



Implemented by:  
**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



**Поседна радна група  
за израду оквира компетенција потребних за делотворан рад запослених у државној  
управи**

**-Нацрт-**

**ОКВИР КОМПЕТЕНЦИЈА ДРЖАВНИХ  
СЛУЖБЕНИКА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ**

Београд, 10.10.2017. године

## САДРЖАЈ

1. Резиме .....	4
2. Увод.....	6
3. Стратешки и нормативни оквир .....	7
4. Правни аспекти .....	10
5. Предлог оквира компетенција државних службеника у РС.....	11
5.1. Кључне вредности рада државне/јавне управе .....	12
5.2. Бихевиоралне компетенције.....	15
5.3. Функционалне компетенције .....	20
 А н е к с: Предлог формулара за одређивање компетенција у оквиру радног места.....	 27

## 1. Резиме

- Нацрт документа „Оквир компетенција државних службеника у Републици Србији“ представља резултат рада Посебне радне групе за израду оквира компетенција потребних за делотворан рад запослених у државној управи коју је формирао директор Службе за управљање кадровима, Решењем од 11.04.2017. године, а коју чини четрнаест чланова – представника: Службе за управљање кадровима, Министарства државне управе и локалне самоуправе и GIZ-а. Израду оквира компетенција подржала је немачка развојна сарадња кроз пројекат "Подршка реформи јавне управе у Србији" који спроводи GIZ (*Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH*).
- Нацрт садржи анализу стратешког и нормативног оквира у Републици Србији за успостављање система управљања људским ресурсима (УЉР) заснованог на компетенцијама, циљеве и значај примене оквира компетенција, анализу правних аспеката његове примене, приказ елемената предложеног оквира компетенција и смернице за његову примену.
- У изради Нацрта пошло се од следећих претпоставки: (а) најважнији захтеви које ЕУ поставља у области развоја службеничких система односе се на јачање професионализма чије основне елементе чине: планирање, регрутација и селекција кадрова на основу заслуга уз могућности развоја каријере, због чега се Република Србија определила за успостављање целовитог приступа УЉР заснованог на компетенцијама усвајањем документа „Оквир политике управљања људским ресурсима у државној управи Републике Србије“ (МДУЛС, 2017); (б) компетенције представљају капацитет особе (знања, вештине, ставови, особине и способности) да посао обави на делотворан начин; (в) предложени оквир компетенција треба да буде такав да се може применити у свим кључним областима управљања људским ресурсима у државној управи (регрутација и селекција, обука, развој, оцењивање перформанси, награђивање); (г) због различите природе послова органа и организација државне управе у Републици Србији, предложени оквир треба да обезбеди баланс између потребе за интеграцијом на републичком нивоу, кроз дефинисање општих принципа, вредности и компетенција, и респонзивности (флексибилности) на локалном нивоу, тако да кадровске јединице у органима/организацијама могу кроз примену предложеног оквира компетенција да узму у обзир локалне специфичности и потребе; (д) предложени оквир компетенција се може применити фазно и може се једноставно мењати и унапређивати на основу информација и потреба органа/организација.
- Предложени *Оквир компетенција* укључује три основне компоненте: 1) кључне вредности рада државне управе у Републици Србији, 2) бихевиоралне компетенције и 3) функционалне компетенције.
- *Кључне вредности рада државне управе у Републици Србији* представљају идеално стање којем државна/јавна управа у РС треба да тежи и које треба да усмеравају њене активности и понашање. Идентификовано је укупно 10 вредности: (а) остваривање јавног интереса, (б) јачање законитости и правне сигурности, (в) развој “доброг управљања“ - усмереност ка грађанима и приватном сектору/креирање повољног

пословног окружења, (e) кохерентно/усклађено функционисање система државне/јавне управе, (d) професионализација јавно-службеничког система, (h) економично управљање јавним средствима, (e) јачање одговорног обављања послова од јавног значаја, (ж) континуирано повећање ефикасности и квалитета рада, (з) снажна посвећеност примени етичких стандарда, (и) стварање подстицајног амбијента за привлачење, развој и задржавање запослених у државној управи. Детаљан опис вредности представљен је у поглављу 4.1. овог документа.

- *Бихевиоралне компетенције* су дефинисане као скуп потребних и пожељних радних понашања да би државни службеник делотворно и квалитетно обавио посао. Идентификовано је укупно 5+1+1 бихевиоралних компетенција: **5** истих компетенција за све, при чему се индикатори понашања разликују за руководиоце и извршиоце (*Управљање информацијама; Управљање задацима и остваривање резултата; Учење и промене; Изградња и одржавање професионалних односа; Савесност, посвећеност и интегритет*) + **1 додатна** компетенција за све руководиоце - руководиоци ужих унутрашњих јединица и државни службеници на положају (*Вођење људи*) + **1** додатна компетенција само за стратешки ниво руковођења – државни службеници на положају (*Стратешко управљање*). Индикатори понашања за све идентификоване бихевиоралне компетенције су пописани у поглављу 4.2. овог документа.
- *Функционалне компетенције* су дефинисане као скуп потребних и пожељних знања и вештина које државни службеник примењује у раду да би делотворно и квалитетно обавио посао. Идентификоване су 3 опште које су заједничке за све државне службенике (Организација и функционисање система државне управе у Републици Србији; Дигитална писменост; Пословна комуникација) и 2 специфичне функционалне компетенције (потребна знања и вештине) које зависе од: 1) *фамилије послова* којој припада конкретно радно место (идентификовано је укупно 14 фамилија послова у државној управи, при чему се њихов број, по потреби, може мењати) и 2) *захтева конкретног радног места* који су условљени делокругом рада органа/организације и конкретних задужења на радном месту. Овим документом су дефинисана сва потребна знања и вештине за обављање послова у оквиру 14 идентификованих фамилија, док знања и вештине конкретног радног места треба да идентификује аналитичар посла у сарадњи са непосредним руководиоцем у органу/организацији, чиме је остављен простор за узимање у обзор локалних специфичности. Функционалне компетенције су детаљно пописане у поглављу 4.3. овог документа.
- Документ садржи *смернице за интегрисање предложеног оквира компетенција државних службеника у законодавни оквир*. Потребно је изменити Закон о државним службеницима и релевантне подзаконске прописе. Потребне измене су детаљно објашњене у поглављу 5 овог документа.

## 2. Увод

Континуирана изградња професионалног и деполитизованог службеничког система је један од кључних услова за законито, стручно и делотворно обављање управних послова којима се остварују јавне функције и спроводи политика. Стога, службенички систем, захтева стално преиспитивање и унапређење у складу са савременим тенденцијама. Он мора обезбедити, с једне стране, законито и ваљано функционисање државне управе, а с друге стране, могућности развоја каријере, социјалну промоцију, етичке стандарде, као и подстицајне механизме за рад државних службеника.

Успостављање усклађеног јавно-службеничког система заснованог на заслугама и унапређење система управљања људским ресурсима у функцији су свеобухватне реформе јавне управе у Републици Србији. Савремена управа има потребу за кадровима развијених знања, оспособљених за примену нових метода рада прилагођених другачијем окружењу. Акцент је на развоју професионалних капацитета и увођењу компетенција државних службеника. Фаворизује се принцип мериторности који подстиче запошљавање, распоређивање и напредовање лица која поседују одређено образовање/знање, способности, личне особине, ставове, радно искуство и друге критеријуме потребне за успешно обављање радних дужности. Јавни интерес даје правац и значење свему што службеници раде.

Израда документа „Нацрт оквира компетенција државних службеника у Републици Србији“, подржана је у оквиру немачке развојне сарадње на пројекту „Подршка реформи јавне управе“ који реализују као партнери Министарство државне управе и локалне самоуправе, у сарадњи са Службом за управљање кадровима и ГИЗ (*Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit*). Предлог Оквира компетенција државних службеника у Републици Србији је припремила Посебна радна група за израду оквира компетенција потребних за делотворан рад запослених у државној управи, чији су чланови запослени у Служби за управљање кадровима Владе РС, Министарству државне управе и локалне самоуправе, представници и консултанци ГИЗ-а.

Предлог Оквира компетенција државних службеника у Републици Србији садржи анализу стратешког и нормативног оквира у Републици Србији за успостављање система управљања људским ресурсима заснованог на компетенцијама, анализу правних аспеката примене предложеног оквира компетенција, циљеве, значај и елементе предложеног оквира компетенција, као и смернице за његову примену. У Анексу овог документа налази се и предлог формулара за одређивање компетенција државних службеника у оквиру радног места.

### 3. Стратешки и нормативни оквир

Политика реформе јавно-службеничког система у Републици Србији се заснива на принципима европског управног простора, који се детаљније разрађују документом под називом „Смернице за развој и контролу система државне управе за стицање чланства у Европској унији” (*Control and Management System Baselines for European Union Membership*) у делу „Смернице развоја службеничког система” (*“Civil Service Baselines”*).<sup>1</sup> Најважнији захтеви које Европска унија поставља у области развоја службеничких система се односе на јачање професионализма, чије основне елементе чине: планирање, одабир и пријем кадрова на основу заслуга, уз могућности развоја каријере. На основу стандарда развоја службеничког система идентификовани су основни принципи рада државних службеника и главни елементи положаја државних службеника (правни основ регулисања положаја државних службеника, успостављање и примена принципа законитости, одговорности, непристрасности у раду, запошљавање на основу заслуга, систем јавних конкурса заснован на заслугама и транспарентним критеријумима, деполитизација управе, успостављање система напредовања на основу заслуга и оцењивања, ефикасно управљање кадровима, итд.).<sup>2</sup> Поред несумњивог доприноса Европске уније развоју и примени стандарда правног положаја државних службеника у земљама чланицама, велики утицај имају и друге међународне организације (ОУН, Савет Европе и МОР).

Полазећи од смерница Европске уније о потребама развоја јавно-службеничког система, у Републици Србији су усвојени стратешки документи: *Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији* и *Акциони план за спровођење Стратегије реформе јавне управе за период 2015-2017. године*, *Стратегија реформе државне управе у Републици Србији*, *Стратегија стручног усавршавања државних службеника у Републици Србији*, *Фискална стратегија за 2017. годину са пројекцијама за 2018. и 2019. годину*, *Стратегија развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији за период 2017-2020. године* и друге.<sup>3</sup> Потребно је указати и на значај *Акционог плана за Поглавље 23* који представља крвни стратешки документ у овој области, којим се предвиђају активности

<sup>1</sup>Видети: Sigma Baselines, *Control and Management System Baselines for European Union Membership*, OECD, October 1999.

<sup>2</sup>Опширније у: Sigma Balkans Reports, *Republic of Serbia, Public Service and the Administrative Framework*, June, 2007; Sigma Paper No 23, *Preparing Public Administrations for the European Administrative Space*, OECD, Paris, 1998; Sigma Paper No 27, *European Principles for Public Administration*, OECD, Paris, 1998; OECD, Sigma Baselines, *Control and Management System Baselines for European Union Membership*, October 1999; OECD, *Administrative Capacities for EU membership*, Public Management Forum, Paris, 2000.

<sup>3</sup>Видети: *Стратегија реформе државне управе у Републици Србији* и *Акциони план за спровођење реформе државне управе*, Министарство за државну управу и локалну самоуправу, Београд, март 2005; *Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период 2014-2016. године* („Сл. гласник РС“ бр. 020-656/2014), Београд, 2014; *Стратегија стручног усавршавања државних службеника у Републици Србији* (Сл. гласник РС бр. 56/2011, 51/2013); *Влада РС, Фискална стратегија за 2017. годину са пројекцијама за 2018. и 2019. годину, 2017; Стратегија развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији за период 2017-20120. године*, 2017.

усвајања и спровођења стратегије људских ресурса за правосуђе, а на основу анализе потреба и обима посла.<sup>4</sup>

Поменути актима, створене су основе за системски приступ реформи јавне управе и дефинисани правци њеног развоја. Стратешко опредељење представљено *Оквиром политике управљања људским ресурсима у државној управи Републике Србије* се првенствено односи на **успостављање целовитог приступа управљању људским ресурсима заснованог на компетенцијама** - почев од планирања људских ресурса, одабира и запошљавања, увођења у посао, управљања учинком, развоја запослених, до изласка из организације.<sup>5</sup>

Општи циљ реформе је унапређење рада јавне управе и обезбеђивање високог квалитета услуга грађанима и привредним субјектима и стварање такве јавне управе која ће допринети економској стабилности. Само професионална државна управа која је заснована на принципу заслуга (*способности*) и одговорности државних службеника, може успешно да оствари захтеве који се пред њу постављају у процесу реформе. Зато је изградња професионалне управе кључ успешне реформе. Принцип професионализма обухвата неколико елемената од којих су најважнији: планирање одговарајућих стручних профила запослених, обезбеђење непристрасног одабира кандидата на руководећим и неруководећим радним местима, објективно праћење и вредновање рада службеника, развој запослених, успостављање механизма мотивације и награђивања, укључујући и напредовање на основу заслуга, успостављање стимулативног система зарада, дефинисање јасних правила понашања и односа према јавним пословима, спречавање свих видова корупције и других негативних појава, поштовање правила о забрани сукоба интереса, развој јасних механизма контроле рада и одговорности. Имајући у виду да је основни циљ рада управе заштита јавног интереса, однос јавних службеника и државе је посебан, при чему се при регулисању њихових права и дужности води рачуна о несметаном обављају послова од општег интереса, заштити службеника од спољних притисака или искушења корупције и истовремено ефикасном и квалитетном пружању услуга грађанима и другим субјектима.

За дефинисање вредности рада државне управе и утврђивање оквира компетенција, неопходна је детаљна анализа правног оквира - релевантних закона и подзаконских прописа којима се регулише рад државне управе и положај и начела рада државних службеника. То су, пре свега, решења Закона о државним службеницима, али и других закона - Закона о државној управи,<sup>6</sup> Закона о министарствима<sup>7</sup>, Закона о систему плата запослених у јавном сектору<sup>8</sup>, Закона о општем управном поступку<sup>9</sup>, Закона о слободном

<sup>4</sup> Видети: Република Србија, Преговарачка група за Поглавље 23, *Акциони план за Поглавље 23*, 2015.

<sup>5</sup> Видети: Министарство државне управе и локалне самоуправе, *Оквир политике управљања људским ресурсима у државној управи Републике Србије*, 2017.

<sup>6</sup> Видети: *Закон о државним службеницима* („Службени гласник РС“, бр. 79/2005, 81/2005, 83/2005, 64/2007, 67/2007, 116/2008, 104/09, 99/14); *Закон о државној управи* („Службени гласник РС“ бр. 79/05, 101/07, 95/10, 99/14).

<sup>7</sup> *Закон о министарствима* (Сл. гласник РС бр. 44/2014, 14/2015, 54/2015, 96/2015).

<sup>8</sup> *Закон о систему плата запослених у јавном сектору* (Сл. гласник РС бр. 18/16, 108/2016).

<sup>9</sup> *Закон о општем управном поступку* (Сл. гласник РС бр. 18/16).

приступу информацијама од јавног значаја<sup>10</sup>, Закона о Агенцији за борбу против корупције<sup>11</sup>, Закона о заштитнику грађана<sup>12</sup>, Закона о државној ревизорској институцији<sup>13</sup>, Закона о заштити узбуњивача<sup>14</sup>, Закона о забрани дискриминације<sup>15</sup>, Закона о спречавању злостављања на раду<sup>16</sup>, Закона о управној инспекцији<sup>17</sup>, Закона о инспекцијском надзору<sup>18</sup>, Закона о начину одређивања максималног броја запослених у јавном сектору<sup>19</sup> и других. Дефинисању оквира компетенција претходи и правна анализа подзаконских аката у овој области<sup>20</sup>, као и дубље разматрање Каталога звања и положаја у органима државне управе, другим државним органима и органима Аутономне Покрајине и јединица локалне самоуправе.

---

<sup>10</sup>Закон о слободном приступу информацијама од јавног значаја, („Службени гласник РС” бр.120/04, 54/07, 104/09, 36/10).

<sup>11</sup>Закон о Агенцији за борбу против корупције („Службени гласник РС” бр. 97/08, 53/10, 66/11, 67/13, 112/13, 8/15).

<sup>12</sup>Закон о заштитнику грађана („Службени гласник РС”, 79/05, 54/07).

<sup>13</sup>Закон о државној ревизорској институцији („Службени гласник РС”, 101/05, 54/07, 36/10).

<sup>14</sup>Закон о заштити узбуњивача (Сл. гласник РС бр. 3140/14).

<sup>15</sup>Закон о забрани дискриминације, („Службени гласник РС“ бр. 22/09).

<sup>16</sup>Закон о спречавању злостављања на раду („Службени гласник РС” бр. 36/10).

<sup>17</sup>Закон о управној инспекцији („Службени гласник РС“, број 87/2011).

<sup>18</sup>Закон о инспекцијском надзору („Службени гласник РС” бр. 36/15).

<sup>19</sup>Закон о начину одређивања максималног броја запослених у јавном сектору („Службени гласник РС” бр. 68/15, 81/16).

<sup>20</sup>Видети: Уредба о спровођењу интерног и јавног конкурса за попуњавање радних места у државним органима („Службени гласник РС“ бр. 41/07 – пречишћен текст и 109/09); Уредба о разврставању радних места и мерилима за опис радних места државних службеника (“Службени гласник РС”, бр. 117/05, 108/08, 109/09, 95/10, 117/12, 84/14, 132/14, 28/15, 102/15, 113/15); Уредба о оцењивању државних службеника, („Службени гласник РС“ бр. 11/06, 109/09); Уредба о припреми кадровског плана у државним органима („Службени гласник РС“ бр. 08/06); Уредба о стручном усавршавању државних службеника („Службени гласник РС” бр. 25/15); Уредба о оснивању Службе за управљање кадровима („Службени гласник РС” бр. 106/05, 109/09); Уредба о начелима за унутрашње уређење и систематизацију радних места у министарствима, посебним организацијама и службама Владе (“Службени гласник РС”, бр. 81/07, 69/08, 98/12, 87/13); Правилник о стручним оспособљеностима, знањима и вештинама које се проверавају у изборном поступку, начину њихове провере и мерилима за избор на радна места (Службени гласник РС, број 64/06, 81/06, 43/109, 35/10, 30/15).



## 4. Правни аспекти

Професионалан службенички систем захтева усклађивање радноправног статуса запослених у државној/јавној управи. То уједно утиче на кохерентно функционисање управе и ефикасно обављање управних послова на централном и локалном нивоу.

У вези са дефинисањем оквира компетенција, потребно је прецизирати круг лица на која се релевантни акти примењују. У складу са Законом о државним службеницима, државни службеници су лица чије се радно место састоји од послова из делокруга органа државне управе (министарстава, органа управе у саставу министарстава, посебних организација и стручних служби управних округа), судова, јавних тужилаштва, Републичког јавног правобранилаштва, служби Народне скупштине, председника Републике, Владе, Уставног суда и служби органа чије чланове бира Народна скупштина, или с њима повезаних општих правних, информатичких, материјално-финансијских, рачуноводствених и административних послова (позитивно одређење).<sup>21</sup> Радна места државних службеника се деле на државне службенике на положају (који у хијерархији службеничких радних места заузимају највишу позицију са овлашћењима и одговорностима везаним за вођење, усклађивање и организовање рада, а стичу се постављењем од Владе или другог државног органа или тела) и службенике на извршилачким радним местима.

Такође, према овом Закону, одређена права и дужности службеника у појединим државним органима могу се посебним законом уредити друкчије ако то произлази из природе њихових послова. Посебни службенички системи су карактеристични за полицију, војску, спољне послове, царинске и пореске органе, у управи за извршење кривичних санкција, покрајинским органима, организацијама и службама и у органима, организацијама и службама јединица локалне самоуправе.

Сходно одредбама Закона о државним службеницима, намештеници су запослени који обављају пратеће помоћно-техничке послове. Основна разлика између положаја државних службеника и намештеника произлази из чињенице да су послови службеника непосредно повезани са вршењем власти због чега се њихов однос са државом заснива на основу посебног поверења и успоставља на јавно-правни начин, док намештеници обављају пратеће помоћно-техничке пословеу државним органима. Будући да се њихов рад у великој мери приближава раду у приватном сектору, они потпадају под општи, уговорни радноправни режим. Имајући у виду улогу и положај намештеника, на њих се примењују општи прописи о раду, пре свега, Закон о раду.<sup>22</sup> Посебан правни режим установљен Законом о државним службеницима се примењује изузетно. Радна места намештеника, као и радна места државних службеника морају бити садржана и описана правилником, којим се одређују и услови за запослење на радним местима намештеника и њихов број. За пријем

<sup>21</sup> Видети: члан 2. Закона о државним службеницима. Сходно томе, државни службеници нису народни посланици, председник Републике, судије Уставног суда, чланови Владе, судије, јавни тужиоци, заменици јавних тужилаца и друга лица која на функцију бира Народна скупштина (повереник за јавне информације, заштитник права грађана, чланови Комисије за хартије од вредности) или поставља Влада (државни секретари и генерални секретар Владе). Ова лица нису под правним режимом „државних службеника“.

<sup>22</sup> Видети: Закон о раду („Службени гласник Републике Србије” бр. 24/05, 61/05, 54/09, 32/13, 75/14).

у радни однос, њихово радно место мора бити предвиђено правилником и његово попуњавање се мора уклопити у донесени кадровски план. Од поменутих одредаба се полази при одређивању кључних вредности рада државне управе и Оквира компетенција.

## 5. Предлог оквира компетенција државних службеника у РС

Предлог Оквира компетенција ставља акценат на пуну примену знања, вештина и понашања службеника која су потребна да би се послови неког радног места обавили на квалитетан и делотворан начин. Кроз коришћење компетенција, појашњавају се лични квалитети и начини понашања на радном месту. Оквир компетенција описује на који начин треба да се приступи свакодневном послу. Успех обављања послова државне управе не зависи само од онога „шта радимо“ већ и и „како то радимо“.

Компетенције се везују за све елементе функције управљања људским ресурсима, као што су: планирање људских ресурса, анализа послова/радних места, регрутација и селекција, распоређивање, мобилност, оцењивање и награђивање, лични развој и развој каријере. Добијају на пуном значају када се примене и истовремено утичу на јачање људских потенцијала. Очекује се да ће коришћење компетенција побољшати тачност процене подобности кандидата за обављање послова и доношење одлуке о њиховом напредовању и развоју.

Компетенција представља скуп знања, вештина, црта личности, ставова и способности које поседује нека особа, а који обликује понашање те особе и воде постизању очекиваних резултата на радном месту.<sup>23</sup> Одређује се и као „појединачна способност која комбинује вештине, ставове и понашања у одговору на захтеве одређене врсте посла у датом контексту друштвене еволуције и организационе сложености.“<sup>24</sup>

Предложене компетенције државних службеника изведене су из кључних вредности рада државне/јавне управе у Републици Србији.

Предлог оквира компетенција државних службеника у РС садржи 3 елемента: (1) кључне вредности рада државне/јавне управе у РС, (2) бихевиоралне компетенције и (3) функционалне компетенције.

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

<sup>23</sup>Видети: Служба за управљање кадровима Владе РС, *Приручник за одређивање компетенција за делотворан рад на радном месту*.

<sup>24</sup>Видети: Н. Rato, С. Baptista, D. ferraz, М. Rodrigues, *Vodič za MANFOP – Procena potreba za obukom u javnim organizacijama, op.cit.*, str. 10.

- **Компетенције** представљају капацитет особе (знања, вештине, ставови, особине и способности) да посао обави на делотворан начин.
- **Бихевиоралне компетенције** представљају скуп потребних и пожељних радних понашања да би државни службеник делотворно и квалитетно обавио посао.
- **Функционалне компетенције** представљају скуп потребних и пожељних знања и вештина које државни службеник примењује у раду да би делотворно и квалитетно обавио посао.

У сегменту планирања људских ресурса, селекције и пријема, процена компетенција кандидата мора имати пуну примену, што подразумева јасно дефинисање критеријума за процену компетенција, као и обуку чланова конкурснијих комисија који морају имати знање о начину избора компетенција за одређена радна места, начину тестирања и начину оцене одређених компетенција. Такође, од посебне важности је да систем оцењивања полази од утврђеног оквира компетенција, што подразумева измене досадашњих мерила оцењивања. Потребно је успоставити и обавезу праћења будућих потреба развоја компетенција. Потпуно уграђен у свеобухватни систем управљања људским ресурсима, Оквир компетенција утиче на побољшање радног учинка запослених и остваривање стратешких циљева органа и организација.

У циљу увођења компетенција, неопходне су измене правног оквира - *Закона о државним службеницима*, других закона и подзаконских прописа и усвајање нових подзаконских прописа. Изменама правног оквира се наставља започета професионализација државне управе и обезбеђује пуна примена принципа мериторности.

### 5.1. Кључне вредности рада државне/јавне управе

На основу поменутих реформских тенденција, стратешког и нормативног оквира, развијен је систем вредности – циљева рада државне управе у Републици Србији, који представља полазну основу за креирање оквира компетенција. Компетенције једне организације се не могу одвојити од појединачних вештина људи који у њој раде. Сходно томе, *ex ante* процени индивидуалних компетенција мора да претходи утврђивање тога какви су људски ресурси потребни да би свака организација остварила своје стратешке циљеве и програме рада.<sup>25</sup>

Вредности представљају идеално стање којем појединац, организација и друштво треба да теже и које треба да усмерава њихове активности и понашање; говоре чему појединци треба да теже и како треба да се понашају и имају прескриптивну функцију. Кључне вредности у државној управи изводе се из општег циља који подразумева успостављање и развој функционалног и кохерентног система државне управе у којем компетентни државни службеници законито, професионално и одговорно обављају послове од јавног значаја уз усмереност ка потребама грађана, приватног сектора и других корисника јавних услуга. Идентификовао је десет кључних вредности рада државне/јавне управе у Републици Србији које су представљене у наставку.

<sup>25</sup>Опшриније: Н. Rato, С. Baptista, D. ferraz, М. Rodrigues, *Vodič za MANFOP – Procena potreba za obukom u javnim organizacijama*.

## КЉУЧНЕ ВРЕДНОСТИ РАДА ДРЖАВНЕ/ЈАВНЕ УПРАВЕ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ -предлог-

1. **ОСТВАРИВАЊЕ ЈАВНОГ ИНТЕРЕСА** (планирање и спровођење јавних политика - креирање стратегија, припрема нацрта прописа и других аката);
2. **ЈАЧАЊЕ ЗАКОНИТОСТИ И ПРАВНЕ СИГУРНОСТИ** (ефикасна примена прописа и јавних политика, непроменљивост прописа, јачање улоге руководиоца у примени прописа, контролни механизми, санкционисање незаконитог и неефикасног рада..);
3. **РАЗВОЈ “ДОБРОГ УПРАВЉАЊА” - УСМЕРЕНОСТ КА ГРАЂАНИМА И ПРИВАТНОМ СЕКТОРУ/КРЕИРАЊЕ ПОВОЉНОГ ПОСЛОВНОГ ОКРУЖЕЊА** (транспарентност и отвореност у раду, сарадња, договор, партнерство, праћење и реаговање на промене у окружењу, иницирање промена у окружењу, праћење европских и међународних управних стандарда);
4. **КОХЕРЕНТНО (УСКЛАЂЕНО) ФУНКЦИОНИСАЊЕ СИСТЕМА ДРЖАВНЕ/ЈАВНЕ УПРАВЕ** (континуирана и ефикасна сарадња између органа државне управе и са другим државним и недржавним субјектима управе И другим државним органима, уједначено поступање/примена једнообразних стандарда правног положаја државних службеника);
5. **ПРОФЕСИОНАЛИЗАЦИЈА ЈАВНО-СЛУЖБЕНИЧКОГ СИСТЕМА** (обезбеђење административног континуитета уз поштовање принципа сталности и мериторности/заслуга, успостављање ефикасног система управљања људским ресурсима);
6. **ЕКОНОМИЧНО УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ СРЕДСТВИМА** (креирање рационалне организације и оптимизација управних послова, принцип наменског трошења јавних средстава, одговорност за трошење буџетских средстава..);
7. **ЈАЧАЊЕ ОДГОВОРНОГ ОБАВЉАЊА ПОСЛОВА ОД ЈАВНОГ ЗНАЧАЈА** (развој личне одговорности запослених, јачање одговорности службеника на руководећим радним местима, политичка неутралност, објективност у раду...);
8. **КОНТИНУИРАНО ПОВЕЋАЊЕ ЕФИКАСНОСТИ И КВАЛИТЕТА РАДА** (лична и организациона, усмереност на резултате рада, поштовање временских рокова- брзи одговори - временска ефикасност у вођењу поступака, залагање/иницијатива, примена савремених информационих технологија, е-управа, поједностављење административних процедура...);
9. **СНАЖНА ПОСВЕЋЕНОСТ ПРИМЕНИ ЕТИЧКИХ СТАНДАРДА** (савесност, непристрасност, јачање интегритета, професионално опхођење, професионализам и правичност у поступању према запосленима, грађанима, стејкхолдерима, медијима, заштита приватности странака...);

- 10. СТВАРАЊЕ ПОДСТИЦАЈНОГ АМБИЈЕНТА ЗА ПРИВЛАЧЕЊЕ, РАЗВОЈ И ЗАДРЖАВАЊЕ ЗАПОСЛЕНИХ У ДРЖАВНОЈ УПРАВИ** (запослење, услови рада, развој запослених/лични развој, управљање развојем талентованих запослених, развој каријере, мотивација, социјална промоција, подстицајан систем плата, примена политике једнаких могућности, поштовање принципа родне равноправности).

## 5.2. Бихевиоралне компетенције

**Бихевиоралне компетенције** представљају скуп потребних и пожељних радних понашања потребних да би државни службеник делотворно и квалитетно обавио посао.

Идентификоване су 2 групе бихевиоралних компетенција: (1) за извршиоце и (2) за руководиоце (види табеле 1 и 2).

**Предложени модел бихевиоралних компетенција „5 + 1 + 1“:** 5 истих компетенција за све (индикатори понашања се разликују за руководиоце и извршиоце) + 2 додатне компетенције за руководиоце: 1 компетенција за све руководиоце (руководиоци ужих унутрашњих јединица) + 1 компетенција само за стратешки ниво руковођења (државни службеници на положају).

**Табела 1.** Преглед предложених бихевиоралних компетенција

	БИХЕВИОРАЛНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ (БК)	ИЗВРШИЛАЦ	РУКОВОДИЛАЦ	
			Руководилац ужих унутрашњих јединица	Државни службеник на положају
1.	Управљање информацијама	X	X	X
2.	Управљање задацима и остваривање резултата	X	X	X
3.	Учење и промене	X	X	X
4.	Изградња и одржавање професионалних односа	X	X	X
5.	Савесност, посвећеност и интегритет	X	X	X
6.	Управљање људима		X	X
7.	Стратешко управљање			X

**Табела 2. Преглед бихевиоралних компетенција и позитивних индикатора понашања**

	Бихевиоралне компетенције - БК	Позитивни индикатори понашања	
		Руководилац (БКР)	Извршилац (БКИ)
1.	<b>Управљање информацијама –</b> прикупљање, разумевање, организовање, обрада, чување, дистрибуирање и употреба информација.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Познаје савремене токове и добре праксе у управљању информацијама.</li> <li>2. Активно размењује (тражи и даје) све потребне информације.</li> <li>3. Анализира и повезује информације из различитих извора и правилно дефинише ситуацију.</li> <li>4. Обезбеђује несметану размену информација прикупљених из различитих мрежа односа.</li> <li>5. Активан је и доследан у ажурирању и организовању информација.</li> <li>6. Благовремено пружа све потребне информације и савете надређенима, сарадницима и странкама.</li> <li>7. Иновира, предлаже и унапређује на основу информација којима располаже.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прикупља, анализира и користи релевантне информације из различитих извора.</li> <li>2. Правилно разуме, објективно сагледава и приказује информације.</li> <li>3. Успешно организује информације, базе података и друге документе.</li> <li>4. Апстрахује, налази правила и увиђа логичке односе међу подацима.</li> <li>5. Разуме важност и брине о безбедности пословних информација.</li> <li>6. Информације преноси јасно, концизно, потпуно и на начин примерен саговорнику.</li> </ol>
2.	<b>Управљање задацима и остваривање резултата -</b> организовање и структурирање радних задатака на прописан, ефикасан и транспарентан начин како би се остварили планирани резултати.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Остварује циљеве своје организационе јединице и органа у целини.</li> <li>2. Одлуке доноси благовремено, под притисцима и кратким роковима.</li> <li>3. Планира време, средства и људе за обављање задатака у својој организационој јединици на економичан начин.</li> <li>4. Даје јасна упутства и распоређује задатке на функционалан начин.</li> <li>5. Организује запослене да посао обаве квалитетно, у року и подстиче их на остваривање резултата.</li> <li>6. Предвиђа проблеме и предлаже решења.</li> <li>7. Посвећен је испуњавању очекивања интерних и екстерних корисника услуга.</li> <li>8. Оријентисан ка високим постигнућима.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организује сопствени рад и преузима одговорност за резултате свог рада.</li> <li>2. Извршава задатке у предвиђеним роковима уз економично трошење средстава.</li> <li>3. Решава проблеме ефикасно и сврсисходно, користећи различите методе.</li> <li>4. Непристрасно и правично поступа према странкама.</li> <li>5. Подстиче и себе и друге на остваривање резултата.</li> <li>6. Одлуке су му базиране на анализи, искуству и расуђивању.</li> </ol>

<p><b>3. Учење и промене – активан и позитиван однос према учењу ради благовременог и конструктивног реаговања на промене из интерног (развој) и екстерног окружења (адаптација).</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Своје понашање прилагођава различитим ситуацијама.</li> <li>2. Подстиче запослене да размишљају о унапређењу свог рада.</li> <li>3. Подстиче стварање интерфункционалних тимова ради размене знања и учења.</li> <li>4. Успешно ради под стресом и не преноси га на сараднике.</li> <li>5. Познаје своје јаке и слабе стране и исказује спремност за лични развој.</li> <li>6. Има визију развоја области рада, интерног и екстерног окружења.</li> <li>7. Благовремено уочава потребу за променама, реагује на промене у окружењу иницирајући и спроведећи их.</li> <li>8. Препознаје и охрабрује запослене који уче, прихватају и иницирају промене.</li> <li>9. Препознаје и превазилази отпоре код појединаца који се опиру променама.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стално унапређује своја знања и вештине.</li> <li>2. Брзо се прилагођава променама, предвиђа проблеме и усклађује решења.</li> <li>3. Примењује нове приступе и алате без отпора.</li> <li>4. Не губи радну ефикасност у ситуацијама појачаног притиска и стресних околности.</li> <li>5. Подстиче колеге да прихватају промене.</li> <li>6. Разуме потребу примене различитих приступа/начина рада.</li> <li>7. Уочава области у којима има потребу за додатним учењем.</li> <li>8. Размењује знања са другима.</li> <li>9. Иницира унапређење рада кад год уочи потребу за тим.</li> <li>10. Испробава више различитих приступа проблемима.</li> </ol>
<p><b>4. Изградња и одржавање професионалних односа – успешно комуницирање и сарадња с другима у циљу развоја дугорочних професионалних односа са колегама и заинтересованим странама.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приступачан је, љубазан и емпатичан у комуникацији с другима; поштује различитости.</li> <li>2. Јасно и смирено саопштава и „лаке“ и „тешке“ садржаје пред различитим саговорницима.</li> <li>3. Благовремено даје конструктивне повратне информације.</li> <li>4. Дипломатичан је, тактичан и може лако да ублажи напете ситуације.</li> <li>5. Ефикасно управља конфликтима.</li> <li>6. Креира и подстиче рад тимова на бази узајамног поверења, подршке и отвореног дијалога.</li> <li>7. Асертиван је и успешно преговара.</li> <li>8. Гради мрежу професионалних односа са колегама и заинтересованим странама.</li> <li>9. Успешно комуницира – вербално, писано и у електронској форми.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отворен је, сензибилан, љубазан и стрпљив према другима.</li> <li>2. Дobar је слушалац, обраћа пажњу, разуме и учи из оног што други говоре.</li> <li>3. Јасан је, елоквентан и прецизан у саопштавању информација.</li> <li>4. Поштује и уважава друге.</li> <li>5. Укључује друге у дискусију, прихвата и надограђује идеје других.</li> <li>6. Ефикасно ради у тиму и сарађује са другима.</li> <li>7. Гради квалитетне односе и улаже додатни напор да другима олакша сарадњу.</li> <li>8. Доприноси групним процесима, предлаже другачији приступ ако нешто не иде добро.</li> <li>9. Писана комуникација је јасна, концизна и усмерена ка решењу, стилски примерена, без граматичких и правописних грешака.</li> </ol>



<p><b>5. Савесност, посвећеност и лични интегритет</b>—идентификовање са организацијом и посвећеност остварењу њених циљева уз задржавање личног интегритета.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Посвећен је остваривању јавног интереса и очувању законитости и правне сигурности.</li> <li>2. Уме да постави приоритете.</li> <li>3. Истрајан је и фокусиран и у случају великих баријера.</li> <li>4. Предузимљив је, храбар, поштени одлучан у својим залагањима.</li> <li>5. Својим понашањем даје пример запосленима.</li> <li>6. Одговорнопланира и користијавне ресурсе.</li> <li>7. Објективан је и правичан у поступању са другима.</li> <li>8. Ужива поверење других.</li> <li>9. Има лични ауторитет и ауторитет знања.</li> <li>10. Преузима одговорност за лоше резултате своје организационе јединице – не пребацује је на друге.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Посвећен је и лојалан организацији.</li> <li>2. Брз, ефикасан и методичан у раду.</li> <li>3. Поштује рокове, не касни.</li> <li>4. Поуздан је у раду и особа је од поверења.</li> <li>5. Испољава позитиван приступ раду, пун је енергије за оно што види као изазов (нови, тешки задаци и сл.).</li> <li>6. Користи ресурсе само за сврхе и на начин предвиђен прописима.</li> <li>7. Непријатне чињенице може презентовати на примерен и користан начин.</li> <li>8. Отворен је за критику, признаје грешке, преузима одговорност, ужива поверење руководиоца и колега.</li> <li>9. Искрен, поштен и чува своје достојанство и достојанство других.</li> </ol>
+		
<p><b>6. Вођење људи</b>—примена управљања људским ресурсима базираног на компетенцијама ради остварења стратешких циљева и постизања високог нивоа учинка у раду организације.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Планира потребне компетенције запослених у својој организационој јединици у складу са потребама посла и планираним буџетом.</li> <li>2. Препознаје таленте, разуме важност њиховог привлачења и задржавања.</li> <li>3. Користи радне циљеве индивидуалног развоја за усмеравање запослених у раду.</li> <li>4. Пружа ваљане и поуздане доказе приликом оцењивања запослених.</li> <li>5. Тражи и даје конструктивну повратну информацију запосленима о ономе шта раде добро, а где види области/потребу њиховог даљег усавршавања.</li> <li>6. Мотивише запослене на веће залагање и ствара услове да најбољи желе да остану.</li> <li>7. Примењује различите методе и инструменте развоја запослених (коучинг, менторство итд.) и учествује у управљању њиховом каријером.</li> <li>8. Подстиче професионализам у раду запослених.</li> <li>9. Примењује политику једнаких могућности.</li> </ol>	

+

**7. Стратешко управљање**  
– дефинисање и  
спровођење стратешких  
циљева државне управе.

1. Разуме и прати промене у домаћем и међународном окружењу.
2. Прати, уводи и примењује добру управну праксу.
3. Стратегијски размишља, процењује потенцијалне ризике и креативно решава проблеме.
4. Преузима одговорност за спровођење стратешких циљева и остваривање резултата и систематски контролише ове процесе.
5. Креира стратешку визију и стратешке циљеве.
6. Креира организациони одговор на промене у окружењу.
7. Преузима одговорност за законитост у поступању свих запослених.

### 5.3. Функционалне компетенције

**Функционалне компетенције** представљају скуп потребних и пожељних знања и вештина које државни службеник примењује у раду да би делотворно и квалитетно обавио посао.

Идентификоване су **две групе** функционалних компетенција – **3 опште** и **2 специфичне** (види табелу 3):

- ОПШТЕ ФУНКЦИОНАЛНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ** - скуп потребних и пожељних општих и методолошких знања и вештина које сваки државни службеник треба да примењује у раду да би делотворно и квалитетно обавио посао. Идентификоване су **три опште** функционалне компетенције: (1) Организација и функционисање државне управе Републике Србије, (2) Дигитална писменост и (3) Пословна комуникација.
- СПЕЦИФИЧНЕ ФУНКЦИОНАЛНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ** - скуп потребних и пожељних општих и методолошких знања и вештина које зависе од (1) области рада - фамилије (групе) послова и (2) захтева специфичног радног места. Идентификоване су **две специфичне** функционалне компетенције: (1) **Способност за обављање одређене групе послова** – скуп потребних и пожељних општих и методолошких знања и вештина у оквиру специфичне групе/фамилије послова које државни службеник треба да примењује у раду да би делотворно и квалитетно обавио посао и (2) **Способност за обављање послова у оквиру радног места** – скуп потребних и пожељних општих и методолошких знања и вештина у оквиру специфичног радног места које државни службеник треба да примењује у раду да би делотворно и квалитетно обавио посао.

**Табела 3.** Скраћени преглед група функционалних компетенција

	ГРУПЕ ФУНКЦИОНАЛНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА	
	ОПШТЕ (ОФК)	СПЕЦИФИЧНЕ (СФК)
1.	Организација и функционисање државне управе Републике Србије	Способност за обављање одређене фамилије (групе) послова
2.	Дигитална писменост	Способност за обављање послова у оквиру радног места
3.	Пословна комуникација	

Табела 4. Преглед функционалних компетенција

Групе функционалних компетенција	Функционалне компетенције	Области знања и вештине
<b>(I) ОПШТЕ ФУНКЦИОНАЛНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ (ОФК)</b>	<b>1. Организација и функционисање државне управе Републике Србије</b> - поседовање и примена знања у области система државне управе, разумевање организације, врсте послова, начела рада, унутрашњег уређења и руковођења.	1.1. Историјски, правни, политички, културни и економски контекст у Републици Србији; 1.2. Послови и организација државне управе; 1.3. Начела рада државне управе; 1.4. Права и обавезе државних службеника; 1.5. Прописи у области борбе против корупције и унапређења интегритета; 1.6. Однос органа државне управе са Владом, Скупштином, председником РС и другим имаоцима јавних овлашћења у РС.
	<b>2. Дигитална писменост</b> - капацитет за квалитетно и поуздано коришћење ИТ технологија у раду и основних програмских апликација (обрада текста, интернет и електронска пошта, табеларне калкулације)*.  <i>*у складу са ЕЦДЛ или неким др. стандардом</i>	2.1. Основе коришћења рачунара - коришћење уређаја, креирање и управљање фајловима, мреже и сигурносни аспекти; 2.2. Основе коришћења интернета - веб претраживање, ефикасно проналажење информација, онлајн комуникација и е-маил поруче; 2.3. Обрада текста - креирање, форматирање и завршна обрада текстуалних докумената; 2.4. Табеларне калкулације - креирање, форматирање, измене и коришћење радних листова, стандардних формула, функција и креирање графикана.
	<b>3. Пословна комуникација</b> – поседовање и примена знања и вештина неопходних за ефикасну усмену и писану пословну комуникацију.	3.1. Вербална и невербална комуникација 3.2. Правопис и граматика српског језика; 3.3. Писана пословна комуникација; 3.4. Усмена пословна комуникација; 3.5. Телефонска и електронска комуникација.
<b>(II) СПЕЦИФИЧНЕ ФУНКЦИОНАЛНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ (СФК)</b>	<b>1. Способност за обављање одређене групе послова</b> - поседовање и примена релевантних знања и вештина и континуирано праћење савремених трендова у оквиру одређене области рада.  <i>(Аналитичар послова у органу/организацији преузима све области знања и вештина за одговарајућу</i>	1.1-1.14. Релевантне области знања и вештине за специфичну фамилију послова (1-14, у табели 5). 1-94. Релевантне области знања и вештине узети из других фамилија послова, због специфичне организације рада у органу/организацији (1-89 у табели 5).

	<p><i>фамилију послова и, по потреби у сарадњи са непосредним руководиоцем радног места, додаје знања из других фамилија послова из табеле 5)</i></p>	
	<p><b>2. Способност за обављање послова у оквиру радног места</b> - поседовање и примена стручних знања и вештина потребних за рад на одређеном радном месту. <i>(Попуњава аналитичар послова у сарадњи са непосредним руководиоцем радног места у органу/организацији)</i></p>	<p>2.1. Професионално окружење (прописи и акти из надлежности и организације органа); 2.2. Релевантни прописи, акти, процедуре, методологије, софтвери и опрема из делокруга радног места, лиценце, сертификати, посебни прописи; 2.3. Страни језик*. <i>*У складу са Заједничким европским референтним оквиром за језике (CEFR)</i></p>

Табела 5. Специфичне функционалне компетенције према фамилијама послова<sup>26</sup> (СФК1) – дефинише СУК

Фамилије послова		Специфичне функционалне компетенције (СФК1): ОБЛАСТИ ЗНАЊА И ВЕШТИНЕ ПРЕМА ФАМИЛИЈАМА ПОСЛОВА
1.	<b>Инспекцијски послови</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Општи управни поступак и управни спорови;</li> <li>2. Основи казненог права и казненог поступка;</li> <li>3. Основи привредног права и привредног пословања;</li> <li>4. Прописи над чијом применом се врши надзор;</li> <li>5. Поступак инспекцијског надзора;</li> <li>6. Функционални јединствени информациони систем.</li> </ol>
2.	<b>Нормативни послови</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Стратешки циљеви Владе Републике Србије у различитим областима;</li> <li>8. Процес управљања јавним политикама;</li> <li>9. Законодавни процес;</li> <li>10. Примена номотехничких и правно-техничких правила за израду правних аката у процедури пред Владом (усаглашеност прописа и општих аката у правном систему);</li> <li>11. Припрема и израда стручних мишљења и образложења различитих правних аката (нацрта прописа, међународних уговора итд.);</li> <li>12. Методологија праћења примене и ефеката донетих прописа и извештавање релевантним телима и органима.</li> </ol>
3.	<b>Студијско-аналитички послови</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Прикупљање и обрада података из различитих извора, укључујући и способност критичког вредновања и анализирања доступних информација;</li> <li>14. Израда секторских анализа</li> <li>15. <i>Ex ante</i> и <i>ex post</i> анализа ефеката јавних политика/прописа;</li> <li>16. Идентификовање ресурса неопходних за управљање јавним политикама - <i>costing</i>;</li> <li>17. Методологија припреме докумената јавних политика и формална процедура за њихово усвајање;</li> <li>18. Методологија праћења, спровођења, вредновања и извештавања о ефектима јавних политика.</li> </ol>

<sup>26</sup>Доминантни/претежни послови које обављају органи државне управе и други органи, према стратешким актима, прописима, каталогу звања и положаја, актима о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места и другим актима.

4.	<b>Финансијско-материјални послови</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>19. Буџетски систем Републике Србије;</li> <li>20. Међународни рачуноводствени стандарди у јавном сектору;</li> <li>21. Методе и поступци финансијског планирања, анализе и извештавања;</li> <li>22. Терминологија, стандарди, методе и процедуре из области буџетског рачуноводства и извештавања;</li> <li>23. Планирање буџета и извештавање;</li> <li>24. Извршење буџета;</li> <li>25. Релевантни софтвери.</li> </ul>
5.	<b>Послови ревизије</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>26. Међународни стандарди у области интерне ревизије у јавном сектору и Кодекс струковне етике;</li> <li>27. Методе и алати интерне ревизије;</li> <li>28. Ревизија система, ревизија успешности, финансијска ревизија и ревизија усаглашености са прописима;</li> <li>29. Ревизија свих пословних процеса, укључујући и ревизију коришћења средстава ЕУ;</li> <li>30. Повеља интерне ревизије, стратешки и годишњи план интерне ревизије и спровођење годишњег плана интерне ревизије.</li> </ul>
6.	<b>Информатички послови</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>31. TCP/IP и DNS и серверски оперативни системи (MS Windows, *nix);</li> <li>32. Базе података;</li> <li>33. Програмски језик;</li> <li>34. Системи дељења ресурса;</li> <li>35. Office пакет и Интернет технологија;</li> <li>36. Хардвер;</li> <li>37. Информациона безбедност.</li> </ul>
7.	<b>Послови управљања људским ресурсима</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>38. Радно-правни односи у државној управи;</li> <li>39. Управљање људским ресурсима базирано на компетенцијама;</li> <li>40. Области управљања људским ресурсима: анализа посла, кадровско планирања, регрутација, селекција, увођење у посао, стручно усавршавање, развој и инструменти развоја, оцењивање, награђивање, управљање каријером;</li> <li>41. Добра пракса у области управљања људским ресурсима у јавном сектору;</li> <li>42. Организациона култура и понашање;</li> <li>43. Информациони систем за управљање људским ресурсима.</li> </ul>

8.	<b>Послови међународне сарадње/европских интеграција</b>	<p>44. Политички систем и спољна политика Републике Србије;</p> <p>45. Основи међународног јавног права и међународни односи и тенденције у глобализованом контексту (политички, економски, безбедносни, социо-културни аспекти);</p> <p>46. Процедуре припреме и закључивања међународних споразума;</p> <p>47. Методологија праћења, примене и извештавања о ефектима потписаних међународних споразума;</p> <p>48. Пословно-дипломатски протокол и дипломатска пракса;</p> <p>49. Основи правног и политичког система ЕУ;</p> <p>50. Механизми координације и извештавања у процесу приступања ЕУ;</p> <p>51. Механизми планирања и програмирања средстава ЕУ и развојне помоћи у различитим областима.</p>
9.	<b>Управно-правни послови</b>	<p>52. Општи управни поступак;</p> <p>54. Правила извршења решења донетог у управном поступку;</p> <p>55. Посебни управни поступци;</p> <p>56. Управни спорови, правила поступка, извршење донетих судских пресуда;</p> <p>57. Пракса/ставови Управног суда РС.</p>
10.	<b>Послови управљања програмима и пројектима финансираним из фондова ЕУ</b>	<p>58. Релевантни европски ЕУ оквир (ИПА и кохезионе политике);</p> <p>59. Изградња и одржавање система за управљање програмима и пројектима по ЕУ захтевима;</p> <p>60. Процес управљања пројектним циклусом у контексту ЕУ програма;</p> <p>61. ИПА програмирање и приоритизација пројектних идеја, писање програмских и пројектних докумената;</p> <p>62. Фазе имплементације уговора ИПА и ЕСИ фондова (јавна набавка, уговарање, праћење извршења уговора и одобрење плаћања);</p> <p>63. Финансијско управљање у ИПА контексту (управљање, контрола, рачуноводство);</p> <p>64. Процес праћења спровођења програма и пројектата на основу показатеља учинка.</p>
11.	<b>Послови јавних набавки</b>	<p>65. Методологија за припрему и израду плана јавних набавки;</p> <p>66. Методологија за припрему конкурсне документације у поступку јавних набавки;</p> <p>67. Методологија за заштиту права у поступку јавних набавки;</p> <p>68. Облигациони односи;</p> <p>69. Методологија за праћење извршења уговора.</p>



12.	<b>Послови руковођења</b>	<p>70. Општи, стратегијски и финансијски менаџмент;  71. Основе управљања људским ресурсима;  72. Организационо понашање;  73. Управљање променама;  74. Управљање пројектима;  75. Стратегије и канали комуникације;  76. Методологија и технике планирања, праћења, евалуације и извештавања у средњорочном и стратешком планирању и о спровођењу јавних политика.</p>
13.	<b>Послови односа с јавношћу</b>	<p>77. Управљање односима с јавношћу;  78. Основи маркетинга и менаџмента;  79. Стратегије и канали комуникације;  80. Менаџмент догађаја;  81. Односи с медијима;  82. Понашање друштвених група, организационо понашање и етика;  83. Стратегије лобирања, преговарања и решавања конфликта;  84. Методологија и алати за прикупљање и анализу података</p>
14.	<b>Административни послови</b>	<p>85. Канцеларијско пословање;  86. Методе и технике прикупљања, евидентирања и ажурирања података у базама података;  87. Израда потврда и уверења о којима се води службена евиденција;  88. Припрема материјала и вођење записника на састанцима;  89. Методе вођења интерних и доставних књига.</p>

## АНЕКС

### Предлог формулара за одређивање компетенција у оквиру радног места

Формулар за одређивање компетенција у оквиру радног места попуњава аналитичар послова у органу/организацији у сарадњи са руководиоцем радног места. Формулар је приказан у наставку.

1.	Назив радног места*	
2.	Организациона позиција радног места: орган/сектор/служба/унутрашња јединица*	
3.	Бихевиоралне компетенције* (на основу врсте радног места – руководилац или извршилац - уносе се компетенције БКР или БКИ)	(преузети из табеле 1: БКР 1-7 или БКИ 1-5)
4.	Опште функционалне компетенције (ОФК)	1. Организација и функционисање државне управе Републике Србије (ОФК1.1 - ОФК1.5) 2. Дигитална писменост (ОФК2.1 – ОФК2.4) 3. Пословна комуникација (ОФК 3.1 – ОФК 3.5)
5.	Специфична функционална компетенција за фамилију послова (СФК1) *	(према опису послова радног места изабрати једну од 14 фамилија послова СФК1.1 – СФК1.14 из табеле 5 и у случају потребе, додати појединачне области знања и вештине из других фамилија послова неопходне за ефикасно обављање послова на конкретном радном месту, 1-89 у табели 5). У случају да није могуће радно место сврстати у једну од понуђених фамилија послова, ову рубрику прескочити.
6.	Специфична функционална компетенција за радно место (СФК2)*	
	СФК2.1. Професионално окружење - организација и прописи из надлежности органа	(навести прописе и акте из надлежности органа – ово поље је исто за све запослене у органу/организацији)
	СФК2.2. Релевантни прописи, процедуре, методологије, софтвери, алати и опрема из делокруга радног места, лиценце, сертификати, посебни прописи	(навести прописе, процедуре, методологије, софтвере, алате и опрему из делокруга радног места, лиценце, сертификате)
	СФК2.3. Страни језик*	(навести назив и ниво знања страног језика у складу са Заједничким европским референтним оквиром за језике (CEFR))

\*Попуњава аналитичар радних места у сарадњи са непосредним руководиоцем.