокруга радног места, а у десну колону уписујемо све прописе које државни службеник треба да познаје да би делотворно обављао послове на овом радном месту, а то је *Закон о пољопривредном земљишту.* Пошто се из Обрасца претходног описа радног места види да је потребно обављати инспекцијске прегледе на терену, под тачком 3) у леву колону уписујемо посебну функционалну компетенцију за радно место Управљање моторним возилом, а у десну колону категорију дозволе, што је у нашем случају возачка дозвола „Б“ категорије.

ОБРАЗАЦ КОМПЕТЕНЦИЈА

1.	Назив радног места	Радно место инспектор за пољопривредно земљиште
2.	Назив уже унутрашње јединице	Одељење пољопривредне инспекције
3.	Понашајне компетенције (заокружити)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Управљање информацијама 2. Управљање задацима и остваривање резултата 3. Оријентација ка учењу и променама 4. Изградња и одржавање професионалних односа 5. Савесност, посвећеност и интегритет 6. Управљање људским ресурсима 7. Стратешко управљање
4.	Опште функционалне компетенције	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организација и рад државних органа Републике Србије 2. Дигитална писменост 3. Пословна комуникација
5.	Посебне функционалне компетенције у одређеној области рада (уписати)	Области знања и вештина (уписати)
	1) Инспекцијски послови	<ol style="list-style-type: none"> 1) општи управни поступак и управни спорови; 2) основе казненог права и казненог поступка; 3) основе прекршајног права и прекршајни поступак; 4) основе привредног права и привредног пословања; 5) поступак инспекцијског надзора и основе методологије анализе ризика; 6) функционални јединствени информациони систем; 7) основе вештине комуникације и конструктивног решавања конфликта.
6.	Посебне функционалне компетенције за одређено радно место (уписати)	Области знања и вештина (уписати)
	1) Професионално окружење, прописи и акти из надлежности органа	<ul style="list-style-type: none"> › Стратегија пољопривреде и руралног развоја за период 2014-2024. › Закон о пољопривреди и руралном развоју
	2) Релевантни прописи и акти из делокруга радног места	› Закон о пољопривредном земљишту
	3) Управљање моторним возилом	› Возачка дозвола „Б“ категорије

Потпис државног службеника из јединице за кадрове: _____

Потпис руководиоца уже унутрашње јединице: _____

3.2. Државни службеник на извршилачком руководећем радном месту

У наставку је дат пример попуњеног Обрасца компетенција у склопу претходног описа радног места за једно извршилачко руководеће радно место – Руководилац Групе за радне односе (Пример 3). Код ове групе радних места најважније да се има на уму да **за свако извршилачко руководеће радно место**, између осталог, треба **обавезно** урадити следеће:

- › Заокружити **само првих шест понашајних компетенција** наведених у рубрици 3 Обрасца компетенција: 1) Управљање информацијама, 2) Управљање задацима и остваривање резултата, 3) Оријентација ка учењу и променама, 4) Изградња и одржавање професионалних односа, 5) Савесност, посвећеност и интегритет и 6) Управљање људским ресурсима (видети како је попуњен део 3 Обрасца компетенција у Примеру 3);
- › Обавезно, независно од делокруга рада унутрашње јединице којом руководи, као област рада узети **посебну функционалну компетенцију за област рада Послови руковођења** (видети Прилог 3 овог приручника, под редним бројем 12), и навести потребне области знања и вештина за ову област рада - најмање две или више, или све, а у зависности од нивоа и природе послова руковођења на одређеном радном месту (видети како је попуњен део 5 Обрасца компетенција у Примеру 3).

ПРИМЕР 3:

Руководилац Групе за радне односе

ОБРАЗАЦ ПРЕТХОДНОГ ОПИСА РАДНОГ МЕСТА

Назив унутрашње јединице: Сектор за управљање људским ресурсима

Назив радног места: Руководилац групе за радне односе

Потребан број државних службеника: 10

Назив непосредно надређеног радног места: Шеф Одсека за радне односе и колективне преговоре

Назив непосредно подређеног радног места:	Звање	Број државних службеника
РМ за послове уређивања система радних односа	Саветник	1
РМ за подршку пословима праћења радних односа и максималног броја запослених у јавном сектору	Млађи саветник	1

Сврха радног места: руковођење и планирање рада Групе.

Послови радног места:	Време које се проведе у вршењу сваког посла у %
Руководи и планира рад Групе, пружа стручна упутства, припрема стручна мишљења из делокруга Групе и координира и надзире рад државних службеника у Групи	10
Учествује у припреми стратешких докумената, нацрта закона, предлога других прописа и општих аката у области радних односа у државним органима, јавним агенцијама, јавним службама, јединицама локалне самоуправе и аутономним покрајинама и максималног броја запослених у јавном сектору	25
Припрема мишљење Министарства и обједињава образложене предлоге у вези са утврђивањем максималног броја запослених у јавном сектору за сваку календарску годину и припрема стручна мишљења, анализе, извештаје и информације које се односе на радне односе и максималан број запослених у јавном сектору	25
Прати и анализира спровођење стратешких докумената, закона и других прописа у области радних односа у државним органима, јавним агенцијама, јавним службама, јединицама локалне самоуправе и аутономним покрајинама и максималног броја запослених у јавном сектору	10
Учествује у припреми и праћењу пројеката и припрема анализе, извештаје и информације из делокруга Групе	15
Стара се о остваривању права запослених у јавном сектору на новчану накнаду или отпремнину у поступку рационализације	10
Обавља и друге послове по налогу шефа Одсека	5

Квалификације за рад на радном месту: Стечено високо образовање из научне, односно стручне области у оквиру образовно-научног поља друштвено-хуманистичких наука на основним академским студијама у обиму од најмање 240 ЕСПБ бодова, мастер академским студијама, специјалистичким академским студијама, специјалистичким струковним студијама, односно на основним студијама у трајању од најмање четири године или специјалистичким студијама на факултету; најмање 5 година радног искуства у струци; положен државни стручни испит.

Предлог звања у које се радно место разврстава: САМОСТАЛНИ САВЕТНИК

Датум састављања претходног описа радног места:

Потпис државног службеника који је припремио претходни опис радног места:

За наведено конкретно радно место Руководилац групе за радне односе Образац компетенција се попуњава на следећи начин (видети доле Пример попуњеног Обрасца компетенција):

- **Део 1 Обрасца компетенција.** На основу Обрасца претходног описа радног места уноси се назив радног места: Помоћник директора;
- **Део 2 Обрасца компетенција.** На основу Обрасца претходног описа радног места уносе се називи унутрашњих јединица: Сектор за управљање људским ресурсима, Група за радне односе;
- **Део 3 Обрасца компетенција.** Пошто је реч о извршилачком руководилачком радном месту, заокружује се првих шест од наведених седам понашајних компетенција;

- › **Део 4 Обрасца компетенција.** Пошто су опште функционалне компетенције заједничке за све државне службенике, део 4 обрасца се прескаче;
- › **Део 5 Обрасца компетенција.** Пошто је реч о руководилачком радном месту, као прва функционална област рада у леву колону првог реда уноси се посебна функционална компетенција за област рада Послови руковођења, а у десну колону првог реда преузимају се само изабрана знања и вештине наведени за ову област рада у Прилогу 2 овог приручника, јер је реч о нижем извршилачком руководилачком радном месту. У нашем случају у десну колону уносе се следећа знања и вештине за ову област рада: 2) основе управљања људским ресурсима, 3) организационо понашање и 7) методологија и технике планирања, праћења, евалуације и извештавања у средњорочном и стратешком планирању и о спровођењу јавних политика. На основу Обрасца претходног описа послова (горе), очигледно је да се на овом радном месту обављају послови израде прописа и мишљења, па се у леву колону другог реда под тачком 2) као друга посебна функционална компетенција наводи посебна функционална компетенција за област рада Нормативни послови, а у десну колону се преузимају потребна знања и вештине за ову област рада из Прилога 2 овог приручника, а то су: 3) законодавни процес, 4) примена номотехничких и правно-техничких правила за израду правних аката (усаглашеност прописа и општих аката у правном систему), 5) припрема и израда стручних мишљења и образложења различитих правних аката (нацрта прописа, међународних уговора итд.) и б) методологија праћења примене и ефеката донетих прописа и извештавање релевантним телима и органима. Из Обрасца претходног описа послова на овом радном месту види се да се на њему обављају послови прикупљања и анализе података, израде секторских анализа и анализа ефеката јавних политика, па се под тачком 3) у леву колону уноси посебна функционална компетенција за област рада Студијско-аналитички послови, а у десну колону изабрана знања и вештине наведени за ову област рада у Прилогу 2 овог приручника које државни службеник треба да зна да би делотворно обављао послове на овом радном месту, а то су: 1) прикупљање и обрада података из различитих извора, укључујући и способност критичког вредновања и анализирања доступних информација, 2) израда секторских анализа и 3) *ex ante* и *ex post* анализа ефеката јавних политика/прописа;
- › **Део 6 Обрасца компетенција.** У леву колону првог реда, под тачком 1) уписујемо посебну функционалну компетенцију за радно место Професионално окружење, прописи и акти из надлежности и организације органа, а у десну колону уписујемо оно што је потребно да зна запослени на овом радном месту, а то су: *Закон о државној управи, Закон о министарствима, Стратегија реформе јавне управе и Акциони план за спровођење Стратегије реформе јавне управе.* Под тачком 2) у леву колону уписујемо назив посебне функционалне компетенције за радно место Релевантни прописи и акти из делокруга радног места, а у десну колону уписујемо све прописе које државни службеник треба да познаје да би делотворно обављао послове на овом радном месту, а то су: *Закон о државним службеницима, Закон о запосленима у јавним службама, Закон о запосленима у АП и ЈЛС, Закон о јавним агенцијама, Закон о начину одређивања максималног броја запослених у јавном сектору и Закон о раду.*

ОБРАЗАЦ КОМПЕТЕНЦИЈА

1.	Назив радног места	Руководилац Групе за радне односе
2.	Назив уже унутрашње јединице	Сектор за управљање људским ресурсима Група за радне односе
3.	Понашајне компетенције (заокружити)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Управљање информацијама 2. Управљање задацима и остваривање резултата 3. Оријентација ка учењу и променама 4. Изградња и одржавање професионалних односа 5. Савесност, посвећеност и интегритет 6. Управљање људским ресурсима 7. Стратешко управљање
4.	Опште функционалне компетенције	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организација и рад државних органа Републике Србије 2. Дигитална писменост 3. Пословна комуникација
5.	Посебне функционалне компетенције у одређеној области рада (уписати)	Области знања и вештина (уписати)
	1) Послови руковођења	<ol style="list-style-type: none"> 2) основе управљања људским ресурсима; 3) организационо понашање; 7) методологија и технике планирања, праћења, евалуације и извештавања у средњорочном и стратешком планирању и о спровођењу јавних политика
	2) Нормативни послови	<ol style="list-style-type: none"> 3) законодавни процес; 4) примена номотехничких и правно-техничких правила за израду правних аката (усаглашеност прописа и општих аката у правном систему); 5) припрема и израда стручних мишљења и образложења различитих правних аката (нацрта прописа, међународних уговора итд.); 6) методологија праћења примене и ефеката донетих прописа и извештавање релевантним телима и органима;
	3) Студијско-аналитички послови	<ol style="list-style-type: none"> 1) прикупљање и обрада података из различитих извора, укључујући и способност критичког вредновања и анализирања доступних информација; 2) израда секторских анализа; 3) ex ante и ex post анализа ефеката јавних политике/прописа.

6. Посебне функционалне компетенције за одређено радно место (уписати)	Области знања и вештина (уписати)
1. Професионално окружење, прописи и акти из надлежности и организације органа органа	<ul style="list-style-type: none"> › Закон о државној управи › Закон о министарствима › Стратегија реформе јавне управе › Акциони план за спровођење Стратегије реформе јавне управе
2. Релевантни прописи из делокруга радног места	<ul style="list-style-type: none"> › Закон о државним службеницима › Закон о запосленима у јавним службама › Закон о запосленима у АП и ЈЛС › Закон о јавним агенцијама › Закон о начину одређивања максималног броја запослених у јавном сектору › Закон о раду

Потпис државног службеника из јединице за кадрове: _____

Потпис руководиоца уже унутрашње јединице: _____

3.3. Државни службеник на положају

У наставку је дат пример попуњеног обрасца компетенција у склопу претходног описа радног места за државног службеника на положају – Помоћник директора Службе за управљање кадровима Владе Републике Србије (Пример 4). Код ове групе радних места најважније да се има на уму да **за сваког државног службеника на положају**, између осталог, треба **обавезно** урадити следеће:

- › Заокружити **свих седам понашајних компетенција** наведених у делу 3 Обрасца компетенција: 1) Управљање информацијама, 2) Управљање задацима и остваривање резултата, 3) Оријентација ка учењу и променама, 4) Изградња и одржавање професионалних односа, 5) Савесност, посвећеност и интегритет, 6) Управљање људским ресурсима и 7) Стратешко управљање (видети како је попуњен део 3 Обрасца компетенција у Примеру 4);
- › Независно од делокруга рада унутрашње јединице којом државни службеник на положају руководи, као област рада узети **посебну функционалну компетенцију за област рада Послови руковођења** (видети Прилог 3 овог приручника, под редним бројем 12), и навести све области знања и вештина за ову област рада. У Примеру 3 доле је направљен изузетак јер изабрано радно место припада заједничкој области рада Управљање људским ресурсима, па је област знања и вештина у оквиру ове посебне функционалне компетенције – основе управљања људским ресурсима искључена (видети како је попуњен део 5 Обрасца компетенција у Примеру 4):
- › Одредити остале посебне функционалне компетенције за област рада и радно место на основу **анализе делокруга рада унутрашње јединице** којом државни службеник на положају руководи (види делокруг рада сектора и начин како су попуњени делови 5 и 6 Обрасца компетенција у Примеру 4).

ПРИМЕР 4:

Помоћник директора

ПРЕТХОДНИ ОПИС РАДНОГ МЕСТА**Назив унутрашње јединице:** Сектор за одабир и развој кадрова**Назив радног места:** Помоћник директора**Потребан број државних службеника:** 1**Назив непосредно надређеног радног места:** Директор Службе

Назив непосредно подређеног радног места:	Звање	Број државних службеника
Радно место за послове сарадње и управљање пројектима	самостални саветник	1
Шеф Одсека	виши саветник	1
Шеф Центра	виши саветник	1

Сврха радног места: Руководиће Сектором у складу са његовим делокругом у циљу остваривања дефинисаних послова.

Послови радног места:	Време које се проведе у вршењу сваког посла у %
Руководи Сектором, планира, усмерава и надзире рад државних службеника у Сектору	35
Остварује сарадњу из делокруга Сектора са другим органима	20
Врши најсложеније послове из делокруга Сектора	40
Обавља и друге послове по налогу директора Службе	5

Квалификације за рад на радном месту: Стечено високо образовање из научне области психолошке науке или педагошке науке на основним академским студијама у обиму од најмање 240 ЕСПБ бодова, мастер академским студијама, специјалистичким академским студијама, специјалистичким струковним студијама, односно на основним студијама у трајању од најмање четири године или специјалистичким студијама на факултету, положен државни стручни испит и најмање девет година радног искуства у струци или седам година радног искуства у струци од којих најмање две године на руководећим радним местима или пет година радног искуства на руководећим радним местима.

Предлог звања у које се радно место разврстава: ПЕТА ГРУПА ПОЛОЖАЈА**Датум састављања претходног описа радног места:****Потпис државног службеника који је припремио претходни опис радног места:****ДЕЛОКРУГ РАДА СЕКТОРА ЗА ОДАБИР И РАЗВОЈ КАДРОВА**

Сектор за одабир и развој кадрова обавља послове који се односе на: спровођење конкурсних поступака за одабир кадрова у органима државне управе и службама Владе; унапређење поступка

одабира кадрова и развој техника и инструмената за одабир; израду акта о одређивању компетенција за рад државних службеника; праћење вредновања радне успешности државних службеника у органима и израду годишњег извештаја; анализу и процену потреба за стручним усавршавањем државних службеника; анализу индивидуалних потенцијала за развој; управљање каријером државних службеника; израду и спровођење методологије за праћење и анализу стања у вези са одливом кадрова и његовим утицајем на рад органа државне управе и израду извештаја; пројекте усмерене на подршку раду Службе, међународну сарадњу са донаторима и институцијама које су одговорне за послове у вези са управљањем људским ресурсима; сарадњу са органима и са јединицама локалне самоуправе у областима из делокруга Сектора и друге послове везане за одабир, вредновање радне успешности, развој и област управљања каријером државних службеника.

За наведено конкретно радно место Помоћник директора Образац компетенција се попуњава на следећи начин (видети доле Пример 4 попуњеног Обрасца компетенција):

- › **Део 1 Обрасца компетенција.** На основу Обрасца претходног описа радног места уноси се назив радног места: Помоћник директора;
- › **Део 2 Обрасца компетенција.** На основу Обрасца претходног описа радног места уноси се назив унутрашње јединице – Сектор за одабир и развој кадрова;
- › **Део 3 Обрасца компетенција.** Пошто је реч о државном службенику на положају, заокружују се свих седам наведених понашајних компетенција;
- › **Део 4 Обрасца компетенција.** Пошто су опште функционалне компетенције заједничке за све државне службенике, део 4 обрасца се прескаче;
- › **Део 5 Обрасца компетенција.** Пошто је реч о руководилачком радном месту, као прва функционална област рада у леву колону првог реда уноси се посебна функционална компетенција за област рада Послови руковођења, а у десну колону првог реда преузимају се сва знања и вештине наведени за ову област рада у Прилогу 2 овог приручника, јер је реч о високом руководиоцу (државни службеник на положају). Будући да је реч о радном месту у чијој је надлежности сектор чији делокруг рада покрива област рада управљање људским ресурсима, и да се подразумева да се на овом радном месту захтевају далеко шира знања из ове области, искључују се знања и вештине под 2) управљање људским ресурсима. На основу делокруга рада Сектора за одабир и развој кадрова из правилника о уређењу и систематизацији радних места (горе), очигледно је да се на овом радном месту обављају послови управљања људским ресурсима, па се у леву колону другог реда као друга посебна функционална компетенција наводи посебна функционална компетенција за област рада Послови управљања људским ресурсима, а у десну колону се преузимају сва потребна знања и вештине за ову област рада из Прилога 2 овог приручника. Из делокруга рада сектора се види да се на овом радном месту обављају послови прикупљања и анализе података, израде извештаја, израде и спровођења методологије за праћење и анализирање стања у вези са одливом кадрова и његовим утицајем на рад органа државне управе и израду извештаја,

па се као трећа посебна функционална компетенција у леву колону трећег реда наводе Студијско-аналитички послови, а у десну колону се уносе само она знања и вештине за ову област рада из Прилога 2 овог приручника која су релевантна за ово радно место, а то су: 2) израда секторских анализа, 4) идентификовање ресурса неопходних за управљање јавним политикама – costing и б) методологија праћења, спровођења, вредновања и извештавања о ефектима јавних политика. Пошто се на овом радном месту обављају и послови међународне сарадње са донаторима (горе), као четврта посебна функционална компетенција у леву колону четвртог реда уноси се посебна функционална компетенција за област рада Послови међународне сарадње и европских интеграција, а у десну колону уносе се само она знања и вештине за ову област рада из Прилога 2 овог приручника која су релевантна за ово радно место, а то су: 3) процедуре припреме и закључивања међународних споразума и 4) методологија праћења, примене и извештавања о ефектима потписаних међународних споразума.

- **Део 6 Обрасца компетенција.** У леву колону првог реда, под тачком 1) уписујемо посебну функционалну компетенцију за радно место Професионално окружење, прописи и акти из надлежности и организације органа, а у десну колону уписујемо оно што је потребно да зна запослени на овом радном месту, а то су: *Стратегија реформе јавне управе и АП и Политика управљања људским ресурсима у државној управи*, будући да је реч о Служби за управљање кадровима Владе републике Србије. Под тачком 2) у леву колону уписујемо назив посебне функционалне компетенције за радно место Релевантни прописи и акти из делокруга радног места, а у десну колону уписујемо све прописе које државни службеник треба да познаје да би делотворно обављао послове на овом радном месту, а то су: *Закон о државним службеницима, Уредба о одређивању компетенција за рад државних службеника, Уредба о интерном и јавном конкурсу за попуњавање радних места у државним органима и Уредба о вредновању радне успешности државних службеника*. Под тачком 3) у леву колону уписујемо назив посебне функционалне компетенције за радно место Методологија одабира и развоја кадрова, а у десну колону уписујемо све оно што државни службеник треба да познаје да би делотворно обављао послове на овом радном месту, а то су инструменти за одабир и развој кадрова: асесмент центар, коучинг и саветовање. Пошто послови на овом радном месту захтевају и међународну сарадњу са донаторима и институцијама које су одговорне за послове у вези са управљањем људским ресурсима, под тачком 4) у леву колону се уписује посебна функционална компетенција за ово радно место Страни језик, а у десну колону Енглески језик ниво Б2 (односи се на нивое према Заједничком европском референтном оквиру за стране језике (CEFR)).

Пример попуњеног Обрасца компетенција

1.	Назив радног места	Помоћник директора
2.	Назив уже унутрашње јединице	Сектор за одабир и развој кадрова
3.	Понашајне компетенције (заокружити)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Управљање информацијама 2. Управљање задацима и остваривање резултата 3. Оријентација ка учењу и променама 4. Изградња и одржавање професионалних односа 5. Савесност, посвећеност и интегритет 6. Управљање људским ресурсима 7. Стратешко управљање
4.	Опште функционалне компетенције	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организација и рад државних органа Републике Србије 2. Дигитална писменост 3. Пословна комуникација
5.	Посебне функционалне компетенције у одређеној области рада (уписати)	Области знања и вештина (уписати)
	1) Послови руковођења	<ol style="list-style-type: none"> 1) општи, стратешки и финансијски менаџмент; 3) организационо понашање; 4) управљање променама; 5) управљање пројектима; 6) стратегије и канали комуникације; 7) методологија и технике планирања, праћења, евалуације и извештавања у средњорочном и стратешком планирању и о спровођењу јавних политика.
	2) Послови управљања људским ресурсима	<ol style="list-style-type: none"> 1) радно-правни односи у државним органима; 2) управљање људским ресурсима базирано на компетенцијама; 3) области управљања људским ресурсима: анализа посла, кадровско планирање, одабир и запошљавање увођење у посао, стручно усавршавање, развој и инструменти развоја, оцењивање, награђивање, управљање каријером; 4) добра пракса у области управљања људским ресурсима у јавном сектору; 5) организациона култура и понашање; 6) информациони систем за управљање људским ресурсима.
	3) Студијско-аналитички послови	<ol style="list-style-type: none"> 2) израда секторских анализа; 4) утврђивање ресурса неопходних за управљање јавним политикама - costing; 6) методологија праћења, спровођења, вредновања и извештавања о ефектима јавних политика.
	4) Послови међународне сарадње и европских интеграција	<ol style="list-style-type: none"> 3) процедуре припреме и закључивања међународних споразума; 4) методологија праћења, примене и извештавања о ефектима потписаних међународних споразума;

6. Посебне функционалне компетенције за одређено радно место (уписати)	Области знања и вештина (уписати)
1) Професионално окружење, прописи и акти из надлежности и организације органа	<ul style="list-style-type: none"> › Стратегија реформе јавне управе и АП › Политика управљања људским ресурсима у државној управи
2) Релевантни прописи и акти из делокруга радног места	<ul style="list-style-type: none"> › Закон о државним службеницима › Уредба о одређивању компетенција за рад државних службеника › Уредба о интерном и јавном конкурс за попуњавање радних места у државним органима › Уредба о вредновању радне успешности државних службеника
3) Методологија одабира и развоја кадрова	<ul style="list-style-type: none"> › Асесмент центар › Коучинг › Саветовање
4) Страни језик	<ul style="list-style-type: none"> › Енглески језик Б2

Потпис државног службеника из јединице за кадрове: _____

Потпис руководиоца који руководи државним органом: _____

ПРИЛОЗИ

ПРИЛОГ 1. Преглед општих функционалних компетенција¹⁰

ОПШТЕ ФУНКЦИОНАЛНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ	ОБЛАСТИ ЗНАЊА И ВЕШТИНЕ
<p>1. Организација и рад државних органа Републике Србије: поседовање знања у области рада државних органа, разумевање организације, врсте послова, начела рада, унутрашњег уређења државног органа.</p>	<p>1.1. историјски, правни, политички, културни и економски контекст у Републици Србији; 1.2. послови и уређење државних органа; 1.3. начела деловања државних органа; 1.4. права и обавезе државних службеника; 1.5. прописи у области борбе против корупције и унапређења интегритета; 1.6. међусобни однос државних органа и њихов однос са другим имаоцима јавних овлашћења.</p>
<p>2. Дигитална писменост: поседовање знања и вештина за квалитетно и поуздано коришћење информационих технологија у раду и основних програмских апликација (обрада текста, интернет и електронска пошта, табеларне калкулације).</p>	<p>2.1. основе коришћења рачунара - коришћење уређаја, креирање и управљање фајловима, мреже и сигурносни аспекти; 2.2. основе коришћења интернета - веб претраживање, ефикасно проналажење информација, онлајн комуникација и е-маил поруке; 2.3. обрада текста - креирање, форматирање и завршна обрада текстуалних докумената; 2.4. табеларне калкулације - креирање, форматирање, измене и коришћење радних листова, стандардних формула, функција и креирање графикана.</p>
<p>3. Пословна комуникација: поседовање знања и вештина неопходних за ефикасну усмену и писану пословну комуникацију.</p>	<p>3.1. вербална и невербална комуникација; 3.2. правопис и граматика српског језика; 3.3. писана пословна комуникација; 3.4. усмена пословна комуникација; 3.5. телефонска и електронска комуникација.</p>

¹⁰ Адаптирано према Уредби о одређивању компетенција за рад државних службеника, чл. 15-17 („Службени гласник РС”, бр. 4/2019 од 25.1.2019. године).

ПРИЛОГ 2. Преглед посебних функционалних компетенција у одређеној области рада¹¹

	ОБЛАСТ РАДА	ОБЛАСТИ ЗНАЊА И ВЕШТИНЕ
1.	Инспекцијски послови	1) општи управни поступак и управни спорови; 2) основи казненог права и казненог поступка; 3) основи прекршајног права и прекршајни поступак; 4) основи привредног права и привредног пословања; 5) поступак инспекцијског надзора и основе методологије анализе ризика; 6) функционални јединствени информациони систем; 7) основе вештине комуникације и конструктивног решавања конфликта.
2.	Нормативни послови	1) стратешки циљеви Републике Србије у различитим областима; 2) процес управљања јавним политикама; 3) законодавни процес; 4) примена номотехничких и правно-техничких правила за израду правних аката (усаглашеност прописа и општих аката у правном систему); 5) припрема и израда стручних мишљења и образложења различитих правних аката (нацрта прописа, међународних уговора итд.); 6) методологија праћења примене и ефеката донетих прописа и извештавање релевантним телима и органима.
3.	Студијско-аналитички послови	1) прикупљање и обрада података из различитих извора, укључујући и способност критичког вредновања и анализирања доступних информација; 2) израда секторских анализа; 3) <i>ex ante</i> и <i>ex post</i> анализа ефеката јавних политика/прописа; 4) идентификовање ресурса неопходних за управљање јавним политикама – costing; 5) методологија припреме докумената јавних политика и формална процедура за њихово усвајање; 6) методологија праћења, спровођења, вредновања и извештавања о ефектима јавних политика.
4.	Финансијско-материјални послови	1) буџетски систем Републике Србије; 2) међународни рачуноводствени стандарди у јавном сектору; 3) методи и поступци финансијског планирања, анализе и извештавања; 4) терминологија, стандарди, методи и процедуре из области буџетског рачуноводства и извештавања; 5) планирање буџета и извештавање; 6) извршење буџета; 7) релевантни софтвери.

¹¹ Адаптирано према Уредби о одређивању компетенција за рад државних службеника, чл. 19-32 („Службени гласник РС“, бр. 4/2019 од 25.1.2019. године).

ОБЛАСТ РАДА	ОБЛАСТИ ЗНАЊА И ВЕШТИНЕ
<p>5. Послови ревизије</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) међународни стандарди у области интерне ревизије у јавном сектору и кодекс струковне етике; 2) методи и алати интерне ревизије; 3) ревизија система, ревизија успешности, финансијска ревизија и ревизија усаглашености са прописима; 4) ревизија свих пословних процеса, укључујући и ревизију коришћења средстава ЕУ; 5) повеља интерне ревизије, стратешки и годишњи план интерне ревизије; 6) спровођење годишњег плана интерне ревизије.
<p>6. Информатички послови</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) TCP/IP и DNS и серверски оперативни системи (MS Windows, Linux); 2) базе података; 3) програмски језик; 4) системи дељења ресурса; 5) Office пакет и интернет технологије; 6) хардвер; 7) информациона безбедност.
<p>7. Послови управљања људским ресурсима</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) радно-правни односи у државним органима; 2) управљање људским ресурсима базирано на компетенцијама; 3) области управљања људским ресурсима: анализа посла, кадровско планирање, регрутације, селекције, увођење у посао, стручно усавршавање, развој и инструменти развоја, оцењивање, награђивање, управљање каријером; 4) добра пракса у области управљања људским ресурсима у јавном сектору; 5) организациона култура и понашање; 6) информациони систем за управљање људским ресурсима.
<p>8. Послови међународне сарадње и европских интеграција</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) политички систем и спољна политика Републике Србије; 2) основи међународног јавног права и међународни односи и тенденције у глобализованом контексту (политички, економски, безбедносни, социо-културни аспекти); 3) процедуре припреме и закључивања међународних споразума; 4) методологија праћења, примене и извештавања о ефектима потписаних међународних споразума; 5) пословно-дипломатски протокол и дипломатска пракса; 6) основи правног и политичког система ЕУ; 7) механизми координације и извештавања у процесу приступања ЕУ; 8) познавање прописа ЕУ у контексту праћења усклађивања прописа Републике Србије са прописима и стандардима Европске уније.
<p>9. Управно-правни послови</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) општи управни поступак; 2) правила извршења решења донетог у управном поступку; 3) посебни управни поступци; 4) управни спорови, правила поступка, извршење донетих судских пресуда; 5) пракса/ставови Управног суда.

ОБЛАСТ РАДА	ОБЛАСТИ ЗНАЊА И ВЕШТИНЕ
<p>10. Послови управљања фондовима ЕУ и међународном развојном помоћи</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) релевантни правни и стратешки оквир ЕУ (који се односи на Инструмент за претприступну помоћ као и Кохезиону политику ЕУ); 2) изградња и одржавање система за управљање програмима и пројектима по ЕУ захтевима; 3) процес управљања пројектним циклусом у контексту ЕУ програма; 4) механизми, процедуре и инструменти планирања и програмирања средстава ЕУ фондова (ИПА и ЕСИ фондови) и развојне помоћи у различитим областима; 5) ИПА програмирање и приоритизација пројектних идеја, писање програмских и пројектних докумената; 6) генерисање пројеката, припрема и спровођење грант шема, финансијских инструмената и уговора у оквиру ИПА и ЕСИ фондова (јавне набавке, уговарање, спровођење и праћење спровођења, видљивост, извештавање и одобрење плаћања); 7) финансијско управљање и контрола у ИПА и ЕСИ контексту (управљање, контрола, рачуноводство); 8) процес праћења спровођења програма и пројеката на основу показатеља учинка.
<p>11. Послови јавних набавки</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) методологија за припрему и израду плана јавних набавки; 2) методологија за припрему конкурсне документације у поступку јавних набавки; 3) методологија за заштиту права у поступку јавних набавки; 4) облигациони односи; 5) методологија за праћење извршења уговора.
<p>12. Послови руковођења</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) општи, стратешки и финансијски менаџмент; 2) основи управљања људским ресурсима; 3) организационо понашање; 4) управљање променама; 5) управљање пројектима; 6) стратегије и канали комуникације; 7) методологија и технике планирања, праћења, евалуације и извештавања у средњорочном и стратешком планирању и о спровођењу јавних политика.
<p>13. Послови односа с јавношћу</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) управљање односима с јавношћу; 2) основи маркетинга и менаџмента; 3) стратегије и канали комуникације; 4) менаџмент догађаја; 5) односи с медијима; 6) понашање друштвених група, организационо понашање и етика; 7) стратегије лобирања, преговарања и решавања конфликта; 8) методологија и алати за прикупљање и анализу података.
<p>14. Административни послови</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) канцеларијско пословање; 2) методи и технике прикупљања, евидентирања и ажурирања података у базама података; 3) израда потврда и уверења о којима се води службена евиденција; 4) припрема материјала и вођење записника на састанцима; 5) методи вођења интерних и доставних књига.

ПРИЛОГ 3. Преглед посебних функционалних компетенција за одређено радно место¹²

	ПОСЕБНЕ ФУНКЦИОНАЛНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ ЗА РАДНО МЕСТО (могуће врсте)	ОБЛАСТИ ЗНАЊА И ВЕШТИНЕ (зависе од надлежности органа и природе и врсте послова на конкретном радном месту)
1.	Професионално окружење, прописи и акти из надлежности и организације државног органа	
2.	Релевантни прописи из делокруга радног места	
3.	Релевантне процедуре и методологије из делокруга радног места	
4.	Софтвери	
5.	Лиценце	
6.	Сертификати	
7.	Опрема	
8.	Возачка дозвола за управљање моторним возилом	
9.	Страни језик	

¹² Адаптирано према Уредби о одређивању компетенција за рад државних службеника, чл. 34 („Службени гласник РС”, бр. 4/2019 од 25.1.2019. године).

ПРИЛОГ 4. Образац компетенција¹³

1.	Назив радног места	
2.	Назив уже унутрашње јединице	
3.	Понашајне компетенције (заокружити)	1. Управљање информацијама 2. Управљање задацима и остваривање резултата 3. Оријентација ка учењу и променама 4. Изградња и одржавање професионалних односа 5. Савесност, посвећеност и интегритет 6. Управљање људским ресурсима 7. Стратешко управљање
4.	Опште функционалне компетенције	1. Организација и рад државних органа Републике Србије 2. Дигитална писменост 3. Пословна комуникација
5.	Посебне функционалне компетенције у одређеној области рада (уписати)	Области знања и вештина (уписати)
6.	Посебне функционалне компетенције за одређено радно место (уписати)	Области знања и вештина (уписати)

Потпис државног службеника из јединице за кадрове: _____

Потпис руководиоца уже унутрашње јединице: _____

¹³ Адаптирано према Уредби о одређивању компетенција за рад државних службеника („Службени гласник РС“, бр. 4/2019 од 25.1.2019. године).

A series of 20 horizontal dotted lines for writing.



A series of 20 horizontal dotted lines for writing.

Deutsche Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Подршка реформи јавне управе у Србији

Теразије 23/V спрат
11000 Београд, Србија

E info@giz.de
I www.giz.de/serbia