**Upravljanje ljudskim resursima u lokalnoj samoupravi – faza 2**

**SAVET EVROPE**

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U LOKALNOJ SAMOUPRAVI - FAZA 2**

***Sadržaj osnovnog paketa podrške za JLS u oblasti upravljanja ljudskim resursima***

***(30 lokalnih samouprava)***

***Pripremili: Mirjana Stanković i Branko Ljuboja, konsultanti Saveta Evrope***

|  |
| --- |
| **OSNOVNI PAKET PODRŠKE U OBLASTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA – 30 NOVIH JLS** |
| **Elementi paketa** | **Osnov za primenu** | **Komentar** |
| 1. **Zakonski okvir za upravljanje ljudskim resursima u jedinicama lokalne samouprave**
 |
| **Pregled zakona, propisa i uputstava iz oblasti ULJR** | Zakonodavstvo Republike Srbije | Lista propisa sa linkovima do dokumenata dostavlja se svim konsultantima, kao sastavni deo paketa. |
| 1. **Opšte metodološke smernice i uputstva za institucionalizaciju i sprovođenje funkcije upravljanja ljudskim resursima**
 |
| *Metodološke smernice obuhvataju neophodne, osnovne korake koje jedinica lokalne samouprave treba da sprovede prilikom uspostavljanja ili unapređenja funkcije upravljanja ljudskim resursima. Primenom ovih koraka JLS osigurava poštovanje zakona i adekvatan pristup upravljanju ljudskim resursima, u skladu sa dobrom praksom koja se primenjuje u Evropskoj uniji u datoj oblasti.* ***Osnovni paket podrške je unapređen na osnovu iskustava i primera dobre prakse iz prve faze projekta „Upravljanje ljudskim resursima u lokalnoj samoupravi“.*** |
| **Revidirani okvir za upravljanje ljudskim resursima na nivou JLS** | * Zakon o zaposlenima u AP i JLS i ostali propisi koji se odnose na upravljanje ljudskim resursima
* Rezultati, iskustva i primeri dobre prakse iz prve faze projekta
* Dokumenti SKGO
* Primeri dobre prakse iz EU i regiona
 | Pregled osnovnih funkcija u savremenom upravljanju ljudskim resursima na nivou JLS – kontekst, pravni i institucionalni okvir, elementi, proces, obaveze, uloge i odgovornosti, primeri dobre prakse (usklađivanje sa izmenama i dopunama Zakona i podzakonskim aktima |
| **Institucionalna rešenja za upravljanje ljudskim resursima na nivou JLS** | * Zakon o zaposlenima u AP i JLS
* Zakon o lokalnoj samoupravi
* Rezultati, iskustva i primeri dobre prakse iz prve faze projekta
 | Tabelarni pregled mogućih institucionalnih rešenja, sa detaljnim opisom, prednostima/nedostacima i mogućim izazovima za svaki predloženi model – dopunjeno, na osnovu iskustava i sazanja iz prve faze projekta |
| **Revidirane metodološke smernice za uvođenje/sprovođenje funkcije upravljanja ljudskim resursima u JLS** | * Zakon o zaposlenima u AP i JLS
* Podzakonski akti
* Rezultati, iskustva i primeri dobre prakse iz prve faze projekta
* Primeri dobre prakse iz EU i regiona
 | Detaljno objašnjenje procesa uvođenja funkcije, obavezni i poželjni elementi; koraci u procesu – revizija podrazumeva usklađivanje sa izmenama i dopunama Zakona i podzakonskim aktima Metodološke smernice za uvođenje funkcije ULJR namenjene su JLS koje nisu uspostavile adekvatnu funkciju ULJR. Za JLS koje su već uspostavile funkciju ULJR smernice se odnose na unapređenje. |
| **Revidirani model odluke o uspostavljanju poslova upravljanja ljudskim resursima u JLS** | * Rezultati, iskustva i primeri dobre prakse iz prve faze primene projekta
 | Odluka se odnosi na opredeljenje JLS da uvede savremeno upravljanje ljudskim resursima i da na odgovarajući način sistematizuje tu funkciju, uz podršku konsultanta CoE– revizija podrazumeva usklađivanje sa izmenama i dopunama Zakona i podzakonskim aktima  |
| **Model rešenja o imenovanju radnog tima za uspostavljanje/unapređenje funkcije upravljanja ljudskim resursima u JLS** | * Rezultati, iskustva i primeri dobre prakse iz prve faze primene projekta
 | Rešenjem se imenuje radni tim (na čelu sa koordinatorom) koji će se u toku primene HRM MSP paketa sistematski baviti uvođenjem funkcije i koordinisati sve aktivnosti sa konsultantima. |
| **Revidirani instrument za procenu trenutnog stanja u upravljanju ljudskim resursima, sa uputstvom za korišćenje** | * SKGO – (Online) instrument za samoprocenu učinka u oblasti upravljanja ljudskim resursima (revidiran u skladu sa izmenama i dopunama Zakona o zaposlenima u AP i JLS)
* Vodič za korišćenje instrumenta (usklađen sa Zakonom)
 | Na početku primene MSP, neophodno je da se utvrdi početno stanje (baseline) ULJR, kako bi se u narednim godinama pratio učinak u ovoj oblasti.Na osnovu procene stanja, konsultanti pripremaju izveštaj o trenutnom stanju (situaciona analiza) |
| **Model izveštaja o proceni stanja/napretka u oblasti ULJR**  | * Standardizovani prikaz početnog stanja ULJR u JLS (projektni zahtev)
 | Modelom izveštaja se osigurava standardizacija u izveštavanju i uporedivost rezultata za sve JLS |
| **Model akcionog (operativnog) plana za primenu paketa podrške ULJR** | * Iskustvo u primeni u prvoj fazi projekkta
* Zakon o planskom sistemu (Sl. glasnik 30/2018, čl. 19)
 | Na osnovu sprovedene situacione analize, konsultanti pružaju tehničku podršku JLS u pripremi detaljnog akcionog plana jačanje funkcije i poslova.  |
| **Revidirani model plana za monitoring realizacije akcionog plana** | * Projektni zahtev
 | Pojednostavljen sistem za praćenje realizacije aktivnosti (akcioni plan dopunjen kolonom za monitoring) |
| 1. **Modeli ključnih akata obaveznih po *Zakonu o zaposlenima u autonomnim pokrajinama i jedinicama lokalne samouprave* (*Službeni glasnik RS* br. 21/2016, 113/2017 – dr. Zakon i 95/2018 – dr. zakon)**
 |
| *Savremena funkcija upravljanja ljudskim resursima u JLS, zasniva se, pre svega, na ključnim aktima, kao krovnim dokumentima, obaveznim po Zakonu. U tom smislu, ovaj segment paketa predstavlja neophodan preduslov, a uspešnost u sprovođenju funkcije upravljanja ljudskim resursima, u velikoj meri, zavisi od kvaliteta, sveobuhvatnosti i redovnog ažuriranja ovih dokumenata.* |
| **Revidirani model odluke o organizaciji opštinske/gradske uprave**  | * Zakon o lokalnoj samoupravi
* Rezultati, iskustva i primeri dobre prakse iz prve faze projekta
 | Obavezan dokument po ZakonuRevidirani nacrt koji je pripremila SKGO. |
| **Revidirani model pravilnika o organizaciji i sistematizaciji radnih mesta**  | * Čl. 58.-68. Zakona o zaposlenima u AP i JLS
* Uredba o kriterijumima za razvrstavanje radnih mesta i merilima za opis radnih mesta službenika u AP i JLS
* Uredba o kriterijumima za razvrstavanje radnih mesta i merilima za opis radnih mesta nameštenika u AP i JLS
* SKGO modeli
* Rezultati, iskustva i primeri dobre prakse iz prve faze projekta
 | Obavezan dokument po ZakonuRadna mesta i njihovo razvrstavanje po zvanjima uređuju se pravilnikom.Pravilnikom se utvrđuju opisi radnih mesta, zvanja u kojima su radna mesta razvrstana, potreban broj izvršilaca za svako radno mesto, vrsta i stepen obrazovanja, radno iskustvo i drugi uslovi za rad na svakom radnom mestu.U JLS, odnosno gradskoj opštini, pravilnik usvaja veće. Pravilnik obuhvata radna mesta i njihovo razvrstavanje u organima, stručnim službama i posebnim organizacijama.U jedinicama lokalne samouprave u kojima je organ uprave organizovan u više uprava za pojedine oblasti, načelnik uprave u okviru koje se obavljaju opšti, pravni ili normativni poslovi, priprema objedinjen predlog pravilnika, koji dostavlja veću na usvajanje. |
| **Revidirani model kadrovskog plana** | * Zakon o zaposlenima u AP i JLS
* Rezultati, iskustva i primeri dobre prakse iz prve faze projekta
 | Kadrovski plan je obavezan dokument po Zakonu Kadrovski plan sastoji se od prikaza broja zaposlenih prema radnim mestima i zvanjima, broja zaposlenih sa radnim odnosom na neodređeno vreme koji su potrebni u godini za koju se donosi kadrovski plan, broj pripravnika čiji se prijem planira i broj zaposlenih čiji se prijem u radni odnos na određeno vreme planira u kabinetu izabranog lica u organu autonomne pokrajine kao i u kabinetu gradonačelnika, predsednika opštine, odnosno predsednika gradske opštine ili zbog povećanja obima posla.Kadrovski plan u jedinici lokalne samouprave usvaja skupština grada, opštine, odnosno gradske opštine istovremeno sa odlukom o budžetu jedinice lokalne samouprave, odnosno gradske opštine.Na osnovu kadrovskog plana, donosi se pravilnik o unutrašnjem uređenju i sistematizaciji radnih mesta, odnosno, izmene dopune tog pravilnika. |
| 1. **Drugi preporučeni okvirni dokumenti**
 |
| *Iako nije obavezan po Zakonu, ovaj segment paketa je od suštinskog značaja i JLS koje su učestvovale u prvoj fazi projekta su ga, uglavnom, usvojile. Politika upravljanja ljudskim resursima osigurava podršku zakonodavne vlasti, na nivou stavova, vrednosti i opredeljenosti za modernizaciju i profesionalizaciju lokalne samouprave, dok jasno utvrđene smernice obezbeđuju jednak nivo razumevanja elemenata i procesa upravljanja ljudskim resursima na izvršilačkom nivou i obezbeđuju čvrstu osnovu za njegovu primenu.*  |
| **Revidirani model politike upravljanja ljudskim resursima** | * Rezultati, iskustva i primeri dobre prakse iz prve faze projekta
 | Dokument nije obavezan po Zakonu, ali je preporuka da ga Skupština usvoji, kao krovni dokument, kojim se iskazuje opredljenje i spremnost JLS da upravlja ljudskim resursima na savremen i transparentan način, u skladu sa principima EU i novim zakonodavnim okvirom. |
| **Revidirani model smernica za upravljanje ljudskim resursima** | * Zakoni i podzakonska akta
* Rezultati, iskustva i primeri dobre prakse iz prve faze projekta
 | Dokument nije obavezan po Zakonu, ali je vrlo bitan za regulisanje postupka upravljanja ljudskim resursima u JLS, jer se njime jasno definišu svi aspekti u proceduralnom smislu, kao i ključne funkcije, uloge i odgovornosti svih aktera na nivou JLS, kanali i način komunikacije unutar gradske/opštinske uprave, itd. |
| **Model plana komunikacije u oblasti upravljanja ljudskim resursima** | * Rezultati, iskustva i primeri dobre prakse iz prve faze projekta
 | Nije obaveza po Zakonu, ali se preporučuje kao jedan od ključnih dokumenata za ovu oblast. |
| **Model godišnjeg akcionog (operativnog) plana za ULJR** | * Rezultati, iskustva i primeri dobre prakse iz prve faze projekta
 | Standardni format akcionog plana koji službenik/jedinica za ULJR priprema na godišnjem nivou. |
| **Smernice za uspostavljanje, vođenje i korišćenje baze podataka o ljudskim resursima, instrukcije i podrška u popunjavanju CROSO baze** | * Zakon o zaposlenima u AP i JLS
* Rezultati, iskustva i primeri dobre prakse iz prve faze projekta
* Vodič za izradu baze podataka, sa svim neophodim elementima
* Popunjavanje CROSO baze
 | Detaljne smernice, u skladu sa Zakonom – podrška JLS u uspostavljanju i vođenju baze podataka u skladu sa Zakonom |
| 1. **Modeli akata, dokumenata i obrazaca**
 |
| *Ovaj deo paketa podrške predstavlja inventar svih neophodnih modela akata, dokumenata i obrazaca i obezbeđuje standardni okvir za sprovođenje svih funkcija upravljanja ljudskim resursima, u skladu sa Zakonom i međunarodnom praksom.* |
| **4.1 Zapošljavanje**  |
| **Revidirani model oglasa o internom konkursu** | * Zakon o zaposlenima u AP i JLS
* Uredba o internom konkursu
* Uredba o sprovođenju internog i javnog konkursa za popunjavanje radnih mesta u AP i JLS
* Rezultati, iskustva i primeri dobre prakse iz prve faze projekta
 | Obavezan dokument po ZakonuRadi popunjavanja izvršilačkog radnog mesta sprovodi se interni konkurs.Interni konkurs oglašava poslodavac na oglasnoj tabli.Na internom konkursu mogu da učestvuju službenici zaposleni na neodređeno vreme kod poslodavca koji oglašava interni konkurs.Pravo učešća na internom konkursu imaju službenici u istom zvanju ili službenici koji ispunjavaju uslove za napredovanje u zvanje u koje je razvrstano radno mesto koje se popunjava. |
| **Revidirano rešenje o imenovanju konkursne komisije za sprovođenje internog konkursa** | * Zakon o zaposlenima u AP i JLS
* Uredba o internom konkursu
* Uredba o sprovođenju internog i javnog konkursa za popunjavanje radnih mesta u AP i JLS
* Rezultati, iskustva i primeri dobre prakse iz prve faze primene projekta
 | Obavezan dokument po ZakonuInterni konkurs sprovodi konkursna komisija od tri člana. Službenik za upravljanje ljudskim resursima treba da bude član konkusne komisije.Konkursnu komisiju za sprovođenje internog konkursa imenuje službenik na položaju koji rukovodi organom autonomne pokrajine, odnosno načelnik uprave, tako da konkursnu komisiju obavezno čine neposredni rukovodilac organizacione jedinice u kojoj se popunjava radno mesto, službenik koji je stručan u oblasti za koju se popunjava radno mesto i službenik koji obavlja poslove iz oblasti upravljanja ljudskim resursima. |
| **Revidirani model sporazuma o preuzimanju** | * Zakon o zaposlenima u AP i JLS
* Uredba o internom konkursu
* Uredba o sprovođenju internog i javnog konkursa za popunjavanje radnih mesta u AP i JLS
* Rezultati, iskustva i primeri dobre prakse iz prve faze projekta
 | Obavezan dokument po ZakonuPoslodavac može preuzeti od drugog poslodavca odnosno iz državnog organa, bez konkursa, službenika koji je u radnom odnosu na neodređeno vreme.Preuzimanje službenika vrši se na osnovu sporazuma o preuzimanju uz saglasnost službenika koji se preuzima |
| **Revidirani model oglasa o javnom konkursu** | * Zakon o zaposlenima u AP i JLS
* Uredba o sprovođenju internog i javnog konkursa za popunjavanje radnih mesta u AP i JLS
* Rezultati, iskustva i primeri dobre prakse iz prve faze projekta
 | Obavezan dokument po ZakonuJavni konkurs se sprovodi radi popunjavanja radnih mesta službenika i nameštenika, kao i za prijem pripravnika.Javni konkurs za popunjavanje položaja oglašava veće.Pre oglašavanja javnog konkursa za popunjavanje položaja veće obrazuje konkursnu komisiju.Službenik za upravljanje ljudskim resursima treba da bude član konkursne komisije |
| **Revidirani model rešenja o imenovanju konkursne komisije za sprovođenje javnog konkursa** | * Zakon o zaposlenima u AP i JLS
* Uredba o sprovođenju internog i javnog konkursa za popunjavanje radnih mesta u AP i JLS
* Rezultati, iskustva i primeri dobre prakse iz prve faze projekta
 | Obavezan dokument po ZakonuIzborni postupak sprovodi konkursna komisija od tri člana.Najmanje jedan član komisije mora imati stečeno visoko obrazovanje na osnovnim akademskim studijama u obimu od najmanje 240 ESPB bodova, master akademskim studijama, master strukovnim studijama, specijalističkim akademskim studijama, specijalističkim strukovnim studijama, odnosno na osnovnim studijama u trajanju od najmanje četiri godine ili specijalističkim studijama na fakultetu, jedan član koji je stručan u oblasti za koju se popunjava položaj i službenik koji obavlja poslove iz oblasti upravljanja ljudskim resursima.Po okončanom izbornom postupku konkursna komisija sastavlja listu od najviše tri kandidata koji su sa najboljim rezultatom ispunili merila propisana za izbor. |
| **Revidirani model rešenja o izboru kandidata** | * Zakon o zaposlenima u AP i JLS
* Uredba o sprovođenju internog i javnog konkursa za popunjavanje radnih mesta u AP i JLS
* Rezultati, iskustva i primeri dobre prakse iz prve faze primene projekta
 | Obavezan dokument po ZakonuRešenje o izboru kandidata sa liste za izbor donosi načelnik uprave u roku od 15 dana od prijema liste za izbor. |
| **Revidirani model rešenja o premeštaju** | * Zakon o zaposlenima u AP i JLS
* Uredba o sprovođenju internog i javnog konkursa za popunjavanje radnih mesta u AP i JLS
* Rezultati, iskustva i primeri dobre prakse iz prve faze projekta
 | Obavezan dokument po ZakonuSlužbenik može, zbog potrebe rada, da bude trajno ili privremeno premešten na drugo odgovarajuće radno mesto.Za premeštaj službenika zbog potrebe rada nije potrebna saglasnost službenika. |
| **Smernice za vođenje intervjua, testiranje i odabir kandidata.** | * Zakon o zaposlenima u AP i JLS
* Uredba o internom konkursu
* Uredba o sprovođenju internog i javnog konkursa za popunjavanje radnih mesta u AP i JLS
* Rezultati, iskustva i primeri dobre prakse iz prve faze projekta
 | Detaljni koraci i jačanje veština konkursne komisije i, naročito, službenika za ULJR za vođenje intervjua, testiranje, ocenu i odabir kandidata. |
| **Uvod u pojam kompetencija za službenike i nameštenike u JLS**  | * Postojeći okvir za državne službenike.
* Rezultati i iskustva iz primene na republičkom nivou
 | Ne postoji zakonski osnov, ali postoje neka iskustva na republičkom nivou i napravljen je opšti uvod za JLS u prvoj fazi projekta – u okviru paketa biće dat konkretniji uvod u pojam kompetencija i okvir za njihovu moguću primenu. |
| **4.2 Radni odnosi** |
| **Revidirani model rešenja o davanju saglasnosti na dodatni rad** | * Zakon o zaposlenima u AP i JLS
 | Obavezan dokument po ZakonuSlužbenik je dužan da o svom dodatnom radu obavesti poslodavca.Službenik može, uz pismenu saglasnost poslodavca, van radnog vremena da radi za drugog poslodavca ako dodatni rad nije zabranjen posebnim zakonom ili drugim propisom, ako ne stvara mogućnost sukoba interesa ili ne utiče na nepristrasnost rada službenika.Saglasnost za dodatni rad službenika daje poslodavac. |
| **Revidirani model rešenja o godišnjem odmoru** | * Zakon o zaposlenima u AP i JLS
* Zakon o radu
 | Obavezan dokument po ZakonuSlužbenik ima pravo na odmore i odsustva prema opštim propisima o radu i kolektivnom ugovoru. |
| **4.3 Stručno usavršavanje i osposobljavanje** |
| **Metodologija za analizu** **potreba za obukom sa kalendarom aktivnosti** | * Zakon o zaposlenima u AP i JLS
* Uputstvo o metodologiji za utvrđivanje potreba za stručnim usavršavanjem u organima javne uprave
* Rezultati, iskustva i primeri dobre prakse iz prve faze projekta
 | Usklađeno sa izmenama i dopunama Zakona o zaposlenima i Uputstvom NAJU |
| **Model izveštaja o sprovedenoj analizi potreba za obukom** | * Zakon o zaposlenima u AP i JLS
* Uputstvo o metodologiji za utvrđivanje potreba za stručnim usavršavanjem u organima javne uprave
* Rezultati, iskustva i primeri dobre prakse iz prve faze projekta
 | Usklađeno sa izmenama i dopunama Zakona o zaposlenima i Uputstvom NAJU |
| **Primer posebnog programa stručnog usavršavanja u propisanom formatu** | * Zakon o zaposlenima u AP i JLS
* [Pravilnik o utvrđivanju obaveznih elementa programa opšteg i posebnog stručnog usavršavanja u jedinicama lokalne samouprave (“Službeni glasnik RS” broj 49/2017](http://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/ministarstva/pravilnik/2017/49/3/reg))
* Rezultati, iskustva i primeri dobre prakse iz prve faze primene projekta
 | Obavezan dokument po ZakonuU skladu sa novim zakonski okvirom, podzakonskim aktom i iskustvima, konsultanti će prezentovati jedan primer dobro pripremljenog programa. |
| **Model plana stručnog usavršavanja sa finansijskim planom za njegovo izvršavanje** | * Zakon o zaposlenima u AP i JLS
* Rezultati, iskustva i primeri dobre prakse iz prve faze projekta
 | Dokument nije preciziran Zakonom – konsultanti će predstaviti primer koji je korišćen u prethodnoj fazi projekta.  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Revidirani model izveštaja o pohađanoj obuci** | * Zakon o zaposlenima u AP i JLS
* Rezultati, iskustva i primeri dobre prakse iz prve faze projekta
 | Nije propisan zakonom – preporučeni model  |
| **Smernice za sprovođenje postupka i modeli dokumenata i obrazaca koji se odnose na vrednovanje programa stručnog usavršavanja** | * Zakon o zaposlenima u AP i JLS
* Pravilnik o kriterijumima i merilima za vrednovanje programa stručnog usavršavanja (Sl. glasnik 101/2018)
* Rezultati, iskustva i primeri dobre prakse iz prve faze projekta
 | Vrednovanje programa stručnog usavršavanja je obaveza po Zakonu.Pravilnikom se preciziraju kriterijumi i merila za vrednovanje stručnog usavršavanja |
| **Model rešenja o omogućavanju dodatnog obrazovanja** | * Zakon o zaposlenima u AP i JLS
 | Službeniku može da se omogući dodatno obrazovanje značajno za rad kod poslodavca.Službenik koji će se dodatno obrazovati bira se na internom konkursu, a prednost ima službenik sa višim prosekom ocene u prethodne tri godine. |
| **Ugovor o stručnom osposobljavanju** | * Zakon o zaposlenima u AP i JLS
 | Sa nezaposlenim licem poslodavac može zaključiti ugovor o stručnom osposobljavanju bez naknade, radi stručnog osposobljavanja, odnosno sticanja radnog iskustva i uslova za polaganje državnog stručnog ispita.  |

|  |
| --- |
| **4.4 Ocenjivanje službenika**  |
| **Lista kojom se utvrđuju ocenjivač i kontrolor za svakog službenika u JLS** | * Uredba o ocenjivanju Službenika (*Službeni glasnik* 2/2019)
 | Obavezan dokument po Zakonu i uredbi |
| **Izveštaj o ocenjivanju službenika** | Prilog 1 - Uredba o ocenjivanju Službenika (*Službeni glasnik* 2/2019) | Obavezan dokument po Zakonu/Uredbi |
| **Izveštaj o vanrednom ocenjivanju službenika** | * Prilog 2 - Uredba o ocenjivanju Službenika (*Službeni glasnik* 2/2019)
 | Obavezan dokument po Zakonu |
| **Izveštaj o prevremenom ocenjivanju sužbenika** | * Prilog 3 - Uredba o ocenjivanju Službenika (*Službeni glasnik* 2/2019)
 | Obavezan dokument po Zakonu |
| **Model evidencije o ocenjivanju** | * Prilog 4 - Uredba o ocenjivanju Službenika (*Službeni glasnik* 2/2019)
 | Obavezan dokument po ZakonuNe postoji poseban Zakon koji se odnosi na JLS. Primenjuje se regulativa koja važi za državne službenike |
| **Primer definisanja radnih ciljeva službenika** | * Uredba o oenjivanju Službenika (*Službeni glasnik* 2/2019)
* Rezultati, iskustva i primeri dobre prakse iz prve faze primene projekta
 | Definisanje radnih ciljeva zaposlenih je zakonska obaveza. |
| **Primer analize rezultata i praćenja efekata ocenjivanja službenika** | * Uredba o ocenjivanju Službenika (*Službeni glasnik* 2/2019)
* Rezultati, iskustva i primeri dobre prakse iz prve faze primene projekta
 | Obavezan dokument po Zakonu.Ne postoji definisan format.Kvantitativna i kvalitativna analiza postupka ocenjivanja i dodeljenih ocena.Analiza dodeljenih ocena i ispunjenosti radnih ciljeva u odnosu na strateške ciljeve razvoja JLS. |
| **4.5 Disciplinska odgovornost službenika** |
| **Model pravilnika o disciplinskoj odgovornosti i odgovornosti za štetu** | * Čl. 134-157 Zakona o zaposlenima u AP i JLS
 | Zakonska obaveza |
| **Model zaključka o pokretanju postupka o disciplinskoj odgovornosti i odgovornosti za štetu** | * Čl. 134-157 Zakona o zaposlenima u AP i JLS
 | Zakonska obaveza |
| **4.6 Zaštita prava službenika i žalbeni postupak** |
| **Model rešenja o obrazovanju Žalbene komisije** | * Čl. 172.-183. Zakona o zaposlenima u AP i JLS
 | Obavezan dokument po ZakonuŽalbena komisija u jedinici lokalne samouprave je kolegijalni organ koji u drugom stepenu odlučuje o žalbama službenika.Žalbenu komisiju obrazuje veće. |
| **Model poslovnika o radu žalbene komisije** | * Čl. 177. Zakona
 | Obavezan dokument po Zakonu |
| **4.7 Plate i naknade zaposlenih** |
| **Model rešenja o određivanju koeficijenta pri zasnivanju radnog odnosa** | * Član 11. stav 4. Zakona o platama zaposlenih u autonomnim pokrajinama i jednicama lokalne samouprave
 | Obaveza po Zakonu. |
| **Model rešenja o uvećanoj plati** | * Član 26. Zakona o platama zaposlenih u autonomnim pokrajinama i jednicama lokalne samouprave
 | Obaveza po Zakonu. |
| **4.8 Međuopštinska saradnja u oblasti upravljanja ljudskim resursima** |
| **Smernice za međuopštinsku saradnju u oblasti ULJR (modeli MoS)** | * Zakon o lokalnoj samoupravi
 | Nije obavezno po zakonu, ali se preporučuje, naročito za male JLS, koje imaju ograničene resurse |
| **Modeli međuopštinske saradnje** | * Iskustva iz drugih oblasti rada JLS
* Modeli SKGO
 | Mogući modeli i okvir za saradnju JLS, u cilju uštede resursa i povećanju efikasnosti u sprovođenju funkcije ULJR.SKGO ima razrađene modele međuopštinske saradnje, koji se mogu iskoristiti kao polazna osnova. |
| **Model sporazuma o međuopštinskoj saradnji u oblasti upravljanja ljudskim resursima** | * Prethodna iskustva u međuopštinskoj saradnji
 | Preporučeni model za JLS |
| **4.9 Etika, ljudska prava i rodna ravnopravnost** |
| **Model kodeksa ponašanja službenika i nameštenika** | * Zakon o zaposlenima u AP i JLS (čl. 196)
 | Novi zahtev, uveden kroz izmene i dopune Zakona (Sl. glasnika 95/2018) |
| **Smernice za integrisanje elemenata zaštite ljudskih prava i poštovanja različitosti**  | * U skladu sa EU zahtevima i preporukama
 | Preporuke za integrisanje elemenata zaštite prava, rodne ravnopravnosti i antidiskriminacije manjinskih etničkih grupa i osetljivih grupa (npr. osoba sa invaliditetom). |

|  |
| --- |
| 1. **Paket obuka i vidovi konsultantske podrške**
 |
| *Interaktivne radionica sa zaposlenima u JLS obuhvataju ključne teme za savremeno upravljanje ljudskim resursima. Radionice su zasnovane na principima obrazovanja odraslih, uz korišćenje širokog spektra interaktivnih tehnika (razmena ideja, role play, studije slučaja, rešavanje problema, itd.) i uključuju kratke PPT prezentacije, grupni rad na konkretnim zadacima, plenarne diskusije, razmenu iskustava i predstavljanje primera dobre prakse.*  |
| **5.1 Osnovna obuka** |
| **Tema** | **Osnov** | **Ciljevi i sadržaj obuke** |
| **Praktična radionica na temu *Uvod u upravljanje ljudskim resursima/pravni i institucionalni okvir za upravljanje ljudskim resursima* (1 dan)** | * Zakon o zaposlenima u AP i JLS
* Rezultati, iskustva i primeri dobre prakse iz prve faze projekta
 | * Definicija, elementi i opseg poslova upravljanja ljudskim resursima
* Upravljanje ljudskim resursima u javnom sektoru – prednosti, nedostaci, problemi i izazovi
* Ključne funkcije u upravljanju ljudskim resursima: vođenje kadrovske evidencije, zapošljavanje, stručno usavršavanje i osposobljavanje, ocenjivanje zaposlenih i kretanje u službi, disciplinske mere i nagrađivanje, praćenje učinka i vrednovanje razvoja i napretka službenika.
* Koraci u uspostavljanju poslova upravljanja ljudskim resursima
* Merenje učinka na nivou organizacije (korišćenje instrumenta za samoprocenu SKGO)
* Pravni i regulatorni okvir za upravljanje ljudskim resursima u JLS
 |
| **Praktična radionica na temu *Uspostavljanje i vođenje baze podataka o ljudskim resursima* (1 dan)** | * Zakon o zaposlenima u AP i JLS
* Rezultati, iskustva i primeri dobre prakse iz prve faze projekta
 | * Pojam i karakteristike relacione baze podataka
* Svrha i značaj elektronske baze podataka o ljudskim resursima
* Definisanje okvira za uspostavljanje kvalitetne baze podataka o ljudskim resursima
* Elementi baze podataka o ljudskim resursima (kadrovske evidencije)
* Popunjavanje CROSO baze podataka o ljudskim resursima
* Pristup, podela uloga i odgovornosti i načini korišćenje baze podataka
* Analiza podataka, praćenje, vrednovanje, izveštavanje i korišćenje podataka za dalji razvoj
 |
| **Praktična radionica na temu *Zapošljavanje* (1 dan)** | * Zakon o zaposlenima u AP i JLS
* Rezultati, iskustva i primeri dobre prakse iz prve faze projekta
 | * Sprovođenje internog i eksternog konkursa, preuzimanje, premeštaj
* Priprema oglasa o internom i eksternom konkursu
* Sastav konkursne komisije
* Nepristrasnost, transparentnost i proverljivost rada konkursne komisije
* Vođenje intervjua sa kandidatima (simulacija)
* Izbor i izveštavanje o izboru kandidata
* Zapošljavanje pripravnika
 |
| **Praktična radionica na temu *Stručno usavršavanje i osposobljavanje*** | * Zakon o zaposlenima u AP i JLS i podzakonski akti
* Rezultati, iskustva i primeri dobre prakse iz prve faze projekta
 | * Sprovođenje analize potreba za obukom
* Priprema posebnog programa obuke
* Sprovođenje javnih nabavki
* Izveštavanje o pohađanim obukama
* Vođenje evidencije o stručnom usavršavanju i obuci zaposlenih
* Kreiranje biblioteke materijala sa sprovednih obuka
* Mehanizmi za interno prenošenje stečenih znanja i veština
* Analiza efekata obuka
 |
| **Praktična radionica na temu *Definisanje radnih ciljeva, ocenjivanje i merenje učinka zaposlenih* (1 dan)** | * Zakon o zaposlenima u AP i JLS
* Uredba o ocenjivanju državnih službenika
* Rezultati, iskustva i primeri dobre prakse iz prve faze projekta
 | * Dinamika ocenjivanja i merenja učinka zaposlenih
* Definisanje radnih ciljeva i praćenje učinka zaposlenih u skladu sa njima
* Principi i aspekti ocenjivanja zaposlenih
* Razgovor sa zaposlenima i plan za individualno unapređenje rada
* Nagrađivanje i kažnjavanje zaposlenih (pokretanje i sprovođenje disciplinskog postupka)
* Žalbeni postupak
 |
| **Obuka na temu *Primena Zakona o platama* (1 dan)**  | * Zakon o platama
 | * Uvodna obuka
 |
| **5.2 Podrška jedinicama lokalne samouprave u realizaciji projektnih aktivnosti, na osnovu definisanog paketa**  |
| *Osim izrade metodologija, instrumenata i sprovođenja interaktivne obuke, paket podrške u oblasti upravljanja ljudskim resursima će se realizovati i putem pružanja direktne tehničke podrške izabranim gradovima i opštinama.* |
| **Tehnička podrška u primeni metodoloških smernica i institucionalizaciji poslova upravljanja ljudskim resursima** | * Terenske posete JLS
* Rad sa načelnikom opštinske uprave i radnom grupom za uvođenje poslova upravljanje ljudskim resursima
 | * Konsultacije i stručna pomoć u uspostavljanju okvira za uvođenje poslova upravljanja ljudskim resursima, izboru adekvatnog institucionalnog rešenja,
* Primena metodoloških smernica (korak po korak), podrška u pripremi i usvajanju odgovarajućih odluka i rešenja i akcionog plana za uvođenje poslova ljudskih resursa, kao i plana za monitoring uvođenja te funkcije.
* Sprovođenje situacione analize, putem korišćenja instrumenta za procenu učinka u oblasti upravljanja ljudskim resursima SKGO
 |
| **Podrška u pripremi i usvajanju ključnih akata, u skadu sa Zakonom i odgovarajućim podzakonskim aktima** | * Terenske posete JLS
* Rad sa načelnikom opštinske uprave i radnom grupom za uvođenje poslova upravljanje ljudskim resursima
 | * Pomoć u pripremi i usvajanju Odluke o organizaciji gradske/opštinske uprave
* Pomoć u pripremi i usvajanju Pravilnika o organizaciji i sistematizaciji radnih mesta
* Pomoć u pripremi kadrovskog plana za 2017. godinu i jačanje kapaciteta JLS za samostalnu pripremu kadrovskog plana, izmene i dopune sistematizacije u narednim godinima
 |
| **Tehnička podrška u pripremi i usvajanju drugih preporučenih okvirnih dokumenata** | * Terenske posete JLS
* Rad sa načelnikom opštinske uprave i radnom grupom za uvođenje poslova upravljanje ljudskim resursima
 | * Pomoć u pripremi i usvajanju politike i procedure upravljanja ljudskim resursima
* Pomoć u pripremi i usvajanju plana komunikacije u oblasti upravljanja ljudskim resursima
 |
| **Tehnička podrška u pripremi i usvajanju drugih akata, dokumenata i pratećih obrazaca** | * Terenske posete JLS
* Rad sa načelnikom opštinske uprave i radnom grupom za uvođenje poslova upravljanje ljudskim resursima
 | * Pomoć u pripremi godišnjeg plana rada jedinice (ili službenika) za upravljanje ljudskim resursima (za 2017. godinu) i jačanje kapaciteta za samostalno planiranje i obavljanje poslova u ovoj oblasti.
* Pomoć u pripremi i usvajanju neophodnih akata, dokumenata i obrazaca u oblasti zapošljavanja, radnih odnosa i kadrovske evidencije, stručnog usavršavanja i osposobljavanja, ocenjivanja službenika i praćenja njihovog kretanja u službi, nagrađivanje i pokretanje disciplinske odgovornosti službenika, zaštite prava službenika i žabenog postupka, pravnog i ličnog savetovanja službenika
 |
| **Podrška u primeni stečenih znanja i veština tokom sprovedenih obuka** | * Terenske posete JLS
* Rad sa načelnikom opštinske uprave i radnom grupom za uvođenje poslova upravljanje ljudskim resursima
 | * Podrška u uspostavljanju baze podataka o ljudskim resursima
* Podrška u uspostavljanju ključnih funkcija upravljanja ljudskim resursima
* Unapređenje veština komunikacije, timskog rada, upravljanja promenama
* Unapređenje kapaciteta za planiranje, monitoring i evaluaciju, analitičkih veština i kapaciteta za kvalitetno izveštavanje
 |
| **6. Razmena iskustava, širenje primera dobre prakse, generalizacija stečenih znanja i standardizacija pristupa** |
| *Završne aktivnosti u okviru pružanja paketa podrške, uopštavanje znanja i iskustava sa ciljem definisanja standardnog pristupa u uvođenju funkcije upravljanja ljudskih resursa i unapređenje paketa podrške na bazi njegove primene u pilot opštinama* |
| **Završna radionica/konferencija: razmena iskustava i primera dobre prakse u oblasti upravljanja ljudskim resursima** | * Paket podrške u oblasti upravljanja ljudskim resursima
* Iskustva, stečena znanja i veštine JLS-učesnica na projektu i konsultanata
* Primeri dobre prakse
 | * Završna radionica ili konferencija za sve JLS koje su bile uključene u realizaciju paketa podrške
* Razmena iskustava, stečenih znanja i veština
* Predstavljanje primera dobre prakse
 |
| **Unapređenje strukture i sadržaja paketa na bazi stečenih znanja i iskustava tokom njegove primene u pilot opštinama** | * Paket podrške u oblasti upravljanja ljudskim resursima
* Iskustva, stečena znanja i veštine JLS-učesnica na projektu i konsultanata
* Konsultacije sa ekspertima/trenerima
* Uočeni nedostaci i oblasti za moguće unapređenje
* Primeri dobre prakse
 | * Evaluacija sprovednih aktivnosti u pilot opštinama
* Unapređenje paketa podrške u skladu sa nalazima
* Standardizovanje paketa usluga
 |
| **Priprema brošure o rezultatima projekta i primerima dobre prakse** | * Paket podrške u oblasti upravljanja ljudskim resursima
* Iskustva, stečena znanja i veštine JLS-učesnica na projektu i konsultanata
* Primeri dobre prakse
 | * Priprema sveobuhvatnog priručnika sa standardima za sprovođenje funkcije upravljanja ljudskim resursima u JLS
 |

**Aneks: Pregled uputstava, smernica i modela dokumenata koji će se koristiti tokom primene paketa podrške**

|  |  |
| --- | --- |
| **0.** | **Zakonski okvir za upravljanje ljudskim resursima u jedinicama lokalne samouprave**  |
| **0.1** | Pregled zakona, propisa i uputstava iz oblasti ULJR |
| **1.** | **Opšte metodološke smernice i uputstva za institucionalizaciju i sprovođenje funkcije upravljanja ljudskim resursima** |
| **1.1** | Revidirani okvir za upravljanje ljudskim resursima na nivou JLS |
| **1.2** | Institucionalna rešenja za upravljanje ljudskim resursima na nivou JLS |
| **1.3** | Revidirane metodološke smernice za uvođenje/sprovođenje funkcije upravljanja ljudskim resursima u JLS |
| **1.4** | Revidirani model odluke o uspostavljanju funkcije upravljanja ljudskim resursima u JLS |
| **1.5** | Model rešenja o imenovanju radnog tima za uspostavljanje/unapređenje funkcije ljudskih resursa u JLS |
| **1.6** | Revidirani instrument za procenu trenutnog stanja u upravljanju ljudskim resursima, sa uputstvom za korišćenje |
| **1.7** | Model izveštaja o proceni stanja/napretka u oblasti ULJR  |
| **1.8** | Model akcionog (operativnog) plana za primenu paketa podrške ULJR |
| **1.9** | Revidirani model plana za monitoring realizacije akcionog plana |
| **2.**  | **Modeli ključnih akata obaveznih po *Zakonu o zaposlenima u autonomnim pokrajinama i jedinicama lokalne samouprave* (*Službeni glasnik RS* br. 21/2016, 113/2017 – dr. Zakon i 95/2018 – dr. zakon)** |
| **2.1** | Revidirani model odluke o organizaciji opštinske/gradske uprave  |
| **2.2** | Revidirani model pravilnika o organizaciji i sistematizaciji radnih mesta  |
| **2.3** | Revidirani model kadrovskog plana |
| **3.** | **Drugi preporučeni okvirni dokumenti** |
| **3.1** | Revidirani model politike upravljanja ljudskim resursima |
| **3.2** | Revidirani model smernica za upravljanje ljudskim resursima |
| **3.3** | Model plana komunikacije u oblasti upravljanja ljudskim resursima |
| **3.4** | Model godišnjeg akcionog (operativnog) plana za ULJR |
| **3.5** | Smernice za uspostavljanje, vođenje i korišćenje baze podataka o ljudskim resursima, instrukcije i podrška u popunjavanju CROSO baze |
| **4.** | **Modeli akata, dokumenata i obrazaca** |
| **4.1** | **Zapošljavanje**  |
| **4.1.1** | Revidirani model oglasa o internom konkursu |
| **4.1.2** | Revidirano rešenje o imenovanju konkursne komisije za sprovođenje internog konkursa |
| **4.1.3** | Revidirani model sporazuma o preuzimanju |
| **4.1.4** | Revidirani model oglasa o javnom konkursu |
| **4.1.5** | Revidirani model rešenja o imenovanju konkursne komisije za sprovođenje javnog konkursa |
| **4.1.6** | Revidirani model rešenja o izboru kandidata |
| **4.1.7** | Revidirani model rešenja o premeštaju |
| **4.1.8** | Smernice za vođenje intervjua, testiranje i odabir kandidata |
| **4.1.9** | Uvod u pojam kompetencija za službenike i nameštenike u JLS  |
| **4.2** | **Radni odnosi** |
| **4.2.1** | Revidirani model rešenja o davanju saglasnosti na dodatni rad |
| **4.2.2** | Revidirani model rešenja o godišnjem odmoru |
| **4.3** | **Stručno usavršavanje i osposobljavanje** |
| **4.3.1** | Metodologija za analizu potreba za obukom sa kalendarom aktivnosti |
| **4.3.2** | Model izveštaja o sprovedenoj analizi potreba za obukom |
| **4.3.3** | Primer posebnog programa stručnog usavršavanja u propisanom formatu |
| **4.3.4** | Model plana stručnog usavršavanja sa finansijskim planom za njegovo izvršavanje |
| **4.3.5** | Revidirani model izveštaja o pohađanoj obuci |
| **4.3.6** | Smernice za sprovođenje postupka i modeli dokumenata i obrazaca koji se odnose na vrednovanje programa stručnog usavršavanja |
| **4.3.7** | Model rešenja o omogućavanju dodatnog obrazovanja |
| **4.3.8** | Ugovor o stručnom osposobljavanju |
| **4.4** | **Ocenjivanje službenika** |
| **4.4.1** | Lista kojom se utvrđuju ocenjivač i kontrolor za svakog službenika u JLS |
| **4.4.2** | Izveštaj o ocenjivanju službenika |
| **4.4.3** | Izveštaj o ocenjivanju službenika |
| **4.4.4** | Izveštaj o vanrednom ocenjivanju službenika |
| **4.4.5** | Izveštaj o prevremenom ocenjivanju sužbenika |
| **4.4.6** | Model evidencije o ocenjivanju |
| **4.4.7** | Primer definisanja radnih ciljeva službenika |
| **4.4.8** | Primer analize rezultata i praćenja efekata ocenjivanja službenika |
| **4.5** | Disciplinska odgovornost službenika |
| **4.5.1** | Model pravilnika o disciplinskoj odgovornosti i odgovornosti za štetu |
| **4.5.2** | Model zaključka o pokretanju postupka o disciplinskoj odgovornosti i odgovornosti za štetu |
| **4.6** | **Model rešenja o obrazovanju žalbene komisije** |
| **4.6.1** | Model rešenja o obrazovanju žalbene komisije |
| **4.6.2** | Model poslovnika o radu žalbene komisije |
| **4.7** | **Plate i naknade zaposlenih** |
| **4.7.1** | Model rešenja o određivanju koeficijenta pri zasnivanju radnog odnosa |
| **4.7.2** | Model rešenja o uvećanoj plati |
| **4.8** | **Međuopštinska saradnja u oblasti upravljanja ljudskim resursima** |
| **4.8.1** | Smernice za međuopštinsku saradnju u oblasti ULJR (modeli MoS) |
| **4.8.2** | Modeli međuopštinske saradnje |
| **4.8.3** | Model sporazuma o međuopštinskoj saradnji u oblasti upravljanja ljudskim resursima |
| **4.9** | **Etika, ljudska prava i rodna ravnopravnost** |
| **4.9.1** | Model kodeksa ponašanja službenika i nameštenika |
| **4.9.2** | Smernice za integrisanje elemenata zaštite ljudskih prava i poštovanja različitosti |