

Управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 2

Funded
by the European Union
and the Council of Europe



COUNCIL OF EUROPE



Implemented
by the Council of Europe

ПРИРУЧНИК ЗА ОДРЕЂИВАЊЕ КОМПЕТЕНЦИЈА ЗА РАД СЛУЖБЕНИКА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

Аутори:
Сања Леверда
Милош Станојчић

Београд, мај 2022. године



Република Србија
МИНИСТАРСТВО ДРЖАВНЕ УПРАВЕ
И ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

„Управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 2“

Пројекат заједнички финансирају Европска унија и Савет Европе, а спроводи Савет Европе у сарадњи са Министарством државне управе и локалне самоуправе и Сталном конференцијом градова и општина



Стална конференција
градова и општина

Савез градова и општина Србије

Садржај

ПРВИ ДЕО	5
1. Управљање људским ресурсима засновано на компетенцијама.....	5
2. Полазне основе за дефинисање оквира компетенција за рад службеника у АП и ЈЛС.....	7
3. Појам компетенција за рад службеника у АП и ЈЛС.....	8
5. Врсте компетенција за рад службеника у АП и ЈЛС	11
1) Понашајне компетенције	11
2) Функционалне компетенције.....	12
ДРУГИ ДЕО	15
1. Поступак и одговорност за одређивање компетенција	15
2. Начин одређивања компетенција и попуњавање обрасца	18
2.1. Одређивање понашајних компетенција	19
2.2. Одређивање општих функционалних компетенција	20
2.3. Одређивање посебних функционалних компетенција за област рада.....	21
2.4. Одређивање посебних функционалних компетенција за радно место.....	22
ПРИМЕРИ ПОПУЊЕНИХ ОБРАЗАЦА КОМПЕТЕНЦИЈА.....	25
Пример 1. Радно место Начелник градске управе.....	46
Пример 2. Радно место Комунални инспектор	30
Пример 3. Радно место Нормативно - правни послови.....	34
Пример 4. Радно место Управљање људским ресурсима.....	38
Пример 5. Радно место Руководилац Одељења за инспекцијске послове	41
Пример 6. Канцеларијски послови у области урбанизма	26
ПРИЛОЗИ.....	50

УВОД

Изменама и допунама Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе („Службени гласник РС“, број 114/2021) уведен је појам компетенција у процес управљања људским ресурсима, са циљем унапређења управљања кадровима у органима аутономних покрајина и јединица локалне самоуправе, а које су неопходне за квалитетно и ефикасно обављање послова.

У овом контексту су начињене измене законских одредби у погледу тога да се Правилником о организацији и систематизацији радних места, поред радних места службеника, услова за рад на њима и броја извршилаца, одређују и потребне компетенције за обављање послова радног места. Поред наведеног, врши се и додатно прецизирање обавезних елемената Правилника у погледу радних места, описа звања у којима су радна места разврстана, услова за рад на сваком радном месту који се односе на врсту и ниво образовања, државни стручни, односно посебан стручни испит и потребно радно искуство у струци, као и потребне компетенције за обављање послова радног места. Предвиђено је да се компетенције за рад утврђују за свако радно место у посебном **Обрасцу компетенција**, чији су садржај и изглед прописани *Уредбом о одређивању компетенција за рад службеника у органима аутономних покрајина и јединицама локалне самоуправе*. Образац компетенција је саставни део правилника о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места, што је утврђено чланом 35. ове Уредбе.

Наведене измене су имале за последицу доношење нових, односно измене и допуне постојећих подзаконских аката. Конкретније:

1. донета је *Уредба о одређивању компетенција за рад службеника у органима аутономних покрајина и јединицама локалне самоуправе*¹
2. извршена је измена и допуна *Уредбе о критеријумима за разврставање радних места и мерилима за опис радних места службеника у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе*²

Приручник је подељен у три целине. Прва се односи на кључне компетенције службеника у јединицама локалне самоуправе у Републици Србији. Друга на одређивање компетенција за рад службеника у јединицама локалне самоуправе. Трећа садржи примере попуњених образаца компетенција.

У првом делу приручника изнет је концепт управљања људским ресурсима заснован на компетенцијама, као и полазни оквир за дефинисање компетенција за рад службеника у јединицама локалне самоуправе. Описан је поступак анализе радног места и спецификације извршилаца и начињена је дистинкција понашајних и функционалних компетенција.

Други део приручника описује поступак и утврђује одговорност за одређивање компетенција. Поред тога, у овом делу се излаже начин одређивања компетенција и попуњавање обрасца.

¹ “Службени гласник РС”, број 132 од 30. децембра 2021.

² “Службени гласник РС”, број 88 од 28. октобра 2016, 113 од 17. децембра 2017 - др. закон, 95 од 8. децембра 2018 - др. закон, 12 од 1. фебруара 2022.

Трећи део, као што је наведено, се односи на примере попуњених образаца компетенција.

Приручник садржи и прилоге у којима су дати су табеларни прегледи општих функционалних компетенција, посебних функционалних компетенција за различите области рада и посебних функционалних компетенција за одређено радно место. Такође, у прилозима се налази и Образац компетенција.

Циљ овог приручника је да у светлу горенаведених нових и измењених прописа пружи помоћ службеницима на положају, руководиоцима унутрашњих организационих јединица и службеницима за управљање људским ресурсима у одређивању компетенција потребних за делотворан рад службеника. Приручник такође има циљ да јединицама за управљање људским ресурсима и руководиоцима у јединицама локалне самоуправе објасни појам компетенција и значај њихове примене у управљању људским ресурсима у локалној самоуправи и пружи практичне савете за њихову имплементацију у поступку израде Правилника о организацији и систематизацији радних места.

ПРВИ ДЕО

1. Управљање људским ресурсима засновано на компетенцијама

Управљање људским ресурсима засновано на компетенцијама настало је као одговор организације на промене у радном окружењу. Нове технологије, дигитализација и глобализација довеле су до лаке доступности и брзе размене информација, сложене комуникације и скоро тренутног умрежавања чиме се врши значајан утицај на све аспекте рада. Радни процеси постају све бржи, формирају се нова радна места, а од запослених се тражи флексибилност, способност брзог прилагођавања променама и стално савладавање нових знања, како би квалитет рада био на очекиваном нивоу.

Ове промене не заобилазе ни јавну управу. Промена фокуса са захтева посла (Шта радимо?) на карактеристике појединца (Како радимо?), тражи и промену метода и процеса управљања људским ресурсима. Људски ресурси постали су најважнији ресурс заслужан за напредак организације, па се све чешће говори о људском капиталу који се састоји се од талената запослених, њихове мотивације, креативности, способности учења и тимског рада³. **Модел управљања људским ресурсима заснованог на компетенцијама је модел оријентисан на појединца који омогућава организацијама да тај капитал препозна, развија и усклађује са потребама организације, како би она остварила своје циљеве.**

Овај модел подржава идеју универзалности, јер има могућност примене на целу организацију због чега је прихваћен у бројним компанијама у свету, али и у локалној самоуправи у многим земљама.

Модел компетенција нагласак ставља на пожељна и кључна понашања за организацију чиме се тежиште помера са описа посла ка спецификацији особе. Компетенције постају заједнички језик целе организације који је једноставан и разумљив свим струкама и нивоима образовања. Кроз компетенције које су описане као пожељна понашања, организација је у могућности да на јасан и конкретан начин изрази и развија организациону културу и вредности.

Поред тога, примена компетенција у организацијама омогућује повезивање ефикасног извршавања задатака на радном месту (на индивидуалном нивоу) са стратешким циљевима организације (организациони ниво) што је и једна од најважнијих функција овог модела.

Шта су компетенције?

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.

Једноставније речено, **компетенције су кључне карактеристике које најуспешнијим запосленима помажу да буду тако успешни.**

³ „The relevance of intellectual capital in Serbian ICT industry“ Јаношевић, С., Ценопољац, V., Економика предузећа, 2014

Компетенције се обично деле на *функционалне – техничке* (тзв. тврде) компетенције и *понашајне - бихевиоралне* (тзв. меке). Техничке компетенције се дефинишу као знања и вештине које које запосленом омогућују да своје радне задатке обави на ефикасан и ефективан начин. Понашајне компетенције су засноване на оним карактеристикама особе (ставови, мотиви, особине...) које јој омогућују да ефикасно примењује знања и вештине у обављању радних задатака.

Предности примене компетенција у управљању људским ресурсима

Употреба компетенција пружа организацијама савремен и софистициран начин за управљање, мерење и унапређење квалитета рада запослених.

Универзалност примене компетенција у управљању људским ресурсима огледа се у следећим својствима овог модела:

- Сваки посао може да се опише у смислу кључних компетенција, односно понашања која воде ка успешном обављању посла;
- Компетенције служе као заједнички језик и повезују све процесе управљања људским ресурсима;
- Компетенције су видљиве јер се огледају у понашању, па служе као јасни стандарди рада и смернице шта се од запослених очекује;
- Компетенције су динамичне и флексибилне, пружају изазов запосленима;
- Применом компетенција успоставља се јасна и препознатљива веза између појединачних упутстава за рад и организационих циљева;
- Чланови конкурсних комисија за одабир кадрова се могу обучити да процене компетенције и идентификују потребна понашања (без обзира на образовање);
- Компетенције омогућују стандардизовање начина руковођења у организацији, као и начина планирања развоја запослених;
- Компетенције пружају могућност да се утврде појединачне потребе за учењем и развојем и да се у складу са њима осмисли план обуке и развоја запослених;
- Компетенције омогућују праћење запослених и олакшавају препознавање њихових потенцијала за рад на другим радним местима у организацији;
- Пошто се ради о понашању, резултати су мерљиви, а повратне информације на основу њих делују мотивишуће на запослене.

Применом оквира компетенција у органима локалне самоуправе се уводи нови ниво уједначености праксе у свим јединицама надлежним за управљање људским ресурсима, чиме се повећава професионализам у управљању и увећавају укупни капацитети јединица локалне самоуправе.

Компетенције и компетентност

Термине компетентност и компетенције не треба мешати.

Термин компетентност пре измена и допуна *Уредбе о критеријумима за разврставање радних места и мерилима за опис радних места службеника у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе*, означавао је мерило којим се изражавају знања, радно искуство и вештине које су потребне за делотворан рад на радном месту. Овако описана компетентност није исто што и компетенције.

Термин компетентност више одговара термину *стручност* и односи се на стечена постигнућа (знање, вештине, искуство, квалификације), на оно шта је особа постигла до одређеног тренутка.

Компетенције представљају *потенцијал* особе који говори о њеним капацитетима и томе шта би она могла постићи у будућности. Компетенције имају динамичну компоненту која указује на могућности развоја и напредовања поједница.

Компетенције и стручност (компетентност) повезани су тако што своју стручност демонстрирамо примењујући своје компетенције унутар радног окружења како бисмо одговорили захтевима посла, постигли циљ, остварили резултате⁴.

Сврха - Зашто се уводе компетенције у рад службеника локалне самоуправе?

Главни разлози увођења компетенција у локалну самоуправу су имплементација вредности локалне самоуправе и јасно разумевање очекивања од запослених.

Применом оквира компетенција у локалној самоуправи обезбеђује се већи степен транспарентности и уједначености у пракси управљања људским ресурсима у локалним самоуправама, чиме се повећава ниво професионализма њиховог рада.

Сврха увођења Оквира компетенција и његове примене у АП и ЈЛС је развој запослених у свим областима које омогућавају бољи учинак на радном месту ради остваривања циљева организационе јединице и организације у целини.

2. Полазне основе за дефинисање оквира компетенција за рад службеника у АП и ЈЛС

Развој система управљања људским ресурсима је један од приоритета у процесу реформе јавне управе. За одговарајуће функционисање система јавне управе, осим развоја службеничког система на централном нивоу, потребно је усклађивање и унапређење управљања људским ресурсима у целом систему јавне управе. Због тога је, након увођења компетенција на државном нивоу, настављено са унапређењем управљања људским ресурсима и на нивоу локалне власти и развојем оквира компетенција за службенике у локалним самоуправама.

Увођење система компетенција и успостављања службеничког система заснованог на компетенцијама у органима аутономних покрајина и јединицама локалне самоуправе подржао је Пројекат „Управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 2“ који заједнички финансирају Европска унија и Савет Европе, а спроводе Канцеларија Савета Европе у Београду, Министарство државне управе и локалне самоуправе и Стална конференција градова и општина.

Оквир компетенција запослених у локалним самоуправама Републике Србије је настао као резултат рада Посебне радне групе за израду оквира компетенција за делотворан рад службеника у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе коју је формирао Министар државне управе и локалне самоуправе, анализе докумената за израду Оквира компетенција и закључака са састанака са фокус групама (представници Министарства државне управе и локалне самоуправе,

⁴ Bartram, D., Kurz, R. The SHL Competency Framework, Internal SHL memorandum, March 2000.

Службе за управљање кадровима, Националне академије за јавну управу, Аутономне Покрајине Војводина, Градске управе Града Београда, Сталне конференције градова и општина, Градске управе Града Зрењанина, Општинске управе Општине Медвеђа и Градске управе Града Пирота).

Документа коришћена за израду Оквира компетенција запослених на локалу била су:

1. *Оквир компетенција за рад државних службеника на републичком нивоу* уведен *Законом о изменама и допунама Закона о државним службеницима и Уредбом о одређивању компетенција за рад државних службеника*;
2. *Фамилије послова на локалном нивоу власти*;
3. *Јединствени попис послова на локалном нивоу власти*;
4. *Први и Други ревидирани извештај о могућностима примене Оквира компетенција за рад државних службеника на локалном нивоу власти који је израђен у оквиру Пројектне подршке*;
5. *Модел Правилника о организацији и систематизацији радних места у градској управи, градском правобранилаштву, стручним службама и посебним организацијама града*;
6. *Модел Правилника о организацији и систематизацији радних места у општинској управи, општинском правобранилаштву, стручним службама и посебним организацијама општине*;
7. *Уредба о критеријумима за разврставање радних места и мерилима за опис радних места службеника у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе*.

Поред ових докумената, за потребе израде оквира посебних функционалних компетенција коришћени су и други законски и подзаконски акти од важности за дефинисање области знања и вештина у оквиру области рада.

На основу спроведених активности изведен је закључак да се *Оквир компетенција за рад државних службеника* може, уз одређене измене, применити и на локалном нивоу власти.

Оквир компетенција за рад службеника на локалу садржи исте групе компетенција као и Оквир компетенција за државне службенике (понашајне компетенције, опште функционалне компетенције, посебне функционалне компетенције за област рада и посебне функционалне компетенције за одређено радно место), али је обухватио и специфичности рада запослених у јединицама локалне самоуправе. На пример, називи компетенција су прилагођени локалној самоуправи; дефиниције компетенција су измењене и прилагођене надлежностима локалне самоуправе; дефинисано је 16 посебних функционалних компетенција (2 посебне функционалне компетенције из оквира компетенција за државне органе нису обухваћене оквиром за локалну самоуправу, али су идентификоване и дефинисане нове посебне функционалне компетенције - за стручно-оперативне послове, за послове управљања програмима и пројектима, за послове комуналне милиције и за послове правне помоћи грађанима); области знања и вештина за посебне функционалне компетенције су усклађене са прописима за рад у АП и ЈЛС и др.

3. Појам компетенција за рад службеника у АП и ЈЛС

Компетенције за рад запослених у АП и ЈЛС дефинисане су као скуп знања, вештина, особина, ставова и способности које службеник поседује, а који обликују његово понашање и воде постизању очекиване радне успешности на радном месту (члан 16а Закона о запосленима у АП и ЈЛС).

Знање је скуп акумулираних информација које је појединац стекао кроз искуство, образовањем, учењем или посматрањем. Знање подразумева исправно разумевање одређене теме или субјекта и могућност да се њиме послужимо у одређене сврхе.

У организационом контексту, разликујемо знања која сви запослени треба да имају, то су општа знања која нису везана за одређено радно место, већ сви запослени треба да их имају (нпр. знања о правима и обавезама службеника или основе правописа и граматике српског језика) и знања која су специфична за одређено радно место (нпр. методологија за припрему плана јавних набавки или процес управљања пројектним циклусом у контексту ЕУ програма).

Вештине су стечене способности да се изводе одређене операције мање или веће сложености са лакоћом и тачношћу. Развој вештина може се стећи искључиво кроз обуку и вежбање. У организацијама вештине укључују рад на рачунару, усмено и писано изражавање, „слепо“ куцање, 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. Оне су одређене: (а) биолошким наслеђем (генетиком) и (б) искуством. Многе особине се током живота могу развијати под утицајем активности које обављамо и средине у којој се крећемо. Оне опредељују, на пример, да ли је неко истрајан или лако одустаје, енергичан или повучен у комуникацији, пажљив или непажљив према другима итд.

Различите особине личности важне су за рад на различитим радним местима – за нека радна места важно је да је особа истрајна и прецизна у раду, док је за нека друга важно да особа може да преузме ризик и да доноси тешке одлуке.

Став је уједначени и постојани начин односа према нечему или класи нечега. Став је опште природе која одређује начине на које неко опажа, осећа и реагује⁵. Ставови нису урођени, већ стечени путем учења и социјализације и релативно су стабилни током времена (тешко се мењају). Ставови утичу на понашање, али и на неке друге психичке функције попут учења и памћења. Брже и боље се памте информације које су у складу са ставовима особе, него оне које нису.

Способност је извршна могућност да се непосредно изведу телесне и менталне операције са ваљаним исходом. Разликује се општа способност која обухвата широк опсег различитих врста операција са мање-више уједначеним нивоом извођења у свакој од њих, као и посебна, специфична способност која подразумева једну врсту операција.

Оквир компетенција је структура која утврђује и дефинише сваку појединачну компетенцију која је потребна запосленима за делотворно обављање послова на радном месту.

4. Место компетенција у поступку анализе посла и изради описа радних места

Компетенције за обављање послова радног места утврђују се у поступку анализе радних места и саставни су део описа послова.

⁵ Д. Крстић, Психолошки речник, ИРО Вук Караџић, 1998, Београд

Исправно спроведена анализа радних места и добро припремљени описи радних места са одређеним процентима времена које запослени проведе на сваком од појединачних послова радног места од суштинске је важности за организацију, јер се на тај начин обезбеђују неопходни подаци за правилно спровођење свих функција управљања људским ресурсима (одабир кадрова, оцењивање запослених, израда планова обуке и развоја запослених, доношење одлука о напредовању и др.). Због тога је веома важно да се овај поступак обави благовремено, одговорно, прецизно и квалитетно.

Поступком анализе посла прикупљају се и анализирају подаци о томе шта запослени ради на свом радном месту, како обавља конкретан посао и која знања, квалификације, вештине и компетенције треба да поседује да би успешно обављао конкретан посао.

Добар опис посла не садржи сваки појединачни задатак који запослени обавља на радном месту, али треба да се усредсреди на главне задатке и одговорности. Од суштинског је значаја да прикупљене информације о послу буду довољно специфичне да створе јасну представу о томе шта

посао подразумева, довољно флексибилне да омогуће промене и развој радног места у будућности, да буду јасне, објективне и значајне.

Анализа радних места обухвата израду претходног и коначног описа радног места. У поступку израде претходног описа послова аналитичар радних места користи све доступне изворе података: претходне описе послова, одговарајуће законске прописе и друга релевантна документа (важећи Правилник и акт о унутрашњем уређењу органа, податке о уређењу и делокругу унутрашње јединице и опис постојећих радних места у њој), разговоре са руководиоцима и запосленима, планове обука, описе сличних послова у другим организацијама и др.

Одговорност за правилно састављене претходне описе послова је на руководиоцима унутрашњих организационих јединица зато што они најбоље познају послове који се обављају у организационим јединицама којима руководе, као и знања, вештине и компетенције које запослени треба да поседују како би успешно обавили послове радног места. Запослени у јединицама за управљање људским ресурсима, односно аналитичари радних места припремају обрасце и пружају техничку подршку руководиоцима током припреме обрасца претходног описа радног места.

Уз претходни опис радног места руководиоца унутрашње организационе јединице у сарадњи са аналитичарем радних места припрема предлог потребних компетенција за обављање послова радног места које уноси у Образац компетенција за то радно место. Компетенције се не одређују за све послове које запослени обавља на радном месту, већ за оне послове које обавља највећи део радног времена, односно за претежне послове. Претходни опис радног места садржи и звање у које је разврстано радно место.

Коначни опис радног места саставља се након анализе претходног описа радног места. Коначни опис радног места садржи елементе из претходног описа радног места, назив звања у које је радно место разврстано и потребне компетенције из Обрасца компетенција.

Коначни опис радног места одобрава руководиоца унутрашње организационе јединице у којој се врше послови управљања људским ресурсима и разврставања радног места и уноси се у Правилник.

При изради описа радног места и одређивања потребних компетенција, понекад може бити тешко одолети искушењу да се критеријуми поставе сувише високо. Важно је да се описи посла и потребне

компетенције односе прецизно на захтеве посла. Да би запослени постигао циљеве посла, извршио задатке и радио добро у оквиру организације, потребно је да поседује релевантно знање и искуство, као и одговарајуће вештине/квалитете, способности и личне особине.

Поступак израде претходног и коначног описа радног места детаљно је уређен *Уредбом о критеријумима за разврставање радних места и мерилима за опис радних места службеника у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе*.

5. Врсте компетенција за рад службеника у АП и ЈЛС

Врсте компетенција за рад службеника у АП и ЈЛС утврђене су Уредбом о одређивању компетенција за рад службеника у органима аутономних покрајина и јединицама локалне самоуправе. Обухватају *понашајне и функционалне* компетенције.

1) Понашајне компетенције

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

Уредбом о одређивању компетенција за рад службеника у органима аутономних покрајина и јединицама локалне самоуправе 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 3. 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 4. 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 5. Уредбе);
- 4) ИЗГРАДЊА И ОДРЖАВАЊЕ ПРОФЕСИОНАЛНИХ ОДНОСА - успешна комуникација и сарадња са колегама и заинтересованим странама у циљу развоја дугорочних професионалних односа (члан 6. Уредбе);
- 5) САВЕСНОСТ, ПОСВЕЋЕНОСТ И ИНТЕГРИТЕТ - посвећеност остварењу циљева органа и идентификовање са вредностима органа уз задржавање интегритета (члан 7. 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 8. Уредбе);
- 7) СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ - дефинисање и спровођење стратешких циљева органа (члан 9. Уредбе).

Уредбом није прописан исти број и врста понашајних компетенција за све врсте радних места у органима локалне самоуправе. За извршилачка радна места која нису руководећа утврђено је укупно 5 понашајних компетенција. То су: Управљање информацијама, Управљање задацима и остваривање резултата, Оријентација ка учењу и променама, Изградња и одржавање професионалних односа и Савесност, посвећеност и интегритет. За руководиоце унутрашњих

јединица утврђено је 6 понашајних компетенција. Поред наведених компетенција за извршиоце на радним местима која нису руководећа, утврђена је и понашајна компетенција Управљање људским ресурсима. За службенике на положају утврђено је укупно 7 понашајних компетенција. Стратешко управљање је понашајна компетенција коју поред осталих наведених, треба да поседују службеници на положају.

Преглед понашајних компетенција према врстама службеника приказан је у Табели 1.

Табела 1. – преглед понашајних компетенција

Понашајне компетенције	Извршилац на неруководећем радном месту	Руководилац унутрашње јединице	Службеник на положају
1. Управљање информацијама	х	х	х
2. Управљање задацима и остваривање резултата	х	х	х
3. Оријентација ка учењу и променама	х	х	х
4. Изградња и одржавање професионалних односа	х	х	х
5. Савесност, посвећеност и интегритет	х	х	х
6. Управљање људским ресурсима		х	х
7. Стратешко управљање			х

Присуство понашајних компетенција код запослених прати се на основу учесталости испољавања примера пожељног радног понашања. Уредбом су утврђени посебни показатељи за све три групе радних места: извршилачка радна места која нису руководећа, руководиоце унутрашњих јединица и службенике на положају.

2) Функционалне компетенције

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

Уредбом су дефинисана два типа функционалних компетенција за рад службеника у АП и ЈЛС:

- 1) опште функционалне компетенције
- 2) посебне функционалне компетенције

Опште функционалне компетенције се односе на знања и вештине који су потребни за делотворно обављање послова на свим радним местима службеника.

Посебне функционалне компетенције се дела на:

2.1) знања и вештине који су потребни за делотворно обављање послова службеника у **одређеној области рада (фамилији послова)**

2.2) знања и вештине који су потребни за делотворно обављање послова службеника **на одређеном радном месту**.

Опште функционалне компетенције

Уредбом о одређивању компетенција за рад службеника у ЈЛС утврђене су три опште функционалне компетенције:

- 1) *„Организација и рад органа аутономне покрајине, односно локалне самоуправе у Републици Србији“* односи се на поседовање знања у области рада органа аутономне покрајине, односно јединице локалне самоуправе, разумевање организације, врсте послова и начела рада аутономне покрајине, односно јединице локалне самоуправе (члан 11. Уредбе)
- 2) *„Дигитална писменост“* односи се на поседовање знања и вештина за квалитетно и поуздано коришћење информационих технологија у раду и основних програмских апликација (члан 12. Уредбе)
- 3) *„Пословна комуникација“* односи се на поседовање знања и вештина неопходних за ефикасну усмену и писану пословну комуникацију (члан 13. Уредбе)

Показатељи испољавања општих функционалних компетенција односе се на примену одређених знања и вештина које су потребне за делотворно обављање свих послова у органима аутономних покрајина и јединицама локалне самоуправе. Детаљан приказ показатеља испољавања општих функционалних компетенција дат је у Прилогу 3. овог приручника.

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 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 органима аутономних покрајина и јединица локалне самоуправе.

На основу анализе послова утврђено је да у органима аутономних покрајина и јединицама локалне самоуправе тренутно постоји 16 заједничких области рада и то:

- 1) послови руковођења;
- 2) инспекцијски послови;
- 3) нормативни послови;
- 4) студијско-аналитички послови;
- 5) стручно-оперативни послови;
- 6) управно-правни послови;
- 7) финансијско-материјални послови;
- 8) послови ревизије;
- 9) информатички послови;

- 10) послови управљања људским ресурсима;
- 11) послови јавних набавки;
- 12) послови односа с јавношћу;
- 13) административно-технички послови;
- 14) послови управљања програмима и пројектима;
- 15) послови комуналне милиције;
- 16) послови правне помоћи грађанима.

За сваку од наведених заједничких области рада утврђене су посебне области знања и вештина које је неопходно да поседује 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 3. овог приручника.

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 службеник треба да примењује у раду да би делотворно обавио послове радног места. Утврђене су чланом 31. Уредбе о одређивању компетенција за рад службеника у органима аутономних покрајина и јединицама локалне самоуправе:

Могуће врсте посебних функционалних компетенција за радно место укључују следеће:

- Планска документа, прописи и акта из надлежности и организације органа
- Прописи из делокруга радног места
- Процедуре и методологије из делокруга радног места
- Софтвери (посебни софтвери неопходни за рад на радном месту)
- Руковање специфичном опремом за рад
- Лиценце / сертификати
- Возачка дозвола
- Страни језик
- Језик националне мањине

ДРУГИ ДЕО

Одређивање компетенција за рад службеника у органима јединица локалне самоуправе

1. Поступак и одговорност за одређивање компетенција

Обавезност одређивања компетенција за свако радно место у органу ЈЛС, поступак, образац и одговорност за одређивање компетенција за рад службеника у јединицама локалне самоуправе прописани су следећим актима:

- **Закон о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе** - радна места и услови за рад на сваком радном месту, као и потребне компетенције за обављање послова радног места одређују се правилником о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места (члан 47. став 5, члан 58);
- **Уредба о критеријумима за разврставање радних места и мерилима за опис радних места службеника у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе** – ближе се уређује процес утврђивања компетенција, по фазама, уз утврђивање надлежности за спровођење сваке од наведених фаза;
- **Уредба о одређивању компетенција за рад службеника у органима аутономних покрајина и јединицама локалне самоуправе** - ближе се одређују понашајне и опште функционалне компетенције и показатељи њиховог испољавања, као и посебне функционалне компетенције у одређеној области рада, начин њиховог одређивања и области знања и вештина на које се односе.

Поступак одређивања компетенција потребних за обављање послова радног места саставни је део поступка састављања описа радног места 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 на постојећем радном месту
- 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.

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

- 1) Идентификовање предлога 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 коначног описа радног места.

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

руководилац унутрашње организационе јединице у којој се обављају послови управљања људским ресурсима. Начелник градске/општинске управе је задужен за припрему обједињеног предлога Правилника који доставља на усвајање градском/општинском већу.

Поступак одређивања компетенција потребних за обављање послова радног места и носиоци одговорности у различитим фазама поступка приказани су у Табели 2.

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 службеника у органима аутономних покрајина и јединицама локалне самоуправе. Претходни опис радног места и образац компетенција, достављају се унутрашњој организационој јединици у којој се врше послови управљања људским ресурсима и аналитичар радних места врши њихову даљу анализу, разраду и припрему.

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.

Аналитичар радних места проучава садржину претходног описа радног места и потребних компетенција и ради тога, у сарадњи са руководиоцем конкретне организационе јединице прикупља све податке који су потребни да би се испитала међусобна усклађеност елемената од којих се састоји претходни опис.

Ако аналитичар радних места сматра да елементи од којих се састоји претходни опис радног места нису међусобно усклађени, да описани послови нису битни за радно место нити међусобно усклађени, да предлог посебних функционалних компетенција не произилази из описа послова радног места, дужан је да претходни опис, односно образац компетенција врати на поновно састављање, да укаже на неусклађености и да захтева да се унесу неопходне измене.

Ако руководилац унутрашње организационе јединице у којој се налази радно место за које се припрема опис 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 руководилац унутрашње организационе јединице у којој се врше послови управљања људским ресурсима, односно руководилац органа - ако се претходни опис односи на радно место из унутрашње организационе јединице у којој се врше послови управљања људским ресурсима.

Табела 2. Поступак (процес) одређивања компетенција за рад на радном месту

	Ко?	Шта ?	Где ?(документ)
1.	Руководилац унутрашње организационе јединице у којој се налази радно место за које се припрема опис радног места	Идентификовање предлога компетенција за рад на радном месту на основу обрасца претходног описа радног места	Образац компетенција
2.	Аналитичар радних места	Стручно техничка анализа идентификованих компетенција	Образац компетенција
3.	Аналитичар радних места	Израда коначног описа радног места	Образац коначног описа радног места
4.	Руководилац унутрашње организационе јединице у којој се врше послови управљања људским ресурсима	Одобравање коначног описа радног места	Коначан опис радног места
5.	Аналитичар радних места	Уношење коначног описа радног места у Правилник	Правилник о систематизацији радних места

Након анализирања садржине претходног описа радног места, аналитичар радних места почиње разврставање претходног описа радног места у одговарајуће звање, тако што претходни опис радног места упоређује са стандардним описом радног места.

Аналитичар радних места као полазну основу узима звање које је предложено у претходном опису радног места и пореди те описе са описом послова из стандардног описа радног места за звање које одговара звању које је предложено у претходном опису. Потом утврђује да ли је звање у које би била разврстана већина послова из претходног описа истоветно звању које је предложено у претходном опису.

У супротном, аналитичар радних места прекида поређење са стандардним описом радног места за звање које одговара звању које је предложено у претходном опису и почиње поређење претходног описа са стандардним описом радног места за неко друго звање.

Разврставање поређењем претходног описа радног места са стандардним описом радног места завршено је ако је већина описаних послова чији је укупан проценат времена који се проведе у њиховом вршењу већи од 60% разврстана у исто звање као сви послови из стандардног описа радног места. Као звање у које се радно место разврстава одређује се звање које је истоветно звању из стандардног описа радног места, након чега се саставља коначни опис радног места.

Ако упоредна анализа претходног описа радног места са стандардним описом радног места не омогући разврставање, аналитичар радних места примењује сва мерила (мерило сложености послова, самосталности у раду, одговорности, пословне комуникације и квалификација) на опис сваког посла из претходног описа радног места.

Једно мерило примењује се на опис једног посла тако што се опис тог посла упоређује са описом тог мерила унутар сваког звања, а када се сва мерила примене на опис тог посла, одређује се звање у које би он био разврстан ако би се разврставање састојало само од примене свих мерила на опис тог посла.

Ако би после примене свих мерила на опис истог посла, тај посао био разврстан у различита звања (нпр. према мерилу сложености – у звање вишег саветника, према мерилу одговорности – у звање саветника, а према мерилу самосталности – у звање вишег саветника итд.), аналитичар радних места покушава да одреди јединствено звање поређењем свих звања у која је тај посао разврстан, а ако у томе не успе, прекида примену мерила на опис тог посла и прелази на примену мерила на опис неког другог посла. Аналитичар радних места наставља прекинуту примену мерила тек пошто примени остала мерила на опис осталих послова.

Потом, аналитичар радних места саставља посебну изјаву (Прилог 3. Уредбе) у којој се одређује звање у које би сваки посао из претходног описа радног места био разврстан када се на њега примене сва мерила, који је одштампан уз ову уредбу и који чини њен саставни део.*

Као звање у које се радно место разврстава одређује се звање које је одређено за већину послова из претходног описа радног места, ако је проценат времена које се проведе у њиховом вршењу већи од 60%.

Ако аналитичар радних места није у стању да разврста радно место и одреди му звање, разврставање се прекида а аналитичар може да предложи руководиоцу унутрашње организационе јединице у којој се врше послови управљања људским ресурсима да се претходни опис радног места поново састави, да се укине радно место, да се не уводи ново радно место, да се не спајају радна места или да радно место остане у звању у коме је и било.

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 критеријумима за разврставање радних места и мерилима за опис радних места службеника у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе (Прилог 2 Уредбе).

АКТИВНОСТ 4: Одобравање коначног описа радног места и компетенција потребних за обављање послова на радном месту. Коначни опис радног места одобрава руководилац унутрашње организационе јединице у којој се врше послови управљања људским ресурсима.

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 нацрт Правилника. Резултат ове активности је ажуриран Правилник који се доставља Већу на усвајање.

2. Начин одређивања компетенција и попуњавање обрасца

На основу попуњеног Обрасца претходног описа радног места Руководилац најпре приступа попуњавању делова 1, 2 и 3 Обрасца компетенција (видети Илустрацију 1) преузимајући податке о

називу радног места и уже унутрашње јединице у оквиру које је организационо лоцирано конкретно радно место.

Табела 3. Начин попуњавања делова 1, 2 и 3 Обрасца компетенција

1.	Редни број и назив радног места	<i>Уноси се назив и редни број конкретног радног места за које се одређују потребне компетенције (из обрасца претходног описа радног места).</i>
2.	Звање радног места	<i>Уноси се звање конкретног радног места</i>
3.	Назив унутрашње организационе јединице	<i>Уноси се назив уже унутрашње јединице и назив основне јединице у оквиру које је ужа унутрашња јединица организационо лоцирана (из обрасца претходног описа радног места).</i>

2.1 Одређивање понашајних компетенција (део 4 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:

- a) ЗА ИЗВРШИЛАЧКО РАДНО МЕСТО КОЈЕ НИЈЕ РУКОВОДЕЋЕ понашајне компетенције се одређују заокруживањем редних бројева испред првих пет понашајних компетенција наведених у делу 3 Обрасца компетенција, које су заједничке за све 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;
- b) ЗА ИЗВРШИЛАЧКО РУКОВОДЕЋЕ РАДНО МЕСТО: понашајне компетенције се одређују заокруживањем редних бројева испред 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 6) управљање људским ресурсима;
- c) ЗА СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ: понашајне компетенције се одређују заокруживањем 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 1. Начин попуњавања дела 3 Обрасца компетенција за три врсте радних места

1) ЗА ИЗВРШИЛАЧКО РАДНО МЕСТО КОЈЕ НИЈЕ РУКОВОДЕЋЕ		
	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		
	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 СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ		
	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 5 Обрасца компетенција)**

Будући да су три опште функционалне компетенције (Организација и рад органа аутономне покрајине/ локалне самоуправе у Републици Србији, Дигитална писменост и Пословна комуникација) заједничке за све службенике у Републици Србији, оне су саставни део Обрасца компетенција (наведене су у делу 5 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 6 Обрасца компетенција)

Уредба о одређивању компетенција за рад службеника у органима аутономних покрајина и јединицама локалне самоуправе утврђено је шеснаест области рада:

ОБЛАСТИ РАДА:
Послови руковођења
Инспекцијски послови
Нормативни послови
Студијско-аналитички послови
Стручно-оперативни послови
Управно-правни послови
Финансијско-материјални послови
Послови ревизије
Информатички послови
Послови управљања људским ресурсима
Послови јавних набавки
Послови односа с јавношћу
Административно-технички послови
Послови управљања програмима и пројектима
Послови комуналне милиције
Послови правне помоћи грађанима

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 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 6 Обрасца компетенција уносећи примарну област рада у леву, а области знања и вештина у десну колону. Ако се послови радног места могу повезати само са једном облашћу рада (послови на радном месту су функционално хомогени), уносе се све или најмање четири области знања и вештина за одређену компетенцију. Након уношења области рада и одговарајућих знања и вештина Руководилац прелази на попуњавање следећег дела Обрасца компетенција.

Уколико, Руководилац анализом послова који се обављају на конкретном радном месту утврди да се на њему, обављају хетерогени послови, односно послови који по својој природи припадају различитим функционалним областима рада, потребно је утврдити којим посебним функционалним компетенцијама припадају ти послови, а затим утврдити области знања и вештина из препознатих области рада. У том случају утврђују се најмање три области знања и вештина за сваку одређену компетенцију.

Ако је реч о радним местима руководиоца обавезно се бира област рада. Послови руковођења и наводе се све области знања и вештина ове посебне функционалне компетенције. На основу делокруга рада унутрашње јединице којом службеник руководи бирају се друге области рада и специфична знања и вештине из тих области која су му неопходна за руковођење унутрашњом јединицом.

Табела 4. Начин попуњавања дела 6 Обрасца компетенција за три врсте радних места

1) ЗА ИЗВРШИЛАЧКО НЕРУКОВОДЕЋЕ РАДНО МЕСТО		
	Посебне функционалне компетенције у одређеној области рада (уписати)	Области знања и вештина (уписати)
	1) Уноси се назив примарне области рада – назив једне од 16 утврђених области рада, којој припада већина послова који се обављају на радном месту.	Уколико је примарна област рада уједно и једина област рада уписују се све или најмање четири области знања и вештина за ту област рада.
	2) Уноси се назив додатне области рада, ако је природа послова на радном месту таква да послови припадају различитим областима рада.	Уносе се оне области знања и вештина (најмање три) наведене за изабрану област рада које одговарају природи послова на конкретном радном месту.
2) ЗА ИЗВРШИЛАЧКО РУКОВОДЕЋЕ РАДНО МЕСТО		
	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.
	2) Уноси се назив друге области рада, у зависности од природе послова на руководиоачком радном месту и делокруга рада унутрашње јединице.	Уносе се оне области знања и вештина (најмање три) наведене за изабрану област рада које одговарају природи послова на конкретном радном месту.
3) ЗА СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ		
	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.
	2) Уноси се назив друге области рада из, у зависности од делокруга рада органа.	Уносе се оне области знања и вештина (најмање три) наведене за изабрану област рада које одговарају природи послова на конкретном радном месту.

2.4. Одређивање посебних функционалних компетенција за радно место (део 7 Обрасца компетенција)

На основу анализе послова радног места из обрасца претходног описа радног места и прегледа врста посебних функционалних компетенција за радно место, Руководилац уноси у леву колону

дела 7 Обрасца компетенција врсте специфичних методолошких знања и вештина у оквиру радног места које службеник треба да примењује у раду да би делотворно обавио послове радног места.

Могуће врсте посебних функционалних компетенција за радно место укључују следеће:

- планска документа, прописе и акта из надлежности и организације органа;
- прописе из делокруга радног места;
- процедуре и методологије из делокруга радног места;
- софтвере (посебни софтвери неопходни за рад на радном месту);
- руковање специфичном опремом за рад;
- лиценце/сертификате;
- возачку дозволу;
- страни језик ;
- познавање језика и писма националне мањине који је у службеној употреби на територији аутономне покрајине, односно јединице локалне самоуправе на оним радним местима која подразумевају непосредну усмену и писану комуникацију са грађанима.

У леву колону дела 7 Обрасца компетенција Руководилац обавезно уноси две врсте потребних посебних функционалних компетенција за радно место: 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 Руководилац бира и уноси у зависности од врсте радног места, тј. природе послова конкретног радног места. Уноси само оне посебне функционалне компетенције за радно место које су заиста неопходне за делотворно обављање послова радног места, а не оне које су пожељне.

Десну колону дела 7 Руководилац попуњава тако што идентификује и уписује посебне врсте знања и вештина за одабране посебне функционалне компетенције за одређено радно место.

Табела 5. Начин попуњавања дела 7 Обрасца компетенција

	Посебне функционалне компетенције за одређено радно место (уписати)	Области знања и вештина
1.	Планска документа, прописи и акта из надлежности и организације органа	Наводе се планска и стратешка документа као што су: Статут, План развоја града/општине/општинске управе и сл.
2.	Прописи из делокруга радног места	Наводе се пуни називи специфичних прописа и докумената везаних за делокруг радног места који нису садржани у областима знања и вештина посебних функционалних компетенција за област рада
3.	Процедуре и методологије из делокруга радног места	Наводе се опште категорије процедура и методологија (нпр. Креирање и спровођење упитника, тестова...) или назив одређене методологије

4.	Софтвери (посебни софтвери неопходни за рад на радном месту)	Наводе се називи софтвера, (нпр. Централни систем за електронску обраду и складиштење података и сл.)
5.	Руковање специфичном опремом за рад	Наводи се назив опреме
4.	Лиценце / сертификати	Наводе се називи лиценци или сертификата (нпр. Сертификат који издаје инжењерска комора и сл.)
5.	Возачка дозвола	Наводи се да ли је потребна возачка дозвола или не
4.	Страни језик	Назив страног језика и захтевани ниво (нпр. енглески језик Б2) Потребно је обавезно унети и захтевани ниво знања језика јер је, у случају да се ова компетенција проверава у изборном поступку неопходно одредити критеријум за проверу.
5.	Језик националне мањине	Назив језика националне мањине на радним местима за које је ово знање потребно

ПРИМЕРИ ПОПУЊЕНИХ ОБРАЗАЦА КОМПЕТЕНЦИЈА

У наставку су дати примери претходних описа радних места са попуњеним образцима компетенција за четири извршилачка неруководећа радна места, једно руководеће радно место и једно радно место службеника на положају:

- Пример 1: Радно место Начелник Градске управе
 Пример 2: Радно место Комунални инспектор
 Пример 3: Радно место Нормативно-правни послови
 Пример 4: Радно место Управљање људским ресурсима
 Пример 5: Радно место Руководилац Одељења за инспекцијске послове
 Пример 6: Радно место Канцеларијски послови у области урбанизма

Заједничка правила за одређене групе радних места

ПОНАШАЈНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ

За службенике на **извршилачким радним местима која нису руководећа** заједничко је да се заокружују првих пет понашајних компетенција

За службенике на **извршилачким руководећим радним местима** заједничко је да се заокружују првих шест понашајних компетенција.

За радна места **службеника на положају** заокружују се свих седам понашајних компетенција.

ОПШТЕ ФУНКЦИОНАЛНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ

Ове компетенције заједничке су за све службенике у локалној самоуправи.

ПОСЕБНЕ ФУНКЦИОНАЛНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ

За радна места службеника на положају и извршилачка руководећа радна места увек се одређује посебна функционална компетенција за област рада *Послови руковођења*. Према Уредби о одређивању компетенција за рад службеника у органима аутономних покрајина и јединицама локалне самоуправе (члан 33, став 4) ако се послови радног места обављају из области рада послови руковођења **утврђују се све области знања и вештина из те компетенције**.

Ако на основу послова радног места произилази да се послови обављају само из једне области рада утврђује се та посебна функционална компетенција са најмање 4 области знања и вештина из те компетенције (чл 33. Уредбе, став 2)

Ако на основу послова радног места произилази да се послови обављају из две или више области рада утврђују се те посебне функционалне компетенције и најмање 3 области знања и вештина из тих компетенција (чл 33. Уредбе, став 3)

Пример 1:	Радно место <i>Начелник Градске управе</i>
------------------	--

ОБРАЗАЦ ПРЕТХОДНОГ ОПИСА РАДНОГ МЕСТА

Назив унутрашње организационе јединице Назив радног места: Потребан број службеника:	Начелник Градске управе	
Назив непосредно надређеног радног места:	/	
Назив непосредно подређеног радног места	Звање	Број службеника
Начелник Одељења за финансије	Самостални саветник	1
Начелник Одељења за општу управу	Самостални саветник	1
Начелник Одељења за скупштинске послове	Самостални саветник	1
Начелник Одељења за урбанизам	Самостални саветник	1
Начелник Одељења за друштвене делатности	Самостални саветник	1
Начелник Одељења за инспекцијске послове	Самостални саветник	1
/Навести и места која су извршилачка али директно подређена начелнику управе/		
Сврха радног места		
Руковођење Градском управом у циљу законитог извршавања послова Градске управе.		
Послови радног места:	време које се проведе у вршењу сваког посла у %	
Руководи, координира и надзире рад Градске управе и усклађује рад организационих јединица, учествује у процесима у вези са стручним усавршавањем запослених.	60	
Врши анализу прописа, планских докумената и извештаја у различитим областима рада Градске управе у циљу њеног законитог и ефикасног рада.	30	
Обавља и друге послове у складу са законом, Статутом града, одлукама Скупштине града, Градског већа и Градоначелника.	10	
Квалификације за рад на радном месту:		
Стечено високо образовање из научне области правне науке на основним академским студијама у обиму од најмање 240 ЕСПБ, мастер академским студијама, мастер струковним 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 пет година радног искуства у струци, као и потребне компетенције за обављање послова радног места.

Предлог звања у које се радно место разврстава: положај прве групе

Датум састављања претходног описа радног места

Потпис службеника који је припремио претходни опис радног места

Посебне функционалне компетенције за радно место Начелника градске управе одређују се на основу анализе делокруга рада органа утврђеног Статутом и одлукама Скупштине града, као и анализе описа посла датог у Обрасцу претходног описа радног места. По питању посебних функционалних компетенција за област рада обавезно се као прва уноси *Послови руковођења*. У делу области знања и вештина уносе се све области знања и вештина из те компетенције.

Област рада студијско аналитички послови је следећа компетенција која се уноси у овај део обрасца због послова које лице на овом радном месту обавља у циљу анализе рада и израде планова и стратегија развоја града/градске управе.

С обзиром да се у делокругу рада Градске управе наводе управни и стручни послови из области пољопривреде, шумарства, водопривреде, индустрије, занатства, саобраћаја, угоститељства, туризма и других привредних делатности, подстицање предузетништва, малих и средњих предузећа у складу са законом и одлукама Скупштине града, као трећа, у образац се може унети посебна функционална компетенција за управно-правне послове са изабраним областима знања и вештина.

ОБРАЗАЦ КОМПЕТЕНЦИЈА

1.	Редни број и назив радног места	Начелник Градске управе
2.	Звање радног места	Положај у I групи
3.	Назив унутрашње организационе јединице	Јединствена градска управа
4.	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
5.	Опште функционалне компетенције	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организација и рад органа аутономне покрајине/ локалне самоуправе у Републици Србији 2. Дигитална писменост 3. Пословна комуникација
6.	Посебне функционалне компетенције у одређеној области рада (уписати)	Области знања и вештина (уписати)
	1) послови руковођења	<ol style="list-style-type: none"> 1) општи, стратегијски и финансијски менаџмент; 2) управљање људским ресурсима; 3) организационо понашање; 4) управљање променама; 5) управљање пројектима; 6) стратегије и канали комуникације; 7) управљање јавним политикама.
	2) Студијско-аналитички послови	<ol style="list-style-type: none"> 1) методе и технике анализирања планских докумената и прописа и израде извештаја о стању у области; 2) технике и методе спровођења ex-ante и ex-post анализе ефеката јавних политика/прописа и консултативног процеса и израде одговарајућих извештаја; 3) идентификовање ресурса неопходних за управљање јавним политикама – costing; 4) методологију припреме докумената јавних политика и формалну процедуру за њихово усвајање; 5) методологију праћења, спровођења, вредновања и извештавања о ефектима јавних политика
	1) Управно-правни послови	1) општи управни поступак;

		2) правила извршења решења донетих у управним поступцима; 3) посебне управне поступке.
	Посебне функционалне компетенције за одређено радно место	Области знања и вештина (уписати)
	Планска документа, прописи и акта из надлежности и организације органа	Статут града, Стратегија развоја градске управе и Акциони план, План развоја града...
	Прописи из делокруга радног места	Закон о буџетском систему, Закон о финансирању локалне самоуправе, Закон о ... (у складу са потребама радног места навести и друга потребна акта)
7.	Процедуре и методологије из делокруга радног места	/
	Софтвери (посебни софтвери неопходни за рад на радном месту)	/
	Руковање специфичном опремом за рад	/
	Лиценце / сертификати	/
	Возачка дозвола	/
	Страни језик	
	Језик националне мањине	/

Потпис руководиоца унутрашње организационе јединице у којој се врше послови управљања људским ресурсима:

Потпис руководиоца унутрашње организационе јединице у којој се налази радно место.

Пример 2: Радно место *Комунални инспектор*

ОБРАЗАЦ ПРЕТХОДНОГ ОПИСА РАДНОГ МЕСТА

Назив унутрашње организационе јединице Назив радног места: Потребан број службеника:	Одељење за инспекцијске послове Комунални инспектор 4	
Назив непосредно надређеног радног места:	Руководилац Одељења за послове комуналне инспекције	
Назив непосредно подређеног радног места	Звање	Број службеника
/	/	/
Сврха радног места		
Инспекцијски надзор у циљу одржавања и подизања нивоа комуналног реда		
Послови радног места:	време које се проведе у вршењу сваког посла у %	
Врши инспекцијски надзор над законитошћу рада комуналних организација и поступака грађана, предузетника и правних лица у погледу придржавања закона, других прописа и општих аката	25	
Врши надзор над спровођењем прописа који се односе на кориснике и даваоце комуналних услуга у погледу услова и начина коришћења и давања услуга, уређивања и одржавања објеката и јавних површина;	25	
Доноси решења и стара се о извршењу донетих решења	20	
Подноси пријаве за прекршаје и предузима мере за уклањање ствари и предмета са јавних површина	20	
Прикупља податке и анализира стање у области свог делокруга	5	
Обавља и друге послове по налогу руководиоца.	5	
Квалификације за рад на радном месту:		
Стечено високо образовање _____ (из научне, односно стручне области у оквиру образовно-научног поља _____ наука или из научне области _____) на основним академским студијама у обиму од најмање 240 ЕСПБ бодова, мастер академским студијама, мастер струковним 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, положен испит за инспектора, најмање три године радног искуства у струци, , као и потребне компетенције за обављање послова радног места .

Предлог звања у које се радно место разврстава: саветник

Датум састављања претходног описа радног места

Потпис службеника који је припремио претходни опис радног места

На основу претходног описа радног места комунални инспектор и процентуалне заступљености послова може се закључити да се на овом радном месту претежно обављају послови који се могу сврстати у област рада инспекцијски послови (врши инспекцијски надзор над законитошћу рада..., врши надзор над спровођењем прописа...), те се ова посебна функционална компетенција уноси у одговарајућу колону. У овом случају, из области знања и вештина за посебну функционалну компетенцију инспекцијски послови преузета су сва знања и вештине која су неопходна за обављање послова у овој области рада.

ОБРАЗАЦ КОМПЕТЕНЦИЈА

1.	Редни број и назив радног места	Комунални инспектор
2.	Звање радног места	Саветник
3.	Назив унутрашње организационе јединице	Одељење за инспекцијске послове
4.	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
5.	Опште функционалне компетенције	1. Организација и рад органа аутономне покрајине/ локалне самоуправе у Републици Србији 2. Дигитална писменост 3. Пословна комуникација
6.	Посебне функционалне компетенције у одређеној области рада (уписати)	Области знања и вештина (уписати)
	1) инспекцијски послови	1) општи управни поступак и основе управних спорова; 2) основе казненог права и казnenих поступака; 3) основе прекршајног права и прекршајни поступак; 5) поступак инспекцијског надзора и методе анализе ризика; 6) функционални јединствени информациони систем; 7) основе вештина комуникације, конструктивног решавања конфликта и управљања стресом; 8) кодекс понашања и етике инспектора.
7.	Посебне функционалне компетенције за одређено радно место	Области знања и вештина (уписати)
	Планска документа, прописи и акта из надлежности и организације органа	Статут града/општине, План развоја града/општине...
	Прописи из делокруга радног места	Закон о комуналним делатностима, Закон о становању и одржавању зграда, Закон о оглашавању, Закон о ... (у складу са потребама радног места навести и друга потребна акта)
	Процедуре и методологије из	/

	делокруга радног места	
	Софтвери (посебни софтвери неопходни за рад на радном месту)	/
	Руковање специфичном опремом за рад	/
	Лиценце / сертификати	/
	Возачка дозвола	Да
	Страни језик	/
	Језик националне мањине	Да (навести језик националне мањине)

Потпис руководиоца унутрашње организационе јединице у којој се врше послови управљања људским ресурсима: _____

Потпис руководиоца унутрашње организационе јединице у којој се налази радно место:

Пример 3: Радно место *Нормативно правни послови*

ОБРАЗАЦ ПРЕТХОДНОГ ОПИСА РАДНОГ МЕСТА

Назив унутрашње организационе јединице	Одсек за нормативно правне послове	
Назив радног места:	Нормативно правни послови	
Потребан број службеника:	2	
Назив непосредно надређеног радног места:	Шеф Одсека за нормативно правне послове	
Назив непосредно подређеног радног места	Звање	Број службеника
/	/	/
Сврха радног места		
Обезбеђивање законских услова за остваривање надлежности органа града.		
Послови радног места:	време које се проведе у вршењу сваког посла у %	
Припрема и израђује нацрте општинских и појединачних правних аката којима се уређују организација и рад органа града;	60	
Врши усклађивање нормативних аката града од значаја за рад органа града са законским, подзаконским актима и актима града;	30	
Припрема акте о изјашњавању на предлоге садржане у грађанским иницијативама;	5	
Обавља и друге послове по налогу шефа Одсека.	5	
Квалификације за рад на радном месту:		
<p>Стечено високо образовање из научне области _____ на основним академским студијама у обиму од најмање 240 ЕСПБ бодова, мастер академским студијама, мастер струковним 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, као и потребне компетенције за обављање послова радног места.</p>		

Предлог звања у које се радно место разврстава: саветник	
Датум састављања претходног описа радног места	
Потпис службеника који је припремио претходни опис радног места	

На основу претходног описа радног места нормативно-правни послови и процентуалне заступљености послова може се закључити да се на овом радном месту претежно обављају послови који спадају у област рада нормативни-послови те се ова посебна функционална компетенција уноси у одговарајућу колону.

Из области знања и вештина за посебну функционалну компетенцију нормативни послови преузимају се све области знања и вештина (бр. 2-6) изузев стратешких циљева АП и ЈЛС (бр 1) јер се из описа радног места може закључити да запослени израђује све врсте општих и појединачних правних аката од значаја за организацију и рад органа Града изузев стратешких докумената Града.

У делу *Процедуре и методологије из делокруга радног места* не уноси се методологија за израду нормативних аката јер су знања из ове области садржана у посебној функционалној компетенцији за област рада Нормативни послови (тачка 3. Методолошка правила за израду нормативних аката из надлежности органа, служби и организација).

ОБРАЗАЦ КОМПЕТЕНЦИЈА

1.	Редни број и назив радног места	Нормативно - правни послови
2.	Звање радног места	Саветник
3.	Назив унутрашње организационе јединице	Одељење за органе града
4.	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 инегритет 6. Управљање људским ресурсима 7. Стратешко управљање
5.	Опште функционалне компетенције	<ul style="list-style-type: none"> 1. Организација и рад органа аутономне покрајине/ локалне самоуправе у Републици Србији 2. Дигитална писменост 3. Пословна комуникација
6.	Посебне функционалне компетенције у одређеној области рада (уписати)	Области знања и вештина (уписати)
	1) нормативни послови	<ul style="list-style-type: none"> 2) процес доношења нормативних аката из надлежности органа, служби и организација и партиципација јавности; 3) методолошка правила за израду нормативних аката из надлежности органа, служби и организација; 4) примену номотехничких и правно-техничких правила за израду правних аката; 5) припрему и израду стручних мишљења и образложења различитих правних аката из делокруга рада органа, службе и организације;
7.	Посебне функционалне компетенције за одређено радно место	Области знања и вештина (уписати)
	Планска документа, прописи и акта из надлежности и организације органа	Статут града/општине, План развоја града/општине...
	Прописи из делокруга радног места	Закон о локалној самоуправи, Закон о финансирању локалне самоуправе, Закон о референдуму и народној иницијативи, Одлука о градској управи града..., ... (у складу са потребама радног места)

	навести и друга потребна акта)
Процедуре и методологије из делокруга радног места	/
Софтвери (посебни софтвери неопходни за рад на радном месту)	/
Руковање специфичном опремом за рад	/
Лиценце / сертификати	/
Возачка дозвола	/
Страни језик	/
Језик националне мањине	/

Потпис руководиоца унутрашње организационе јединице у којој се врше послови управљања људским ресурсима:

Потпис руководиоца унутрашње организационе јединице у којој се налази радно место:

Пример 4: Радно место *Управљање људским ресурсима*

ОБРАЗАЦ ПРЕТХОДНОГ ОПИСА РАДНОГ МЕСТА

Назив унутрашње организационе јединице	Одељење за управљање људским ресурсима	
Назив радног места:	Управљање људским ресурсима	
Потребан број службеника:	1	
Назив непосредно надређеног радног места:	Руководилац Одељења за управљање људским ресурсима	
Назив непосредно подређеног радног места	Звање	Број службеника
/	/	/
Сврха радног места		
Планирање, управљање и развој људских ресурса у Градској управи.		
Послови радног места:	време које се проведе у вршењу сваког посла у %	
Обавља послове анализе описа послова и радних места у органима града и њихово правилно разврставање у звања; припрема нацрт правилника о унутрашњој организацији и систематизацији радних места;	20	
Организује и прати поступак оцењивања рада службеника, континуирано прати постигнућа службеника и унапређивање мотивације службеника;;	20	
Припрема нацрт Кадровског плана и прати његово спровођење у органу	15	
Врши анализу, процену и припрему предлога годишњег Програма посебног стручног усавршавања службеника и предлога финансијског плана за његово извршавање;	15	
Обавља организацију, реализацију и анализу ефеката интерног и екстерног стручног усавршавања;	15	
Предлаже мере и активности у циљу развоја људских ресурса: припрема анализе, информације и извештаје у области унапређења и развоја људских ресурса;	10	
Обавља и друге послове по налогу руководиоца Одељења.	5	
Квалификације за рад на радном месту:		
Стечено високо образовање _____ (из научне, односно стручне области у оквиру образовно-научног поља _____ наука или из научне области _____ на основним		

академским студијама у обиму од најмање 240 ЕСПБ бодова, мастер академским студијама, мастер струковним 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 пет година радног искуства у струци, као и потребне компетенције за обављање послова радног места.

Предлог звања у које се радно место разврстава: самостални саветник

Датум састављања претходног описа радног места

Потпис службеника који је припремио претходни опис радног места

У колони Области знања и вештина за област рада управљање људским ресурсима уносе се све области знања и вештина за ову компетенцију.

На основу претходног описа радног места *Унапређење и управљање људским ресурсима* и процентуалне заступљености послова може се закључити да се на овом радном месту претежно обављају послови који се могу сврстати у област рада управљање људским ресурсима, те се ова посебна функционална компетенција уноси у одговарајућу колону.

У овом случају, из области знања и вештина за послове управљање људским ресурсима преузета су сва знања и вештине која су неопходна за обављање послова у овој области рада, укључујући и стратешко управљање људским ресурсима зато што запослени на овом радном месту припрема Кадровски план који је стратешки документ органа и предлаже мере и активности у циљу развоја људских ресурса.

У делу *Софтвери* (посебни софтвери неопходни за рад на радном месту) није наведен софтвер за управљање људским ресурсима зато што су знања из ове области садржана у знањима и вештинама за посебну функционалну компетенцију за област рада *Управљање људским ресурсима* под тачком 1. Информациони систем за управљање људским ресурсима.

У делу *Прописи из делокруга радног места* може се унети Закон о општем управном поступку из разлога што овај закон није обухваћен прописима у области рада управљања људским ресурсима, а потребан је запосленом на овом радном месту у ситуацијама када се у неким процесима управљања људским ресурсима посредно примењује овај пропис.

У делу *Процедуре и методологије из делокруга радног места уноси* може се унети Методологија припреме и спровођења упитника и анкета. Знања о конструкцији ових инструмената су потребна запосленом због спровођења анализа и истраживања о потребама запослених за израду програма стручног усавршавања или спровођења других анкета и истраживања у вези са управљањем људским ресурсима (анкета задовољства запослених и слично).

ОБРАЗАЦ КОМПЕТЕНЦИЈА

1.	Редни број и назив радног места	Унапређење и управљање људским ресурсима
2.	Звање радног места	Самостални саветник
3.	Назив унутрашње организационе јединице	Одељење за управљање људским ресурсима
4.	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
5.	Опште функционалне компетенције	<ul style="list-style-type: none"> 1. Организација и рад органа аутономне покрајине/ локалне самоуправе у Републици Србији 2. Дигитална писменост 3. Пословна комуникација
6.	Посебне функционалне компетенције у одређеној области рада (уписати)	Области знања и вештина (уписати)
	1) Управљање људским ресурсима	<ul style="list-style-type: none"> 1) информациони систем за управљање људским ресурсима; 2) прописе у области радно-правних односа у органима аутономних покрајина и јединицама локалне самоуправе; 3) компетенције за рад службеника; 4) базичне функције управљања људским ресурсима: анализу посла, кадровско планирање, регрутацију, селекцију, увођење у посао, оцењивање, награђивање и напредовање, стручно усавршавање; 5) развојне функције управљања људским ресурсима: професионални развој, инструменте развоја, управљање каријером, управљање талентима; 6) организациона култура и понашање 7) стратешко управљање људским ресурсима.

7.	Посебне функционалне компетенције за одређено радно место	Области знања и вештина (уписати)
	Планска документа, прописи и акта из надлежности и организације органа	Статут града/општине, План развоја града/општине, Декларација о управљању људским ресурсима града..., Кадровски план града...
	Прописи из делокруга радног места	Закон о локалној самоуправи, Закон о општем управном поступку, Закон о (у складу са потребама радног места навести и друга потребна акта)
	Процедуре и методологије из делокруга радног места	Процедура за управљање људским ресурсима града..., Методологија припреме и спровођења упитника и анкета
	Софтвери (посебни софтвери неопходни за рад на радном месту)	/
	Руковање специфичном опремом за рад	/
	Лиценце / сертификати	/
	Возачка дозвола	/
	Страни језик	/
	Језик националне мањине	/

Потпис руководиоца унутрашње организационе јединице у којој се врше послови управљања људским ресурсима:

Потпис руководиоца унутрашње организационе јединице у којој се налази радно место:

Пример 5: Радно место *Руководилац Одељења за инспекцијске послове*

ОБРАЗАЦ ПРЕТХОДНОГ ОПИСА РАДНОГ МЕСТА

Назив унутрашње организационе јединице	Одељење за инспекцијске послове	
Назив радног места:	Руководилац Одељења за послове комуналне инспекције	
Потребан број службеника:	1	
Назив непосредно надређеног радног места:	Начелник Градске управе	
Назив непосредно подређеног радног места	Звање	Број службеника
- Комунални инспектор	Саветник	9
Сврха радног места		
Руковођење одељењем у складу са делокругом рада и у циљу законитог остварења планираних послова.		
Послови радног места:	време које се проведе у вршењу сваког посла у %	
Руководи, организује и планира рад Одељења, пружа стручна упутства, координира и надзире рад запослених у Одељењу, учествује у процесима у вези са стручним усавршавањем запослених;	30	
Врши надзор над применом законских и других прописа и општих аката, прати и проучава стање у свим областима инспекцијског деловања и даје предлоге за предузимање одговарајућих мера;	20	
Усклађује активности инспекцијских служби и комуналне полиције у сарадњи са Начелником комуналне полиције у циљу ефикасног обављања инспекцијског надзора;	10	
Утврђује стратешке, годишње и оперативне планове рада Одељења и припрема извештаје о раду Одељења за Скупштину града, Градско веће и друге органе;	10	
Припрема анализе, информације и извештаје о стању у области инспекцијског надзора;	10	
Припрема одговоре на представке и одборничка питања;	10	
Предлаже мере за унапређење рада;	5	
Обавља и друге послове по налогу начелника Градске управе.	5	

Квалификације за рад на радном месту:	
<p>Стечено високо образовање _____ (из научне, односно стручне области у оквиру образовно-научног поља _____ наука или из научне области _____) на основним академским студијама у обиму од најмање 240 ЕСПБ бодова, мастер академским студијама, мастер струковним 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, положен испит за инспектора, најмање три године радног искуства у струци, као и потребне компетенције за обављање послова радног места.</p>	
Предлог звања у које се радно место разврстава: самостални саветник	
Датум састављања претходног описа радног места	
Потпис службеника који је припремио претходни опис радног места	

Из претходног описа радног места Руководилац Одељења за послове комуналне инспекције се може закључити да се на овом радном месту обављају послови из две области рада: област руковођења и област инспекцијских послова.

Када се Образац компетенција попуњава за радно место руководиоца обавезно се као прва уноси посебна функционална компетенција послови руковођења и све области знања и вештина из те компетенције.

У образац компетенција се након тога уноси посебна функционална компетенција за област рада инспекцијски послови који су процентуално најзаступљенији у опису посла. Како се ради о радном месту руководиоца који треба да познаје све области инспекцијских послова, у колони Области знања и вештина за инспекцијске послове се уносе све области и знања која су утврђена Уредбом.

ОБРАЗАЦ КОМПЕТЕНЦИЈА

1.	Редни број и назив радног места	Руководилац Одељења за инспекцијске послове
2.	Звање радног места	Самостални саветник
3.	Назив унутрашње организационе јединице	Одељење за инспекцијске послове
4.	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
5.	Опште функционалне компетенције	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организација и рад органа аутономне покрајине/ локалне самоуправе у Републици Србији 2. Дигитална писменост 3. Пословна комуникација
6.	Посебне функционалне компетенције у одређеној области рада (уписати)	Области знања и вештина (уписати)
	1) послови руковођења	<ol style="list-style-type: none"> 1) општи, стратегијски и финансијски менаџмент; 2) управљање људским ресурсима; 3) организационо понашање; 4) управљање променама; 5) управљање пројектима; 6) стратегије и канали комуникације; 7) управљање јавним политикама.
	2) инспекцијски послови	<ol style="list-style-type: none"> 1) општи управни поступак и основе управних спорова; 2) основе казненог права и казnenих поступака; 3) основе прекршајног права и прекршајни поступак; 4) основе привредног права и привредног пословања; 5) поступак инспекцијског надзора и методе анализе ризика; 6) функционални јединствени информациони систем; 7) основе вештина комуникације, конструктивног решавања конфликта и управљања стресом; 8) кодекс понашања и етике инспектора.
7.	Посебне функционалне компетенције за одређено радно место	Области знања и вештина (уписати)

Планска документа, прописи и акта из надлежности и организације органа	Статут града/општине, План развоја града/општине...
Прописи из делокруга радног места	Закон о локалној самоуправи, Закон о запосленима у АП и ЈЛС, Одлука о комуналним делатностима, Закон о ... (у складу са потребама радног места навести и друга потребна акта)
Процедуре и методологије из делокруга радног места	/
Софтвери (посебни софтвери неопходни за рад на радном месту)	/
Руковање специфичном опремом за рад	/
Лиценце / сертификати	/
Возачка дозвола	Да
Страни језик	/
Језик националне мањине	/

Потпис руководиоца унутрашње организационе јединице у којој се врше послови управљања људским ресурсима:

Потпис руководиоца унутрашње организационе јединице у којој се налази радно место:

Пример 6: Радно место *Канцеларијски послови у области урбанизма*

ОБРАЗАЦ ПРЕТХОДНОГ ОПИСА РАДНОГ МЕСТА

Назив унутрашње организационе јединице	Одељење за просторно планирање, урбанизам и грађевинарство		
Назив радног места:	Канцеларијски послови у области урбанизма		
Потребан број службеника:	1		
Назив непосредно надређеног радног места:	Руководилац Одељења		
Назив непосредно подређеног радног места		Звање	Број службеника

Сврха радног места	
Обезбеђивање административно техничких услова за рад Одељења.	

Послови радног места:	време које се проведе у вршењу сваког посла у %
------------------------------	---

Врши пријем, задуживање и архивирање предмета;	30%
Врши експедицију поште;	30%
Пружа помоћ странкама у поступку подношења и попуњавања захтева и других образаца, у циљу остваривања њихових права или обавеза;	20%
Води евиденције и ажурира базу података о поднетим захтевима;	15%
Обавља и друге административно-техничке послове за потребе Одељења.	5%

Квалификације за рад на радном месту:	
Стечено средње образовање у четворогодишњем трајању, положен државни стручни испит, најмање три године радног искуства у струци, као и потребне компетенције за обављање послова радног места.	
Предлог звања у које се радно место разврстава: референт	
Датум састављања претходног описа радног места	
Потпис службеника који је припремио претходни опис радног места	

На основу претходног описа радног места - *Канцеларијски послови у области урбанизма* и процентуалне заступљености појединачних послова на овом радном месту може се закључити да се ради о пословима који се могу сврстати у област рада административно-технички послови (пријем, задуживање и архивирање предмета, експедиција поште, пружање помоћи странкама у поступку подношења и попуњавања захтева и других образаца, вођење евиденције и ажурирање базе података о поднетим захтевима), односно, сви послови који се обављају на овом радном месту су административно-технички послови.

У овом случају, из области знања и вештина за административно-техничке послове преузета су знања и вештине: 1) канцеларијско пословање; 2) методе и технике прикупљања података ради даље обраде 3) технике евидентирања и ажурирања података у релевантним базама података; б) методе вођења интерних и доставних књига

ОБРАЗАЦ КОМПЕТЕНЦИЈА

1.	Редни број и назив радног места	Канцеларијски послови у области урбанизма
2.	Звање радног места	Референт
3.	Назив унутрашње организационе јединице	Одељење за просторно планирање, урбанизам и грађевинарство
4.	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
5.	Опште функционалне компетенције	<ul style="list-style-type: none"> 1. Организација и рад органа аутономне покрајине/ локалне самоуправе у Републици Србији 2. Дигитална писменост 3. Пословна комуникација
	Посебне функционалне компетенције у одређеној области рада (уписати)	Области знања и вештина (уписати)
6.	1) административно-технички послови	<ul style="list-style-type: none"> 1) канцеларијско пословање; 2) методе и технике прикупљања података ради даље обраде; 3) технике евидентирања и ажурирања података у релевантним базама података; 6) методе вођења интерних и доставних књига.
7.	Посебне функционалне компетенције за одређено радно место	Области знања и вештина (уписати)
	Планска документа, прописи и акта из надлежности и организације органа	Статут града... (по потреби навести и друге важеће прописе и планска документа)
	Прописи из делокруга радног места	Закон о планирању и изградњи, ... (у складу са потребама радног места навести и друге важеће релевантне прописе)
	Процедуре и методологије из делокруга радног места	/
	Софтвери (посебни софтвери неопходни за рад на радном месту)	/
	Руковање специфичном опремом за рад	/
	Лиценце / сертификати	/

	Возачка дозвола	/
	Страни језик	/
	Језик националне мањине	/

Потпис руководиоца унутрашње организационе јединице у којој се врше послови управљања људским ресурсима: _____

Потпис руководиоца унутрашње организационе јединице у којој се налази радно место:

ПРИЛОЗИ**Прилог 1.** *Преглед понашајних компетенција*

	Понашајне компетенције	Извршилац на радном месту које није руководеће	Руководилац унутрашње организационе јединице	Службеник на положају
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

Прилог 2. Показатељи понашајних компетенција

	Понашајне компетенције	Показатељи компетенција за извршиоце на неруководећем радном месту
1.	УПРАВЉАЊЕ ИНФОРМАЦИЈАМА	<ol style="list-style-type: none"> 1) благовремено прикупља и користи релевантне информације из више различитих извора, 2) правилно разуме и објективно сагледава информације, 3) успешно организује информације, базе података и друге документе, 4) исправно анализира и повезује податке, увиђа логичке односе међу њима, 5) брине о безбедности и поверљивости пословних информација, 6) информације преноси на јасан и концизан начин.
2.	УПРАВЉАЊЕ ЗАДАЦИМА И ОСТВАРИВАЊЕ РЕЗУЛТАТА	<ol style="list-style-type: none"> 1) успешно планира и организује сопствени рад, 2) извршава задатке у предвиђеним роковима, 3) брз, ефикасан и методичан у раду, 4) решава проблеме ефикасно, сврсисходно и на транспарентан начин, 5) подстиче и себе и друге на остваривање резултата, 6) одлуке су му базиране на анализи, расуђивању и искуству;
3.	ОРИЕНТАЦИЈА КА УЧЕЊУ И ПРОМЕНАМА	<ol style="list-style-type: none"> 1) стално унапређује своја знања и вештине, 2) брзо и без тешкоћа се прилагођава променама, 3) отворен је према новим алатима и приступима, 4) остаје ефикасан под стресом и у ситуацијама појачаног притиска, 5) уочава области у којима би требало додатно да учи и развија се, 6) својим понашањем даје пример другима, 7) активно размењује знања са другима, 8) иницира унапређење рада, 9) успешно балансира традиционалне и нове начине рада, 10) радознао је и има широка интересовања;
4.	ИЗГРАДЊА И ОДРЖАВАЊЕ ПРОФЕСИОНАЛНИХ ОДНОСА	<ol style="list-style-type: none"> 1) отворен је и љубазан у комуникацији са другима, 2) активно и пажљиво слуша друге, 3) показује разумевање за туђу позицију и мишљење, 4) поштује и уважава друге, 5) укључује друге у дискусију, прихвата и развија идеје других, 6) ефикасно ради у тиму, 7) спремно пружа помоћ и подршку другима,

		<ul style="list-style-type: none"> 8) гради квалитетне односе и успешно отклања баријере у комуникацији, 9) сарађује са другима и подстиче тимску сарадњу;
5.	САВЕСНОСТ, ПОСВЕЋЕНОСТ И ИНТЕГРИТЕТ	<ul style="list-style-type: none"> 1) посвећен је и лојалан организацији, 2) економично користи ресурсе којима располаже, 3) савестан је и поуздан је у раду, 4) има позитиван приступ раду и изазовима, 5) отворен је да чује и размотри повратну информацију, 6) спремно признаје грешке и преузима одговорност за њих, 7) има поверење руководиоца и колега, 8) искрен је и поштен у односима у радном окружењу, 9) доследно поштује етичке, професионалне и правне норме у раду;
6.	УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА (за руководећа радна места и службенике на положају)	<ul style="list-style-type: none"> 1) залаже се за привлачење и задржавање стручног кадра; 2) препознаје и ангажује потенцијале запослених; 3) јасно дефинише захтеве и очекивања од других у погледу радног понашања и постизања резултата; 4) даје конструктивну повратну информацију запосленима о ономе што раде добро и указује на недостатке у раду; 5) мотивише запослене на веће залагање; 6) ствара подстицајну радну атмосферу; 7) примењује различите методе развоја запослених (коучинг, менторство итд.); 8) подстиче запослене да развијају своје компетенције и планирају своје каријере; 9) посвећен је спровођењу мера за остваривање и унапређење родне и друге равноправности.
7.	СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ (само за службенике на положају)	<ul style="list-style-type: none"> 1) реагује на промене које се дешавају у области рада којом руководи и обезбеђује одрживост функционисања организације у кризним ситуацијама; 2) промовише и креира позитиван имиџ организације у јавности; 3) стратешки размишља, креира стратешку визију и циљеве; 4) благовремено остварује стратешке циљеве; 5) процењује потенцијалне могућности и ризике и предлаже решења; 6) стратешку визију и циљеве преноси запосленима; 7) води рачуна о усклађености стратешких циљева органа/јединица са стратешким циљевима у другим релевантним областима.

Прилог 3. *Преглед општих функционалних компетенција*

	Опште функционалне компетенције	Области знања и вештине
1.	Организација и рад органа аутономне покрајине, односно локалне самоуправе у Републици Србији односи се на поседовање знања у области рада органа аутономне покрајине, односно јединице локалне самоуправе, разумевање организације, врсте послова и начела рада аутономне покрајине, односно јединице локалне самоуправе	<ol style="list-style-type: none"> 1) историјски, правни, политички, културни и економски контекст у Републици Србији; 2) послови и организација аутономне покрајине, односно јединице локалне самоуправе; 3) начела рада аутономне покрајине, односно јединице локалне самоуправе; 4) права и обавезе службеника; 5) прописи у области борбе против корупције и унапређења интегритета; 6) однос органа, служби и организација са другим имаоцима јавних овлашћења; 7) електронска управа
2.	Дигитална писменост односи се на поседовање знања и вештина за квалитетно и поуздано коришћење информационих технологија у раду и основних програмских апликација	<ol style="list-style-type: none"> 1) основе коришћења рачунара – коришћење уређаја, креирање и управљање фајловима, мреже и сигурносни аспекти; 2) основе коришћења интернета – веб претраживање, ефикасно проналажење информација, онлајн комуникација и e-mail поруке; 3) обрада текста – креирање, форматирање и завршна обрада текстуалних докумената; 4) табеларне калкулације – креирање, форматирање, измене и коришћење радних листова, стандардних формула, функција и креирање графикона.
3.	Пословна комуникација односи се на поседовање знања и вештина неопходних за ефикасну усмену и писану пословну комуникацију	<ol style="list-style-type: none"> 1) вербална и невербална комуникација; 2) правопис и граматика српског језика; 3) писана пословна комуникација; 4) усмена пословна комуникација; 5) телефонска и електронска комуникација.

Прилог 4. Преглед посебних функционалних компетенција у одређеној области рада

	Област рада	Области знања и вештине
1.	ПОСЛОВИ РУКОВОЂЕЊА	1) општи, стратегијски и финансијски менаџмент; 2) управљање људским ресурсима; 3) организационо понашање; 4) управљање променама; 5) управљање пројектима; 6) стратегије и канали комуникације; 7) управљање јавним политикама
2.	ИНСПЕКЦИЈСКИ ПОСЛОВИ	1) општи управни поступак и основе управних спорова; 2) основе казненог права и казnenих поступака; 3) основе прекршајног права и прекршајни поступак; 4) основе привредног права и привредног пословања; 5) поступак инспекцијског надзора и методе анализе ризика; 6) функционални јединствени информациони систем; 7) основе вештина комуникације, конструктивног решавања конфликта и управљања стресом; 8) кодекс понашања и етике инспектора
3.	НОРМАТИВНИ ПОСЛОВИ	1) стратешке циљеве аутономне покрајине и јединице локалне самоуправе у различитим областима; 2) процес доношења нормативних аката из надлежности органа, служби и организација и партиципација јавности; 3) методолошка правила за израду нормативних аката из надлежности органа, служби и организација; 4) примену номотехничких и правно-техничких правила за израду правних аката; 5) припрему и израду стручних мишљења и образложења различитих правних аката из делокруга рада органа, службе и организације; 6) методологију праћења примене и ефеката донетих прописа и извештавање релевантним телима и органима
4.	СТУДИЈСКО-АНАЛИТИЧКИ ПОСЛОВИ	1) методе и технике анализирања планских докумената и прописа и израде извештаја о стању у области; 2) технике и методе спровођења ex-ante и ex-post анализе ефеката јавних политика/прописа и консултативног процеса и израде одговарајућих извештаја; 3) идентификовање ресурса неопходних за управљање јавним политикама – costing; 4) методологију припреме докумената јавних политика и формалну процедуру за њихово усвајање; 5) методологију праћења, спровођења, вредновања и извештавања о ефектима јавних политика
5.	СТРУЧНО-ОПЕРАТИВНИ ПОСЛОВИ	1) методе и технике опсервације, прикупљања и евидентирања података; 2) технике обраде и израде прегледа података;

		<p>3) методе анализе и закључивања о стању у области;</p> <p>4) поступак израде стручних налаза;</p> <p>5) методе и технике израде извештаја на основу одређених евиденција;</p> <p>6) технике израде општих, појединачних и других правних и осталих аката;</p> <p>7) облигациони односи;</p> <p>8) имовинско-правни односи;</p>
6.	УПРАВНО-ПРАВНИ ПОСЛОВИ	<p>1) општи управни поступак;</p> <p>2) правила извршења решења донетих у управним поступцима;</p> <p>3) посебне управне поступке;</p> <p>4) управни спорови, извршење донетих судских пресуда;</p> <p>5) пракса/ставови судова у управним споровима</p>
7.	ФИНАНСИЈСКО-МАТЕРИЈАЛНИ ПОСЛОВИ	<p>1) буџетски систем Републике Србије;</p> <p>2) међународне рачуноводствене стандарде у јавном сектору;</p> <p>3) методе и поступке финансијског планирања, анализе и извештавања;</p> <p>4) терминологију, стандарде, методе и процедуре из области буџетског рачуноводства и извештавања;</p> <p>5) поступак планирања буџета и извештавање;</p> <p>6) поступак извршења буџета;</p> <p>7) релевантне софтвере;</p> <p>8) финансијско управљање и контролу</p>
8.	ПОСЛОВИ РЕВИЗИЈЕ	<p>1) међународне стандарде у области интерне ревизије у јавном сектору и кодекс струковне етике;</p> <p>2) методе и алате интерне ревизије;</p> <p>3) ревизију система, ревизију успешности, финансијску ревизију, ревизију информационих технологија и ревизију усаглашености са прописима;</p> <p>4) Косо модел интерне контроле;</p> <p>5) поступак спровођења годишњег плана интерне ревизије</p>
9.	ИНФОРМАТИЧКИ ПОСЛОВИ	<p>1) информациона безбедност;</p> <p>2) TCP/IP и DNS и серверски оперативни системи (MS Windows, Linux);</p> <p>3) базе података;</p> <p>4) системе дељења ресурса;</p> <p>5) хардвер</p>
10.	ПОСЛОВИ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА	<p>1) информациони систем за управљање људским ресурсима;</p> <p>2) прописе у области радно-правних односа у органима аутономних покрајина и јединицама локалне самоуправе;</p> <p>3) компетенције за рад службеника;</p> <p>4) базичне функције управљања људским ресурсима: анализу посла, кадровско планирање, регрутацију,</p>

		<p>селекцију, увођење у посао, оцењивање, награђивање и напредовање, стручно усавршавање;</p> <p>5) развојне функције управљања људским ресурсима: професионални развој, инструменте развоја, управљање каријером, управљање талентима;</p> <p>6) организациону културу и понашање;</p> <p>7) стратешко управљање људским ресурсима</p>
11.	ПОСЛОВИ ЈАВНИХ НАБАВКИ	<p>1) методологију за припрему и израду плана јавних набавки;</p> <p>2) методологију за припрему документације о набавци у поступку јавних набавки;</p> <p>3) методологију за отварање и стручну оцену понуда и доношење одлуке о исходу поступка јавне набавке;</p> <p>4) методологију за заштиту права у поступку јавних набавки;</p> <p>5) методологију за праћење измене уговора о јавној набавци;</p> <p>6) облигационе односе;</p> <p>7) методологију рада на Порталу јавних набавки</p>
12.	ПОСЛОВИ ОДНОСА С ЈАВНОШЋУ	<p>1) управљање односима с јавношћу;</p> <p>2) односе с медијима;</p> <p>3) методологију и алате за прикупљање и анализу података;</p> <p>4) медијску писменост;</p> <p>5) интегрисане маркетинг комуникације;</p> <p>6) менаџмент догађаја;</p> <p>7) кризни менаџмент;</p> <p>8) заштиту података о личности;</p> <p>9) понашање друштвених група, организационо понашање и етику.</p>
13.	АДМИНИСТРАТИВНО-ТЕХНИЧКИ ПОСЛОВИ	<p>1) канцеларијско пословање;</p> <p>2) методе и технике прикупљања података ради даље обраде;</p> <p>3) технике евидентирања и ажурирања података у релевантним базама података;</p> <p>4) технике израде потврда и уверења о којима се води службена евиденција;</p> <p>5) технике припреме материјала ради даљег приказивања и употребе;</p> <p>6) методе вођења интерних и доставних књига.</p>
14.	ПОСЛОВИ УПРАВЉАЊА ПРОГРАМИМА И ПРОЈЕКТИМА	<p>1) планирање, припрему пројектног предлога и изворе финансирања;</p> <p>2) реализацију пројеката;</p> <p>3) спровођење јавних набавки по ПРАГ процедурама;</p> <p>4) процес праћења спровођења пројеката на основу показатеља учинака;</p> <p>5) припрему извештаја и евалуацију пројеката.</p>
15.	ПОСЛОВИ КОМУНАЛНЕ МИЛИЦИЈЕ	<p>1) надлежности и овлашћења комуналне милиције;</p> <p>2) основе прекршајног права и прекршајни поступак;</p>

		<ul style="list-style-type: none"> 3) основе општег управног поступка; 4) систем унутрашње контроле; 5) евидентирање и извештавање о раду; 6) вештине комуникације и конструктивног решавања конфликта.
<p>16.</p>	<p>ПОСЛОВИ ПРАВНЕ ПОМОЋИ ГРАЂАНИМА</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1) систем пружања правне помоћи грађанима; 2) руковање електронском базом прописа; 3) бесплатну правну помоћ; 4) основе процесних закона; 5) заштиту права пацијената; 6) вештине комуникације и конструктивног решавања конфликта.

Прилог 5. Образац компетенција

1.	Назив радног места	
2.	Звање радног места	
3.	Назив унутрашње организационе јединице	
4.	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
5.	Опште функционалне компетенције	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организација и рад органа аутономне покрајине, односно локалне самоуправе у Републици Србији 2. Дигитална писменост 3. Пословна комуникација
6.	Посебне функционалне компетенције у одређеној области рада (уписати)	Области знања и вештине (уписати)
7.	Посебне функционалне компетенције за одређено радно место	Области знања и вештине (уписати)
	планска документа, прописе и акта из надлежности и организације органа;	
	прописе из делокруга радног места;	
	процедуре и методологије из делокруга радног места;	
	софтвере (посебни софтвери неопходни за рад на радном месту);	
	руковање специфичном опремом за рад;	

	лиценце/сертификате;	
	возачку дозволу;	
	страни језик;	
	познавање језика и писма националне мањине који је у службеној употреби на територији аутономне покрајине, односно јединице локалне самоуправе на оним радним местима која подразумевају непосредну усмену и писану комуникацију са грађанима.	

Потпис службеника из јединице за управљање људским ресурсима.....

Потпис руководиоца унутрашње јединице