



ЕУ за управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 3

ПРИЛОГ 2

ПРЕГЛЕД ПАКЕТА ПОДРШКЕ ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ ФУНКЦИЈЕ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

Програм „ЕУ за управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 3“ финансира Европска унија у оквиру националног Програма ИПА 2024 а спроводи Стална конференција градова и општина. Програм ће пружити директну подршку јединицама локалне самоуправе за унапређење система и процедура за примену модерних принципа за управљање људским ресурсима заснованог на компетенцијама.

Реализацијом овог пројекта биће створени услови за модернизовану јавну управу на свим нивоима власти кроз унапређење система за управљање људским ресурсима у локалној администрацији у складу са системом компетенција и Стратегијом реформе јавне управе, и повећање капацитета јединица локалне самоуправе за стручно усавршавање засновано на компетенцијама.

Предвиђене активности усмерене су на реализацију следећих циљева:

Циљ 1 - Развијен и унапређен систем за управљање људским ресурсима у локалној самоуправи у складу са системом компетенција и Стратегијом реформе јавне управе.

Циљ 2 - Повећани капацитети локалних самоуправа за професионални развој заснован на компетенцијама.

Пакет подршке за унапређење функције управљања људским ресурсима у локалној самоуправи спроводи се у оквиру Компоненте (циља) 1 – резултат 1.2: *Функција управљања људским ресурсима у ЈЛС унапређена и оперативна у складу са системом компетенција.*

СВРХА ПАКЕТА

- Свеобухватна подршка локалним самоуправама у процесу развоја функције управљања људским ресурсима засноване на компетенцијама;
- Усклађивање интерних аката са Законом о запосленима у АП и ЈЛС и подзаконским актима;
- Унапређење административних капацитета градске/општинске управе у погледу управљања људским ресурсима заснованог на компетенцијама;
- Стандардизација активности управљања људским ресурсима у ЛС;
- Савремени приступ у управљању људским ресурсима, у складу са принципима доброг управљања и европским стандардима.

ЦИЉЕВИ ПОДРШКЕ У ОБЛАСТИ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

- Јачање капацитета локалне администрације за управљања људским ресурсима и стручно усавршавање засновано на компетенцијама;
- Даље стандардизације процеса и процедура и унапређење функције управљања људским ресурсима и стручног усавршавања;
- Пружање циљане подршке, прилагођене стварним потребама сваке појединачне ЛС, у складу са утврђеним потребама на почетку примене пакета подршке.



ЕУ за управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 3

Пакет подршке садржи низ пажљиво испланираних корака у пружању циљане техничке помоћи и неопходних обука према утврђеној методологији и плану рада.

КЉУЧНЕ АКТИВНОСТИ У ОКВИРУ ПАКЕТА ПОДРШКЕ У ОБЛАСТИ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

- Утврђивање почетног стања и капацитета за управљање људским ресурсима и стручно усавршавање у 80 ЛС,
- Дефинисање приоритетних активности, које су обавезни део оперативних планова свих ЛС,
- Припрему оперативног плана за примену пакета,
- Спровођење активности дефинисаних у оперативном плану,
- Унапређење процеса планирања и јачање капацитета службеника за управљање људским ресурсима за обављање редовних годишњих активности,
- Ревизија и усвајање препоручених кровних докумената,
- Усаглашавање и ревидирање општих и појединачних аката у области управљања људским ресурсима,
- Усаглашавање и стандардизација образаца који се користе у области попуњавања радних места, стручног усавршавања и оцењивања запослених,
- Размена искустава и примера добрих пракси у области управљања људским ресурсима.





ЕУ за управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 3

1. УВОДНЕ АКТИВНОСТИ		
Ове активности се спроводе на самом почетку реализације и означавају почетак имплементације пакета подршке градовима, општинама и градским општинама за унапређење функције управљања људским ресурсима и стручног усавршавања. Спроводе се у циљу добијања подршке за почетак реализације као и успостављање техничких и организационих предуслова за спровођење пакета подршке.		
Елементи пакета	Опис активности	Алати за реализацију активности
1.1. Уводни састанак са градским/општинским руководством и представљање активности у оквиру реализације пакета подршке	Ова активност има за циљ да се консултант и представници СКГО представе и упознају са представницима руководства ЈЛС, да представе пројекат, као и циљеве и сврху и кораке у имплементацији пакета подршке.	- Презентација пакета подршке - Модел оперативног плана за примену пакета подршке
1.2. Формирање радне групе ЈЛС за унапређење функције УЉР	Циљ ове активности је упознавање руководства ЈЛС са критеријумима за формирање радне групе, договор о начину сарадње и комуникације са консултантима и СКГО, презентација будућих корака и динамике рада на реализацији пакета подршке. Консултант ће пружити подршку у формирању радне групе, док ће решење о образовању радне групе донети градоначелник/председник општине.	- Модел Решења о образовању радне групе
1.3. Процена стања (и напретка) у области управљања људским ресурсима и стручног усавршавања – ситуациона анализа	У оквиру ове активности извршиће се процена и анализа почетног стања функције УЉР у ЈЛС попуњавањем online упитника. Процена се обавља уз коришћење Инструмента за самопроцену у оквиру Система за самопроцену СКГО, који је ревидиран у складу са одредбама Закона о запосленима у АП и ЈЛС и подзаконским актима. Процена стања обавља се у 5 кључних области:	- Упитник СКГО за вредновање учинка у области УЉР (online)



ЕУ за управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 3

	1) Организација и планирање људских ресурса 2) Попуњавање радних места 3) Стручно усавршавање и обука запослених 4) Оцењивање и заштита права запослених 5) Етика, људска права и родна равноправност Резултати добијени из ове процене представљају су почетна основа и од кључног су значаја као предуслов за поуздан мониторинг и евалуацију. Ови резултати дају димензију мерљивости и упоредивости. Иако се ради о инструменту за самопроцену, консултант ће пружити подршку службеницима управе да попуне упитник. У оквиру пакета подршке, биће спроведена два мерења учинка, једно иницијално мерење и једно мерење на крају имплементације пакета.	
1.4. Анализа резултата и припрема извештаја о процени стања/напретка у области УЉР и СУ	У оквиру ове активности консултанти врше анализу резултата процене кроз горе наведени упитник тако што се детаљно анализира сваки појединачни показатељ у области УЉР као и извори података и достављени докази. Након тога, консултанти припремају исцрпни извештај о капацитету локалне самоуправе за управљање људским ресурсима и стручно усавршавање који представља кључни корак у планирању даљих активности на успостављању и унапређењу ове функције. Извештај садржи препоруку засноване на објективним налазима.	- Модел Извештаја о процени стања
1.5. Подршка за припрему и усвајање оперативног плана за унапређење функције управљања људским	Припрема Оперативног (акционог) плана за унапређење функције управљања људским ресурсима представља једну од почетних активности Радне групе за унапређење функције управљања људским ресурсима. Оперативни план је водич за локалну самоуправу кроз све задатке и активности које треба	- Модел Оперативног плана за унапређење функције УЉР



ЕУ за управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 3

ресурсима и плана за мониторинг	спровести у процесу унапређења функције управљања људским ресурсима. Ослања се на резултате ситуационе анализе и треба да покаже на који начин ће се доћи од тренутног стања, до жељеног стања у управљању људским ресурсима. Поред тога, у изради оперативног плана користиће се и методолошке смернице за унапређење функције УЉР. У овим смерницама дато је детаљно објашњење процеса унапређења функције, обавезни и пожељни елементи; кораци у процесу унапређења функције УЉР. Овај план обухвата све кораке у процесу: од дефинисања кључних области и приоритета, до дефинисања задатака, циљеве и активности, улога и одговорности, временског рока, буџета и очекиваних резултата. Саставни део оперативног плана је и план за мониторинг и евалуацију резултата, учинака и ефеката. Циљеви, задаци и очекивани резултати дефинисани у оперативном плану представљају основу за мониторинг и евалуацију процеса унапређења и спровођења функције људских ресурса - они су „репери“ на основу којих меримо успешност у раду. Консултант ће радној групи пружити подршку у изради оперативног плана.	- Методолошке смернице за унапређење функције УЉР
---	--	--

2. ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА ПАКЕТА ПОДРШКЕ

У оквиру ове групе активности, локалне самоуправе ће добити циљану техничку подршку од консултаната ангажованих на пројекту. Имплементација пакета подршке подразумева на првом месту имплементацију методолошких смерница за унапређење функције управљања људским ресурсима, односно спровођење оперативног плана - унапређење правног и институционалног оквира, јачање капацитета запослених у организационој јединици за управљање људским ресурсима, техничка подршка у процесу унапређења послова у вези са управљањем људским ресурсима. Поред тога, имплементација



ЕУ за управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 3

подразумева и спровођење неопходних обука за запослене, од оних које су предвиђене за све кориснике пакета, до оних за које се кроз процену стања испостави да су неопходне конкретном кориснику пакета.

Елементи пакета	Опис активности	Алати за реализацију активности
2.1. Анализа и унапређење кључних аката	Ово је једна од кључних активности за успешно унапређење функције УЉР. У том смислу, овај сегмент пакета представља неопходан предуслов, а успешност у спровођењу функције управљања људским ресурсима, у великој мери, зависи од квалитета, свеобухватности и редовног ажурирања кључних докумената. На првом месту, консултант ће анализирати могућности за унапређење одлуке о организацији општинске управе. Извршиће се преглед садржине одлуке, њена усаглашеност са позитивним правом, као и међусобна усаглашеност са другим кључним актима. Такође, на основу анализе урадиће се препоруке за унапређење овог акта. Поред тога, посебан нагласак ће бити на анализи функције УЉР и њено организационо позиционирање у оквиру управе уз давање препорука за примену организационог модела функције УЉР у локалној самоуправи коју ће Министарство државне управе и локалне самоуправе изградити уз подршку Савета Европе¹. Даље ће се анализирати обједињени правилник о организацији и систематизацији радних места. Консултант ће анализирати његову усаглашеност са Законом о	- Модел обједињеног правилника о организацији и систематизацији радних места - Модели образаца компетенција за кључна радна места - СКГО Приручник за одређивање компетенција службеника у ЈЛС - Модел кадровског плана - Смернице за кадровско планирање

¹ У оквиру програма Управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 3, који финансирају ЕУ и Савет Европе, а спроводи Савет Европе, израдиће се организациони модели и стандардизовани описи послова за функцију управљања људским ресурсима у локалној самоуправи.



ЕУ за управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 3

	запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе, као и подзаконским актима, као и његову међусобну усаглашеност са осталим кључним актима. Након анализе урадиће се препоруке за унапређење овог акта. Посебан нагласак ће бити на анализи описа посла радних места у оквиру којих се обављају послови управљања људским ресурсима у смислу њихове усаглашеност са законом. С обзиром да је у плану Министарства државне управе и локалне самоуправе израда каталога радних места у области управљања људским ресурсима у локалној самоуправи, радиће се на примени ових модела у систематизацији радних места.¹ У овом процесу ће бити изузетно важна анализа образаца компетенција, односно њихова усаглашеност са оквиром компетенција за службенике у ЈЛС. Препоруке у том смислу ће ићи у правцу саглашавања образаца компетенција са моделима које је израдио СКГО. Наредни кључни акт који ће бити анализиран је кадровски план. Консултант ће анализирати његову усаглашеност са Законом о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе, као и подзаконским актима, као и његову међусобну усаглашеност са осталим кључним актима. Након анализе урадиће се препоруке за унапређење овог акта. У оквиру ове техничке подршке консултант ће пружити подршку ЈЛС да спроведе један циклус свеобухватног кадровског планирања са следећим елементима: свеобухватна анализа кадровске структуре и потреба, припрема финансијског плана за његово извршење и усклађивање нацрта кадровског плана органа са нацртом одлуке о буџету ЈЛС. Нарочити акценат у планирању кадрова биће на анализи кадровских потреба према областима рада	
--	---	--



ЕУ за управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 3

	(фамилијама послова) из оквира компетенција за рад службеника ЈЛС.	
2.2. Подршка за усвајање препоручених аката у области УЉР	Ова активност се ослања на досадашњу добру праксу у имплементацији пакета подршке. Иако нису обавезни по закону, усвајањем ових препоручених документа ЈЛС показује посвећеност и спремност да управљају људским ресурсима на модеран и транспарентан начин, у складу са принципима ЕУ и постојећим законодавним оквиром. На првом месту, консултант ће у том смислу пружити подршку ЈЛС да припреме и усвоје Декларацију о управљању људским ресурсима. Врло битан документ за регулисање поступка управљања људским ресурсима у ЈЛС су и Смернице за управљање људским ресурсима, јер се њима јасно дефинишу сви аспекти у процедуралном смислу, као и кључне функције, улоге и одговорности свих актера на нивоу ЈЛС, канали и начин комуникације унутар градске/општинске управе, итд., за чију припрему и усвајање ће такође бити пружена подршка.	- Модел Декларације о УЉР - Модел Смерница за управљање људским ресурсима
2.3. Спровођење основних обука за подизање капацитета за управљање људским ресурсима	Основна сврха програма ових обука је да, поред обезбеђивања правилне и пуне примене Закона о запосленима у АП и ЈЛС и пратећих подзаконских аката, јачају вештине и знања службеника за управљање људским ресурсима базираном на компетенцијама и адекватно спровођење у пракси. Такође, циљ је да се службеници у ЈЛС упознају са концептом и оквиром компетенција за рад у ЈЛС и обуче за правилно одређивање компетенција у описима радних места. Поред тога, у току имплементације пакета подршке очекује се интеграција органа ЈЛС у централну кадровску евиденцију коју	- Програми наведених обука - Презентације и други материјали потребни за спровођење обука



ЕУ за управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 3

	води Служба за управљање кадровима Владе Републике Србије, те ће у складу са тим бити пружена подршку за интеграцију кадровских података. Такође, у циљу примене принципа доброг управљања, Министарство државне управе планира увођење концепта управљачке одговорности кроз увођење оперативног годишњег планирања и извештавања о раду и резултатима рада локалне управе. Ови планови представљаће операционализацију дугорочног и средњорочног планирање, те ће бити основ систему управљања учинком на основу којег се може вршити вредновање радне успешности службеника у ЈЛС. У том смислу, кроз обуку ће бити пружена подршка изради годишњег плана рада управе и изради извештаја о реализацији тог плана. Консултант ће са службеницима у ЈЛС спроводити интерактивне радионице уз коришћење широког спектра интерактивних техника и укључују кратке ППТ презентације, групни рад на конкретним задацима, дискусије, размену искустава и представљање примера добре праксе. У оквиру пакета основних обука, биће спроведене следеће обуке: - Управљање људским ресурсима засновано на компетенцијама. Ова обука намењена је најширој групи службеника: начелнику/начелницима управе/-а, руководиоцима унутрашњих организационих јединица и службеницима у јединицама за УЉР. Циљ обуке је упознавање са концептом УЉР базираног на компетенцијама, који омогућава уједначену праксу у управљању људским ресурсима у чијем фокусу су знања, вештине, особине, ставови и способности	
--	--	--



ЕУ за управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 3

	службеника као главног и најважнијег ресурса. Такође, циљ обуке је и да се разуме веза између аналитике радних места и одређивања компетенција, те правилног одређивања компетенција за радна места. Обука ће трајати 1 дан; - Израда Годишњег плана рада градских / општинских управа. Ова обука намењена је најширој групи службеника: начелнику/начелницима управе/-а, руководиоцима унутрашњих организационих јединица и службеницима у јединицама за УЉР. Кроз ову радионицу полазници ће се упознати са структуром и поступком израде Годишњег плана рада градске/општинске управе, начином измене и допуне Годишњег плана рада градске/општинске управе и изработом Извештаја о реализацији Годишњег плана рада градске/општинске управе. Обука ће трајати 1 дан; - Информациони систем за управљање људским ресурсима. Основни циљ ове обуке је оспособљавање за самостални рад на уносу и ажурирању података у програмској апликацији на информатичкој бази података централне кадровске евиденције. Обука је намењена службеницима који раде на уносу и ажурирању кадровских података. Обука ће трајати 1 дан;	
2.4. Подршка за израду оперативног плана за увођење стандарда квалитета у управљање људским ресурсима	Ова активност ће бити реализована код оних корисника пакета подршке који желе да уведу стандард квалитета у управљање људским ресурсима. Под стандардом квалитета се између осталог подразумева стандардизација описа посла функције УЉР, усаглашавање	- Модел оперативног плана за увођење стандарда квалитета



ЕУ за управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 3

	описа радних места у вези са УЉР са каталогом послова у области УЉР, стандардизација процедура и процеса и слично. Конкретна подршка ће подразумевати израду оперативног плана за увођење овог система квалитета. Оперативни план ће се базирати на предлогу за увођење стандарда квалитета у управљање људским ресурсима Министарства државне управе и локалне самоуправе и садржаће све неопходне претпоставке за увођење овог стандарда.	
Подршка у кључним областима функције управљања људским ресурсима		
Овај део пакета омогућава подршку за ЈЛС у примени аката, докумената и образаца и обезбеђује стандардни оквир за спровођење свих функција управљања људским ресурсима, у складу са Законом, подзаконским актима.		
Елементи пакета	Опис активности	Алати за реализацију активности
2.5. ПОПУЊАВАЊЕ РАДНИХ МЕСТА		
2.5.1. Подршка у спровођењу најмање једног поступка попуњавања радног места	У оквиру ове активности консултант ће пружити подршку јединици за УЉР и конкурсној комисији у спровођењу свих корака у поступку попуњавања радних места (<i>премештај</i> → <i>преузимање</i> → <i>интерни конкурс</i> → <i>јавни конкурс</i>). Подршка ће бити пружена службенику за УЉР у припреми свих аката неопходних за спровођење интерног и јавног конкурса (припреми текста интерног и јавног конкурса, оглашавање, припреми информације за кандидате и др.) применом модела аката. Поред тога, консултант ће пружити подршку конкурсној комисији приликом спровођења провере посебних функционалних компетенција (ПФК) (састављање задатака, одређивање мерила за оцењивање ПФК и др.). Након спроведеног изборног поступка, консултант ће пружити	- СКГО Приручник за спровођење конкурсних поступака у ЈЛС - Модели аката за спровођење конкурсног поступка у ЈЛС - Смернице СКГО за спречавање сукоба интереса при спровођењу интерног и јавног конкурса за попуњавање радних



ЕУ за управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 3

	подршку за састављање листе за избор и израду решења о пријему у радни однос изабраног кандидата, применом модела аката.	места у органима јединица локалне самоуправе
2.5.2. Подршка у примени смерница за транспарентно оглашавање јавних конкурса	У циљу унапређења поступка оглашавања јавних конкурса, биће пружена подршка ЈЛС у примени Смерница СКГО за транспарентно оглашавање јавних конкурса. На првом месту се ради о отварању посебне странице на web презентацији ЈЛС посебно намењене запошљавању, редовно ажурирање садржаја, припреми информација за кандидате, објављивање СКГО Водича за кандидате и друго.	- СКГО Водич за кандидате - Смернице за поступање јединица локалне самоуправе у вези са транспарентним оглашавањем јавних конкурса
2.5.3. Подршка у изради извештаја о квалитету попуњавања радних места	У овом делу биће пружена подршка јединици за УЉР у припреми извештаја о квалитету попуњавања радних места у свим конкурсним поступцима за попуњавање радних места службеника и намештеника за претходну годину, као и припреми предлога мера за унапређење поступка попуњавања радних места.	- Модел извештаја о квалитету попуњавања радних места
2.5.4. Спровођење обуке на тему спровођење конкурсних поступака у ЈЛС	С обзиром да ће бити пружена подршка спровођењу једног поступка попуње радног места у ЈЛС која је корисник пакета, биће одржана обука за све руководиоце организационих јединица, чланове жалбене комисије, друге заинтересоване службенике који су учесници конкурсних поступака на тему прописа и процедура у поступку запошљавања, као и на тему селекције кандидата засноване на компетенцијама.	- Програм обуке - РРТ презентација - СКГО Приручник за спровођење конкурсних поступака у ЈЛС
2.6. СТРУЧНО УСАВРШАВАЊЕ		
2.6.1. Подршка у спровођењу годишње анализе	Подршка коју ће консултант пружити јединици за УЉР на првом месту се односи на примену методологије за утврђивање потреба за стручним усавршавањем сагласно	- Упутство о методологији за утврђивање потреба за



ЕУ за управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 3

потребе за стручним усавршавањем	Упутству о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе. У оквиру тога, консултант ће остварити сарадњу и пружити подршку начелницима градских/општинских управа и управа градских општина, службеницима за УЉР, руководиоцима организационих јединица и запосленима у поступку прикупљања, обраде и анализе података о потребама за стручним усавршавањем запослених. Поред тога, подршка ће се пружити и у припреми извештаја о анализи потреба за стручним усавршавањем.	стручним усавршавањем у органима јавне управе - Модел упитника за анализу потреба за СУ - Модел извештаја о анализи потреба за стручним усавршавањем који се доставља НАЈУ
2.6.2. Подршка за припрему програма стручног усавршавања	У овом делу ће подршка бити усмерена на припрему посебног програма стручног усавршавања у ЈЛС, прибављање мишљења Савета за стручно усавршавање запослених у јединицама локалне самоуправе, доношење и акредитацију посебног програма СУ у ЈЛС у складу са Законом о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе и подзаконским прописима.	- Водич за припрему и спровођење програма стручног усавршавања за запослене у јединицама локалне самоуправе - Модел посебног програма СУ у ЈЛС - Модел акта којим се тражи мишљење Савета - Модел акта којим се подноси захтев НАЈУ за акредитацију програма
2.6.3. Припрема Обједињеног годишњег плана стручног усавршавања	У овом делу подршка ће бити пружена за припрему Обједињеног годишњег плана стручног усавршавања. Обједињени годишњи план стручног усавршавања није законска обавеза, али да би се могла планирати средства за стручно усавршавање, потребно је да на једном месту постоји	- Модел обједињеног плана СУ



ЕУ за управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 3

	преглед свих тема/обука које ће запослени из одговарајуће циљне групе похађати у години за коју се програм обуке доноси, а које ће се у потпуности, или неким делом, финансирати из буџета ЈЛС.	
2.6.4. Подршка у припреми документације за спровођење јавне набавке за избор извођача програма обуке и подршка у поступку ангажовањем реализатора програма обуке	Ова подршка претходи спровођењу посебних програма стручног усавршавања у ЈЛС корисницима пакета. Консултант ће радити са службеницима за УЉР на припреми спецификације за јавну набавку и документацији за спровођење интерног конкурса за ангажовање акредитованих реализатора за спровођење посебних програма стручног усавршавања у ЈЛС, као и пружати стручну подршку у реализацији активности које имају за циљ утврђивање редоследа ангажовања акредитованих реализатора и избор реализатора за тематске целине програма обуке.	- Модел спецификације за јавну набавку - Модел позивног писма за акредитоване реализаторе - Модел решења о образовању Комисије за оцену модела плана обуке за тематске целине у областима стручног усавршавања у посебном програму стручног усавршавања у ЈЛС - Модел интерног конкурса за ангажовање реализаторе стручног усавршавања - Модел ранг листе реализатора пријављених на интерном конкурс - Модел уговора о ангажовању реализатора



ЕУ за управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 3

2.6.5. Подршка у спровођењу вредновања спроведеног програма СУ	Консултантска подршка у овом делу биће усмерена на јединицу за УЉР која је у обавези да спроведе вредновање посебног програма стручног усавршавања у ЈЛС. Ово вредновање програма обухвата прикупљање података о спроведеној програмској активности и процену њихове релевантности и ефеката, у светлу прописаних критеријума и мерила, а врши се оцењивањем у нумеричком и наративном облику. Консултант ће на примеру једног спроведеног програма, спровести његово вредновање у складу са прописаним критеријумима и мерилима.	- Смернице за вредновање програма СУ - Модел евалуационог упитника за полазнике обуке - Модел евалуационог упитника за реализатора обуке - Модел извештаја о вредновању посебног програма стручног усавршавања у ЈЛС - Модел акта којим се Извештај о вредновању посебног програма стручног усавршавања у ЈЛС доставља Савету за стручно усавршавање
2.7. ОЦЕЊИВАЊЕ СЛУЖБЕНИКА²		
2.7.1. Подршка за утврђивање	Консултант ће пружити стручну подршку службенику за УЉР у процесу прикупљања радних циљева од руководиоца ОЈ и ревидирања радних циљева, тако да они буду конкретни, мерљиви, достижни, реални и временски дефинисани	- СКГО Приручник за оцењивање службеника у ЈЛС

² Подршка у оквиру ове области може бити измењена уколико буде измењен Закон о запосленима у АП и ЈЛС и усвојен концепт вредновања радне успешности на коме ради Министарство државне управе и локалне самоуправе уз подршку пројекта „Управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 3“, који финансирају ЕУ и Савет Европе, а спроводи Савет Европе.



ЕУ за управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 3

радних циљева службеника	(СМАРТ). Од ЈЛС се очекује да радни циљеве буду адекватно дефинисани за све запослене који подлежу поступку оцењивања.	- Смернице за дефинисање радних циљева - Модел спецификације радних циљева
2.7.2. Подршка у поступку оцењивања службеника	Током примене пакета, консултант ће пружити стручну подршку службенику за УЉР у поступку организације годишњег оцењивања запослених и израде збирног извештаја о оцењивању у прописаном формату. Такође, консултант ће пружити стручну подршку у поступку успостављања и вођења евиденције о оцењивању.	- СКГО Приручник за оцењивање службеника у ЈЛС - Модел извештаја о оцењивању - Модел решења о оцењивању
2.7.3. Подршка при изради анализе резултата и праћења ефеката оцењивања службеника	Овај посао јединице за УЉР је обавезан по Закону, међутим не постоји дефинисан формат ове анализе. Консултантска подршка ће ићи у правцу израде квантитативне и квалитативне анализа поступка оцењивања и додељених оцена. Ова анализа ће обухватати и анализу додељених оцена и испуњености радних циљева у односу на стратешке циљеве развоја ЈЛС.	- Смернице за анализу процеса оцењивања - Модел извештаја о анализи резултата и праћењу ефеката оцењивања
2.8. МЕЋУОПШТИНСКА САРАДЊА У ОБЛАСТИ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА		
2.8.1. Подршка за међуопштинску сарадњу у области управљања	Ова активност је факултативна и подршка ће бити пружена код оних корисника пакета који процене да би се квалитет обављања послова УЉР унапредио ако би се у вези са овом функцијом закључио међуопштински споразум са другом јединицом локалне самоуправе.	- Модел међуопштинског споразума



ЕУ за управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 3

људским ресурсима	Консултант ће конкретно пружити подршку у изради акционог плана за закључење и имплементацију међуопштинског споразума и при изради међуопштинског споразума.	
2.9. СЛУЖБЕНИЧКА ЕТИКА		
2.9.1. Подршка код израде нацрта Кодекса понашања службеника и намештеника	Усвајањем и применом овог Кодекса жели се унапредити остваривање и заштита права и слобода странака, односно приближити рад органа, служби и организација основаних од стране општине/града стварним потребама грађана. Консултант ће у оквиру ове активности пружити подршку јединици за УЉР за израду нацрта Кодекс понашања службеника и намештеника	- Модел Кодекса понашања службеника и намештеника
3. ИЗВЕШТАВАЊЕ О РЕАЛИЗАЦИЈИ ОПЕРАТИВНОГ ПЛАНА ЈЛС		
Подршка у припреми Оперативног плана, у оквиру одељка 1.5, има примарни циљ да обухвати све активности које ће се као подршка спровести кроз пакет подршке за унапређење функције управљања људским ресурсима. Међутим, исти формат оперативног плана се такође користи и за планирање годишњих активности организационе јединице или службеника који се бави пословима везаним за управљање људским ресурсима, те је посредни циљ ове активности да оперативно планирање постане редовна активност у организационој јединици за управљање људским ресурсима.		
Елементи пакета	Опис активности	Алати за реализацију активности
3.1. Подршка у припреми извештаја о реализацији Оперативног плана	Консултант ће у оквиру ове активности пружити подршку јединици за УЉР код припреме шестомесечног и годишњег извештаја о реализацији оперативног плана. Сврха овог извештаја је да представи постигнуте резултате у спровођењу Оперативног плана за увођење функције и послова управљања људским ресурсима на шестомесечном и годишњем нивоу. Извештај садржи кључне налазе о	- Модел извештаја о реализацији оперативног плана



ЕУ за управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 3

	досадашњем спровођењу активности, као и поуке и препоруке за наставак реализације активности, укључујући и неопходне измене и допуне Оперативног плана.	
4. РАЗМЕНА ИСКУСТАВА И ПРИМЕРА ДОБРИХ ПРАКСИ У ОБЛАСТИ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА		
Током спровођења пакета подршке консултант и СКГО ће радити на унапређењу структуре и садржаја пакета на бази стечених знања и искустава током његове примене. Поред тога, у плану је и организација завршног догађаја за све кориснике пакета који ће бити још једно место за размену стечених искустава и знања, као и за представљање примера добре праксе. Такође, СКГО ће по завршетку реализације пакета подршке израдити брошуру о постигнутим резултатима и примерима добре праксе у имплементацији пакета		
4.1. Организација завршне конференције са свим корисницима пакета подршке	СКГО ће организовати завршну конференцију за све кориснике пакета посвећену размени стечених искустава и знања, као и за представљање примера добре праксе.	
4.2. Израда дигиталне публикације о резултатима примене пакета подршке и примерима добре праксе	По завршетку реализације пакета подршке СКГО ће израдити брошуру о постигнутим резултатима и примерима добре праксе у имплементацији пакета	