



**Advocacy Center**  
for **Democratic Culture**

# **UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA**



## SADRŽAJ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>SEKCIJA 1 PROCES ZAPOŠLJAVANJA</b>            | <b>1</b>  |
| 1.1 UVOD   | 1         |
| 1.2 IDENTIFIKACIJA SLOBODNIH RADNIH MESTA        | 1         |
| 1.3 PRIPREMNI OPIS POSLA                         | 2         |
| 1.4 INTERNO ZAPOŠLJAVANJE                        | 2         |
| 1.5 PRIPREMNI OBRAZAC ZA PRIJAVU                 | 2         |
| 1.6 EKSTERNI OGLAS ZA KONKURS                    | 2         |
| 1.7 ROK ZA PRIJAVU                               | 3         |
| 1.8 INTERVJUI                                    | 3         |
| 1.9 DRUGI KRUG INTERVJUA                         | 4         |
| 1.10 PROCEDURA IMENOVANJA I POTPISIVANJE UGOVORA | 4         |
| 1.11 RADNE DOZVOLE                               | 4         |
| <b>SEKCIJA 2 POČETAK POSLA</b>                   | <b>5</b>  |
| 1.12 PRVI RADNI DAN                              | 5         |
| 1.13 PROBNI PERIOD                               | 5         |
| 1.14 OBAVEŠTENJE O RASKIDU UGOVORA ILI OSTAVCI   | 6         |
| 1.15 PONOVRNO ZAPOSLENJE                         | 6         |
| <b>SEKCIJA 3 POLITIKE I PROCEDURE PLAĆANJA</b>   | <b>8</b>  |
| 1.16 PLATE I NADNICE                             | 8         |
| 1.17 ISPLATA PLATE I NADNICE                     | 8         |
| 1.18 PROMENA NA DRUGU POZICIJU                   | 8         |
| 1.19 DODATAK ZA OBAVLJANJE DUŽNOSTI              | 8         |
| 1.20 MEDICINSKA NEGA                             | 9         |
| 1.21 OSIGURANJA                                  | 9         |
| <b>SEKCIJA 4 POLITIKE RAZVOJA OSOBLJA</b>        | <b>10</b> |
| 1.22 UVOD  | 10        |
| 1.23 OCENA UČINKA ZAPOSLENIH                     | 10        |
| 1.24 TRENINZI                                    | 10        |
| 1.25 TRANSFERI                                   | 10        |
| 1.26 UPOTREBA OGLASNE TABLE                      | 11        |
| 1.27 UVOD  | 12        |
| 1.28 PLAĆENO ODSUSTVO                            | 12        |
| 1.29 ODSUSTVO IZ SAOSEĆANJA                      | 13        |
| 1.30 PORODILJSKO I RODITELJSKO ODSUSTVO          | 13        |
| 1.31 BOLOVANJE                                   | 13        |
| 1.32 DRŽAVNI PRAZNICI                            | 14        |
| 1.33 NEPLAĆENO ODSUSTVO                          | 14        |
| <b>SEKCIJA 5 DISCIPLINSKI POSTUPCI</b>           | <b>15</b> |
| 1.34 UVOD  | 15        |

|             |  |           |
|-------------|--|-----------|
| <b>1.35</b> | <b>PROCEDURE KOJE TREBA POŠTOVATI</b>        | <b>16</b> |
| <b>1.36</b> | <b>ŽALBE</b>                                 | <b>17</b> |
| <b>1.37</b> | <b>PROCEDURE ZA REŠAVANJE PRITUŽBIEDURES</b> | <b>17</b> |

## **SEKCIJA 6 PRIVREMENA ANGAŽOVANJA** **18**

|             |                                       |           |
|-------------|---------------------------------------|-----------|
| <b>1.38</b> | <b>UVOD</b>                           | <b>18</b> |
| <b>1.39</b> | <b>RAD PO KOMADU</b>                  | <b>18</b> |
| <b>1.40</b> | <b>PROGRAMI ZA PRIPRAVNIKE</b>        | <b>18</b> |
| <b>1.41</b> | <b>KONSULTANTSKE USLUGE</b>           | <b>18</b> |
| <b>1.42</b> | <b>RAD SA NEPUNIM RADNIM VREMENOM</b> | <b>18</b> |

## **SEKCIJA 3 DOBROBIT ZAPOSLENIH** **18**

|             |                           |           |
|-------------|---------------------------|-----------|
| <b>1.43</b> | <b>SLOBODNO VREME</b>     | <b>18</b> |
| <b>1.44</b> | <b>NAKNADE / DNEVNICE</b> | <b>19</b> |
| <b>1.45</b> | <b>OLAKŠAVANJE RADA</b>   | <b>19</b> |
| <b>1.46</b> | <b>OSIGURANJA</b>         | <b>19</b> |

## **SEKCIJA 7 OPŠTE SMERNICE POLITIKE** **20**

|             |   |           |
|-------------|---|-----------|
| <b>1.47</b> | <b>LIČNE KARTE</b>                                  | <b>20</b> |
| <b>1.48</b> | <b>LIČNI DOSIJE</b>                                 | <b>20</b> |
| <b>1.49</b> | <b>POLITIKA I RELIGIJA</b>                          | <b>20</b> |
| <b>1.50</b> | <b>GUBITAK ILI OŠTEĆENJE IMOVINE ORGANIZACIJE</b>   | <b>20</b> |
| <b>1.51</b> | <b>RADNI SATI ILI DANI</b>                          | <b>20</b> |
| <b>1.52</b> | <b>POLITIKA I PROCEDURA POTRAŽIVANJA TROŠKOVA</b>   | <b>21</b> |
|             | Annex 1: Forme                                      | 22        |
| A 1.1       | Prijavni formular                                   | 22        |
| A 1.2       | Forma za intervju                                   | 23        |
| A 1.3       | Obrazac za praćenje probnog rada                    | 24        |
| A 1.4       | Izveštaj o proceni probnog rada                     | 25        |
| A 1.5       | Obrazac zahteva za avans za zaradu u sredini meseca | 26        |
| A 1.6       | Obrazac za odsustvo                                 | 27        |
| A 1.7       | Izveštaj o proceni učinka                           | 28        |
| A 1.8       | Evidencija o odsustvu zaposlenih                    | 30        |
| A 1.9       | NGO ACDC: Kodeksi ponašanja                         | 31        |
|             | NGO ACDC: Forma za raspored sati                    | 32        |

# SEKCIJA 1 PROCES ZAPOŠLJAVANJA

---

## 1.1 Uvod

Zapošljavanje se vrši formalnim procedurama, počevši od utvrđivanja potrebe za popunjavanjem radnog mesta do dostizanja faze zvaničnog imenovanja. **Konačno odgovorna osoba unutar organizacije za pravilno sprovođenje procesa zapošljavanja je finansijski menadžer.** On/ona, naravno, ne mora da izvršava sve zadatke, ali je odgovoran da sve vreme kontroliše da li svi zadaci budu pravilno i blagovremeno izvršeni od strane uključenih lica. Procedura zapošljavanja je podeljena u sledeće faze:

| Faza  | Maksimalno trajanje           | Od strane                                  |
|---|-------------------------------|--|
| Identifikacija slobodnih radnih mesta       | -                             | Programski menadžer                        |
| Pripremni opis posla                        | 1 nedelja                     | Programski menadžer                        |
| Interno zapošljavanje (ako je primenjivo)   |                               |  |
| Pripremni obrazac za prijavu (spoljni)      | 1 nedelja                     | Finansijski menadžer                       |
| Oglas za slobodno radno mesto               |                               | Finansijski asistent                       |
| Rok za prijavu                              | 3 nedelje                     | Finansijski asistent                       |
| Selekcija za intervju                       | 1 nedelja                     | Finansijski asistent                       |
| Intervjui                                   | 2 nedelja                     | Finansijski menadžer / Programski menadžer |
| Drugi krug intervjuja (ako je primenjivo)   | 1-2 nedelja nakon prvog kruga | Finansijski menadžer / Programski menadžer |
| Izbor uspešnog kandidata                    | Odmah                         | Finansijski menadžer / Programski menadžer |
| Procedura imenovanja i potpisivanja ugovora | U zavisnosti od planiranja    | Finansijski asistent                       |

## 1.2 Identifikacija slobodnih radnih mesta

Slobodno radno mesto se može identifikovati nakon što je zaposleni napustio/ili će napustiti posao ili kada se pojave novi zadaci za organizaciju koji zahtevaju novo radno mesto. O potrebi za popunjavanjem ovakvih upražnjenih mesta razgovara se na mesečnim sastancima menadžmenta (kojima prisustvuju finansijski menadžer i menadžeri programa). Na takvom sastanku (o kome treba sastaviti zapisnik) treba razgovarati o pitanjima kao što su očekivanja od radnog mesta, planiranje zapošljavanja, interno zapošljavanje ako je primenjivo, način objavljivanja konkursa, vrsta ugovora i drugi detalji potrebni za objavljivanje. Ako se planirana procedura zapošljavanja značajno razlikuje od gore opisane procedure, to mora da odobri Upravni odbor organizacije pre nego što započne zapošljavanje.

---

### **1.3 Pripremni opis posla**

Svi zaposleni koje organizacija zaposli imaće konkretne opise poslova koji čine deo ugovora o radu, bilo da se radi o ugovoru na neodređeno vreme ili na određeno vreme. Opisi poslova treba da jasno naznače zadatke koje treba obaviti, nivo odgovornosti za posao, znanje i nivo veština potrebnih za produktivno obavljanje posla. Standardni opisi poslova su opisani u odeljku 5. U nekim slučajevima opisi poslova mogu biti prilagođeni ako se kreiraju nove funkcije za koje ne postoji standardni opis posla. Prilagođeni opisi poslova će morati da se zasnivaju što je više moguće na postojećim standardnim opisima poslova predstavljenim u Aneksu 5. Za sve poslove pod nivoom upravljanja opise poslova će pripremiti uključeni menadžer programa zajedno sa finansijskim asistentom. Za sve poslove na nivou menadžmenta opise poslova će izraditi menadžer programa zajedno sa finansijskim menadžerom i odobriće ih Upravni odbor.

### **1.4 Interno zapošljavanje**

Organizacija treba da se obaveže da interno oglašava odgovarajuća slobodna radna mesta, ali zadržava pravo da zaposli eksterno samo ako ima valjane razloge. Valjani razlozi mogu biti, na primer, da se postojeći zaposleni ne mogu propustiti u svojim odeljcima, ili da im nedostaju potrebne veštine za postojeće upražnjeno radno mesto.

Ukoliko se organizacija odluči za interno oglašavanje, to se radi oglašavanjem na oglasnoj tabli u kancelariji zaposlenima. Daju su kratki detalji o minimalnim zahtevima za prijavu i posao. Zaposleni koji želi da bude uzet u obzir za poziciju će kontaktirati finansijskog asistenta da dobije obrazac za prijavu. Ovaj obrazac služi za informisanje menadžera programa u kojem zaposleni u tom trenutku radi o prijavi. Istovremeno će se koristiti kao zvanična aplikacija za posao. Ni pod kojim okolnostima se neće direktno kontaktirati menadžer programa u kojem postoji upražnjeno mesto.

Ukoliko menadžer programa u kojem zaposleni u tom trenutku radi ne odobri internu prijavu, obavestiće finansijskog asistenta o svojoj odluci, uključujući i razloge popunjavanjem istih u obrascu za prijavu. Finansijski asistent će tada poslati neodobranje kandidatu osim ako nema jakih primedbi u vezi sa procenom Menadžera programa (u ovom poslednjem slučaju on će tražiti procenu Upravnog odbora). Ako relevantni menadžer programa odobri internu prijavu, on će to staviti na obrazac. U ovom slučaju finansijski asistent uzima u obzir komentare relevantnog menadžera programa, radnu evidenciju probnog rada, dužinu vremena na sadašnjem poslu i sveukupni potencijal kandidata. Ako je na osnovu ovih pitanja ocena finansijskog asistenta negativna, finansijski asistent će napisati pismo zaposlenom u kojem objašnjava rezultate procene. Zaposleni se u ovom slučaju može žaliti Upravnom odboru koji će potom doneti konačnu odluku. Ako je procena finansijskog pomoćnika (ili upravnog odbora) pozitivna, finansijski pomoćnik određuje datum za intervjuisanje kandidata.

### **1.5 Pripremni obrazac za prijavu**

Opisi poslova čine osnovu obrazaca za prijavu koje priprema finansijski asistent. Izrada standardnih obrazaca za prijavu za standardne poslove treba da bude izrađena i uključena u Aneks 1.1.

NVO ACDC je usvojila standardizovani obrazac za prijavu EU Pass (ovde link).

### **1.6 Eksterni oglas za konkurs**

Ukoliko interni krug zapošljavanja nije dao pozitivne rezultate ili ako je organizacija odlučila da regrutuje samo eksterno, postupak regrutacije se nastavlja raspisivanjem eksternog konkursa.

Eksterni oglas o slobodnom radnom mestu treba da se obavi isplativim oglašavanjem, na primer korišćenjem veb sajta organizacije i resursa društvenih medija, saopštenja na lokalnom radiju itd. Ponekad je objava takve prirode da se konkurs mora oglasiti na nacionalnom nivou u nacionalnim novinama ili na nacionalnom radiju. U svakom oglasu treba jasno navesti proceduru prijave i

datum zatvaranja.

## 1.7 Rok za prijavu

Ljudi koji žele da se prijave za pozicije koje se oglašavaju eksterno mogu to učiniti samo popunjavanjem obrasca za prijavu ili slanjem standardizovane biografije ako nije drugačije navedeno.

Obrasci za prijavu mogu se dobiti u kancelariji organizacije. Obrasci za prijavu za eksterno radno mesto se obično mogu dobiti u periodu od 1 do 2 nedelje. Na prednjoj strani prijave treba jasno da se naznači broj oglasa za radno mesto za koje probni rad želi da bude uzet u obzir. Finansijski asistent je odgovoran za distribuciju obrazaca za prijavu. Ukoliko probni radnik želi da se prijavi za više radnih mesta, on/ona treba da podnese posebnu prijavu za svako upražnjeno radno mesto.

Svi popunjeni obrasci za prijavu dolaze preko Programskog menadžera koji vodi evidenciju o svim pristiglim prijavama. On/ona beleži ime kandidata, adresu, datum prijema i broj radnog mesta (u kompjuterizovanoj bazi podataka). Menadžer programa prosleđuje evidenciju o probnom radu finansijskom asistentu.

Finansijski asistent prosleđuje popunjene formulare za prijavu relevantnom menadžeru programa za upražnjeno radno mesto, uključujući sve nepotpune formulare. Menadžer programa bira sa prijavnih formulara najviše 6 kandidata u roku od 1 nedelje nakon prijema obrazaca. U slučaju da postoje 2 slična mesta upražnjena, bira se ukupno najviše 10 kandidata, dok se za 3 slična slobodna mesta bira samo 12 kandidata. Detalji odabranih kandidata predlažu se menadžeru programa i finansijskom asistentu koji će ih proučavati. Ukoliko se svi slažu, izabrani kandidati će biti pozvani na intervju. Menadžer programa će poslati pisma žaljenja svim kandidatima koji nisu izabrani.

Za upražnjena radna mesta na rukovodećem nivou selekciju kandidata vrše menadžer programa, finansijski menadžer i najmanje jedan od članova Upravnog odbora. Sve popunjene prijavnice za upražnjeno radno mesto dobiće od finansijskog asistenta.

## 1.8 Intervjui

Funkcija intervjuja je da proceni da li je kandidat dovoljno sposoban za upražnjeno mesto. Motivacija, rasuđivanje, kvalifikacije i iskustvo na poslu su deo pitanja koja treba razmotriti. Pored razgovora sa kandidatom i testovi (npr. kompjuterski testovi, testovi znanja jezika, rad na studijama slučaja, vožnja automobila) mogu biti deo intervjuja.

Panel za intervjuje za slobodna radna mesta ispod nivoa menadžmenta će se sastojati od finansijskog asistenta, menadžera programa i jednog drugog relevantnog člana osoblja. Menadžer programa će predsedavati panelom za intervjuisanje. Članovi ovog veća će odlučiti o proceduri koju će koristiti u vođenju intervjuja i preporučiti odgovarajućeg kandidata nakon 1 ili 2 kruga.

Panel za rukovodeće pozicije će se sastojati od menadžera programa, finansijskog asistenta i najmanje jednog od članova Upravnog odbora. Za pozicije na rukovodećem nivou održavaju se jedan ili dva kruga intervjuja.

Ako je neko radno mesto veoma specijalizovano, od stručnjaka se može zatražiti da se pridruži panelu za intervjuisanje. Tokom intervjuja komisija za intervju popunjava obrazac za intervju (videti Aneks 1.2) za svakog kandidata. Ovo će kasnije pomoći da se uporede rezultati intervjuja.

Nakon svakog kruga intervjuja o svim kandidatima se razgovara i odluka se donosi glasanjem među članovima panela za intervju. Svaki kandidat se pismeno obaveštava o rezultatima intervjuja. Ako je rezultat pozitivan, kandidat će dobiti ponudu za posao uključujući i poziv za razgovor o

uslovima i odredbama zaposlenja (videti paragraf o ovom pitanju).

Za kandidate koji žive daleko, preporučljivo je da planiraju intervju u pogodno vreme kako bi se omogućilo takvim kandidatima da stignu u kancelariju u kojoj se intervju održava i da na vreme odu. Svakom kandidatu koji dolazi izvan okruga (i samim tim ima putne troškove) biće nadoknađeni putni troškovi (prema ceni javnog prevoza) neposredno nakon intervjuja. Kandidatima sa prebivalištem van zemlje poslovanja biće ponuđen on-line intervju koristeći neke od postojećih platformi za prenos video podataka.

### **1.9 Drugi krug intervjuja**

Ako se tokom prvog kruga intervjuja ne može izvršiti definitive izbor, održaće se drugi krug intervjuja sa ograničenim brojem kandidata (vidi sledeći paragraf). Drugi krug intervjuja je uvek potreban u slučaju da je upražnjeno mesto na nivou rukovodstva, što zahteva detaljniju procenu kandidata. Kandidate u drugom krugu bira panel za intervju koji je bio aktivan tokom prvog kruga intervjuja. Nakon prvog kruga intervjuja, mogu se konsultovati refernce kandidata.

**Aktuelnom poslodavcu kandidata se može obratiti samo nakon dozvole probnog radnika.**

Za drugi krug intervjuja panel za intervju može se sastojati od više članova nego u prvom krugu ako se smatra da je potrebno. Dodatni članovi mogu se, na primer, sastojati od stručnjaka ili drugih ključnih osoba koje mogu biti važne za donošenje uravnoteženije i bolje odluke. Tokom drugog intervjuja obično se postavljaju detaljnija pitanja.

Ako se nakon dva kruga intervjuja ne pronađe odgovarajući kandidat, proces zapošljavanja počinje ponovo.

### **1.10 Procedura imenovanja i potpisivanje ugovora**

Nakon konačnog odabira kandidata, finansijski asistent će, uz dozvolu relevantnog menadžera programa, napisati i poslati na poštansku adresu kandidata (ili dostavljenu imejl adresu) pismo ponude za posao. Kandidat će morati da reaguje na pismo ponude za posao u roku od dve nedelje. Ukoliko kandidat pokaže interesovanje za ponudu za posao, finansijski asistent će zakazati termin da (dalje) razgovara o uslovima zapošljavanja i ako prihvati, da potpiše ugovor o radu, kodeks ponašanja i opis posla. U nekim slučajevima može biti potrebno da se održi drugi sastanak kako bi se dalje razgovaralo o uslovima zapošljavanja pre potpisivanja ovih dokumenata.

### **1.11 Radne dozvole**

Ukoliko je potrebno, svaki zaposleni je dužan da identifikuje i ispuni sve uslove propisane važećim zakonom za radne dozvole stranih državljana..

## SEKCIJA 2 POČETAK POSLA

---

### 1.12 Prvi radni dan

Prvog radnog dana finansijski asistent razmatra ciljeve za probni rad sa probnim radom. Ovo uključuje jasno objašnjenje o tome šta se očekuje od zaposlenog. Probni radnik se upoznaje sa organizacijom.

Za svakog probnog radnika lica se imenuje supervizor. Obično je to neko sa bogatim iskustvom u organizaciji, sposoban da nadgleda probnog i obuči ga za relevantne zadatke koje će morati da ispuni. U većini slučajeva supervizor će biti osoba postavljena jedno mesto iznad pozicije probnog u hijerarhiji organizacije, ali to nije nužno tako.

#### **Supervizora imenuje finansijski asistent u saradnji sa relevantnim menadžerom programa.**

Nakon uvodnih i administrativnih postupaka prvog radnog dana, probni radnik se predaje svom rukovodiocu koji će ga rukovoditi tokom probnog rada.

#### 1.12.1 Obaveze finansijskog asistenta

- Organizovati isplatu nadoknade probnog lica i, ako to zatraži, avansa za prvi mesec plate.
- Osigurati da je uslovni radnik uključen u pakete organizacije vezan za osiguranja od odgovornosti i nezgode. Kontaktirati uključena osiguravajuća društva ako je potrebno i ispuniti sve potrebne procedure.
- Osigurati propisnu predaju probnog lica njegovom/njenom pretpostavljenom.
- Upoznati probnog lica sa ostalim zaposlenima.

### 1.13 Probni period

Cilj probnog roka je:

- a) Testirati sposobnost probnog radnika da dobro obavlja posao
- b) Testirati podobnost karaktera probnog radnika da se uklopi u organizaciju

Pored obuke i podrške probnom licu, supervizor ga takođe prati tokom probnog perioda i popunjava Obrazac za praćenje probnog rada (videti Aneks 1.3) na mesečnom nivou. Ove informacije napisane u ovom obrascu nisu dostupne probnom licu.

Prvi mesec probnog rada ima za cilj da se probni radnik upozna sa organizacijom i da mu/joj pomogne da se smesti i razume rad organizacije. Obično supervizor ima na umu program obuke i takođe daje uputstva relevantnim kolegama koji će pomoći u sprovođenju ove obuke.

U nastavku probnog perioda, komisija (obično se sastoji od finansijskog asistenta, relevantnog programskog menadžera i supervizora probnog) ocenjuje učinak probnog lica tri meseca nakon što je on počeo sa probnim periodom. Tokom ocenjivanja, Obrazac za praćenje uslovnog rada i zapažanja članova komisije se koriste kao osnova za preporuku veća da potvrdi radni odnos probnog lica, da produži probni rad, da ga otpusti ili da ga premesti na drugo radno mesto u organizaciji (bilo na njegovo/njeno prethodno radno mesto u slučaju internog pripravnika ili na drugu poziciju). Nakon odobrenja od strane menadžera programa, preporuka postaje odluka organizacije. O odluci se obaveštava probni radnik tokom sastanka za procenu uslovne kazne. Tokom ovog sastanka, probnom radniku će biti dat Izveštaj o proceni probnog rada (pogledajte Aneks 1.4 za izgled takvog izveštaja) koji sadrži odluku u pisanoj formi plus argumente za odluku. Tokom ovog sastanka, probnom radniku se daje i usmeno objašnjenje i on/ona je u mogućnosti da postavlja pitanja o odluci i potom će dobiti odgovore.

U slučaju da se radi o poziciji na nivou menadžmenta, uvek član Odbora poverenika treba da bude deo panela za ocenjivanje. U tom slučaju, svaka preporuka panela treba da bude odobrena od strane Upravnog odbora kako bi postala odluka organizacije.



Kopije obrazaca za praćenje probnog rada i izveštaja o proceni rada probnog lica nalaze se u ličnim dosijeima ovog lica (koje će se od sada, ako je odluka o njegovom nastavku na radnom mestu pozitivno, zvati „zaposleni“). ).

Ako je probni radnik nezadovoljan odlukom organizacije, može se pismeno žaliti menadžeru programa. Menadžer programa može u tom slučaju pozvati probno lice na lični sastanak. Na ovaj sastanak menadžer programa može pozvati i druga lica. Nakon razmatranja žalbe, menadžer programa će doneti konačnu i obavezujuću odluku. Ako se ova odluka razlikuje od odluke izražene u poslednjem Izveštaju o proceni uslovnog dela, ovom izveštaju će biti priložen dodatak u kojem se objašnjava konačna odluka i razlozi za izvršene promene. U slučaju da se radi o žalbi od strane ispitnog lica za poziciju rukovodstva, konačnu odluku će doneti Upravni odbor organizacije koji može sazvati bilo koji sastanak sa bilo kojim licem radi donošenja odluke.

### 1.14 Obaveštenje o raskidu ugovora ili ostavci

Pismeno obaveštenje o prestanku radnog odnosa, od strane organizacije zaposlenom ili od strane zaposlenog u organizaciji, mora se dostaviti na sledeći način:

- Tokom probnog rada: 7 dana unapred
- Zaposleni do godinu dana u radnom odnosu: 20 dana unapred
- Zaposleni duže od 1 godine: 30 dana unapred.

Organizacija može opozvati ove uslove na osnovu:

1. Odredbe u okviru disciplinskog postupka. Odmah se može dati otkaz u slučaju neposlušnosti, odsustva, neuspeha, nesaradnje i krađe. **Procedure koje treba poštovati u svakom takvom slučaju treba da budu u skladu sa zakonima o radu zemlje.**
2. Zaposlenom je lekar potvrdio da je trajno nesposoban za rad (konsultujte Zakon o radu zemlje da biste znali i poštovali tačna pravila o tome!).
3. Zaposleni je lišen slobode ili osuđen za krivično delo.

#### 1.14.1 Obaveze finansijskog asistenta:

- U slučaju da zaposleni ili probni radni ugovor bude raskinut ili zaposleni ili probni radnik podnese ostavku, uveriti se da su svi potrebni postupci sprovedeni u skladu sa zakonima o radu zemlje.
- U tom slučaju takođe obustaviti osiguranje koje organizacija plaća za ovu osobu od dana kada je osoba prestala da radi.

### 1.15 Ponovno zaposlenje

Bivši zaposleni koji su napustili organizaciju (bilo da su povremeni/privremeni ili stalni) davanjem ostavke (po sopstvenoj volji) ili kojima je radni odnos prekinut iz bilo kog razloga povezanog sa njihovim radom ili ponašanjem u principu neće biti ponovo zaposleni. Međutim, Menadžer programa može koristiti svoje diskreciono pravo da izmeni ovu politiku kada smatra da li to može biti od obostrane koristi za pojedinca i organizaciju. Opšti izuzetak od ovog pravila biće slučaj kada je zaposleni napustio organizaciju kao rezultat viška zaposlenih, u kom slučaju neće biti potrebno tražiti odobrenje menadžera programa za ponovno zapošljavanje. Međutim, za ovaj slučaj ponovnog zapošljavanja, osoba bi morala da se prijavi kroz formalne procedure prijave (tokom kruga zapošljavanja).



## **SEKCIJA 3 POLITIKE I PROCEDURE PLAĆANJA**

---

### **1.16 Plate i nadnice**

Plata predstavlja plaćanje za rad, izvršena zaposlenom sa ugovorom o radu, obično u vidu mesečne isplate u gotovini ili čeku. Nadnice su naknade ili zarade, koje se mogu izraziti u novcu, koje se isplaćuju zaposlenom po ugovoru o delu i uključuju naknadu za troškove života isplaćenu zaposlenom. Sistem plata/nadnica u organizaciji je vezan za nacionalno dogovorenu čvrstu valutu i organizacija treba da ga prati. Valuta koju koristi NVO ACDC je evro (€). Ukoliko su sredstva koja su dostupna određenom projektu data u nekoj drugoj valuti, iznos određen projektom za plate osoblja biće preračunat u EVRO na osnovu zvaničnog kursa na dan kada je transfer sredstava završen.

### **1.17 Isplata plate i nadnice**

Visina zarade se isplaćuje po ugovoru o radu zaposlenog. Može se isplatiti u gotovini ili bankovnim transferom. Ako kraj meseca pada u subotu ili nedelju, plaćanje se vrši u petak pre vikenda. Osoblju će se isplaćivati avans u sredini plate ako neko to želi, a ostatak će biti isplaćen na kraju meseca. U tu svrhu zaposleni treba da popuni zahtev za avans za zaradu u sredini meseca (videti Aneks 1.5), maksimalno jedan radni dan unapred. Akontacija na zaradu u sredini meseca ne može biti veća od 50% plate koja se isplaćuje zaposlenom.

Organizacija će platiti PAIE ili bilo koji drugi sličan porez na zarade za svakog zaposlenog. Organizacija će takođe platiti druge obavezne poreze i osiguranja ili će iznos izdvojen za ovu namenu uključiti u bruto zaradu navodeći obavezu zaposlenog da plati porez i osiguranje.

**Sva obavezna plaćanja poreza i osiguranja od strane organizacije će se pridržavati tačno pravila plaćanja koja su postavili uključeni organi u zemlji poslovanja.**

U slučaju spoljnog zapošljavanja (van zemlje u kojoj posluju) od zaposlenih će se očekivati da plate svoj državni fakultet ili bilo koji drugi porez koji su obavezni da plate, u skladu sa zakonom dotične zemlje. Nije obaveza poslodavca da plati ovaj porez niti da podseti zaposlenog da plati.

### **1.18 Promena na drugu poziciju**

Ako zaposleni preuzme drugu poziciju u organizaciji, njegova plata će biti u skladu sa stepenom ocenjivanja novog radnog mesta, počevši kao da je zaposleni novozaposlen.

### **1.19 Dodatak za obavljanje dužnosti**

Dodatak za obavljanje dužnosti je dodatni dodatak na platu zaposlenog koji radi u ime višeg rangiranog položaja. Nadoknada za glumu se može primeniti:

- Ako je zaposleni kod kojeg radi privremeno odsutan (na primer zbog obuke ili zbog bolesti),
- u očekivanju da će zaposleni biti unapređen u poziciju za koju obavlja, ili
- ako je radno mesto upražnjeno i koje će ubuduće popuniti druga osoba koja tek treba da se zaposli.

O dodeli naknade za vd zaposlenom odlučuje menadžer programa i menadžerski tim. Iznos će se zasnivati na rangu na kojem će zaposleni delovati. Naknada za glumu se ne smatra povećanjem zasluga. Nakon što se postupanje završi i ako zaposleni zauzme punu poziciju, primiće isplatu koja odgovara radnom mestu (ulazak u prvi korak).

## **1.20 Medicinska nega**

Organizacija treba da ima medicinski račun u lokalnoj klinici za sve zaposlene. Medicinske usluge se koriste samo za manje tretmane i testiranja i to u klinici u kojoj se vodi račun. Bolničke račune neće pokriti organizacija. Medicinske formulare (vidi Aneks 1.6) će zaposleni popuniti u dva primerka, a zatim će biti prosleđeni finansijskom asistentu na konačno odobrenje pre nego što se kopija odnese u kliniku radi stvarnog lečenja. Ambulanta je opremljena ovlašćenim uzorkom potpisa ovlašćenog osoblja. Deo duplikata se nalazi u dosijeu zaposlenog.

## **1.21 Osiguranja**

Organizacija će imati za svakog zaposlenog i probnog radnika osiguranje od odgovornosti i nesrećnog slučaja.

## **SEKCIJA 4 POLITIKE RAZVOJA OSOBLJA**

---

### **1.22 Uvod**

Organizacija ima uspostavljen sistem razvoja osoblja za zaposlene na svim nivoima. Ovo se sastoji od ocenjivanja rada zaposlenih i mogućnosti da zaposleni prate interne i eksterne obuke kada su na to pozvani. Zaposleni su takođe slobodni da se prijave za kurseve obuke koje bi želeli da prate.

### **1.23 Ocena učinka zaposlenih**

Ocenjivanje učinka je kontinuirani proces pregleda ili rasprave o nečijem poslu i ima za cilj poboljšanje učinka na trenutnom poslu.

#### **1.23.1 Ciljevi ocenjivanja rada**

- Zadovoljiti potrebe pojedinca za povratnim informacijama o učinku i pomoći mu/joj u poboljšanju učinka na trenutnom poslu.
- Ojačati odnose supervizor – zaposleni.
- Dobiti povratnu informaciju o nivou motivacije zaposlenih.
- Pomoći zaposlenima da rade bolje kako bi se ojačala organizacija u celini da radi bolje.

#### **1.23.2 Proces ocenjivanja rada**

Nakon završetka probnog perioda i svake godine, svaki član osoblja će se podvrgnuti vežbi ocenjivanja kako bi se pregledao njegov/njen učinak i dogovorili oko novih ciljeva, kao i identifikovanje potreba za obukom i razvojem zaposlenih. Svaki zaposleni se ocenjuje na osnovu postavljenih ciljeva, a zatim se postavljaju drugi novi ciljevi za sledeću godinu. Zaposlenog treba ocenjivati tokom celog perioda od poslednjeg ocenjivanja. Odgovornost zaposlenih i neposrednog rukovodioca je da osiguraju da se pojedinačno postavljeni ciljevi redovno prate kako je navedeno u popunjenom izveštaju o oceni rada. Nepoštivanje ovoga imaće negativne implikacije od strane neposrednog rukovodioca i dotičnog zaposlenog.

Izveštaj (popunjen obrazac za ocenjivanje rada; videti Aneks 1.8) se priprema u duplom primerku i treba da ga potvrde zaposleni, supervizor i menadžer programa. Jedna kopija obrasca za ocenjivanje se daje zaposlenom u dva primerka, a originalna kopija obrasca se čuva u ličnom dosijeu zaposlenog. Ako se zaposleni ne slaže sa rezultatom ocenjivanja, može se žaliti menadžeru programa.

### **1.24 Treninzi**

Organizacija podržava politiku progresivnog razvoja zaposlenih. Potrebe za obukom zaposlenih na svim nivoima će se redovno procenjivati i tamo gde je to potrebno za posao organizovaće se interna ili eksterna obuka o trošku organizacije. Obuku koju želi i započne zaposleni, ali ne odgovara budžetu ili prioritetima organizacije, zaposleni treba da plati i da se obavi van radnog vremena.

Zaposleni koji pohađaju kurseve koje sponzorise organizacija, a čiji ukupni troškovi prelaze 300 evra (uključujući dodatke), obavezni su da služe u organizaciji najmanje 1 ili 2 godine (u zavisnosti od iznosa) nakon obuke pre nego što mogu da podnesu ostavku organizacija. Oni će morati da potpišu sporazum prema ovom aranžmanu.

### **1.25 Transferi**

Organizacija postavlja zaposlenog na određenu lokaciju projekta (regionalnu kancelariju) i to može

biti predmet premeštaja u bilo kom trenutku. Zaposlenom se može dati mogućnost prelaska zbog:

1. Organizacija može pokrenuti transfer. U tom slučaju je potrebno konsultovati zaposlenog o mogućnostima njegovog/njenog prelaska.
2. Transfer se može izvršiti kao rezultat ličnog interesa/zahteva i može se desiti nakon zahteva zaposlenog da bude premešten u drugu kancelariju. Zaposleni koji želi da pređe iz jedne filijale u drugu obično mora da se prijavi za postojeće radno mesto. Ako se radno mesto oglašava eksterno, on/ona bi morao da se ravnopravno takmiči sa spoljnim kandidatima.

Za transfere je potrebno odobrenje menadžera programa. Zaposleni koji su premešteni mogu da podnesu zahtev za pokriće nastalih troškova u vezi sa transferom. Ovo će se razmatrati za svaki slučaj.

### **1.26 Upotreba oglasne table**

Najvažnija komunikacija u vezi sa upražnjenim radnim mestima, promena na pozicijama zaposlenih (bilo da su unapređeni, u ime, premeštaji, nova imenovanja, ostavke itd.), kursevi obuke i druga važna pitanja u vezi sa razvojem kadrova treba da budu najavljena na obaveštenju table u kancelariji kako bi informisali zaposlene.

## POLITIKA O ODSUSTVU

### 1.27 Uvod

Zaposleni koji rade prema odredbama i uslovima službe imaće pravo na godišnji odmor od ukupno 24 radna dana za svaku godinu radnog staža. Zaposleni se mogu odlučiti za odsustvo odjednom ili iz više puta. Odsustva se moraju dogovoriti sa finansijskim asistentom. O svakom dogovorenom odsustvu Menadžera programa obaveštava finansijski asistent.

Zaposleni sa prebivalištem van zemlje poslovanja imaju pravo na 1 (jednu) dodatnu po godini staža (osim za Srbiju). Osoblje sa stalnim boravkom na drugom kontinentu ima pravo na 2 (dve) dodatne po godini radnog staža. Ova naknada se akumulira zajedno sa pravom na redovni godišnji odmor i podleže politici redovnog godišnjeg odmora

#### 1.27.1 Planiranje odmora

Nacrt plana kalendara odsustva treba da se izradi na početku godine i da se sa njim dogovori svaki menadžer programa koji se zatim prosleđuje finansijskom asistentu. Svaki Menadžer programa je odgovoran da se u svom odeljenju raspita o planovima odsustva zaposlenih u Odseku.

#### 1.27.2 Zahtevi i procedure autorizacije

Izmene u rasporedu će biti po diskrecionom pravu neposrednog rukovodioca u konsultaciji sa finansijskim menadžerom i finansijskim pomoćnikom. Za svaki zakazani period odsustva, zaposleni će dostaviti obrazac za odsustvo (videti Aneks 1.6) finansijskom pomoćniku i finansijskom menadžeru nakon saglasnosti neposrednog rukovodioca (koji potpisuje obrazac za odobrenje). Ovo će biti urađeno najmanje dve nedelje unapred (osim bolovanja i saosećajno odsustvo). U zavisnosti od okolnosti, neposredni rukovodilac može da odloži odsustvo (u konsultaciji sa dotičnim zaposlenim). Finansijski asistent će proveriti evidenciju o odsustvu (videti Aneks 1.8) i potpisati obrazac za odsustvo radi odobrenja. Konačno odobrenje odsustva daje finansijski asistent, a kopije se šalju menadžeru programa koji ponekad može poništiti raspored odsustva ako određene okolnosti to opravdavaju. Finansijski asistent obaveštava zaposlenog o (ne)odobrenju.

Zaposleni koji uzimaju odsustvo dužni su da se vrate u skladu sa datumima dogovorenim u obrascima za odsustvo. U suprotnom će se primenjivati uobičajene disciplinske kazne: zvanično pismeno upozorenje i gubitak plate za dane kada zaposleni nije bio prisutan na poslu. Zaposlenom koji služi probni rad neće biti dozvoljeno da uzme odsustvo, samo po nahođenju menadžera programa.

### 1.28 Plaćeno odsustvo

Zaposleni koji su uspešno završili probni rad imaju pravo na plaćeno odsustvo pod sledećim uslovima:

1 Zaposleni nije na privremenim uslovima, po Sporazumu o obavljanju posla, ugovoru ili na prijemu/probnom radu.

2 Plaćeno odsustvo će se obračunavati od datuma angažovanja sa punim radnim vremenom. Zaposleni nikada ne može uzeti više od ukupnog prava na trajni odmor po ugovoru. Na primer, staž sa punim radnim vremenom od 8 meseci daje zaposlenom pravo na maksimalno 16 dana odsustva.

3 Zaposleni se moraju prijaviti za odsustvo najmanje dve nedelje unapred.

Odsustvo koje nije uzeto u ugovornoj godini može se preneti u narednu ugovornu godinu sa najviše 5 dana. Pravo na godišnji odmor duže od 5 prenosivih dana ističe i ne može se unovčiti. U slučaju da nema automatskog produženja ugovora, sve akumulirane dane godišnjeg odmora potrebno je iskoristiti najmanje 15 radnih dana pre datuma koji je određen kao kraj ugovora.

### **1.29 Odsustvo iz saosećanja**

U slučaju smrti prave majke/oca, sestre/brata, svekrve, supružnika i dece, odobrava se odsustvo iz saosećanja u trajanju od najviše pet dana. Ovaj odeljak se odnosi na zaposlene na neodređeno vreme, ali prema diskrecionom pravu Menadžera programa, zaposlenima na probnom ili privremenom radu biće odobreno ovo odsustvo.

Ukoliko zaposleni želi odsustvo duže od pet dana, predložiće korišćenje svog prava na godišnji odmor ili se opredeliti za smanjenje naknade (ako nema dana plaćenog odsustva). Ovo se mora unapred dogovoriti u skladu sa procedurama pomenutim u prethodnom paragrafu.

### **1.30 Porodiljsko I roditeljsko odsustvo**

Zaposlena ima pravo na nekoliko sedmica u skladu sa lokalnim zakonom na porodiljsko odsustvo uz punu platu. Tokom probnog rada i pod privremenim uslovima službe, ne postoje odredbe o porodiljskom i roditeljskom odsustvu.

Tokom perioda porodiljskog odsustva, uobičajene beneficije i prava zaposlene, uključujući njena ugovorna prava i nagomilani staž, nastavljaju se neprekidno i neće se smatrati da je njen period zaposlenja smanjen ili prekinut. U slučaju bolesti, potvrđene od strane registrovanog lekara, koja je nastala zbog trudnoće ili porođaja, a koja utiče na zaposlenu ili njeno dete, organizacija će zaposlenima odobriti dodatno odsustvo prema potrebi u skladu sa situacijom.

Najviše četiri dana, ukoliko se za njih podnese zahtev, dobiće zaposleni muškog pola jednom u dve godine za roditeljsko odsustvo. Ovo odsustvo će se koristiti u roku od četiri dana nakon porođaja supružnika.

Zaposlena se podstiče da što je pre moguće objavi svoju trudnoću svom neposrednom rukovodiocu, i po tom osnovu će joj biti dozvoljeno slobodno vreme za prenatalne posete. Slično tome, zaposlena će imati slobodno vreme tokom radnog vremena radi dojenja. Trajanje odsustva treba odrediti od slučaja do slučaja, ali ne bi trebalo da prelazi period od dva sata dnevno najviše šest meseci nakon porođaja.

U okolnostima u kojima trudnica radi u potencijalno opasnim uslovima, što može dovesti do ozbiljnih zdravstvenih opasnosti, menadžment može da promeni njene dužnosti. Ovo će morati da bude sertifikovano od strane lekara imenovanog u organizaciji i odobreno od strane menadžera programa.

### **1.31 Bolovanje**

Bolovanje se odobrava kada zaposleni nije u mogućnosti da radi zbog bolesti ili povrede, odnosno kada je zaposlenom potreban lekarski pregled ili lečenje, koje se može dobiti samo u vreme kada bi zaposleni inače bio na dužnosti. Bolovanje se ne koristi za negu članova porodice ili lečenje člana porodice. Izostanci takve prirode podležu primenjivim disciplinskim postupcima. Prijava za bolovanje se dokazuje lekarskim uverenjem dostavljenim najkasnije drugog dana bolovanja, uz pismeni zahtev zaposlenog, takođe najkasnije drugog dana. Uvek treba popuniti bolovanje. Neposredni rukovodilac će odobriti bolovanje, a zatim ga proslediti menadžeru programa koji traži odobrenje od izvršnog direktora. Bolovanje počinje od prvog dana odsustva. Rukovodstvo ima pravo da poseti zaposlenog ili pošalje lekara da poseti zaposlenog radi unakrsne provere.

Zaposleni imaju pravo na najviše 30 dana overenog bolovanja godišnje. Ova isplaćena naknada za bolovanje može se produžiti po nahođenju rukovodstva za još 60 dana ako je zaposleni hospitalizovan. Nakon isteka 90 dana predmet će biti razmotren i rukovodstvo će doneti odluku o prestanku radnog odnosa. Slučajevi zloupotrebe bolovanja biće disciplinski sankcionisani. Ovo pravo važi samo ako je zaposleni ugovor o radu na neodređeno vreme, a ne na probnom radu ili



privremenim uslovima.

Zaposleni dodatno imaju pravo na ukupno 6 dana neoverenog bolovanja u toku jedne godine. Ovo neovereno bolovanje ne obavezuje zaposlenog da dostavi lekarsko uverenje o bolesti sve dok zaposleni koristi najviše dva dana uzastopno. Ako se odsustvo zbog bolesti nastavi do trećeg dana, odsustvo će se tretirati kao opšte odobreno bolovanje i biće potrebno lekarsko uverenje. Ukoliko se neovereno bolovanje zatraži prvog i/ili poslednjeg dana u radnoj nedelji, dani vikenda će se dodati kao uzastopni dani bolovanja.

### **1.32 Državni praznici**

Organizacija poštuje državne praznike kako ih definišu nacionalne vlasti u zemlji. U slučaju obaveza zaposlenih da rade na te praznike i druge proglašene praznike, organizacija će te dane nadoknaditi u vremenu ili novcu. Od finansijskog menadžera i finansijskog asistenta, menadžera programa, u konsultaciji sa neposrednim nadzornikom, očekuje se da izmene raspored odsustva uključenih zaposlenih u takvim slučajevima. Državni praznici koji spadaju u odsustvo zaposlenog ne računaju se kao dani odsustva i kao takvi se ne oduzimaju od evidencije o odsustvu zaposlenog. Finansijski menadžer je dužan da na početku svake kalendarske godine utvrdi i prikaže raspored državnih praznika na zvaničnoj oglasnoj tabli.

### **1.33 Neplaćeno odsustvo**

Neplaćeno odsustvo biće odobreno samo u izuzetnim slučajevima zaposlenima na neodređeno vreme koji su u organizaciji u radnom odnosu najmanje 18 meseci. Odsustvo treba da se uklopi u planiranje organizacije i da može (delimično) da zameni zaposlenog. Odsustvo treba zatražiti tri meseca unapred.

## SEKCIJA 5 DISCIPLINSKI POSTUPCI

---

### 1.34 Uvod

Organizacija je razvila Kodeks ponašanja za zaposlene (videti Aneks 1.9). Svaki zaposleni po prijemu na poziciju u organizaciji potpisuje Kodeks ponašanja istog dana kada je potpisan ugovor o radu. Kodeks ponašanja uključuje pravila kojih se svi zaposleni moraju pridržavati.

Disciplinski postupci važe za sve zaposlene na svim nivoima (na neodređeno i određeno vreme) koji ne funkcionišu u skladu sa pravilima Kodeksa ponašanja. Ovo je da bi se osiguralo da se politike organizacije, standardi učinka i ponašanja održavaju na odgovarajućem visokom nivou. Politika organizacije je da obezbedi da se uvek koristi pozitivan pristup za motivisanje zaposlenog. Disciplinski postupak dolazi samo ako je naišla situacija namerne prirode i (potencijalno) štetna za organizaciju i/ili kolege.

Menadžer programa ima diskreciono pravo (za prekršaje zaposlenih ispod nivoa menadžmenta) da proceni da li je prekršaj manji ili veći. U zavisnosti od ove presude, može se pratiti nekoliko postupaka kako je dalje objašnjeno. Biće osnovane ad hoc disciplinske komisije koje će se baviti teškim disciplinskim slučajevima.

**Disciplinske mere treba da budu u potpunosti u skladu sa zakonima o radu zemlje i procedurama i protokolima Zavoda za rad u datoj oblasti. Posebno za ozbiljnije disciplinske mere (suspenziju i otpuštanje) važno je da se te mere tačno pridržavaju Zakona o radu i da budu u potpunosti koordinirane sa Zavodom za rad u toj oblasti pre nego što ih nametnu uključenim zaposlenima. Ako postoji neslaganje između Zakona o radu i saveta Biroa za rad, važno je da razgovaramo o ovom pitanju i zajedno pronađemo rešenje. Zatim, osigurajte se da Kancelarija za rad potpiše protokol o disciplinskim merama sa vašom organizacijom kako biste uvek mogli da dokažete da su oni zvanično saglasni sa disciplinskim merama koje se primenjuju u vašoj organizaciji.**

Menadžer programa će pokrenuti disciplinske postupke (primeri toga su navedeni u narednim paragrafima). Disciplinska sredstva usvojena u NVO ACDC su:

- **Usmeno upozorenje** (nije evidentirano u ličnom dosijeu zaposlenog).
- **Slova upozorenja (nivo 1-3)**. Svako pismo upozorenja se evidentira u ličnom dosijeu zaposlenog. Svako slovo upozorenja ima određeni nivo, u zavisnosti od prekršaja. Sve dok je zbir nivoa izdatih pisama upozorenja zaposlenom manji od 4, protiv zaposlenog se neće preduzimati dalje disciplinske mere. Ako je zbir izdatih nivoa upozorenja zaposlenom 4 ili više za sve vreme radnog staža zaposlenog, Menadžer programa može odlučiti da pokrene postupak za otpuštanje ili suspenziju zaposlenog kad god smatra da je to potrebno.
- **Suspenzija**. Suspenzija znači da se zaposleni otpušta sa posla na ograničeno vreme od maksimalno 2 nedelje bez isplate zarade. Odluku o suspendovanju nekoga donosi menadžer programa.
- **Otpuštanje**. Otpuštanje može biti sa ili bez plaćanja, u zavisnosti od prekršaja i zakona o radu zemlje. Odluku o otpuštanju nekoga donosi menadžer programa u konsultaciji sa upravnim odborom i biroom rada i u skladu sa zakonima o radu zemlje.

### 1.35 Procedure koje treba poštovati

Menadžeri i supervizori projekta su prvenstveno odgovorni za identifikaciju prekršaja. Oni o svakom prekršaju obaveštavaju menadžera programa. Kao reakcija na prekršaj, menadžer programa daje usmeno upozorenje uključenom zaposlenom u slučaju manjih prekršaja. U slučaju većih prekršaja, savetuje se da menadžer programa i/ili finansijski menadžer prvo koordiniraju disciplinske mere sa Kancelarijom za rad. Nakon odobrenja Biroa rada, dogovorena disciplinska mera se može izreći zaposlenom koji je uključen.

U pogledu disciplinske mere mogu se razlikovati sledeći nivoi ovlašćenja:

|                  |   |
|------------------|---|
| Usmena opomena   | Menadžer programa   |
| Pismo upozorenja | Menadžer programa (uz konsultacije sa Kancelarijom za rada)               |
| Suspenzija       | Menadžer programa i Upravni odbor (u konsultaciji sa Kancelarijom za rad) |
| Otkaz            | Menadžer programa i Upravni odbor (uvek u konsultaciji sa Zavodom za rad) |

Tabela u nastavku prikazuje smernice za postupanje sa prekršajima (važno: ovo je samo primer; vaša kancelarija treba da razvije sopstvene procedure zajedno sa Kancelarijom za rad i u skladu sa zakonima o radu zemlje).

| Vrsta prekršaja   | Niža                                       | Viša  |
|---|--|---|
| Namerno nepoštovanje legitimnih uputstava   | Pismo upozorenja (nivo 2)                  | Pismo upozorenja (nivo 3)                       |
| Namerno gubljenje, zloupotreba, oštećenje, krađa, neovlašćeno korišćenje imovine organizacije | Pismo upozorenja (nivo 2)                  | Pismo upozorenja (nivo 3), suspenzija ili otkaz |
| Nepravilan publicitet imidža organizacije   | Pismo upozorenja (nivo 3)                  | Pismo upozorenja (nivo 3)                       |
| Apsentizam  | Usmena opomena / Pismo upozorenja (nivo 1) | Pismo upozorenja (nivo 2,3), otkaz              |
| Kašnjenje ili napuštanje posla bez dozvole  | Usmena opomena / Pismo upozorenja (nivo 1) | Pismo upozorenja (nivo 2)                       |
| Nesaradnja sa drugim zaposlenima  | Usmena opomena / Pismo upozorenja (nivo 1) | Pismo upozorenja (nivo 2,3)                     |
| Ogovaranje među i o kolegama unutar/van organizacije  | Usmena opomena                             | Pismo upozorenja (nivo 1,2)                     |
| Javljanje na dežurstvo pod dejstvom alkohola/narkotika  | Suspenzija                                 | otkaz   |
| Kršenje sigurnosnih pravila   | Pismo upozorenja (nivo 1,2)                | Pismo upozorenja (nivo 3), suspenzija, otkaz    |
| Nepažnja ili zanemarivanje rada   | Pismo upozorenja (nivo 1)                  | Pismo upozorenja (nivo 2)                       |
| Tuče na radnom mestu  | otkaz                                      | otkaz   |
| Preteće ponašanje prema drugom radniku  | Pismo upozorenja (nivo 1,2)                | Pismo upozorenja (nivo 3), suspenzija, otkaz    |
| Privatno poslovanje sa dobavljačima organizacije na poslovima organizacije                    | Pismo upozorenja (nivo 3)                  | Suspension, otkaz                               |
| Potraživanje troškova od  | Pismo upozorenja (nivo 2,3)                | Suspension, dismissal                           |

|   |   |                   |
|---|---|-------------------|
| organizacije koji su veći od stvarnih rashoda ili koji ne postoje |   |                   |
| Bilo koji drugi prekršaj koji nije gore naveden                   | Usmena opomena, Pismo upozorenja (nivo 1,2,3) | Suspenzija, otkaz |

Ako se službeniku napiše službeno upozorenje, ono treba da objasni nivo pisma upozorenja, prirodu i težinu prekršaja. Kopija ovog upozorenja biće data finansijskom asistentu i smeštena u lični dosije zaposlenog. Nakon izricanja formalne disciplinske mere, menadžer programa i finansijski asistent (ukoliko on/ona nije počinio prekršaj) će uvek održati formalni razgovor sa zaposlenim tokom kojeg će se razgovarati o sadržaju pisma. Vodiće se i zapisnici.

Disciplinski zaposleni mora da potpiše sva disciplinska pisma ili zapisnike sa disciplinskih razgovora. Ako broj prekršaja bude 4 ili više, Menadžer programa može zahtevati kad god smatra da je to neophodno, od finansijskog pomoćnika i finansijskog menadžera da izvrše potrebnu radnju u skladu sa procedurama opisanim u tabeli iznad.

### 1.36 Žalbe

U bilo kojoj fazi gore navedenog postupka, zaposleni se može žaliti preko finansijskog asistenta za suspenziju ili izmenu disciplinske mere. Finansijski asistent može tražiti savet od drugih u organizaciji i sačiniti savet u pisanoj formi koji se predaje menadžeru programa koji će doneti konačnu odluku o disciplinskom postupku. Dalje žalbe neće biti dozvoljene.

### 1.37 Procedure za rešavanje pritužbiedures

Zaposleni može imati legitimnu pritužbu protiv kolege, menadžera ili organizacije. To, na primer, mogu biti uslovi rada, nerazumna uputstva, loša koordinacija, loša ili neodgovarajuća komunikacija ili druge stvari. Zaposleni se podstiče da slobodno traži rešavanje problema, pritužbi i pritužbi bez straha od mešanja ili otpuštanja. U tom slučaju zaposleni je, međutim, dužan da poštuje dole navedene procedure. Uvek će se saslušati i osoba protiv koje se pritužba vodi.

#### 1.37.1 Žalbe protiv zaposlenih

Zaposleni će se obratiti finansijskom pomoćniku. U slučaju da je pritužba protiv finansijskog asistenta, zaposleni se obraća menadžeru programa. Finansijski pomoćnik istražuje stvar i, ako je moguće, rešava problem na zadovoljstvo zaposlenog. Žalbe se uvek shvataju veoma ozbiljno i treba im odmah posvetiti punu pažnju! Dobar način da pokušate da rešite pritužbu je da pozovete osobu protiv koje se žalba vodi i zaposlenog koji je izrazio pritužbu da se pomire jedni sa drugima u ličnom razgovoru u kojem nastupa finansijski asistent (ili menadžer programa). kao fasilitator. Važno je da se ugovori sklopljeni u takvom razgovoru u pisanom obliku i da ga obe osobe potpišu na odobrenje. Ugovor je sastavljen u tri dela: po jedan primerak za svakog od dva uključena zaposlena i jedan primerak za sistem arhiviranja.

U slučaju da se na ovaj način ne postigne rešenje, finansijski asistent će doneti odluku šta treba da se uradi. U slučaju da se pritužba odnosi na bilo kog zaposlenog u menadžerskom timu (uključujući i pritužbe na program menadžera) članovi odbora organizacije su pozvani da se pridruže razgovorima i konačnoj odluci o potrebnoj radnji (naročito ako nije postignut zajednički dogovor između uključenih zaposlenih) zatim preuzima Odbor.

## **SEKCIJA 6 PRIVREMENA ANGAŽOVANJA**

---

### **1.38 Uvod**

Privremena imenovanja podrazumevaju: zaposlene na određeno vreme, zaposlene sa ugovorom o obavljanju poslova, pripravnike na programu postdiplomskog radnog iskustva i konsultante. Svako produženje privremenih imenovanja vršiće se nakon odobrenja šefa Odseka nakon ocenjivanja rada. Privremena imenovanja se mogu obnoviti samo dva puta i ne bi trebalo da prelaze ukupan period od godinu dana.

Zaposleni na određeno vreme mora da poštuje sledeće uslove rada:

- Uslovni uslov
- Plate i nadnice
- Ponašanje
- Obaveštenje o raskidu/ostavci
- Odlazak

### **1.39 Rad po komadu**

Organizacija može povremeno da regrutuje zaposlene na osnovu rada po komadu ili zadatka. U zavisnosti od okolnosti, ovaj oblik aranžmana može se obnavljati svakodnevno ili kada situacija nalaže. Zaposleni koji radi na parče ima striktno pravo na svoju naknadu koja se može obračunati po dnevnoj stopi ili po završetku tog određenog zadatka. Porez na rad na pari treba platiti u skladu sa zakonima zemlje.

### **1.40 Programi za pripravnike**

Organizacija može imati ili razviti programe za pripravnike. Angažman je u značajnoj meri na period od godinu dana, ali se revidira na šestomesečnoj osnovi. Plate i beneficije koje primaju imenovani ne bi trebalo da prelaze identifikovano radno mesto na koje on/ona može biti postavljen. Tokom ili po završetku ovog programa, pojedinac je slobodan da se prijavi za bilo koji posao u organizaciji. Uslovi i odredbe za ovaj angažman su posebno artikulisani u ugovoru.

### **1.41 Konsultantske usluge**

Organizacija može osetiti potrebu da angažuje neke konsultantske usluge u različitim oblastima aktivnosti organizacije. Ovo je obično kratkoročni aranžman i po komadu. Potreba za konsultantskim uslugama treba da se ogleda u planovima i budžetima organizacije.

### **1.42 Rad sa nepunim radnim vremenom**

Zaposlenje sa nepunim radnim vremenom će se obično definisati kao posao gde zaposleni ne radi uobičajeni broj sati punog radnog vremena nedeljno. Za zaposlene sa nepunim radnim vremenom se računa isto kao i za privremene poslove u pogledu uslova rada, ako nisu na neodređeno vreme.

## **SEKCIJA 3 DOBROBIT ZAPOSLENIH**

---

### **1.43 Slobodno vreme**

Više rukovodstvo će organizovati proslavu osoblja zajedno sa ostalim zaposlenima jednom u kalendarskoj godini (obično kao Božićna žurka). O mestu i datumu će se odlučivati glasanjem ili diskusijom.

#### **1.44 Naknade / dnevnice**

Organizacija će snositi sledeće maksimalne troškove dok se osoblje šalje na službenu dužnost van mesta gde organizacija radi. Ovi dodaci se isplaćuju samo na osnovu stvarnih troškova.

- Prevoz: po javnom kursu
- Ručak: 10 Euro
- Doručak: 5 Euro
- Večera: 10 Euro

Ako se zaposleni pošalje na obuku, organizacija će odrediti potrebne dodatke. Ako je na primer ručak obezbeđen tokom obuke, zaposleni neće dobiti deo naknade za ručak; kada se kurs obuke odvija u gradu u kojem zaposleni živi, a zaposleni može da jede i spava kod kuće, neće se dati nikakav dodatak. Ako treća lica isplaćuju naknade (npr. organizatori obuke), zaposlenom je dozvoljeno da ih prihvati, ali organizacija u tom slučaju neće dati dodatak zaposlenom.

#### **1.45 Olakšavanje rada**

U zavisnosti od položaja i zadatka zaposlenog, organizacija će učiniti što je više moguće da olakša zaposlenom u njegovom/njenom radu. To znači da zaposleni može da koristi računare organizacije, transport (ako je navedeno u opisu posla), stacionar, kalkulator, terensku opremu i sigurnosnu opremu sve dok je na dužnosti. Obično se ovi predmeti ne nose kući, već ostavljaju u kancelariji.

Stacionarni se može koristiti u normalnim količinama kako to zahteva rad. Zaposleni mogu zatražiti opremu ili predmete potrebne za obavljanje dužnosti. Oni se mogu odobriti po nahođenju uprave.

#### **1.46 Osiguranja**

Svi zaposleni osigurani su za telesnu ili materijalnu štetu koju prouzrokuju trećem licu tokom obavljanja dužnosti. To znači da ih treća strana ne može tužiti na ličnom nivou, pod uslovom da šteta nije prouzrokovana namerno ili nemarom.

Svi zaposleni su takođe osigurani za lečenje od posledica nesrećnog slučaja na radnom mestu i primanja u trajanju od najmanje 1 godine za slučaj pune invalidnosti (na osnovu njihovih tekućih primanja). Zaposleni uvek mora da nosi kacigu dok vozi ili zajedno upravlja motociklom dok je na dužnosti. U slučaju da smrt nastupi na dužnosti kao posledica nesreće, neposrednim rođacima se isplaćuje najmanje jednogodišnja plata. Sve ove odredbe zavise od procene osiguranja i plaćaju se samo ako osiguravajuće društvo odluči da plati.

## SEKCIJA 7 OPŠTE SMERNICE POLITIKE

---

### 1.47 Lične karte

Svi zaposleni su obezbeđeni ličnim kartama. Oni koji su na određeno vreme dobijaju privremena dokumenta, a oni koji su na stalnom radu dobijaju zapečaćene lične karte. One ostaju vlasništvo organizacije i moraju biti vraćene po prestanku imenovanja pre isplate terminalnih beneficija.

### 1.48 Lični dosije

Za svakog zaposlenog (privremenog ili stalnog) priprema se lični dosije. Finansijski asistent je odgovoran za održavanje ličnih dosijea. On/ona će se pobrinuti da se dosije zaposlenih ažuriraju uz maksimalnu sigurnost i poverljivost (on/ona može da traži od menadžera programa da uradi izvršni posao za ovo, ali onda mora redovno da kontroliše datoteke, ostajući na kraju odgovorno lice za tačnost ovih dosijea). Sledeće osobe mogu pristupiti ličnim dosijeima:

- Menadžer programa (bez dozvole)
- finansijski asistent (bez dozvole)
- Ostali članovi upravljačkog tima (uz dozvolu menadžera programa).

Zaposleni će pristupiti svom ličnom dosijeu ako traži neki određeni dokument. Ovo se radi u prisustvu finansijskog asistenta uz dozvolu menadžera programa. Po potrebi se delovi dosijea mogu čuvati u tajnosti za zaposlenog.

### 1.49 Politika i religija

Organizacija je lokalna nevladina organizacija koja postoji da bi olakšala osnaživanje socijalno i ekonomski ugroženih (bez obzira na pleme, veru ili političku boju), kako bi mogli da pristupe mogućnostima za kontinuirano poboljšanje u svojim životima. Dakle, organizacija nema političku/versku pripadnost. Imovina i objekti organizacije neće se koristiti u bilo kakve političke ili verske svrhe. Zaposleni treba da izražavaju svoja lična politička/verska uverenja, a da na bilo koji način ne uključuju organizaciju direktno ili indirektno. Ako organizacija smatra da je verska ili politička uključenost u sukobu sa interesima organizacije, zaposleni može biti kažnjen.

### 1.50 Gubitak ili oštećenje imovine organizacije

Zaposleni na stalnom ili privremenom radnom mestu biće lično odgovoran za imovinu organizacije koja je pod njegovom/njenom kontrolom bilo na poslu ili kod kuće. Gubitak takve imovine, koji se ne može na odgovarajući način objasniti ili objasniti, tretiraće se kao krađom i ako dođe do takvog slučaja može dovesti do otpuštanja po kratkom postupku. Ako zaposleni izgubi oruđe ili opremu organizacije koja je u posedu zaposlenog, moraće da plati troškove zamene.

### 1.51 Radni sati ili dani

Od zaposlenog se očekuje da radi 40-časovnu nedelju (osim ako nije drugačije navedeno u ugovoru). Od svih zaposlenih se očekuje da se jave na dužnost na sledeći način:

Radno vreme **ponedeljak-petak** 09.00-17.00 (sa pauzom od pola sata)

Ne postoji dodatak za prekovremeni rad za dodatne odrađene sate osim ako rukovodstvo ne zahteva od zaposlenog da radi vikendom ili nakon uobičajenog radnog vremena. Stope koje se koriste za prekovremeni rad biće u skladu sa zakonima o radu zemlje. Ne daju se terenski dodaci za uobičajenu dodeljenu dužnost niti se nadoknađuju/plaćaju bilo kakvi putni troškovi osim odobrenih.

## **1.52 Politika i procedura potraživanja troškova**

Troškovi zaposlenih tokom obavljanja dužnosti u ime organizacije biće nadoknađeni samo ako menadžer programa da prethodno odobrenje. Troškovi nisu deo plate već direktna nadoknada rashoda.

Zahtevi za nadoknadu moraju biti podneti na odgovarajućem obrascu, potpisan od strane pojedinca i ovlašćen od strane menadžera programa pre podnošenja finansijskom asistentu.

Kao opšte pravilo, svi zahtevi moraju biti potkrijepljeni priznanicama, ako je moguće PDV računima. Međutim, priznato je da određene stavke rashoda, npr. neke cene prevoza u javnom prevozu ne mogu biti potkrijepljene dokumentarnim dokazima. U takvim slučajevima obrazac zahteva mora da sadrži detalje o razlozima troškova.

Priznanice ili fakture koje organizacija nije dogovorila ne mogu se slati direktno organizaciji radi plaćanja i ne mogu se naknadno tražiti.



## Annex 1: Forme

---

### A 1.1 Prijavni formular

Prijavni formular  
(treba da se napravi)

Ime probnog lica  
Interna/spoljna aplikacija:

A 1.2 Forma za intervjuje



**Advocacy Center**  
for **Democratic Culture**

Cika Jovina 3, North City Center, North Mitrovica  
+381 (0) 64 1177871, +383 (0) 44 539 852  
[www.acdc-kosovo.org](http://www.acdc-kosovo.org); [office@acdc-kosovo.org](mailto:office@acdc-kosovo.org)

**Informacije o intervjuu**

**Ime aplikanta:**

**Datum intervjuja:**

**Pozicija:**

**Tražena plata:**

**Osoba koja intervjuiše:**

**Slobodan datum:**

| Procena               | Odlično | Dobro | Dovoljno | Loše | Napomene |
|-----------------------|---------|-------|----------|------|----------|
| Entuzijizam           |         |       |          |      |          |
| Radno iskustvo        |         |       |          |      |          |
| Obrazovanje           |         |       |          |      |          |
| Tražene veštine       |         |       |          |      |          |
| Stav                  |         |       |          |      |          |
| Komunikacione veštine |         |       |          |      |          |

**Komentari**

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

**Preporuke**

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |

|                                    |  |       |
|------------------------------------|--|-------|
| Potpis osobe koja je intervjuisala |  | Datum |
|------------------------------------|--|-------|

## A 1.3 Obrazac za praćenje probnog rada

### Obrazac za praćenje probnog rada

(popunjava supervizor probnog radnika<sup>1</sup>)

Ime probnog radnika:

Funkcija:

Datum početka probnog rada:

Mesec<sup>2</sup>:

Ime supervizora:

Preduzete aktivnosti obuke i nadzora:

Učinak probnog radnika<sup>3</sup>:

Ponašanje probnog radnika:

Preporuke za dodatne obuke i podršku:

Ostale preporuke<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Ako nema dovoljno prostora na obrascu, nastavite na poleđini obrasca ili dodajte posebne papire.

<sup>2</sup> Popunite broj meseca (1, 2, 3, 4, 5 or 6 mesec).

<sup>3</sup> Na svim mestima gde se od vas traži da prokomentarišete rad probnog lica, napravite razliku između jačih i slabijih strana!

<sup>4</sup> Možda ćete želeći da ubacite komentare o tome koliko smatrate da je osoba podobna za tu poziciju, da li i kako nastaviti sa ovom osobom, itd.

## A 1.4 Izveštaj o proceni probnog rada

### Izveštaj o proceni probnog rada

Ime probnog radnika:

Pozicija:

Datum:

Datum početka probnog rada:

Ime supervizora:

Imena članova panela:

#### Preporuke

*(označite mogućnost koju panel smatra najprikladnijom)*

- Zaposlenje u trenutnoj poziciji
- Otkaz
- Prelazak na drugu poziciju i to:
- Produženje probnog roka (primenjivo samo nakon 4 meseca)

#### Argumenti za izabranu preporuku

Potpisi za odobrenje od strane članova veća

Potpis za odobrenje od strane menadžera programa

## A 1.5 Obrazac zahteva za avans za zaradu u sredini meseca

**PRDO**

### Obrazac zahteva za avans za zaradu u sredini meseca

Datum:

Ime:

Broj zaposlenog:

Zahtev za isplatu plate polovinom meseca za mesec:

Traženi iznos:

Potpis zaposlenog:

**Administracija**

Potpis autorizacije:

Obradio:

## A 1.6 Obrazac za odsustvo



**Advocacy Center**  
for **Democratic Culture**

Cika Jovina 3, North City Center, North Mitrovica  
+381 (0) 64 1177871, +383 (0) 44 539 852  
[www.acdc-kosovo.org](http://www.acdc-kosovo.org); [office@acdc-kosovo.org](mailto:office@acdc-kosovo.org)

### Obrazac za odsustvo

#### DEO 1 (Zaposleni)

|   |            |            |
|---|------------|------------|
| <b>Ime zaposlenog</b>   |            |            |
| <b>Broj traženih radnih dana</b>  |            |            |
| <b>Datumi traženog perioda odsustva</b>   | <b>Od:</b> | <b>Do:</b> |
| <b>Vrsta traženog odsustva</b>  |            |            |
| <b>Razlog za traženje odsustva (navedite dokaz gde je to moguće, plus što više detalja ako je potrebno)</b> |            |            |

\_\_\_\_\_  
**Potpis zaposlenog**

\_\_\_\_\_  
**Datum**

#### DEO 2 (Neposredni rukovodilac)

Odsustvo je dogovoreno sa zaposlenim i odela u okviru plana rada

\_\_\_\_\_  
**Neposredni rukovodilac (ime)**

\_\_\_\_\_  
**Potpis**

\_\_\_\_\_  
**Datum**

#### DEO 3 (Administrator)

Sledeći detalji su potvrđeni iz evidencije poslodavca i naredni dani su njegovo/njeno pravo na odmor:

|                             | <b>Godišnji odmor</b> | <b>Nagrađeni dani</b> | <b>Individualni praznik</b> |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|
| Dan pre zahteva za odsustvo |                       |                       |                             |
| Dan/i uzeti                 |                       |                       |                             |
| Balans odsustva             |                       |                       |                             |

\_\_\_\_\_  
**Potpis administratora**

\_\_\_\_\_  
**Datum**

## DEO 4 (menadžer programa)

Odsustvo je odobreno

Nije odobreno

\_\_\_\_\_  
Potpis menadžera programa

\_\_\_\_\_  
Datum

## A 1.7 Izveštaj o proceni učinka



**Advocacy Center**  
for **Democratic Culture**

Cika Jovina 3, North City Center, North Mitrovica  
+381 (0) 64 1177871, +383 (0) 44 539 852  
[www.acdc-kosovo.org](http://www.acdc-kosovo.org); [office@acdc-kosovo.org](mailto:office@acdc-kosovo.org)

### IZVEŠTAJ O PROCENI UČINKA (2/2)

#### PODACI O ČLANOVIMA OSOBLJA

|               |  |
|---------------|--|
| Ime           |  |
| Naslov        |  |
| Jedinica      |  |
| Datum početka |  |
| Period rada   |  |

#### PREGLED RUKOVODEĆEG (uključen u završnu reviziju)

| KLJUČNE VREDNOSTI I KOMPETENCIJE   | Nezadovoljavajući (1)        | U razvoju (2) | Potpuno kompetentan (3) | Izvanredan (4) |
|--|------------------------------|---------------|-------------------------|----------------|
| <b>Profesionalizam</b>   | <b>(označite po potrebi)</b> |               |                         |                |
| Kompetentnost u projektnim pitanjima                                       |                              |               |                         |                |
| Kvalitet rada  |                              |               |                         |                |
| Količina obavljenog posla  |                              |               |                         |                |
| Veštine planiranja i organizovanja   |                              |               |                         |                |
| Inicijative  |                              |               |                         |                |
| Veštine izveštavanja   |                              |               |                         |                |
| Jezičke veštine  |                              |               |                         |                |
| Kompjuterske veštine   |                              |               |                         |                |
| Liderske veštine   |                              |               |                         |                |
| Komunikacione (prezentacione) veštine                                      |                              |               |                         |                |
| Veštine donošenja odluka   |                              |               |                         |                |
| Kreativnost  |                              |               |                         |                |
| Međuljudske veštine  |                              |               |                         |                |
| Veštine timskog rada   |                              |               |                         |                |
| Pridržavanje internih administrativnih, finansijskih i programskih propisa |                              |               |                         |                |
| Analitičko razmišljanje  |                              |               |                         |                |
| Pažnja na detalje  |                              |               |                         |                |
| Tačnost (dolazak na vreme + poštovanje rokova)                             |                              |               |                         |                |

| <b>Integrity Integritet</b> (nepristrasnost, pravičnost, poštenje i istinitost u svakodnevnim aktivnostima i ponašanju)  | Nezadovoljavajući (1)  | U razvoju (2) | Potpuno kompetentan (3) | Izvanredan (4) |
|--|--|---------------|-------------------------|----------------|
| Poštovanje kodeksa ponašanja, internih propisa i imovine NVO ACDC  |  |               |                         |                |
| Upornost pri suočavanju sa izazovima (rad pod pritiskom)   |  |               |                         |                |
| Spremnost za preuzimanje zadataka van zadatog projekta   |  |               |                         |                |
| Vizija/doprinos razvoju programa (izrada novih predloga projekata)   |  |               |                         |                |
| Podrška širenju i promociji aktivnosti   |  |               |                         |                |
| Posvećenost kontinuiranom učenju   |  |               |                         |                |
| Spremnost za dodatni rad   |  |               |                         |                |
| Umrežavanje sa zajednicama i drugim OCD  |  |               |                         |                |
| Osećaj odgovornosti  |  |               |                         |                |
| Usvaja inpute (programske, radne etničke pripadnosti, procedure) višeg rukovodstva   |  |               |                         |                |
| Doprinos opštem imidžu NVO ACDC  |  |               |                         |                |
| <b>Poštovanje različitosti</b>   | Nezadovoljavajući (1)  | U razvoju (2) | Potpuno kompetentan (3) | Izvanredan (4) |
| Tretira sve ljude sa dostojanstvom i poštovanjem bez obzira na pol, etničku pripadnost, rasu, verske ili političke stavove   |  |               |                         |                |
| Izražava razumevanje za kulturne razlike   |  |               |                         |                |
| Pokazuje poštovanje i razumevanje različitih gledišta  |  |               |                         |                |
| <b>PROSEČNA OCENA:</b>   | <p>Raskid ugovora ispod 6.0 (opciona ponovna procena za 3 meseca)<br/> Između 6.0-7.0 Potrebna poboljšanja (ponovna procena sredinom godine)<br/> Između 7,0 – 8,0 Odgovara očekivanjima posla<br/> Iznad 8.0 Odlične performanse<br/> Iznad 9.0 Promocija</p> |               |                         |                |
| <b>Komentari rukovodećeg</b>   |  |               |                         |                |
| <p><b>Napomena:</b> Ovaj izveštaj o učinku predstavlja kulminaciju kontinuiranog perioda ocenjivanja. Ocena osnovnih vrednosti i kompetencija daje ukupnu ocenu, dok se o veštinama izvođenja razgovara sa članom osoblja. Da li je došlo do takve rasprave?    <b>Da</b>    <b>Ne</b>    <b>Datum:</b> _____</p> <p style="text-align: right;"><b>Potpis zaposlenog:</b> _____</p> <p style="text-align: right;"><b>Potpis rukovodećeg:</b> _____</p> |  |               |                         |                |



## A 1.8 Evidencija o odsustvu zaposlenih



**Advocacy Center**  
for **Democratic Culture**

Cika Jovina 3, North City Center, North Mitrovica  
+381 (0) 64 1177871, +383 (0) 44 539 852  
[www.acdc-kosovo.org](http://www.acdc-kosovo.org); [office@acdc-kosovo.org](mailto:office@acdc-kosovo.org)

### Balans odsustva zaposlenih

|                                  | Mesec<br>1 | Mesec<br>2 | Mesec<br>3 | Mesec<br>4 | Mesec<br>5 | Iskorišteni<br>slobodni<br>dani | Slobodni<br>dani na koje<br>imaju pravo | Preostali<br>slobodni<br>dani |
|----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|---------------------------------|---|-------------------------------|
| Godišnji odmor                   |            |            |            |            |            |                                 |   |                               |
| Kulturni i<br>religiozni praznik |            |            |            |            |            |                                 |   |                               |
| Nagrađeni dani                   |            |            |            |            |            |                                 |   |                               |
| Bolovanje bez<br>potvrde         |            |            |            |            |            |                                 |   |                               |

Potvrda o  
bolovanju

## **A 1.9 NGO ACDC: Kodeksi ponašanja**

### **KODEKSI PONAŠANJA**

#### **Ovo je rezime glavnih pravila**

1. Radite pošteno i pažljivo u svakom trenutku.
2. Ne smete da odsustvujete sa posla, da kasnite ili da prerano napustite posao bez dozvole.
3. Uvek koristite sigurnosne pojaseve kad god vi vozite ili se vozite u svrhe koje su vezane za posao.
4. Pridržavajte se svih zdravstvenih i bezbednosnih pravila organizacije.
5. Ne pijte alkohol i ne konzumirajte narkotike tokom radnog vremena.
6. Nemojte koristiti napad ili zlostavljanje kao način odbrane prema članu osoblja ili posetioca.
7. Ne koristite imovinu organizacije na nemaran način.
8. Tokom radnog vremena ne smete da se bavite drugim poslovima osim onim za koje vam organizacija plaća.

Bićete disciplinski kažnjeni za bilo koji od sledećih prekršaja:

1. Namerno nepoštovanje legitimnih uputstava.
2. Namerna zloupotreba imovine Organizacije.
3. Nepravilno objavljivanje informacija koje šteti ugledu organizacije.
4. Dezertiranje (odsustvo sa posla bez dozvole 4 uzastopna dana ili više).
5. Spavanje na dužnosti.
6. Kašnjenje ili rano napuštanje posla bez dozvole.
7. Propust da sarađujete sa drugim zaposlenima na osnovu rase, etničke pripadnosti, vere ili pola.
8. Postupanje na štetu zaposlenog na osnovu rase, etničke pripadnosti, vere ili pola.
9. Javljanje na dežurstvo pod dejstvom alkohola.

Bilo koji od gorenavedenih prekršaja predstavlja ozbiljan prekršaj i može izazvati momentalno otpuštanje:

1. Kršenje bezbednosnih pravila koja ugrožavaju život, navedenih u nastavku.
2. Nepažljiv ili nemaran rad.
3. Tuče na poslu.
4. Preteće ponašanje upereno prema drugom radniku.
5. Imati bilo kakve privatne poslovne odnose sa dobavljačima organizacije o poslovima organizacije.

Pročitao sam, razumeo i prihvatam gorenavedena pravila ponašanja i saglasan sam da su ova pravila uslov za zapošljavanje u NVO ACDC.

**Ime zaposlenog:** \_\_\_\_\_


**Broj zaposlenog:** \_\_\_\_\_

Potpis zaposlenog: \_\_\_\_\_

**Mesto i datum:** \_\_\_\_\_

---

# NGO ACDC: Forma za raspored sati

|   |   |                 |                   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |    |    |           |    |    |   |    |    |  |                       |                                 |   |    |  |  |  |  |  |                         |  |                 |                   |                         |  |  |  |                           |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |
|---|---|-----------------|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|----|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|----|----|-----------|----|----|---|----|----|--|-----------------------|---------------------------------|---|----|--|--|--|--|--|-------------------------|--|-----------------|-------------------|-------------------------|--|--|--|---------------------------|--|--|--|---------------------------|--|--|--|-----------------------|--|--|--|--|--|
|  | NGO 'Advocacy Center for Democratic Culture', Ćika Jovina 3, TC North City, Mitrovica, <a href="http://www.acdc-kosovo.org">www.acdc-kosovo.org</a> |                 |                   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |    |    |           |    |    |   |    |    |  | T<br>O<br>T<br>A<br>L | P<br>e<br>r<br>c<br>e<br>n<br>t |   |    |  |  |  |  |  |                         |  |                 |                   |                         |  |  |  |                           |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |
|   | NGO Advocacy Center for Democratic Culture (ACDC) FINANCE AND ADMINISTRATION OFFICE   |                 |                   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |    |    |           |    |    |   |    |    |  |                       |                                 |   |    |  |  |  |  |  |                         |  |                 |                   |                         |  |  |  |                           |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |
| <b>Employee Name:</b>   |   |                 |                   |   |   |   |   |   |   |   |    | <b>Position: Consultant</b>   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |    |    |           |    |    |   |    |    |  |                       |                                 |   |    |  |  |  |  |  |                         |  |                 |                   |                         |  |  |  |                           |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |
| <b>Surname:</b>   |   |                 |                   |   |   |   |   |   |   |   |    | <b>Month / Year:</b>  |    |    |    |    |    |    |    |    |    | <b>STAFF PERSONNEL ACTIVITY REPORT</b>                 |    |    |           |    |    |   |    |    |  |                       |                                 |   |    |  |  |  |  |  |                         |  |                 |                   |                         |  |  |  |                           |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |
| <b>Date-----&gt;</b>  |   | 1               | 2                 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11  | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21   | 22 | 23 | 24        | 25 | 26 | 27  | 28 | 29 | 30   | 31                    |                                 |   |    |  |  |  |  |  |                         |  |                 |                   |                         |  |  |  |                           |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |
| <b>Project assigned to</b>  |   |                 |                   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |    |    |           |    |    |   |    |    |  |                       |                                 |   |    |  |  |  |  |  |                         |  |                 |                   |                         |  |  |  |                           |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |
|   |   | 0               | 0                 |   |   | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |    |   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |    |    |    | 0  | 0  | 0  | 0  | 0         |    |    | 0   | 0  | 0  | 0  | 0                     | 0                               | 0 | 0% |  |  |  |  |  |                         |  |                 |                   |                         |  |  |  |                           |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |
| <b>Total Hours:</b>   |   | 0               | 0                 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0         | 0  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  | 0                     | 0                               | 0 | 0% |  |  |  |  |  |                         |  |                 |                   |                         |  |  |  |                           |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |
| <b>TIME OFF:</b>  |   |                 |                   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |    |    |           |    |    |   |    |    |  |                       |                                 |   |    |  |  |  |  |  |                         |  |                 |                   |                         |  |  |  |                           |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |
| <b>Holiday</b>  |   |                 |                   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |    |    |           |    |    |   |    |    |  |                       |                                 |   | 0  |  |  |  |  |  |                         |  |                 |                   |                         |  |  |  |                           |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |
| <b>Annual leave</b>   |   |                 |                   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |    |    |           |    |    |   |    |    |  |                       |                                 |   | 0  |  |  |  |  |  |                         |  |                 |                   |                         |  |  |  |                           |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |
| <b>Sick (uncertified)</b>   |   |                 |                   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |    |    |           |    |    |   |    |    |  |                       |                                 |   | 0  |  |  |  |  |  |                         |  |                 |                   |                         |  |  |  |                           |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |
| <b>Sick (certified)</b>   |   |                 |                   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |    |    |           |    |    |   |    |    |  |                       |                                 |   | 0  |  |  |  |  |  |                         |  |                 |                   |                         |  |  |  |                           |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |
| <b>Bussines related leave</b>   |   |                 |                   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |    |    |           |    |    |   |    |    |  |                       |                                 |   | 0  |  |  |  |  |  |                         |  |                 |                   |                         |  |  |  |                           |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |
| <b>Other:</b>   |   |                 |                   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |    |    |           |    |    |   |    |    |  |                       |                                 |   | 0  |  |  |  |  |  |                         |  |                 |                   |                         |  |  |  |                           |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |
| <b>Total Time Off:</b>  |   | 0               | 0                 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0         | 0  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  | 0                     | 0                               | 0 |    |  |  |  |  |  |                         |  |                 |                   |                         |  |  |  |                           |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |
| <b>NOTES:</b>   |   |                 |                   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |    |    |           |    |    |   |    |    |  |                       |                                 |   |    |  |  |  |  |  |                         |  |                 |                   |                         |  |  |  |                           |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |
|   |   |                 |                   |   |   |   |   |   |   |   |    | <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;"> <b>Maximum Days<br/>Accrued Vacation<br/>Permitted</b> </td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <b>XX</b> </td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td colspan="3"> <i>* Calculated days<br/>may not exceed<br/>maximum accrual</i> </td> </tr> </table> |    |    |    |    |    |    |    |    |    | <b>Maximum Days<br/>Accrued Vacation<br/>Permitted</b> |    |    | <b>XX</b> |    |    | <i>* Calculated days<br/>may not exceed<br/>maximum accrual</i> |    |    | <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"> <b>ACCRUED TIME OFF</b> </td> <td style="text-align: center;"> <b>Vacation</b> </td> <td style="text-align: center;"> <b>Sick Leave</b> </td> </tr> <tr> <td colspan="2">                     Days Beginning of Month                 </td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">                     +days earned during month                 </td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">                     - days taken during month                 </td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">                     Days at End of Month*                 </td> <td></td> <td></td> </tr> </table> |                       |                                 |   |    |  |  |  |  |  | <b>ACCRUED TIME OFF</b> |  | <b>Vacation</b> | <b>Sick Leave</b> | Days Beginning of Month |  |  |  | +days earned during month |  |  |  | - days taken during month |  |  |  | Days at End of Month* |  |  |  |  |  |
| <b>Maximum Days<br/>Accrued Vacation<br/>Permitted</b>                            |   |                 |                   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |    |    |           |    |    |   |    |    |  |                       |                                 |   |    |  |  |  |  |  |                         |  |                 |                   |                         |  |  |  |                           |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |
| <b>XX</b>   |   |                 |                   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |    |    |           |    |    |   |    |    |  |                       |                                 |   |    |  |  |  |  |  |                         |  |                 |                   |                         |  |  |  |                           |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |
| <i>* Calculated days<br/>may not exceed<br/>maximum accrual</i>                   |   |                 |                   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |    |    |           |    |    |   |    |    |  |                       |                                 |   |    |  |  |  |  |  |                         |  |                 |                   |                         |  |  |  |                           |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |
| <b>ACCRUED TIME OFF</b>   |   | <b>Vacation</b> | <b>Sick Leave</b> |   |   |   |   |   |   |   |    |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |    |    |           |    |    |   |    |    |  |                       |                                 |   |    |  |  |  |  |  |                         |  |                 |                   |                         |  |  |  |                           |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |
| Days Beginning of Month   |   |                 |                   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |    |    |           |    |    |   |    |    |  |                       |                                 |   |    |  |  |  |  |  |                         |  |                 |                   |                         |  |  |  |                           |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |
| +days earned during month   |   |                 |                   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |    |    |           |    |    |   |    |    |  |                       |                                 |   |    |  |  |  |  |  |                         |  |                 |                   |                         |  |  |  |                           |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |
| - days taken during month   |   |                 |                   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |    |    |           |    |    |   |    |    |  |                       |                                 |   |    |  |  |  |  |  |                         |  |                 |                   |                         |  |  |  |                           |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |
| Days at End of Month*   |   |                 |                   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |    |    |           |    |    |   |    |    |  |                       |                                 |   |    |  |  |  |  |  |                         |  |                 |                   |                         |  |  |  |                           |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |
|   |   |                 |                   |   |   |   |   |   |   |   |    | Employee Signature: _____ Date: _____   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |    |    |           |    |    |   |    |    |  |                       |                                 |   |    |  |  |  |  |  |                         |  |                 |                   |                         |  |  |  |                           |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |
|   |   |                 |                   |   |   |   |   |   |   |   |    | Supervisor Signature: _____ Date: _____   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |    |    |           |    |    |   |    |    |  |                       |                                 |   |    |  |  |  |  |  |                         |  |                 |                   |                         |  |  |  |                           |  |  |  |                           |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |