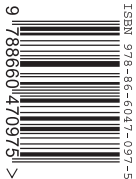




Програм подршке општинама IPA 2007 финансира Европска унија а реализује конзорцијум који води немачки Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH International Services укључујући VNG International, Project Management Group и Halifax Consulting.

Мирјана Станковић
Игор Стевић
Драгана Томић Пилиповић

УСПОСТАВЉАЊЕ ФУНКЦИЈЕ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ



САДРЖАЈ

УВОДНО ОБРАЂАЊЕ МИНИСТАРСТВА РЕГИОНАЛНОГ РАЗВОЈА И ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ	3
ПРЕДГОВОР ВОЂЕ ПРОЈЕКТА	5
ПРВИ ДЕО	7
1. УВОД	9
2. УСПОСТАВЉАЊЕ ФУНКЦИЈЕ ЉУДСКИХ РЕСУРСА – ПОЧЕТНИ КОРАЦИ	26
3. КРЕИРАЊЕ ПРАВНОГ И ИНСТИТУЦИОНАЛНОГ ОКВИРА ЗА УВОЂЕЊЕ ФУНКЦИЈЕ ЉУДСКИХ РЕСУРСА	42
ДРУГИ ДЕО	53
4. УСПОСТАВЉАЊЕ КЉУЧНИХ ФУНКЦИЈА УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА	55
5. НЕОПХОДНИ УСЛОВИ ЗА УСПЕШНО УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА	72
ТРЕЋИ ДЕО	83
Анекс 1.1. Одлука о успостављању функције управљања људским ресурсима	85
Анекс 1.2. Решење о именовању радне групе (ресурсима)	86
Анекс 2.1. Пример ситуационе анализе	88
Анекс 2.2. Пример оперативног плана	125
Анекс 2.3. Пример плана за мониторинг и евалуацију	138
Анекс 3.1. Пример политике за управљање људским ресурсима	143
Анекс 3.2. Пример процедуре управљања људским ресурсима	146
Анекс 3.3. Модел огласа о екстерном запошљавању	159
Анекс 3.4. Процес анализе потреба за обуком	163
Анекс 3.5. Модел плана обуке	165
Анекс 3.6. Модел извештаја о похађаној обуци	166
Анекс 3.7. Пример формата за процену квалитета рада и учинка запослених	168
Анекс 4.1. Упутство за мониторинг и евалуацију управљања људским ресурсима	171

УСПОСТАВЉАЊЕ ФУНКЦИЈЕ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

Аутори

Мирјана Станковић

Игор Стевић

Драгана Томић Пилиповић

Издавач

Програм подршке општинама IPA 2007

„Добра управа, планирање и пружање услуга“

Цинцар Јанкова 3, 11000 Београд

и

Досије студио д.о.о, Београд

www.dosije.rs

За издавача

Др Клаус Рихтер, вођа тима

Графичка обрада

Атеље, Београд

www.atelje.rs

Штампа

Laser print d.o.o, Београд

www.laserprint.co.rs

Тираж: 450 примерака

ISBN 978-86-6047-097-5

Ова публикација направљена је уз финансијску помоћ Европске уније. Садржај ове публикације искључива је одговорност аутора и конзорцијума који предводи GIZ International Services и ни на који начин не представља ставове Европске уније.

Уводно обраћање

Министарства регионалног развоја и локалне самоуправе

Управљање људским ресурсима у општинским и градским административним структурама један је од основних сегмената функционисања локалне управе који је неопходно унапредити, како би децентрализација могла да буде спроведена ефикасно и на добробит крајних корисника услуга једне локалне заједнице - њених грађана. Функционална и одговорна јавна администрација је она која, уз поштовање законодавног оквира, особености које карактеришу ту локалну средину у географском, демографском и политичком смислу, али и регион којем град или општина припадају, обезбеђује да заједница успешно функционише у целини, уз оптимално коришћење људских и материјалних ресурса.

Програми развоја људских ресурса у локалној заједници понекад нуде готова решења чија је примена краткорочна, пројектно оријентисана, необезбеђујући механизме којима ће се пратити и мерити одрживост примењених опција на дужи рок. Недостатак стратешког приступа у овој области и непознавање савремених техника и принципа којима се у пракси спроводе модерне теорије о управљању људским ресурсима јављају се као препрека коју локалне самоуправе често нису у могућности да превазиђу. Анализа ситуације на терену с друге стране показује да су градови и општине свесни да проширење њихових надлежности у смислу постизања већег степена осамостаљења од националног нивоа подразумева не само права, већ и нове обавезе, на које је неопходно брзо и професионално одговорити и доказати да је постојећа управљачка структура спремна да се мења и прилагођава, стиче нова знања и често, ако је потребно, из корена мења постојећа уверења. Адекватни тренинзи и обуке развијени у складу с принципима функционисања модерног друштва на европском и светском нивоу један су од успешних савремених механизма за јачање капацитета људских ресурса, односно кадрова у локалној управи. Свакако је неопходно да се са

унапређењем управе развија и одговарајући мотивациони систем који ће бити базиран на принципима права и правде, што значи да ће они који добро и ефикасно раде бити адекватно и легитимно мотивисани да свој радни учинак и даље унапређују.

Приручник „Успостављање функције управљања људским ресурсима у локалној самоуправи“ нуди одрживе моделе унапређења управљања људским ресурсима у градовима и општинама, уз сагледавање реалне ситуације, кроз детаљан рад с изабраним локалним самоуправама. Пилотирање савремених модела вођења кадровске политике, који су прилагођени особеностима одређене локалне управе изведено је према јасно дефинисаним корацима, а опсежни експертски рад, у сарадњи са доносиоцима одлука и представницима административних општинских структура, резултирао је пакетом подршке која, уз одговарајуће модификације, може да буде успешно примењена и у другим градовима и општинама широм Србије. Министарство регионалног развоја и локалне самоуправе, у складу са својим делокругом, подржава локалне самоуправе, подстичући њихово право на стицање нових знања и компетенција с којима ће локална администрација унапредити свој рад, лакше прихватити новостечене обавезе које примена концепта децентрализације подразумева и мотивисаније и ефикасније вршити послове из своје надлежности и тиме обезбедити остваривање права грађана на квалитетну и доступну услугу.

Предговор Вође пројекта

Програм подршке општинама IPA 2007, који финансира Европска унија, има за циљ да допринесе унапређењу управљања и развоја у Србији кроз пружање подршке спровођењу управне децентрализације одговорности и надлежности са централног на локални ниво.

Поред других иницијатива, програм је током последње три године пружио подршку министарству одговорном за локалну самоуправу у вези са разрадом Националне стратегије обуке намењене запосленима у јединицама локалне самоуправе.

Један од темеља предложене стратегије је развој функција управљања људским ресурсима у јединицама локалне самоуправе. Развој ће осигурати да је могуће достићи одговарајуће управљање људским ресурсима у средњорочном периоду.

Да би се пружила подршка јединицама локалне самоуправе у овим настојањима, једна општина (Инђија), као и три градске општине у Београду (Звездара, Земун и Лазаревац) су одабране и са њима су договорени стратегија и план за унапређење и развијање функција управљања људским ресурсима.

Таква искуства, заједно са описом усвојене методологије за анализирање функција управљања људским ресурсима, сакупљени су унутар овог „Приручника за употребу“ који ће бити дистрибуиран на националном нивоу, и који ће моћи да користе и друге јединице локалне самоуправе у Србији.

Овај приручник је припремљен од стране тима експерата на пројекту MSP IPA 2007 и пружа ажуран преглед тренутних проблема у области управљања људским ресурсима, као и примере добре праксе. Кроз њега, руководиоци у јединицама локалне самоуправе ће добити увид на који начин да одговоре дугорочним потребама запослених, како да се ангажује, оформи и одржи квалитетан тим запослених, као и шта је потребно за стварање окружења у коме се цени извршност.

Потребно је да данашњи службеници буду креативни и флексибилни. Подједнако важно је имати план за одговор на све изазове које би запослени могли да поставе у будућности. Било да су пред нас постављени фискални изазови, питања из области животне средине, јавне безбедности, или изазови у вези са економском и/или социјалном кризом, знамо да ако су запослене праве особе, јединице локалне самоуправе ће бити у могућности да ефективно и ефикасно одговоре на изазове; боље управљање људским ресурсима ће се, дугорочно, исплатити локалним заједницама.

Постоји неколико аспеката који би могли да се промене и унапреде у оквиру функција управљања људским ресурсима у локалним управама, зато што тренутно те функције нису развијене на један софистициран начин. Ово би требало пре да се посматра као прилика, него као проблем, пошто неколико значајних унапређења може да се достигне уз минимум труда и финансијских средстава. Овакве промене ће највероватније резултирати у значајном повећању укупног квалитета рада и ефикасности локалних управа. Овај приручник не може да пружи одговоре на све проблеме са којима ће да се суоче локалне управе, али он представља јасан путоказ и прецизне инструкције о томе шта је неопходно урадити.



Др Клаус Рихтер
Вођа Пројекта

ПРВИ ДЕО

Стварање услова за увођење
функције управљања људским
ресурсима на локалном нивоу

1. УВОД

На путу ка напретку општине и градови руководе се циљевима и принципима на којима почива свеукупна реформа јавне управе¹ и стварни покретач промена и развоја на локалном нивоу је суштинска потреба за већом ефикасношћу и ефективношћу, са којом се локалне самоуправе свакодневно сусрећу у пракси. Улога јединица локалне самоуправе је у последњих неколико година значајно измењена: „...доношење програма и спровођење пројеката локалног економског развоја, као и унапређење општег оквира за привређивање“ је данас и формално у њиховој надлежности². Та измењена улога подразумева нови приступ и праксу, као и орјентисаност ка пружању квалитетних услуга за грађане и пословни сектор и стварање повољнијих услова за развој привреде и привлачење инвестиција. Нову улогу, такође, диктира опредељеност ка децентрализацији, којом се уводи и читав низ других надлежности и могућности за стицање сопствених прихода.

Нова улога локалне самоуправе усмерена је ка јачању *конкурентности*, а то подразумева управљање градом/општином на сличан начин као и успешним предузећем: добро управљање, проактиван став, предузетнички дух, ослањање на сопствене ресурсе, стално иновирање и спремност на преузимање ризика, јер се градови и општине данас не такмиче само са својим суседима у земљи и региону, већ се налазе на глобалном тржишту. Јасно је да нова улога захтева и нови *јавни менаџмент*³, који почива на односу између локалне самоуправе као пружаоца услуга и грађана/пословног сектора као корисника тих услуга. То захтева велико улагање у људе, јер квалитет рада градске/општинске управе, у великој мери, зависи од људских ресурса којима она располаже и њиховог капацитета да пруже професионалне, ефикасне и ефективне услуге својим крајњим корисницима. Конкурентност

1 Децентрализација, деполитизација, професионализација, рационализација и модернизација (Стратегија реформе државне управе Републике Србије 2009-2012)

2 Закон о локалној самоуправи, Сл. гласник РС 129/2007, члан 20, став 9

3 Нови јавни менаџмент подразумева скуп менаџерских вештина управљања јавним сектором, заснованих на принципима и начину размишљања приватног сектора, уз неопходна прилагођавања специфичностима државне управе. (Hood, C., "A public management for all seasons", Public Administration, бр. 69 (1), 1991, стр. 3-19)

подразумева коришћење свих расположивих ресурсa на креативан начин, a прогресивни градови и општине знају да су људи највећи ресурс, у који се мора непрестано улагати.

С друге стране, промене у структури локалне самоуправе су споре и не прате нове захтеве, а ни менталитет људи се није сасвим променио. Једна од највећих препрека је управо несклад између, још увек у великој мери присутних, наслеђених застарелих структура и савремених процеса и процедура које се форсирају у оквиру новог, модерног приступа. Саставни део тих застарелих структура су и људи, који често имају велики отпор према променама, пре свега, услед непознавања и неразумевања нових појмова и захтева.

Да би локалне самоуправе добиле снагу да понесу терет интензивних промена, потребно је да се промене ставови и начин размишљања, како оних који руководе, тако и оних који раде у локалној самоуправи. Ово свакако није лако, јер се дубоко укоревени принципи и модели понашања најтеже мењају. Ипак, озбиљне локалне самоуправе разумеју да је кључно имати праве људе на правом месту, улагати у њихов развој и систематски јачати капацитете запослених. Стицање нових знања и вештина, као и стално мотивисање запослених да прихвате новопостављене услове и своје нове дужности захтева улагања, али представља инвестицију која се исплати. Прогресивне општине и градови у Србији су оне које разумеју да се конкурентност заснива на креативном коришћењу постојећих ресурса.

Препознајући сложеност потреба локалне самоуправе у савременом контексту, Програм подршке општинама IPA 2007 (MSP IPA 2007), који финансира Европска унија, има за циљ да допринесе бољем управљању и економском развоју у Србији, кроз пружање подршке општинама на путу ка децентрализацији одговорности и надлежности од централног, ка локалном нивоу. Програм се састоји од четири компоненте које покривају различите аспекте побољшања рада локалне самоуправе. У оквиру компоненте Административна ефикасност, јединицама локалне самоуправе понуђен је и пакет техничке помоћи намењен јачању капацитета општина за управљањем људским ресурсима. Водич за увођење функције управљања људским ресурсима, који је пред вама, део је тог пакета и има вишеструку сврху:

- Да градовима и општинама у Србији представи значај систематског и циљаног управљања људским ресурсима, као и користи од таквог приступа, из угла градске/општинске управе, али и из угла грађана и приватног сектора, као корисника њених услуга;

- Да омогући локалним властима да боље разумеју значај и користи од увођења модерне функције управљања људским ресурсима, у складу са принципима и захтевима новог јавног менаџмента;
- Да буде водич свима онима који ће учествовати у успостављању функције управљања људским ресурсима у оквиру градске/општинске управе и представи све кораке које локална самоуправа мора предузети у том процесу;
- Да обучи локалне самоуправе да обављају самопроцену, кроз праћење и оцену сопственог напретка у увођењу ове функције и њеном развоју;
- Да пренесе знања и искуства из четири општине које су се међу првим локалним самоуправама у Србији одлучиле да уведу ову функцију⁴, уз техничку помоћ Програма подршке општинама IPA 2007 (MSP IPA 2007);
- Да приближи примере добре праксе из тих општина, али и да помогне да се убудуће избегну неке грешке са којима су се оне суочиле;
- Да промовише методологију за увођење функције управљања људским ресурсима и моделе докумената који су настали у оквиру MSP IPA 2007 пакета и који су се показали успешнима у пилот општинама.

1.1. ЗНАЧАЈ УВОЂЕЊА ФУНКЦИЈЕ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ

Увођење савремене функције управљања људским ресурсима треба схватити као нужност и предуслов за успешно функционисање локалне самоуправе у новим условима, који захтевају висок степен професионализма, као и њену потпуну отвореност према грађанима и пословном сектору.

Локалне самоуправе данас су одговорније према својим грађанима него икада раније, а њени службеници су ти који је представљају јавности.

Однос грађана и пословног сектора према градској/општинској управи и њихова перцепција о њиховом раду формира се кроз свакодневну комуникацију са њеним службеницима. Грађани доносе судове о ефикасности локалне самоуправе у зависности од тога како су третирани на шалтерима услужног центра, како су обрађени њихови захтеви и жалбе, колико су брзо дошли до употребне или грађевинске дозволе, али исто тако праве разлику између простог обављања посла за њихове потребе и квалитетне услуге која има и „додатну вредност” – на пример, осмех шалтерске службенице и љубазан коментар. Корисници услуга локалне самоуправе су и потенцијални инвеститори, који формирају

⁴ Општина Инђија и градске општине Лазаревац, Земун и Звездара

мишљење о њеном раду и на основу квалитета информација које се нуде на званичној интернет презентацији града или општине – то је начин на који они остварују свој први контакт са њом и на основу које просуђују колико је нека локална самоуправа озбиљан партнер, да ли посао обавља професионално и какву сарадњу може очекивати. **У позадини свега онога што се види „од споља“ су људи, који креирају свеукупан имиџ једног града/општине.**

У циљу остваривања доброг управљања и пружања квалитетнијих јавних услуга, приоритет локалних самоуправа је да оспособе и оснаже људске ресурсе да:

- Буду отворени према савременом знању, вештинама и способностима (организационе вештине, стратешко планирање, дефинисање политика, руковођење и управљање, управљање финансијама, управљање људским ресурсима, управљања пројектима, итд.),
- Негују међуопштинску и регионалну сарадњу;
- Разумеју рад институција Европске уније, као и могућности приступа развојним фондовима и процедурама за спровођење пројеката,
- Разумеју и умеју да примене нове облике правне регулативе и радних стандарда,
- Промене вредносне судове, ставове и понашања, са крајњим циљем изградње услужно оријентисане јавне службе и успостављања активне двосмерне комуникације са корисницима услуга-грађанима и свим другим заинтересованим странама,
- Активно укључују грађане у планирање и остваривање одрживог развоја заједнице и са њима остварују сталну сарадњу,
- Да свој посао обављају транспарентно и одговорно, тако да стекну и одрже поверење грађана како у политичке, тако и професионалне кадрове.

Место људских ресурса у контексту нове улоге локалне самоуправе

Управљање људским ресурсима треба да има централну улогу у новој поставци локалне самоуправе. Да би се једна градска/општинска управа сматрала ефикасном, да би пружила квалитетне услуге својим корисницима и да би је инвеститори видели као конкурентну, потребно је да има одговарајућу правну и институционалну структуру која то може да подржи, као и професионалну подршку која, пре свега, зависи од квалитета људи који је представљају и заступају у јавности. Данас се све више градова и општина

одлучује за увођење разних стандарда⁵, што је значајно за дефинисање процеса и успостављање реда унутар управе, али је јасно да такве интервенције „од споља”, не могу суштински решити проблеме. Када се нови концепти и процеси уведу у старе структуре, које воде људи који нису адекватно припремљени да их спроводе, стандарди постају ограничење и терет, па је и крајњи резултат незадовољавајући. Стога је претходно потребно „реструктурисати” градску/општинску управу тако да она може да прати савремене захтеве. То, пре свега, подразумева разликовање основних, кључних функција од свих осталих функција локалне самоуправе. У том новом систему, функције управљања финансијама, људским ресурсима и локалним економским развојем (ЛЕР), треба да имају кључну улогу како у односу на руководство, тако и на запослене - да обезбеђују адекватну подршку доносиоцима одлука, као и осталим одељењима и службама које имају извршну улогу у пружању квалитетних услуга и обезбеђивању бољих услова за привређивање. Ове три кључне организационе јединице представљају спону између доносилаца одлука и извршилаца и оне, заправо, обезбеђују предуслове за спровођење важних одлука у дело и за ефикасан, транспарентан и одговоран рад градске/општинске управе.

Значај управљања људским ресурсима је огроман – организовано бављење развојем људи омогућава систематску промену свести и менталитета и циљано професионално усавршавање, што је кључно за постизање највиших циљева модерне локалне самоуправе и задовољавање крајњих корисника.

Организациона јединица за људске ресурсе треба да буде стратег, гласник новина и покретач промена и зато представља „срце” система локалне самоуправе.

Потребу за другачијим приступом у управљању људским ресурсима диктира модерна, измењена улога локалне самоуправе, као што је приказано у следећој табели:

⁵ На пример, ISO:9001 или НАЛЕДова сертификација општина са повољним пословним окружењем

Нови приступ	Улога људских ресурса у новом контексту
Локалне самоуправе одговорне су, пре свега, према својим грађанима и воде рачуна о њиховим потребама.	Доносиоци одлука и запослени у локалној самоуправи морају да знају шта су потребе грађана – корисника услуга и да их разумеју из њихове перспективе.
Грађани комуницирају са државним службеницима лично, путем телефона, електронске поште, кроз интернет апликације које омогућавају интеракцију.	Службеници локалне самоуправе морају да буду способни да користе информационе технологије, да буду компетентни у свом послу, асертивни и да имају високоразвијене вештине интерперсоналне комуникације.
Грађани активно учествују у свим сегментима развоја локалне самоуправе.	Доносиоци одлука и запослени у локалној самоуправи морају да буду упознати са механизмима за обезбеђивање учешћа грађана и да их примењују.
Грађани су најважнији клијенти локалне самоуправе и увек су у центру пажње државних службеника.	Запослени у управи морају да се понашају професионално према својим клијентима и да имају исти приступ према њима као што то чини корпоративни сектор.
Поред основних услуга, државни службеници се труде да креирају и додатну вредност за кориснике својих услуга.	Професионализам запослених зависи од степена мотивације и адекватног награђивања, односно, санкционисања сваког понашања које није у складу са професионалним захтевима и принципима.
Грађани су емоционална људска бића, са личним потребама, бригама и проблемима. Локална самоуправа је ту да им помогне на најбољи могући начин.	Савремена локална самоуправа захтева јавне службенике који су стрпљиви и љубазни са својим клијентима. Да би били такви, јавни службеници морају и сами да буду задовољни, да осећају да неко води рачуна и о њиховим осећањима и потребама.

Нови приступ	Улога људских ресурса у новом контексту
Партнерство приватног и јавног сектора је кључно.	Комуникација и сарадња са приватним сектором захтева широк спектар знања и вештина, а пре свега, способност локалних власти и запослених да „уђу у ципеле“ приватног сектора и сагледају интересе и потребе привредника из њихове перспективе.
Државна управа троши новац пореских обвезника – својих грађана и они имају права да знају на који начин се користе јавна средства.	Службеници локалне самоуправе морају да разумеју суштину захтева за транспарентношћу и високом одговорношћу према грађанима. Њихов рад треба да буде проверљив у сваком тренутку и зато мора да буде беспрекоран – они су данас под сталним, будним надзором свих грађана.
Грађани могу да упуте своје жалбе и примедбе на рад градске/општинске управе путем различитих механизма, укључујући и различита електронска средства.	Доносиоци одлука и запослени у градској/општинској управи морају стално да уче и унапређују свој рад, узимајући у обзир жалбе и примедбе грађана. Управљање учинком треба да се спроводи на систематски, организован начин.
Грађани имају право на ефикасне и ефективне услуге.	Градска/општинска управа данас мора да мери учинак својих запослених и да спроводи адекватне механизме награђивања и кажњавања.
Знатан напредак у увођењу система управљања квалитетом и у јавне установе.	Запослени у локалној самоуправи прихватају стандарде управљања квалитетом и примењују их у свом раду.

Нови приступ	Улога људских ресурса у новом контексту
<p>Локална самоуправа унапређује свој систем рада у зависности од предлога и потреба грађана – корисника њихових услуга.</p>	<p>Стално унапређење система захтева континуирану обуку запослених, која им омогућава да се упознају са новим, савременим правним оквиром, процесима и процедурама.</p>
<p>Начелник општинске управе има право да отпусти лошег радника, али прво мора да има опипљиве доказе о кршењу радних обавеза или непримереном понашању на радном месту.</p>	<p>Постављање јасних радних циљева и норми понашања је кључно за документовано праћење учинка и понашања запослених на радном месту. Запослени разумеју да се њихов рад прати, не само формално, једном годишње, већ на свакодневној основи.</p>
<p>Локална самоуправа уводи механизме за спречавање дискриминације, како унутар управе, тако и када су у питању корисници услуга.</p>	<p>Неопходно је увођење транспарентног запошљавања, уз поштовање једнаких могућности за све, без обзира на пол, сексуално опредељење, етничку, верску или политичку припадност.</p>
<p>Локална самоуправа обраћа пажњу на задовољство свих запослених и труди се да градска/општинска управа буде угодно место за рад, како би и услуге које се пружају грађанима и пословном сектору биле задовољавајуће.</p>	<p>Сви запослени морају да буду упознати како са својим обавезама, тако и са својим правима. Управљање људским ресурсима подразумева пружање саветодавних услуга за запослене, као и испитивање задовољства како запослених, тако и корисника услуга.</p>
<p>Локална самоуправа је „организација која учи“ и стално се развија.</p>	<p>Државни службеници стално унапређују своја знања и вештине, кроз континуирану едукацију. Њихов развој се систематски прати да би се њиме управљало на адекватан начин.</p>

Шта подразумева функција управљања људским ресурсима у јавном сектору

Људски ресурси једне организације су свеукупна **знања, вештине, способности, мотивација, посвећеност раду, оданост и креативне могућности** којима та организација располаже и може их ангажовати на остварењу своје визије, мисије, политике и стратешких циљева, као и на унапређењу пословања и квалитета услуга за своје кориснике – грађане и пословни сектор.

СПЕЦИФИЧНОСТИ ЉУДСКИХ РЕСУРСА

- Људски ресурси могу да ставе у функцију све умне, физичке и све друге потенцијале са којима располажу;
- Укупни резултати рада су већи од појединачно остварених резултата;
- Једино човек може обликовати визију;
- Људски ресурси имају дугорочан утицај на пословање организације;
- Однос организације према људским ресурсима има вишеструко дејство и последице;
- Људски ресурси имају способност развоја;
- Људски ресурси су повезани са свим функцијама локалне самоуправе;
- Понашање и однос према раду појединачно креира укупну слику о једној организацији;
- Улагање у људске ресурсе је исплативије од улагања у било које друге ресурсе.

Управљање људским ресурсима представља низ повезаних активности и задатака менаџмента једне организације, усмерених на обезбеђивање адекватног броја и структуре запослених, јачање њихових знања, вештина, интереса, мотивације и облика понашања потребних за остваривање актуелних, развојних и стратегијских циљева организације. У условима савремене улоге локалне самоуправе, стари приступ, који се сводио на кадровску функцију, мора се заменити савременом функцијом управљања људским ресурсима, која је много комплекснија и свеобухватнија.

Кадровска функција: обезбеђивање ефикасности	Функција управљања људским ресурсима: стратешки приступ
<p>Кадровска функција је само једна од функционалних области у локалној самоуправи, примарно усмерена на стварање и одржавање организационих структура и система који има за циљ бољу организациону ефикасност.</p> <p>Стари приступ се усресређивао преваходно на задовољавање тренутних потреба, а људи су сагледавани као трошак, а не ресурс.</p>	<p>Управљање људским ресурсима је менаџерска функција на највишем нивоу управљања организацијом, има стратешки карактер и усмерена је на развој укупних капацитета локалне самоуправе, ради стварања конкурентске предности и стратешких циљева пословања као одговор на изазове окружења.</p> <p>Стратешки развој кадрова је мотор развоја и просперитета организације. Мере развоја људских ресурса се строго равнају према потребама организације.</p>

Управљање људским ресурсима представља трајан **јпроцес**, који локално самоуправи обезбеђује праве људе са правим знањима и вештинама, на правим местима, у сваком тренутку када се за њима покаже стварна потреба.

Функција управљања људским ресурсима обухвата следеће активности:

1. Планирање људских ресурса, систематизовање радних места, припрему описа послова, радних циљева и пожељног понашања на радном месту,
2. Прикупљање и анализу података неопходних за управљање људским ресурсима,
3. Регрутовање кандидата,
4. Селекцију кандидата,
5. Обуку запослених,
6. Развој запослених,
7. Оцену перформанси запослених,
8. Награђивање и кажњавање запослених,
9. Дефинисање радних односа и посредовање у колективном преговарању,
10. Заштиту здравља и сигурности запослених,
11. Праћење задовољства запослених, креирање повољних услова за рад и обезбеђивање неопходне опреме,
12. Управљање процесом напуштања организације.

Нивои управљања људским ресурсима

Управљање људским ресурсима представља кључну функцију локалне самоуправе, која је део система свеукупног управљања. Носилац ове функције је градска/општинска управа, на:

- Стратешком,
- Средњем управљачком и
- Оперативном нивоу.

Организациона јединица за људске ресурсе координише своје активности са руководством и средњим менаџментом, али и пружа низ директних услуга и подршку свим запосленима.

Функција управљања људским ресурсима подразумева следеће улоге:

Стратешку – стратегија развоја људских ресурса мора да буде усклађена са стратегијама и политикама локалне самоуправе на највишем нивоу; планирање управљања људским ресурсима у координацији са руководством;

Административну – кадровска евиденција, административни послови за запослене, креирање, примена и управљање базом података о људским ресурсима општине;

Развојну – бави се унапређењем капацитета појединаца кроз управљање обуком и развојем запослених, као и развојем организације, кроз побољшање процеса и процедура, управљање учинком и понашањем запослених на радном месту;

Заступничку – води бригу о правима и обавезама запослених и представља локалну самоуправу у радним споровима, брине о задовољавању правних и личних потреба запослених, њиховој мотивацији, здрављу и условима рада;

Саветодавну – помаже им у решавању правних, личних и интерперсоналних проблема и недоумица и елиминисању узрока незадовољства запослених; обавља саветодавну функцију у односу на руководство града/општине;

Мониторинг и евалуацију – бави се праћењем напретка и учинка запослених, као и свим процесима у оквиру организације, који зависе од капацитета и начина рада свих запослених; прати сопствени рад и учинак (спровођење оперативног плана за увођење функције људских ресурса и уноси измене и допуне у ходу);

Улогу весника и носиоца промена – прати потребе за променама, помаже да се неопходне промене лакше уведу и смањи или елиминише отпор према њима.

1.2. ПРЕДУСЛОВИ ЗА УВОЂЕЊЕ ФУНКЦИЈЕ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

Препознавање потребе за увођењем функције управљања људским ресурсима

За локалну самоуправу кључно је да разуме да она није статична, већ динамична организација, која се непрестано развија и унапређује своје капацитете. Њене нове надлежности и начин функционисања диктирају и неопходност увођења савремене функције људских ресурса. У последњих десетак година, десиле су се значајне промене, које захтевају другачији приступ и нову управљачку структуру:

Нова, измењена мисија локалне самоуправе. Нови захтеви диктирају и одговарајућу мисију локалне самоуправе, а прогресивни градоначелници/ председници општина разумеју да се њихова тежња ка ефикасној, ефективној и транспарентној управи и орјентисаност ка корисницима услуга не може остварити без квалитетних људских ресурса.

Промене у идентитету организације и начину на који се она сагледава од стране спољног света. Локална самоуправа више није затворена организација која је довољна сама себи и не подлеже готово никаквој контроли. Данас грађани разумеју да је локална самоуправа њихов „сервис“ и будно прате њен рад. Људи који раде у њој свакодневно комуницирају са корисницима услуга и представљају је у јавности.

Врста услуга и начин на који локална самоуправа пружа услуге. Грађани и пословни сектор данас захтевају висок степен професионализма у пружању услуга, а то подразумева стручност, али и читав низ додатних вештина, које се непрестано морају развијати.

Појачани захтеви за одговорношћу, транспарентношћу и проверљивошћу рада локалне самоуправе. Локалне самоуправе у Србији данас под великим су притиском јавности и надлежних институција да свој рад учине транспарентним и подложним контроли. Данас се све већи акценат ставља на спречавање корупције, односно, јачање „отпорности“ градова и општина на корупцију, кроз увођење одговарајућих институционалних решења. Да би се то остварило, неопходни су квалитетни људи – особе са интегритетом

и професионалци који су у стању да допринесу и свеукупном интегритету организације.

Савремена локална самоуправа је пројектно орјентисана организација. Осим стандардних активности које су дате у систематизацији и опису послова, запослени у локалној самоуправи данас спроводе и низ пројеката, који такође захтевају конкретне вештине и знања, која се стално морају надграђивати. Управљање људским ресурсима подразумева јачање капацитета запослених како за квалитетно обављање редовних послова, тако и за боље спровођење пројеката.

Потреба за променом организације рада градске/општинске управе и измењене улоге људи унутар управе и односа које имају једни са другима. Нове функције локалне самоуправе захтевају и реорганизацију унутар управе, а често и прераспоређивање запослених унутар организације. Праћење учинка запослених и њиховог понашања на радном месту кључно је за постављање правих људи на право место, а то се може постићи само кроз свеобухватно управљање људским ресурсима. Интерперсонални односи унутар управе такође су веома битни и морају се систематски изграђивати.

Јачање капацитета средњег менаџмента. Управљање људским ресурсима треба да буде нарочито усмерено ка оснаживању начелника/шефова одељења да прате рад својих запослених и управљају њиховим учинком. То се може постићи једино уз систематски приступ, кроз организовану службу за управљање људским ресурсима.

Потреба за променама у културном обрасцу организације. Квалитетна локална самоуправа води рачуна о вредностима које се негују унутар организације и прихвата себе као организацију која непрестано учи. Систематизовани послови управљања људским ресурсима омогућавају да се те вредности промовишу на адекватан начин. Нова организациона култура обухвата и јачање тимског духа, како кроз свакодневне активности на послу, тако и кроз организацију прилика за „дружење” ван радног места. Савремене организације, такође, брину о задовољству запослених, уочавају и отклањају препреке које коче развој појединаца и управе и старају се да они својим радом и посвећеношћу допринесе остварењу заједничке визије.

Прилагођавање организације константним променама у окружењу. Локалне самоуправе нису изоловане од промена које се дешавају око њих. Промене обухватају увођење нових структура, прописа, услуга, технологија, новог стратешког приступа, процеса и процедура. Прогресивне локалне власти прате све што се дешава око њих, спремно прихватају добру праксу

из окружења, прилагођavaju је својим потребама и систематски планирају увођење промена. Управљање људским ресурсима помаже да се смањи отпор запослених према променама, као и да се они лакше и „безболније“ уведу у посао и прихвате нове обавезе, као неминовност савременог доба.

Добијање подршке локалних власти – предуслов за успостављање функције управљања људским ресурсима

Када се локална самоуправа одлучи за увођење функције управљања људским ресурсима, није довољно да добије само декларативну подршку локалних власти. Градоначелник/председник општине, као и градско/општинско Веће треба да разумеју значај и користи од увођења ове модерне функције и да активно учествују у свим уводним корацима. На самом почетку, потребно је:

- **Одржати састанак са свим представницима власти**, на челу са градоначелником/председником општине, објаснити основне појмове и све кључне кораке у увођењу функције људских ресурса;
- **Представити користи из перспективе локалних власти** - јасно приказати зашто је то корисно за локалну самоуправу, али и политичке бенефите од професионалног управљања људским ресурсима;
- **Објаснити улогу свих битних актера у процесу**, а нарочито улогу доносилаца одлука – посебно треба нагласити значај градоначелника/председника општине као предводника и носиоца тог иновативног процеса, као и кључну улогу начелника управе као извршног органа и координатора тог процеса;
- **Бити у сталној комуникацији са градоначелником/председником општине** и редовно обавештавати локалне власти о свим завршеним активностима, завршеним корацима, учињеном напретку и проблемима са којима се извршиоци сусрећу – ако је могуће усталити састанке са руководством на месечној основи;
- **Инсистирати да се политике, процедуре, стратешка и оперативна документа усвајају** од стране надлежног органа у ходу, без одуговлачења и одлагања;
- **Захтевати да се градоначелник/председник општине и начелник управе редовно обраћају запосленима и лично их извештавају о напретку пројекта увођења функције управљања људским ресурсима** – ово је веома важно за обезбеђивање осећаја „власништва“ свих запослених, као и због њиховог мотивисања да подрже овај процес. На тај начин ће се запосленима послати важна порука да управа чини нешто што је важно и корисно како за целу организацију, тако и за појединце у њој;

- **Донети формалну Одлуку о успостављању организационе јединице за управљање људским ресурсима⁶.**

КОРАЦИ У УСПОСТАВЉАЊУ ФУНКЦИЈЕ ЉУДСКИХ РЕСУРСА

- Уводни састанак са општинским руководством у циљу добијања подршке за почетак пројекта;
- Именовање координатора и радне групе/тима за унапређење функције управљања људским ресурсима;
- Процена тренутног стања у области управљања људским ресурсима – ситуациона анализа;
- Уводна обука за руководство и запослене о основним појмовима, сврси и циљевима увођење функције људских ресурса;
- Припрема и усвајање оперативног плана за унапређење функције управљања људским ресурсима;
- Обука запослених – кључне теме из области људских ресурса;
- Спровођење оперативног плана – стварање институционалног оквира, утврђивање и успостављање нових процедура за управљање људским ресурсима;
- Успостављање базе података за управљање људским ресурсима;
- Активирање функција управљања људским ресурсима – корак по корак;
- Евалуација примењених модела и неопходна прилагођавања;
- Умрежавање и стална размена искустава са другим општинама и градовима који су увели функцију управљања људским ресурсима.

Именовање Радне групе за успостављање функције управљања људским ресурсима

Поред обезбеђивања адекватне подршке руководиоца, важан корак у успостављању функције људских ресурса на локалном нивоу је и формално именовање Радне групе⁷, на челу са координатором. Најважније је да то буде тим посвећених људи, који ће бити спремни да уложе додатни напор, уз своје свакодневне обавезе, да спроведу све кораке у овом процесу. Зато је веома значајно да се одабир чланова радне групе спроведе пажљиво, уз консултације са политичким руководством и начелником управе. Неке општине су се одлучиле да координатор Радне групе буде сам начелник управе. Међутим,

⁶ Видети Анекс 1.1 - Формат Одлуке о успостављању функције управљања људским ресурсима

⁷ Анекс 1.2 – Решење о именовању Радне групе

ово се често не показује као најбоље решење, јер по природи своје функције, начелник управе је веома заузет, па му обавезе у оквиру Радне групе неће бити приоритет. Због тога је препорука да то буде особа делегирана од стране начелника управе, која ће бити у потпуности посвећена додељеном задатку. У Радној групи се, такође, морају наћи људи који су директно ангажовани на пословима који се тичу управљања људским ресурсима. Осим тога, значајно је да ту буду и чланови који уживају поверење градоначелника/председника општине и осталих челника, односно, особе које имају приступ до њих, да би могли да их благовремено и редовно извештавају о току и исходу активности које спроводи Радна група.

Приликом формирања Радне групе, добро је имати на уму карактеристике успешног тима:

- **Не треба да буде ни премали, ни превелики.** Искуства из пилот општина указују да Радну групу треба да чини 5-7 истински посвећених људи;
- **Чланови Радне групе треба да имају комплементарна знања и вештине,** јер увођење функције управљања људским ресурсима није једноставан посао – обухвата вештине планирања, добру организацију, вештине интерперсоналне комуникације, познавање релевантних закона и локалних прописа, искуство у управљању кадровима, итд.
- **Заједнички мотив.** Ово је група људи која има довољно ентузијазма и мотивације да спроведе овај задатак.
- **Јасно дефинисани циљеви.** Важно је да, заједно са руководством општине/града чланови Радне групе учествују у дефинисању циљева, јер ће то обезбедити да их сви разумеју на исти начин, али и већи ниво посвећености задатку. Чланови Радне групе су ти који брину о ефикасности и ефективности увођења ове нове функције, као и о томе на који начин ће сви запослени у управи бити информисани о току пројекта.
- **Заједнички приступ и јасан договор о начину рада.** На почетку, сви чланови Радне групе треба да се договоре како ће радити – да поделе улоге у тиму, да се договоре како ће радити, колико често и где ће се састајати; да припреме оперативни план рада и јасно дефинишу задужења за сваки задатак и активност. Веома је битно да се чланови договоре о томе како ће међусобно комуницирати, али и како ће координатор у име целог тима комуницирати са осталим битним актерима на нивоу управе, а нарочито са политичким руководством, начелником управе и начелницима осталих одељења.
- **Чланови тима имају поверења једни у друге.** Подела улога у тиму, поштовање правила рада, посвећеност и редовно испуњавање обавеза су предуслови за успостављање и изградњу поверења. Међусобно поштовање се стиче и негује кроз уважавање туђег рада, мишљења и уложеног труда.

Радна група се формално оснива решењем надлежног органа (најчешће председника општине/градоначелника, Већа или начелника управе). Ово је веома важан корак за успешно увођење функције управљања људским ресурсима.

Упознавање локалних власти и чланова Радне групе са основним појмовима о управљању људским ресурсима – предуслов за успешно функционисање Радне групе

На почетку, корисно је да се организује кратка, полудневна обука за доносиоце одлука и чланове радне групе. Сврха такве обуке је да сви битни актери и директни учесници у процесу стекну једнак почетни ниво разумевања појмова и процеса везаних за управљање људским ресурсима у јавном сектору, односно, да разумеју оквир за увођење те функције. Циљеви организовања заједничке интерактивне радионице су следећи:

- Разумевање елемената, обима и процеса модерног управљања људским ресурсима,
- Дефинисање функције управљања људским ресурсима,
- Разматрање постојећих модела и начина организовања јединице за управљање људским ресурсима на нивоу општинске управе и предлог најоптималнијег решења.

2. УСПОСТАВЉАЊЕ ФУНКЦИЈЕ ЉУДСКИХ РЕСУРСА – ПОЧЕТНИ КОРАЦИ

2.1. УТВРЂИВАЊЕ ПОЧЕТНОГ СТАЊА (СИТУАЦИОНА АНАЛИЗА)

Ситуациона анализа на почетку пројекта представља један од првих, кључних, корака и има за циљ да утврди тренутно стање и капацитете градске/општинске управе, да покаже каква је тренутна пракса у управљању људским ресурсима, као и да укаже на недостатке и слабости, али и постојеће примере добре праксе. Резултати ове анализе указују на специфичне потребе локалне самоуправе за унапређењем и јачањем капацитета појединих области и функција, а извештај на основу ситуационе анализе пружа конкретне препоруке за активности које је потребно спровести у оквиру управе. На основу тих резултата, дају се препоруке за унапређење функције људских ресурса кроз припрему оперативног плана будућих активности који ће бити спроведен у дело у задатом периоду. Ситуациона анализа представља полазну тачку за мерење учинка, резултата и ефеката увођења и каснијег спровођења функције људских ресурса.

Зашто је неопходно утврдити почетно стање?

Почетна анализа ситуације (енгл. baseline) је од кључног значаја и представља први корак и предуслов за поуздан мониторинг и евалуацију. Она даје димензије мерљивости и упоредивости. Уколико не постоје подаци о почетном стању, мониторинг и евалуација губе смисао.

Процена стања у управљању људским ресурсима се обавља једном годишње и мора се непрестано употпуњавати додатним информацијама током процеса

спровођења пројеката, мониторинга и поновног планирања. Мониторинг игра кључну улогу, јер обезбеђује релевантне и свеже информације о стању и проблемима у општини у овој области.

Ситуациона анализа је кључна за утврђивање тренутних капацитета локалне самоуправе за управљање људским ресурсима и представља кључан корак у планирању даљих активностима у циљу унапређење ове функције.

Индекс капацитета за управљање људским ресурсима

За ситуациону анализу и каснију годишњу процену и анализу стања може се користити **Индекс капацитета за управљање људским ресурсима**⁸. Индекс капацитета представља инструмент за процену тренутног стања у области управљања људским ресурсима и састоји се од низа мерљивих показатеља капацитета за успостављање и спровођење ове функције у следећим областима:

- Организација и планирање људских ресурса,
- Регрутовање и избор кандидата,
- Структура запослених, стручно усавршавање, обука и развој,
- Управљање учинком и награђивање,
- Пружање стручне и правне помоћи запосленима,
- Организациона култура и обезбеђивање једнаких могућности за све запослене.

Помоћу Индекса капацитета за управљање људским ресурсима, у оквиру пројекта MSP IPA 2007, успешно је обављена ситуациона анализа у четири пилот општине у Србији⁹. Анализа почетног стања показала је слабе тачке и недостатке у области управљања људским ресурсима, а ове општине ће наставити да примењују Индекс капацитета као инструмент за самопроцену и праћење трендова у развоју функције управљања људским ресурсима¹⁰.

8 Инструмент развијен у оквиру Програма подршке општинама IPA 2007 (MSP IPA 2007).

9 Инђија, Лазаревац, Земун, Звездара

10 Анекс 2.1 – Пример ситуационе анализе општине

Методологија за утврђивање капацитета за управљање људским ресурсима

За сваку од кључних области управљања људским ресурсима, дати су показатељи у распону од потпуног одсуства мереног капацитета, до „идеалне ситуације“. Вредност показатеља изражава се у бодовима, при чему максимални капацитет носи пет (5) бодова, а недостатак капацитета је изражен једним (1) бодом. Укупан резултат, настао збрајањем свих бодова у свим областима, представља нумеричку вредност капацитета општине за управљање људским ресурсима, односно, њену способност за спровођење ове функције. Дљењем постигнутог броја бодова укупним могућим бројем бодова и множењем постигнутог резултата са сто, добија се процентуални резултат. Множењем добијеног процентуалног износа са 0,05 добија се вредност индекса капацитета за управљање људским ресурсима, при чему се за просечну аритметичку вредност између 4,5 и 5 сматра да је вредност индекса 5, за просечну аритметичку вредност између 3,5 и 4,5 сматра се да је вредност индекса 4 и тако даље. Индекс се израчунава на следећи начин:

Освојени број бодова: мах број бодова \times 100 \times 0,05 = просечна аритметичка вредност
ИНДЕКС КАПАЦИТЕТА = заокружење на цео број

Индекс се тумачи на следећи начин:

- **Индекс 5 – потпуни капацитет** који поред потпуног спровођења закона и прописа, подразумева и примену низа напредних, иновативних, савремених механизма за управљање људским ресурсима и указује на високу орјентисаност општине ка прогресу,
- **Индекс 4 – висок капацитет**, који подразумева потпуно спровођење закона и прописа и примену неких напреднијих механизма и алата, који у овом тренутку нису законска обавеза, али указују на опредељење за увођење модерних функција управљања људским ресурсима,
- **Индекс 3 – средњи капацитет**, који указује на то да општина управља својим кадровима у законским оквирима и захтевима, али још увек није направила искорак ка увођењу додатних механизма и алата, као и увођењу модерне функције управљања људским ресурсима,
- **Индекс 2 – низак капацитет**, који указује да се закони и прописи спроводе само делимично или само формално и, најчешће, се свODE само на просте кадровско административне послове, па је неопходно значајно реструктурирање и циљано увођење савремене функције управљања људским ресурсима.

- **Индекс 1 – потпуно одсуство капацитета**, што значи да функција људских ресурса уопште не постоји и да се кадровима не управља ни на који начин.

Подразумева се да ни највеће, најразвијеније и најнапредније јединице локалне самоуправе неће моћи да искажу све вредности у пуном капацитету. У најбољем случају, локална самоуправа ће имати изванредан број алата који су развијени у неопходној мери, као институционални заштитници и гаранци законитости, ефикасности, јавности и одговорности локалне власти у управљању људским ресурсима. Кретање у оквирима закона и прописаних процедура би требало да обезбеди најмање вредност индекса 3 (ово подразумева претпоставку да ће општина освојити најмање 50% од максималног скорa), што у овом тренутку представља и очекивани резултат за већину општина у Србији.

Анализа резултата и извештавање

Добијени индекс капацитета представља основ за детаљну анализу сваког појединачног показатеља у оквиру шест дефинисаних области управљања људским ресурсима. Утврђено стање за сваки показатељ утемељено је на доступним изворима података и чврсто утемељеним доказима. Увид у документацију користан је и због тога што омогућава квалитативну анализу постојећих прописа и процедура у области управљања људским ресурсима.

На основу утврђеног стања, за сваки показатељ појединачно, дају се препоруке у виду конкретних корака које треба предузети да би се ситуација у тој области побољшала.

Анализа стања у градској општини Звездара, на пример, је показала да функција људских ресурса није адекватно институционализована, те је на основу сагледавања организационих могућности и ограничења по питању новог запошљавања утврђено да је у овом тренутку реално да ова локална самоуправа успостави Одсек за управљање људским ресурсима. С друге стране, градска општина Лазаревац се на основу анализе своје тренутне ситуације одлучила за оснивање Групе послова људских ресурса у оквиру Одељења за општу управу.

Веома је важно да извештај буде исцрпан, као и да свака оцена буде детаљно образложена и поткрепљена доказима. Препоруке морају да буду јасно засноване на објективним налазима. Извештај треба да буде једноставан,

без сувишних детаља, конкретан и разумљив, јер је циљ да се представи свим битним актерима у управи, као и руководству општине. Прихватање овог извештаја је кључно за доношење одлука о даљем унапређењу функције управљања људским ресурсима, као и о начину спровођења дефинисаних циљева и задатака.

Коришћење Индекса капацитета за управљање људским ресурсима

Индекс капацитета за управљање људским ресурсима има вишеструку намену и користи се за интерну процену тако што:

- Омогућава да се утврди тренутно стање и капацитети локалне самоуправе у овој области и укаже на приоритете за будући рад,
- Обезбеђује мерљивост и поузданост, кроз комбиновање квантитативних и квалитативних података,
- Представља полазну тачку за мерење напретка, учинака и ефеката увођења функције људских ресурса,
- Доприноси успостављању дугорочног, одрживог система за мониторинг и евалуацију функције људских ресурса,
- Представља инструмент за систематску самопроцену и поређење са другим локалним самоуправама које су увеле функцију управљања људским ресурсима,
- Представља ефикасан инструмент за стратешко планирање развоја људских ресурса јединице локалне самоуправе, јер јасно указује на недостатке и проблеме на које се треба циљано усредсредити.

2.2. ИЗГРАДЊА КАПАЦИТЕТА РАДНЕ ГРУПЕ ЗА УВОЂЕЊЕ ФУНКЦИЈЕ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА И ЈАЧАЊЕ ТИМА

Један од уводних корака је и обука чланова Радне групе и запослених на кадровским пословима о основним појмовима, сврси и циљевима успостављања функције управљања људским ресурсима на локалном нивоу, као и упознавање свих учесника са елементима и корацима у том процесу. Ово је, такође, важно зато што се кроз заједничку интерактивну обуку обезбеђује исти ниво разумевања користи, елемената и процеса управљања људским ресурсима.

У оквиру компоненте Административна ефикасност MSP IPA 2007 програма, припремљен је интегративни пакет обуке, који се састоји од 10 модула¹¹. Сваки модул покрива једну од кључних тема за управљања људским ресурсима у јавном сектору, а у пилот фази, ту обуку су прошле четири општине које су се пријавиле за овај пакет техничке помоћи.

СТИЦАЊЕ ЗНАЊА НЕОПХОДНИХ ЗА УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

У наставку је дат кратак опис тема за обуку и модула који се препоручују као предуслов за успешно увођење функције управљања људским ресурсима:

Увод у управљање људским ресурсима у јавном сектору је обука коју треба спровести на самом почетку, уз обезбеђено присуство руководства града/општине, јер је то прилика за јасно дефинисање оквира за управљање људским ресурсима на нивоу општинске управе и усаглашавање око корака које треба разумети. Ова обука омогућава разумевање елемената, обима и процеса модерног управљања људским ресурсима, дефинисање те функције, и разматрање модела и начина организовања одговарајуће јединице за управљање људским ресурсима на нивоу општинске управе.

Регрутовање и избор кандидата. Ова обука има за циљ да учеснике упозна са савременим начином планирања запошљавања, регрутовања и избора кандидата. Транспарентно регрутовање и избор кандидата је веома значајно за локалну самоуправу, јер омогућава да се изаберу прави људи, на основу њихових знања и вештина, а такође и корак ближе ка остварењу једног од кључних циљева реформе јавне управе – деполитизације на свим нивоима.

Обука и развој запослених је модул који омогућава локалним самоуправама да разумеју шта значи модерно управљање професионалним усавршавањем и развојем вештина запослених, као и шта ова функција подразумева, укључујући разумевање планирања обуке као ефикасног инструмента за управљање развојем запослених, упознавање са интерним механизмима за преносење знања и начинима за адекватно управљање развојем запослених.

Управљање учинком запослених. Сврха ове обуке је да се локална самоуправа упозна са појмовима и процесима везаним за мерење учинка, управљање учинком и примерено награђивање, односно, кажњавање запослених, на основу конкретних, јасно дефинисаних показатеља. Обука јасно

¹¹ Комплетни материјали за обуку доступни су свим општинама које буду заинтересоване за увођење функције управљања људским ресурсима.

представља принципе и процес, односно, циклус управљања учинком у јавном сектору, као и улоге и одговорности унутар локалне самоуправе за тај процес. Овде је, нарочито, потребно дати и квалитетне примере домаће и међународне добре праксе, јер је ово нова функција, која се у већини локалних самоуправа, за сада, обавља само формално.

Успостављање, одржавање и коришћење базе података о људским ресурсима је обука која пружа оквир за успостављање, одржавање и коришћење базе података о људским ресурсима. Она обухвата: преглед елемената добре базе података о људским ресурсима; разумевање сврхе и начина коришћења базе података о људским ресурсима; поделу улога и одговорности за редовно одржавање и ажурирање базе података; коришћење базе података за анализу, праћење и процену рада и извештавање према различитим циљним групама.

Мониторинг и евалуација у управљању људским ресурсима. Сврха ове обуке је да се учесници припреме за правилно постављање циљева, задатака и индикатора у оперативном плану, као и да разумеју шта треба да буде предмет мониторинга и евалуације; на којим нивоима се она спроводи; како се дефинишу добри показатељи остварења резултата, учинака и ефеката, Такође, за учеснике је веома значајно да разумеју ко, како и када спроводи мониторинг и евалуацију, као и да знају које инструменте и механизме могу употребити у том процесу; како се анализирају резултати и припремају извештаји за различите циљне групе, односно, како се користе резултати мониторинга и евалуације.

Изградња квалитетног и ефикасног тима за људске ресурсе је обука која ће локалним самоуправама помоћи у изградњи квалитетног и ефикасног тима за управљање људским ресурсима, јачању тимском духа и обезбеђивању његовог успешног функционисања. У оквиру ове обуке, чланови Радне групе ће добити преглед карактеристика и принципа на којима почивају успешни тимови; упознати се са фазама развоја тима; разумети комплементарност личног и тимског развоја; дефинисати кораке у развоју квалитетног и ефикасног тима; бити спремнији за тимско решавање проблема и доношење одлука;

Управљање променама у процесу увођења функције људских ресурса. Искорак од застарелог кадровског приступа, ка увођењу модерне, комплексне функције управљања људским ресурсима, свакако, представља значајну промену за једну градску/општинску управу. Радна група која се бави увођењем ове функције је та која доноси и треба да уведе новине, које ће вероватно довести до одређених отпора, како код локалних власти,

тако и запослених у управи. Сврха ове обуке је да се чланови Радне групе припреме за управљање променама које се очекују и да на прави начин прихвате изазове са којима ће се сусрести на индивидуалном, тимском и организационом нивоу.

Анализа потреба за обуком запослених. Управљање развојем запослених захтева да се на нивоу целе организације уради систематска анализа потреба за обуком. Ова обука има за циљ да упозна чланове Радне групе са процесом анализе потреба, са начинима прикупљања информација, као и како да припреме квалитетан упитник, анализирају резултате и на основу тога сачине план обука и предлог буџета за ту намену.

Правно и лично саветовање запослених. Ова тема је од стране учесника из пилот општина препозната као веома значајна за квалитетно управљање људским ресурсима. Обука је прилика да се размотри сврха и разлози за саветовање запослених; да се представе типичне ситуације у којима је оно потребно, као и како изгледа процес саветовања, које су неопходне вештине и какав треба да буде профил особе која се бави тим послом.

Јачање вештина за успешно управљање људским ресурсима

Управљање људским ресурсима захтева читав низ знања и вештина. Већ у фази планирања и увођења ове функције, неопходно је са се укаже на то које су вештине и знања потребне запосленима који ће обављати ту функцију.

Обука коју препоручујемо ће унапредити вештине чланова Радне групе да уведу ову функцију, а врло је вероватно и да ће неки њени чланови постати и професионалци који се баве овим пословима унутар установљене организационе јединице за управљање људским ресурсима. Горе наведене модуле, градови и општине могу да користе кад год се укаже потреба за обуком из ове области – било да су у питању руководиоци или новозапослени. Континуирана едукација запослених у организационој јединици за управљање људским ресурсима подразумева стално унапређење стручних знања, кроз професионално усавршавање, тако и кроз јачање вештина. Пожељно је да тим који се бави управљањем људским ресурсима (кумулативно) поседује следећа знања и вештине:

НЕОПХОДНА ЗНАЊА

- Познавање закона и прописа који регулишу рад државне управе, локалне самоуправе и радне односе
- Упознатост са стратешким документима на локалном нивоу и стратешким оквиром на националном нивоу
- Упућеност у начин планирања буџета
- Добро познавање услуга које пружа њихова локална самоуправа и захтева за одговарајућим људским ресурсима
- Основе менаџмента
- Основна знања из области психологије
- Знања из области управљања променама
- Рад са базом података

КЉУЧНЕ ВЕШТИНЕ ЗА УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

- Вештине управљања
- Аналитичке вештине
- Планирање
- Презентационе вештине
- Интерперсонална комуникација
- Писана комуникација
- Вештине саветовања
- Вештине преговарања
- Вештине фасилитације
- Способност за рад у тиму
- Активно слушање
- Вештине интервјуисања
- Постављање питања
- Вођење састанка

Стварање ефективног и квалитетног тима

Радна група за успостављање функције управљања људским ресурсима је тим, који ради на заједничком задатку, користећи се ресурсима - знањима и вештинама свих њених чланова. Сличан механизам сарадње и међусобне подршке, треба да пренесе и на тим за управљање људским ресурсима који ће се институционализовати кроз адекватну организациону јединицу у оквиру градске/општинске управе. Због тога је важно да чланови Радне групе буду упознати са начином функционисања ефективних и квалитетних тимова, али и препрекама и изазовима са којима се могу сусрести у заједничком раду. Обука о тимском раду коју смо раније поменули је свакако веома корисна почетна активност.

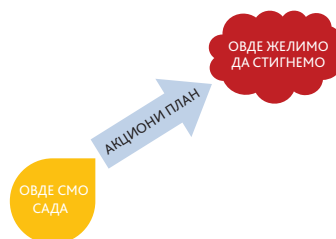
Добар тим познаје своје капацитете, предности и недостатке и разуме сврху свог постојања – посвећен је истим вредностима и има јасно дефинисану визију, мисију, циљеве и очекиване резултате свог рада. Да би испунио постављене задатке, треба да има јасно дефинисан акциони (оперативни) план и дефинисане показатеље, на основу којих ће мерити резултате спроведених активности и свој учинак. Уколико чланови тима препознају да им недостају неке вештине и знања, треба да знају где и како могу добити помоћ од споља. Добар тим прати и анализира сопствени рад и стално га унапређује.

У наставку је дата корисна матрица за самопроцену тимова¹², чија примена је препоручљива на почетку, приликом оснивања тима, али се може користити и за периодичну процену његове ефикасности и ефикасности, током развоја:



2.3. ОПЕРАТИВНО ПЛАНИРАЊЕ УВОЂЕЊА ФУНКЦИЈЕ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

Припрема Оперативног (акционог) плана за увођење функције управљања људским ресурсима представља једну од почетних активности Радне групе. Оперативни план је водич за локалну самоуправу кроз све задатке и активности које треба спровести у процесу успостављања те функције. Ослања се на резултате ситуационе анализе и треба да



¹² Hunsaker, P.L., *Training in Management Skills*, Prentice Hall, 2001

покаже на који начин ће се доћи од тренутног стања, до жељеног стања у управљању људским ресурсима.

Овај документ је веома значајан како за доносиоце одлука, тако и за извршиоце (Радну групу, начелника управе и друге актере), јер јасно представља све кораке у процесу: од дефинисања кључних области и приоритета, до дефинисања задатака, циљева 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. Да би се обезбедила потпуна подршка руководства града/општине, неопходно је да овај документ буде и формално усвојен.

Оперативно планирање обухвата **планирање унапред** и **планирање уназад**. У процесу планирања руководимо се низом помоћних питања, а одговори на та питања помажу да се дефинишу елементи оперативног плана.

ПЛАНИРАЊЕ УНАПРЕД

- Шта желимо да постигнемо као коначан резултат у свакој области управљања људским ресурсима?
--> **ОПШТИ ЦИЉЕВИ**
- Које појединачне сегменте треба да остваримо у оквиру дате области да бисмо постигли коначан резултат?
--> **ПОСЕБНИ ЦИЉЕВИ**
- Шта очекујемо као исход нашег рада?
--> **ОЧЕКИВАНИ ЕФЕКТИ**
- Када желимо да имамо у потпуности успостављену функцију управљања људским ресурсима?
--> **ДАТУМ КАДА ОЧЕКУЈЕМО ДА ИМАМО ОСТВАРЕНЕ ЦИЉЕВЕ**

ПЛАНИРАЊЕ УНАПРЕД

- Који су неопходни кораци у остварењу појединачних циљева?
--> **ЗАДАЦИ**
- Шта конкретно треба да урадимо у оквиру сваког задатка да бисмо остварили сваки појединачни циљ?
--> **АКТИВНОСТИ**
- Ко ће и на који начин учествовати/бити задужен за остварење циљева, обављање задатака, спровођење активности?
--> **ПОДЕЛА УЛОГА И ОДГОВОРНОСТИ**
- Кога се све, директно или индиректно тиче остварење циљева – увођење функције управљања људским ресурсима? Ко све треба да буде информисан?
--> **КОРИСНИЦИ/ УЧЕСНИЦИ У ПРОЈЕКТУ**
- Колико то кошта?
--> **БУЏЕТ**

Дефинисање кључних области и приоритета

Као што је већ напоменуто, Оперативни план се заснива на ситуационој анализи. На основу уочених недостатака, дају се препоруке и дефинишу приоритетне области које захтевају реформу или унапређење процеса, делимично или у целини. Уобичајено је да се дефинише највише 4-5 кључних области. На пример:

- Институционализација у оквиру општинске управе
- Стварање услова за управљање подацима о људским ресурсима
- Стварање услова за транспарентно регрутовање и избор кандидата
- Успостављање система за обуку и развој запослених
- Успостављање система за управљање учинком запослених

Дефинисање циљева, задатака и активности

Свака кључна област је, заправо општи циљ у оквиру кога се утврђују појединачни циљеви, задаци и активности које треба спровести да би се из тренутног стања прешло у жељено, односно, очекивано стање. Уобичајено је да у оквиру сваке кључне области има по неколико приоритета. На пример, да би се **успоставио адекватан правно-формални и институционални оквир за увођење модерне функције управљања људским ресурсима** (циљ), неопходно је остварити следеће задатке:

- Дефинисати организациону карту за одговарајуће институционално решење,
- Ревидирати или урадити нову систематизацију и описи послова,
- Усвојити стратегију и политику управљања људским ресурсима,
- Усвојити процедуру управљања људским ресурсима,
- Предложити нови правни оквир, који ће у потпуности пратити модерну функцију управљања људским ресурсима,
- Дефинисати план комуникације, итд.

Сваки од ових задатака састоји се од низа конкретних активности које треба детаљно дефинисати.

Пример формата оперативног плана¹³:

Област 1		Институционализација и правни оквир за управљање људским ресурсима у јавном сектору (на локалном нивоу)					
Посебан циљ 1:		Успоставити адекватан правно-формални и институционални оквир за увођење модерне функције управљања људским ресурсима					
Задатак 1.1		Формирање организационе јединице (Одсек за управљање људским ресурсима у оквиру Одељења за општу управу) ради подизања нивоа ефикасности у управљању људским ресурсима					
Активности:	Носилац пројекта/ одговорна особа	Корисници, битни актери	Неопходан буџет, извори финансирања	Рок за реализацију	Индикатори извршених активности/учинка/ ефеката Очекивани резултати		
1.1.1	Анализа постојеће систематизације и налажење адекватног институционалног решења (Одсек за управљање људским ресурсима)	Ивана Ивановић Марко Марковић, заменик начелнице управе	Председник општине Радна група	/	септембар 2012.	Анализа постојећег стања са препорукама за измене у систематизацији у писаној облику	
1.1.2	Припрема предлога за нову систематизацију са описом по слова	Ивана Ивановић Марко Марковић, заменик начелнице управе	Радна група Веће	/	новембар 2012.	Нацрт нове систематизације са предлогом за оснивање јединице за управљање љ.р.	
Задатак 1.2		Припрема и усвајање неопходних општих и интерних аката и процедура за рад Одсека за управљање људским ресурсима					
Активности:	Носилац пројекта/ одговорна особа	Корисници, битни актери	Неопходан буџет, извори финансирања	Време реализације (од -до)	Индикатори извршених активности/учинка/ ефеката Очекивани резултати		
1.2.1	Анализа/ревидиција постојећих прописа и процедура и припрема препорука за њихово унапређење	Марко Марковић, зам. начелника Управе	/	октобар 2012.	Припремљена анализа прописа и процедура у писаној форми		
1.2.2	Мапирање и припрема предлога прописа и процедура које треба усвојити - интегрисати све по функцијама	Петар Петровић Марко Марковић, зам. начелника Управе	Начелник ОУ Начелници Одељења	октобар 2012.	Листа/мапа свих прописа неопходних за модерно управљање људским ресурсима по функцијама Припрема писаног предлога, са препорукама за усвајање одговарајућих прописа		

13 У анексу 2.2 дат је пример Оперативног плана

Припрема плана за мониторинг и евалуацију

Циљеви и задаци које смо поставили представљају основу за мониторинг и евалуацију процеса увођења и спровођења функције људских ресурса - они су „репери“ на основу којих меримо успешност у раду. Оперативни план је водич за увођење функције људских ресурса и основ за дефинисање показатеља (индикатора) за мониторинг.

Показатељи су **квантитативни и квалитативни** критеријуми за мерење и процену напредовања активности у оквиру увођења функције људских ресурса. Индикатори треба да буду јасни, доследни и проверљиви.

Планом мониторинга се дефинише **шта** треба пратити, **ко** тиме треба да се бави и **како** то да чини. Уз план мониторинга, корисно је да се сачини и Упутство о мониторингу и евалуацији¹⁴.

Оперативно планирање одређује начине на које ће се спроводити увођење функције управљања људским ресурсима.

План мониторинга нам омогућава да утврдимо начине за праћење и контролу увођења те функције.

Сам **чин мониторинга** нам обезбеђује повратне информације о процесу увођења функције и омогућава нам поновно планирање или кориговање плана.

¹⁴ Анекс 2.3 – пример Плана мониторинга и евалуације и Анекс 4.1 Упутство за мониторинг и евалуацију

Добри показатељи:

- Имају унапред дефинисане **изворе информација и доказе** (стратегије, процедуре, политике, одлуке, записници, извештаји, формулари, база података, званична статистика) - **јасно су одређени и могу се документовати**;
- **Изражени су кроз јединицу мере** – број нечега; проценат нечега; присуство или одсуство неког квалитета – испуњеност или неиспуњеност одређених услова и критеријума (ДА/НЕ) - **сагледиви су**;
- Имају **јасно дефинисане циљеве**: пројекат/активност ће бити завршена до августа 2015.; до краја 2013. године ће бити спроведено 70% активности планираних у Оперативном плану; у наредне три године, запослени ће проћи најмање 5 обука месечно – **мерљиви су и проверљиви**;
- **Временски оквир за прикупљање података** (основна - „нулта“ анализа стања пре увођења модерне функције управљања људским ресурсима; у периоду од-до, у наредних пет година, једнократно-квартално (на свака три месеца)-полугодишње (у мају и новембру), годишње; по завршетку прве фазе пројекта, годину дана после завршетка, итд. - **прецизно су временски дефинисани**.



План мониторинга садржи:

- Показатеље за праћење имплементације оперативног плана, уређене по циљевима и задацима;
- План прикупљања података – распоред;
- Период посматрања;
- Извор података;
- Јединицу мере, начин и инструмент ким ће се мерити;
- Особу задужену за прикупљање података;
- Особу задужену за анализу, тумачење и приказ података/извештавање;
- Очекивани резултат/исход;
- Простор за уписивање квалитативних коментара и конкретних налаза.

Формално усвајање оперативног плана

Усвајање оперативног плана и плана мониторинга је веома значајан корак у процесу успостављања функције управљања људским ресурсима. На тај начин:

- Оперативни план је и формално прихваћен;
- Доносиоци одлука потврђују да су упознати са садржајем документа;
- Шаље се порука свим запосленима да су руководиоци заинтересовани за њихов напредак и развој;
- Радна група добија стварну подршку да оствари зацртане циљеве.

За сваки усвојени документ, почев од Одлуке о увођењу функције управљања људским ресурсима, преко Оперативног плана, до Стратегије, Политике и Процедуре, веома је значајна **КОМУНИКАЦИЈА**. Путем разних канала комуникације, сви руководиоци и запослени треба буду упознати са свим кључним корацима и одлукама.

3. КРЕИРАЊЕ ПРАВНОГ И ИНСТИТУЦИОНАЛНОГ ОКВИРА ЗА УВОЂЕЊЕ ФУНКЦИЈЕ ЉУДСКИХ РЕСУРСА

Креирање правног и институционалног оквира је предуслов за увођење функције људских ресурса и, сходно томе, први циљ у Оперативном плану. Овај циљ обухвата испуњење низа задатака, који ће у наставку бити детаљније описани.

3.1. ПРАВНИ И РЕГУЛАТОРНИ ОКВИР

Усвајање Политике и Стратегије за управљање људским ресурсима

За адекватно спровођење функције управљања људским ресурсима, локална самоуправа треба да има јасну стратешку визију и смернице – у ком правцу град/општина жели да развија своје људске ресурсе и како ће управљати тим процесом. Политика и Стратегија управљања људским ресурсима су документи који садрже детаљан опис како жељеног стања, тако и на који начин се може доћи до њега.

Стратегија развоја људских ресурса, такође, има за циљ да представи како ће активности у оквиру ове функције подржати и помоћи реализацију дугорочних циљева локалне самоуправе.

ПРИМЕР САДРЖАЈА СТРАТЕГИЈЕ ЗА УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

УВОДНА РЕЧ ГРАДОНАЧЕЛНИКА/ПРЕДСЕДНИКА ОПШТИНЕ
УВОД

ПОГЛАВЉЕ 1: Основни подаци о локалној самоуправи

ПОГЛАВЉЕ 2: Подаци о актуелним људским ресурсима локалне самоуправе

ПОГЛАВЉЕ 3: Анализа ситуације

ПОГЛАВЉЕ 4: Визија развоја људских ресурса у локалној самоуправи

ПОГЛАВЉЕ 5: Мисија развоја људских ресурса у локалној самоуправи

ПОГЛАВЉЕ 6: Вредности и принципи развоја људских ресурса

ПОГЛАВЉЕ 7: Стратешки и специфични циљеви развоја ЉР

ПОГЛАВЉЕ 8: Ресурси/Буџет

ПОГЛАВЉЕ 9: Механизми примене стратегије развоја ЉР

ПОГЛАВЉЕ 10: Праћење и оцењивање успешности примене стратегије ЉР

ПОГЛАВЉЕ 11: План комуникације стратегије развоја ЉР са окружењем

ПРИЛОЗИ

Политика управљања људским ресурсима дефинише вредности на којима почива ова функција и даје смернице за управљање људским ресурсима, у складу са општим правцима развоја и опредељењима једне локалне самоуправе¹⁵.

„Одсек за људске ресурсе представља сервисну организациону целину која се бави свим аспектима везаним за управљање запосленима. Своје стручне услуге пружа свим запосленима, сарађује са одељењима/службама и њеним руководиоцима.“

Извод из политике управљања људским ресурсима градске општине Звездара

Сам процес писања ових докумената састоји се из следећих корака:

- 1. Припрема нацрта Стратегије/Политике управљања људским ресурсима:** неопходно је дефинисати радну групу и све битне актере који ће се укључити у израду ових докумената. Препорука је да ова група буде разнородна, у смислу да осим оних запослених који раде на овим пословима, обухвати и доносиоце одлука и остале запослене

¹⁵ Пример политике управљања људским ресурсима у целости дат је у анексу 3.1

чији допринос може бити значајан за сагледавање будућег рада ове функције: руководиоци организационих јединица који се суочавају са највише изазова, промотери добре праксе управљања људским ресурсима, особе задужене за информационе технологије, уколико постоји софтверско решење за базу података или они који ће радити на успостављању свеобухватне базе, људи који се баве комуникацијом и односима са јавношћу, итд. Радна група приступа различитим анализама, сакупљањима информација, пројекцијама и дефинисању визије, мисије и дугорочних циљева. Сам процес припреме нацрта треба да координира, усмерава и прати начелник управе.

2. **Размена искуства са другим општинама:** пракса је показала да, без обзира на ком су нивоу развоја локалне самоуправе, њихове области рада и изазови који се тичу људских ресурса су углавном исти. У дељењу и размени информација лежи велика снага и мудрост. Овде се мора водити рачуна да се не упадне у замку простог копирања туђих решења, јер упркос сличностима које постоје, увек се мора водити рачуна о јединствености запослених унутар сваке појединачне организације, што захтева прилагођавања и другачије формулисање циљева, задатака и активности. Такође, запослени ће врло лако осетити уколико је Стратегија/Политика само копирана, без њиховог учешћа и сагледавања њихових потреба.
3. **Стављање Стратегије/Политике управљања људским ресурсима на увид свим запосленима и јавну расправу:** Добијање повратних информација о Стратегији/Политици од свих битних актера на нивоу управе је многоструко корисно и важно и тај корак не треба избегавати. Стављањем ових докумената на јавни увид, добија се могућност да се дође до квалитетних, иновативних и практичних идеја и савета који могу само још више унапредити Стратегију/Политику. С друге стране, овакав приступ чини да се запослени осећају да су били питани за мишљење па, самим тим, неће показивати неприхватање или незадовољство када се Стратегију и Политика и званично усвоји. Ова документа се могу ставити на увид путем огласне табле, интерног портала, послати свим запосленима електронском поштом или одштампани доставити свим запосленима. Битно је да се одреди рок до када се могу давати коментари, као и да свим онима који су доставили одређене коментаре и сугестије пошаље повратна информација, у смислу да ли ће предлог бити усвојен или је он због одређених аргументованих разлога неприхватљив. По затварању периода за увид у Стратегију/Политику, добро је и послати званичан допис о следећим корацима, истаћи неке сугестије и коментаре који су били корисни од стране запослених и захвалити се свима на учешћу.

4. Припрема коначног нацрта Стратегије/Политике управљања људским ресурсима са обухваћеним коментарима и сугестијама:

Сада је на Радној групи да сумира и сажме све коментаре и сугестије и уобличи их у једну јединствену Стратегију/Политику. Када је коначни нацрт готов, начелник управе треба да да коначни коментар и евентуалне сугестије.

5. Усвајање Стратегије/Политике људских ресурса: од интерних правила зависиће на који начин се усвајају ови документи. Без обзира на тај процес, препорука је да се градоначелник/председник, као и Веће упознају са овим документом и да се обавезно формално усвоје. Подршка и добра воља за примену ових докумената од стране врха руководства је кључна за успешну примену Стратегије и Политике.

Правила и процедуре: припрема и усвајање регулативе неопходне за успостављање и спровођење функције управљања људским ресурсима

Поред Стратегије и Политике управљања људским ресурсима, још један важан документ је и Процедура за управљање људским ресурсима. Ово је кључан документ за разумевање процеса управљања људским ресурсима. Локалне самоуправе које примењују ISO:9001 стандард уврстиће у њега и Процедuru управљања људским ресурсима. Овај документ:

- Прецизира на којим нивоима се процедура спроводи и на кога се примењује;
- Наводи регулаторни оквир за управљање људским ресурсима – списак свих аката и прописа на које се ослања и који регулишу ову област;
- Прецизира терминологију која се уводи;
- Садржи дијаграм тока/процеса управљања људским ресурсима;
- Даје детаљан опис сваког корака у том процесу;
- Прецизира одговорности и овлашћења;
- Објашњава на који начин се могу увести измене и допуне.

Пример Процедуре управљања људским ресурсима дат је и пример Процедуре за управљање људским ресурсима на нивоу локалне самоуправе¹⁶.

¹⁶ Анекс 3.2 – Процедура управљања људским ресурсима.

3.2. ИНСТИТУЦИОНАЛНИ ОКВИР

Успостављање организационе јединице за управљање људским ресурсима

За ефикасно и ефективно функционисање функције управљања људским ресурсима неопходно је обезбедити одговарајући институционални оквир, односно, одговарајућу организациону јединицу који ће на стручан и квалитетан начин бринути о извршењу свих активности функције управљања људским ресурсима. У зависности од величине градске/општинске управе, као и финансијских могућности, организациона јединица може бити формирана као:

- **Одељење** за управљање људским ресурсима;
- **Одсек** за управљање људским ресурсима;
- **Група** послова за управљање људским ресурсима;
- **Једна особа** која се са пуним радним временом бави пословима људских ресурса¹⁷.

Пракса која је, углавном, тренутно заступљена у локалним самоуправама је да се једна до две особе баве само кадровском евиденцијом и радно-правним питањима запослених, док су остале кључне функције управљања људским ресурсима запостављене (запошљавање, обука и развој, управљање учинком запослених).

Како ће се организовати ова функција, зависи од величине организације, али и финансијских могућности и степена развијености послова управљања људским ресурсима. Уобичајени стандарди у корпоративном сектору су:

- 1,1 запослени у организационој јединици за управљање људским ресурсима на 100 запослених у организацији.
- Код организација средње величине (мање од 250 запослених), однос је 1,7 на 100.
- Код великих организација (преко 2500 запослених) однос је 0,6 на 100.

¹⁷ У анексу 3.3, дат је предлог органиграма за свако од понуђених организационих решења

Позиције које могу бити заступљење у овој организационој јединици су:

- **Координатор за управљање људским ресурсима (УЉР) (на пример, начелник/шеф одељења, шеф одсека):** ово радно место захтева општа знања и вишегодишње искуство на пословима УЉР. Координатор за УЉР има три важне улоге: **(1) линијску функцију** – у вођењу запослених у одељењу УЉР, **(2) координативну функцију** – координација у обављању активности УЉР у целој организацији и активна сарадња са начелницима одељења и **(3) саветодавну функцију** – саветовање линијских руководилаца у организацији како да обављају активности УЉР из њихове надлежности.
- **Сарадници за одређене области у оквиру организационе јединице за управљање људским ресурсима:** овај тип посла захтева специјализована знања из појединих области и може подразумевати следећа радна места: сарадник за запошљавање, сарадник за обуку и развој, сарадник за управљање учинком, сарадник за анализу послова, итд.
- **Послови кадровске евиденције:** особа која је превасходно задужена за редовно ажурирање базе података.
- **Руководилац:** ово је обично место начелника опште управе у локалној самоуправи. Његов задатак је да успостави везу између опште стратегије и стратегије УЉР у организацији.

Да би се оформила организациона јединица за људске ресурсе, неопходно је предузети следеће кораке:

1. **Анализа постојеће систематизације и налажење адекватног институционалног решења (група послова, одсек, одељење).** У зависности од постојеће ситуационе анализе, расположивих ресурса и начина унутрашњег организовања, свака локална самоуправа се одлучује за модел који њој највише одговара. С обзиром на тренутне капацитете градова и општина у Србији, није реално очекивати да ће се велики број њих одлучити за Одељење за управљање људским ресурсима. Пилот општине, углавном, су се одлучиле за Групу послова људских ресурса, а само једна за Одсек.
2. **Припрема предлога за нову систематизацију са описом послова.** Дефинисање институционалног решења не подразумева само утврђивање назива јединице, него и дефинисање листе радних места у оквиру јединице, као и детаљних описа радних места, узимајући у обзир Политику и Стратегију развоја људских ресурса. Нова радна места у оквиру организационе јединице за људске ресурсе, прате елементе функције управљања људским ресурсима. Опис послова треба да садржи шта све, детаљно, одређено радно место покрива. У тренутку када се уводи функција управљања људским ресурсима, ти описи послова треба да одсликавају будуће планове управе и активности које

ће се предузети. Иако се, највероватније, неће одмах попунити сва радна места, ово има едукативну вредност - сви запослени ће, кроз описе радних места, моћи да се упознају са тиме шта све функција управљања људским ресурсима подразумева и чему ће се тежити.

3. **Усвајање измена и допуна систематизације са описима радних места.** По дефинисању институционалног решења и описа радних места, неопходно је добијање званичне сагласности начелника управе и Већа, односно, свих надлежних органа.

Пожељно је да се припреми пречишћен текст систематизације, као и свих остали аката!

4. **Интерно објављивање измене и допуне систематизације.** По усвајању измена и допуна, добро је да се то интерно огласи, путем истицања на огласној табли, послати обавештење путем електронске поште или интранета свим запосленима о насталој промени.
5. **Промена организационе схеме.** Неопходно је направити измене организационе схеме и уколико локална самоуправа поседује ISO:9001 стандард, треба усагласити документа са овом изменом.
6. **Расписивање конкурса и распоређивање запослених на нова систематизована радна места.** Са обзиром на то да су новом систематизацијом предвиђена и нова радна места, затим се спроводи интерни и/или екстерни конкурс и поступак за попуњавање радних места за новоформирану организациону јединицу.

Припрема плана комуникације у оквиру градске/општинске управе

У процесу увођења функције управљања људским ресурсима, добра комуникација је пресудна. Због тога је важно направити добар план комуникације, који ће прецизирати на који начин ће се спроводити **информативне, промотивне и консултативне** активности. Због тога је већ у оквиру Оперативног плана потребно прецизирати како ће се о увођењу промена у начин управљања људским ресурсима сви битни актери редовно обавештавати о предузетим корацима.

На пример, градска општина Звездара планира да обезбеди квалитетну комуникацију на нивоу целе управе кроз следеће активности:

Информативне активности

- Циркуларно обавештење за све запослене о почетку пројекта увођења функције управљања људским ресурсима;
- Успостављање портала људских ресурса;
- Израду е-билтена за запослене;
- Успостављање процедуре за комуникацију са начелницима/представницима одељења – опис радних задатака комуникатора;
- Кратко месечно извештавање свих запослених о току пројекта;
- Успостављање процедуре за редовно месечно обавештавање свих запослених о текућим активностима и роковима (овера здравствених књижица, превоз, актуелна боловања и одмори итд.).

Промотивне активности

- Промоција нових функција управљања људским ресурсима на нивоу општинске управе – упознавање запослених са описом активности јединице за људске ресурсе и новим могућностима које им се нуде (е-инфо летак, израда презентације за састанак са запосленим, припрема промо филма);
- Промовисање саветодавне функције – упознавање свих запослених са могућностима за добијање савета о радно-правним и другим питањима везаним за људске ресурсе;
- Промовисање транспарентних процедура интерног и екстерног запошљавања – упознавање руководиоца и запослених са новим процедурама за интерно и екстерно запошљавање;
- Промовисање интерних механизма за преношење знања.

Консултативне активности

- Дефинисање плана обуке из области заштите права за раднике и запослене и обавештење за све запослене о могућностима које им се нуде;
- Отварање „сандучета“ или „књиге утисака“ за запослене;
- Припрема плана тимских активности и кампања за укључивање запослених у те активности;
- Спровођење анкете о задовољству и очекивањима запослених.

Осим дефинисаних активности, план комуникације треба да прецизира и:

- Када ће се и по којој динамици спроводити наведене активности;
- Ко ће их спроводити;
- На који начин ће се спроводити (дефинисање стандардних формата излазних докумената);
- Који су механизми за добијање повратних информација;
- Очекивани резултат комуникације са запосленима;
- Како ће се обезбедити „институционална меморија“, односно, како ће се чувати и архивирати информације.

Успостављање почетне базе података о људским ресурсима

Прецизни, тачни и правовремени квантитативни подаци, кључни су за добијање поуздане статистике и за обезбеђивање неопходних квалитативних података. На основу анализе података припремају се извештаји и информације за различите циљне групе и на бољи начин се управља људским ресурсима.

Да би се успоставила неопходна база података, по мери нових захтева које поставља модерно управљање људским ресурсима на нивоу локалне самоуправе, потребно је:

1. **Прикупити и анализирати све постојеће податке о људским ресурсима.** У тренутку увођења нове функције управљања људским ресурсима, врло је вероватно да ће подаци који постоје бити „разбацани“ у оквиру управе, односно, да неће бити систематизовани. Због тога је прикупљање и систематизовање постојећих података први корак и предуслов за успостављање савремене базе података. Већина локалних самоуправа поседује неку врсту кадровске евиденције, а неке користе и софтверско решење за те потребе. Кадровска евиденција/база података, типично, садржи лична документа запослених; документа о радном односу; документа о годишњем одмору, плаћеном и неплаћеном одсуству; документа о оцењивању, награђивању и кажњавању; документа о социјалном осигурању и правима из социјалног осигурања. Као што се види, углавном се ради о статичним подацима. С друге стране, ни у једној општини не постоје систематизовани подаци који се односе на обуку и развој. Ови подаци се углавном чувају у оквиру појединачних организационих јединица или су у личном поседу запослених. Податке, документа и материјале са обука треба прикупити и уредити, тако да се касније могу интегрисати у свеобухватну базу података о људским ресурсима.

Питања којима се можете руководити у анализи постојећег стања података о људским ресурсима:

- Чиме тренутно располажемо?
- Какви су нам подаци?
- Како их чувамо?
- Ко управља подацима и ко их користи?
- Које су све доступни?
- Чему служе?

- 2. Дефинисати неопходне елементе базе података за нову функцију управљања људским ресурсима.** На основу анализе потреба и свих постојећих докумената и процедура, потребно је дефинисати општи оквир за садржај базе, која ће обухватити све податке и елементе управљања људским ресурсима.

Добра база података омогућава:

- Елиминацију сувишних података;
- Избегавање непотребног понављања;
- Смањену могућност грешке;
- Лакши приступ од стране већег броја корисника;
- Брзо проналажење појединачних података;
- Ефикасну допуну података;
- Могућност филтрирања и укрштања података;
- Једноставно одржавање базе података;
- Сврсисходност и ефективно коришћење за различите потребе.

- 3. Размотрити примере добре праксе из осталих локалних самоуправа.** Размена искустава је увек значајна. Увид у праксу управљања подацима о људским ресурсима из других градова и општина омогућава да се добију нове идеје или да се примене већ постојећа функционална решење, уз неопходна прилагођавања.

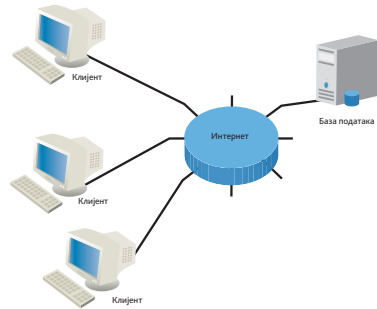
- 4. Дефинисање архитектуре информационог система за управљање људским ресурсима.** Практика показује да је за систематско чување и управљање подацима у овој области неопходна нека врста информационог система. Свака локална самоуправа може сама дефинисати жељену „архитектуру“ система или применити већ постојеће решење. Увек је боље, ако је могуће, имати систем прилагођен сопственим потребама, него користити већ готово, статично решење.

При креирању базе података неопходно је да:

- Разумемо тренутну ситуацију и наше могућности;
- Препознамо проблеме које она треба да реши;
- Утврдимо њену сврху и циљеве;
- Утврдимо циљне групе;
- Дефинишемо оквир и корпус (податке који треба да се нађу у бази);
- Организујемо податке на табеларан начин;
- Знамо шта треба да се нађе у свакој од табела;
- Разумемо везу између табела и међусобне односе података;
- Креирамо одговарајућу архитектуру система.

5. Дефинисање нивоа приступа подацима од стране запослених, изабраних, именованих и постављених лица на нивоу општинске управе.

Подаци о људским ресурсима могу бити отвореног типа или поверљиви. Зато је потребно јасно дефинисати нивое приступа подацима. Поверљиви подаци треба да буду доступни само организационој јединици за људске ресурсе (и то не свима, већ службенику који се баве облашћу која је у питању) и запосленом лично. Ово



се односи на податке из персоналног досијеа, као што су, на пример, резултати оцењивања учинка и сл. С друге стране, подаци о обукама и материјали са обука треба да буду доступни свима. Такође, део података запослени могу попуњавати и сами и на тај начин смањити терет особа које раде на пословима људских ресурса.

6. Увођење електронске базе података. Када су дефинисани сви горе наведени елементи, приступа се увођењу електронске базе података. То подразумева пребацавање постојећих података у нови формат базе и успостављање система за уношење нових података, који раније нису постојали или нису били адекватно систематизовани. О томе треба да буду обавештени сви запослени, а начелници/шефови одељења треба да прођу и одговарајућу обуку за исправно коришћење базе података. У оквиру својих одељења и служби, они треба да пренесу информације и упутства и осталим запосленима.

7. Припремити нацрт Правилника о успостављању, коришћењу и одржавању базе података о људским ресурсима. Да би се избегле недоумице и нејасноће, треба припремити Правилник о коришћењу базе података, који ће јасно дефинисати процедуру, надлежности и нивое приступа. Правилник треба да буде званично усвојен од стране надлежних органа, а обавезе и одговорности треба да уђу у опис радног места свих запослених, по решењу начелника управе.

ДРУГИ ДЕО

Успостављање функције управљања људским ресурсима

4. УСПОСТАВЉАЊЕ КЉУЧНИХ ФУНКЦИЈА УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

Успостављање сваке појединачне функције управљања људским ресурсима је велики изазов са којим се треба суочити после успешно створених услова. Важно је разумети да су у првом делу постављени темељи и да је већ завршено више од пола посла.

4.1. РЕГРУТОВАЊЕ И ИЗБОР КАНДИДАТА

Регрутовање је процес привлачења квалификованих кандидата у таквом броју који ће организацији омогућити да изабере оне најбоље за попуњавање упражњених радних места.

Селекција представља процес у којем се врши избор између расположивих кандидата за одређен посао и доноси одлука о његовом запошљавању, односно одбијању.

За успостављање квалитетно уређеног система за запошљавање неопходно је испунити следеће кораке:

1. **Дефинисати форму и процедуру запошљавања**, обухватајући њоме како интерно, тако и екстерно запошљавање у оквиру локалне самоуправе. Интерно запошљавање користи унутрашње ресурсе које организација има. Када запослени знају да имају могућност за премештање на радно место које им одговара или за унапређење, онда је виши и степен мотивације.
2. **Дефинисати форму годишњег плана запошљавања и јасно одредити кораке и обавезе** руководиоца у овом процесу. Организациона

јединица за људске ресурсе треба да у овом процесу координира и прикупи захтеве и потребе свих руководица по питању броја и структуре запослених неопходних како би се обезбедило редовно пословање организације у планираном периоду. То обухвата и благовремену најаву миграције запослених (на пример, одлазак у пензију или на породилшко боловање).

- 3. Дефинисати стандардни формат текста огласа за екстерно/интерно запошљавање**, укључујући квалификације, опис послова и недискриминаторну клаузулу.

Недискриминаторну клаузулу је пожељно додати на крају огласа. То подразумева јасно истицање чињенице да се ради о организацији која пружа једнаке могућности за све, без обзира на различитости.

- 4. Дефинисање стандардних критеријума за регрутовање и избор кандидата**, који треба да омогуће да се на основу истих стандарда врши уједначена селекција кандидата, без обзира о којој врсти запошљавања и о каквим потребама се ради. Ови критеријуми треба да буду засновани на дефинисаним вредностима, принципима и стандардима понашања која желимо да запослени поседују осим захтева-ног знања и искуства.
- 5. Дефинисање критеријум за избор комисије**, као и процедуре рада приликом регрутовања и избора кандидата.

Начини налажења кандидата за запошљавање у општинској управи:

Екстерни	Полу-екстерни	Интерни
<ul style="list-style-type: none"> • Огласи • Интернет • Национална служба за запошљавање • Специјализоване агенције • Факултети, школе 	<ul style="list-style-type: none"> • Неформални контакти • Удружења, организације цивилног друштва • Пословни контакти 	<ul style="list-style-type: none"> • Премештање • Унапређење • Привремена/повремена помоћ • Прековремени рад

Успостављање евиденције људских ресурса и система за управљање процесом запошљавања

У бази података треба уредити и део који се тиче управљања процесом запошљавања. Један модул треба да буде посвећен овој области управљања људским ресурсима и да садржи све податке од плана запошљавања по годинама, преко свих докумената везаних за праћење потреба за запошљавањем, податке о спроведеним конкурсима, записнике о одржаним интервијуима са кандидатима, образложења о избору кандидата, до одлуке о запошљавању најбољег кандидата.

У евиденцији људских ресурса, такође, треба да буду и подаци о запошљавању по месецима и на годишњем нивоу. На тај начин, локална самоуправа ће бити у стању да прати трендове по годинама, да упоређује различите параметре, уочава проблеме и решава их у ходу. Овакво праћење података у области запошљавања, омогућиће боље планирање потреба за људским ресурсима, али ће и обезбедити благовремену и правовремену замену кадрова и запошљавање нових особа, кад год је то потребно.

Припрема процедуре за транспарентно интерно и екстерно запошљавање

С обзиром на велики број корака о којима треба водити рачуна у процесу запошљавања, неопходно је да се дефинише и процедура транспарентног запошљавања, како унутар управе, тако и када говоримо о пријему нових људских ресурса са стране.

Процедура интерног и екстерног запошљавања треба да садржи низ корака, укључујући:

- Препознавање потреба за запошљавањем;
- Припрему плана запошљавања;
- Поступак припреме и објављивања огласа о новом запошљавању (интерни или екстерни)¹⁸;
- Именовање комисије за избор кандидата;
- Поступак за ужи избор кандидата;
- Интервјуисање кандидата из ужег избора;
- Поступак и критеријуме за евалуацију кандидата;

¹⁸ Анекс 3.3 - Модел огласа о екстерном запошљавању

- Припрему записника о спроведеном конкурсy са образложењем избора најбољег кандидата;
- Предлагање изабраног кандидата доносиоцима одлука;
- Доношење одлуке о пријему кандидата у нови радни однос;
- Распоређивање кандидата на радно место.

Увођење нове праксе запошљавања на нивоу градске/ општинске управе – план комуникације

Подаци о запошљавању треба да буду уређени и да се чувају на једном месту и због задовољавања захтева за транспарентношћу. Ово је посебно осетљива област и није је лако уредити на савремен начин, јер је иза нас дуг период у коме запошљавање у јавном сектору није било довољно транспарентно.

Увођење нове праксе запошљавања неће се десити преко ноћи, јер подразумева промену начина размишљања, оријентисаност ка квалитету, бригу о организацији и, изнад свега, деполитизацију јавног сектора. То је спор процес, који захтева систематско управљање променама. Ипак, нови јавни менаџмент захтева висок ниво професионализма, па се полако и свест политичара мења: већини њих је постало јасно да компетентни и квалификовани кадрови доприносе квалитетнијим резултатима, а самим тим и имиџу институције и њеног руководства.

4.2 ОБУКА И РАЗВОЈ ЗАПОСЛЕНИХ

Предуслови за успостављање функција обуке и развоја су сви кораци наведени у првом делу овог приручника. Без добрих темеља систем обуке и развоја, колико год добро био постављен, неће дати жељене резултате. Обука и развој нису синоними, то су две функције управљања људским ресурсима које су у великој мери комплементарне и имају много заједничких елемената, посебно у методама које се користе, али њихови циљеви се разликују.

Обука запослених усмерена је ка унапређењу **знања, вештина** (и способности) и **ставова** (односа према послу) неопходних на неком радном месту. Дакле, обуком запослених првенствено се унапређује квалитет извођења постојећег садржаја посла, повећање ефикасности и ефикасности запослених.

Развој запослених, с друге стране, има снажну оријентацију ка будућности, припремању запослених за неке могуће будуће послове и/или додатне радне обавезе које ће преузети. Развој претпоставља и процену развојног потенцијала, односно, шта је потребно развијати код запосленог, као и управљање каријером запосленог.

Разлике између ове две функције управљања људским ресурсима најлакше је разумети кроз следећу табелу:

Карактеристике	Обука запослених	Развој запослених
Временска оријентација	Садашњост	Будућност
Употреба радног искуства	Ниска	Висока
Циљ	Припрема за постојећи посао	Припрема за промене
Партиципација запослених	Обавезна	Добровољна
Коме је намењена	Сви запослени	Запослени с потенцијалом за напредовање
Најважнији резултати	Унапређење квалитета, повећање ефикасности и ефикасности запосленог на постојећем радном месту.	Улагање у будућност, припрема запосленог да преузме нове одговорности, дугорочније везивање за организацију.

(Извор: адаптирано по Биљана Бојићевић, Менаџмент људских ресурса, Економски факултет Београд, 2003., стр.235.)

Успостављање система за обуку и развој запослених

Успостављање система за обуку и развој у свакој организацији доноси са собом неке изазове, специфичне само за ту организацију. Ипак већина изазова на путу ка остваривању циљева обуке и развоја може се избећи, поштујући неке једноставне принципе:

Изазови, жељени циљеви	Могућности и решења
Повезивање обуке и развоја са стратегијом општине	Уредити политику обуке и развоја (део ширег документа, Стратегије развоја људских ресурса или засебан документ) која ће бити у складу са Стратегијом развоја општине. Приликом прављења политике обуке и развоја консултовати све кључне чиниоце у општинској организацији како би се обезбедила сагласност са постављеним циљевима обуке и развоја.
Спречавање да обука буде случајни избор или оно што нам се понуди	Направити план обуке који ће бити у складу са политиком обуке. Јасно га искомунцирати унутар организације, на свим нивоима. Држати се постављених и усаглашених принципа.
Направити обуку смисленом и корисном	Фокусирати обуку на оно шта је заиста потребно. Дефинисати сопствене стандарде за обуку, засноване на потребама запослених, тј., на описима послова, анализи посла, одговорностима које имају и знањима и вештинама које су им неопходне.
Обезбедити да се резултати обуке примете и усвоје на послу	Инсистирати на значају обуке кроз редовну комуникацију. Укључити непосредне руководиоце у процесе планирања обуке, образовати их и усмерити да имају активну улогу у процесу обуке и развоја запослених којима руководе.

Изазови, жељени циљеви	Могућности и решења
Извући максимум из ограничених средстава	Пажљиво бирати које обуке се „купују“ ван организације. Ако обука није смислена и корисна не треба на њу тражити ресурсе, само зато што је привлачна за неког запосленог или зато што је изводи нека цењена институција/ особа.
Направити обуке које запослени цене, а не које виде као разоноду или губљење времена	Уз већ наведене елементе – у обуку укључити само оне на које се та обука односи; упознати се са различитим приступима у извођењу обука, како би се бирале најефикасније методе; разбити обуке у мање, лако применљиве и практичне целине; примењивати усвојене стандарде квалитета које су дефинисали у Политици обуке и развоја.
Обезбедити развој каријере и пратити потребе организације за стручним кадром	Анализирати потребе за обуком запослених, увести систем управљања учинком запослених, макар и једноставан, али такав да се заиста примењује. Консултовање са кључним људима организације о будућим правцима и потребама за кадровима. Праћење старосне структуре, планирање „наследника“ за људе који ће у скоријој будућности напустити организацију и систематски их обучавати за преузимање радног места. Увести системе обавезног преношења и дељења стручног знања унутар организације.

Наведене ставке су само делимична, уопштена илустрација изазова с којима се сусреће свака организација приликом увођења функције обуке и развоја, односно у ширем смислу, увођења стратешког управљања људским ресурсима. Имајући у виду да локална самоуправа има два стуба од којих се састоји, општинске (политичке) власти и саме управе, има додатни изазов да на прави начин сагледа потребе и могућности за развој ових функција људских ресурса.

Колико год изгледало тешко, неоствариво или далеко да се испуне неки од принципа наведених у претходној табели, локална самоуправа, у ствари, и нема могућност избора да ли жели да уведе функције обуке и развоја. Једноставно, не улазећи у законску позадину целе приче, уколико не постоје ове функције, нема ни теоретске шансе за остварење квалитетног, ефикасног и ефективног обављања послова за које је општинска управа одговорна. О неком повећању ефикасности или ефективности беспредметно је и говорити без озбиљног приступа обуци и развоју запослених. Одакле почети?

Припрема процедура за квалитетно управљање обуком и развојем

Први корак у увођењу функције обуке и развоја је креирање институционалног оквира. Уколико постоји стратегија управљања људским ресурсима, онда је један део обично посвећен функцијама обуке и развоја запослених у организацији. Ипак, препоручује се да се у посебном документу и додатно, детаљније дефинише политика обуке и развоја. Процес усвајања Стратегије/Политике је већ објашњен у поглављу 3.1 овог приручника. Минимум елемената које садржи Политика обуке и развоја запослених је:

Елемент	Објашњење
Изјава о ВРЕДНОСТИМА	Веза између политике обуке и развоја са Стратегијом развоја општине и Стратегијом развоја људских ресурса. Објашњење шта је општи циљ, визија, мисија обуке и развоја у организацији.
Изјава о УВЕРЕЊИМА	Објашњење у шта верујемо. Зашто је важно да остваримо постављени циљ за обуку и тренинг. Шта ћемо бити ако то остваримо?

Елемент	Објашњење
Изјава о АКЦИЈАМА	Шта конкретно ће бити урађено да се циљ обуке и развоја оствари? На које начине ће се радити? Главне целине посла који треба да се изведе и сл.

Пословима обуке и развоја најчешће се бави неко ко уз то ради и друге послове везане за људске ресурсе, а у зависности од институционалног оквира (види поглавље 3.2) како су организовани људски ресурси у општини. Препоручљиво је и много боље када постоји сарадник за обуку и развој у оквиру организационе јединице за људске ресурсе (одељење/одсек/група). Без обзира о ком решењу је реч постоји минимум елемената које је неопходно обезбедити за функционисање обуке и развоја у организацији. Ови елементи дефинисани су циклусом обуке:

Кораци у циклусу обуке	Објашњење
АНАЛИЗА ПОТРЕБА ЗА ОБУКОМ ²⁰	Изводи се на нивоу: Орјанизације – стратегија општине, краткорочни и дугорочни циљеви, законски оквири, очекивани будући захтеви или одговорности општине. Радној месџа – описи радних места, спецификација послова, анализа послова, минимални захтевани стандарди за извођење послова. Индивидуалном нивоу – поређење постојећег знања и вештина са потребним на том радном месту.
ДЕФИНИСАЊЕ ЦИЉЕВА И ЗАДАТАКА ОБУКЕ	Циљеви и задаци обуке морају бити прецизно дефинисани. Ово је основ за мерење резултата обуке. На основу циљева и задатака се дефинише садржај обуке и врши одабир програма обуке.

19 Анекс 3.4 – Процес анализе потреба за обуком

20 Анекс 3.5 – Модел плана обуке

Кораци у циклусу обуке	Објашњење
ПЛАНИРАЊЕ, ИЗБОР И ОРГАНИЗАЦИЈА ОБУКЕ ²¹	<p>На основу анализе и циљева и задатака обуке праве се планови обуке – годишњи, квартални, месечни.</p> <p>Врши се избор програма обуке и како ће се изводити. Екстерни или интерни извођачи, тј. тренери. Приступ који ће се користити (обука на радном месту, интерна, екстерна, менторство, коучинг, електронско учење, специјалистички курсеви, итд.)</p> <p>На крају организација обуке – припрема простора, материјала, учесника, сви логистички послови, итд.</p>
ИЗВОЂЕЊЕ ОБУКЕ	<p>Уколико је раде интерни тренери они треба да буду оспособљени за обучавање запослених. То значи и развој материјала за обуку, решавање питања као што су радне обавезе тог запосленог на свом уобичајеном радном месту у општини, систем награђивања интерних тренера за додатни посао који обављају, итд.</p>
ПРОЦЕНА ПОЛАЗНИКА	<p>Обука има смисла само ако даје одређене резултате. Уколико су циљеви и задаци обуке постављени на одговарајући начин онда је могуће развити системе тестирања и мерења резултата обуке, тј., у којој мери су остварени унапређење знања, вештина и промена ставова код полазника обуке.</p>
ЕВАЛУАЦИЈА ОБУКЕ	<p>На крају циклус се завршава евалуацијом успешности целе обуке у контексту циклуса обуке, то јест у којој мери је обука остварила зацртане циљеве, шта је потребно променити, унапредити, итд.</p>

Сваки корак у циклусу обуке тражи да се дефинишу одређене процедуре, стандарди или правила по којима треба да функционише, како би се остварили жељени резултати. Од капацитета којим располаже организација зависи колико ће се детаљно приступити овим задацима. Циљ овог поглавља је да локалне самоуправе сагледају колико је сложен и захтеван процес обуке и развоја запослених, а с друге стране неопходан за развој и напредак целе организације.

Увођење развоја запослених кроз професионално усавршавање и јачање неоподних вештина

Развој запослених је, као што је већ поменуто, припремање запослених за послове које би могли преузети у будућности. Већ из ове најједноставније дефиниције види се да је развој различит од обуке, пре свега зато што није намењем свима већ само оним запосленима који показују потенцијал да се развијају и напредују. Зато је неопходно имати функционалан систем управљања учинком запослених да би се могла имати квалитетно постављена функција развоја запослених. Без јасних мерила по којима оцењујемо ко је од запослених одговарајући избор за програме развоја, унапређивања њихових вештина са могућношћу да напредују у будућности, сваки такав програм има мале шансе да успе, а може чак и да донесе супротне резултате од оних које очекујемо.

Програми развоја запослених су значајан мотиватор за перспективне људе у организацији, начин да их задржимо и дугорочно привучемо да остану у градској/општинској управи. Ако можемо неком раднику који обећава да покажемо неку перспективу, веће су шансе да ће остати у организацији и чекати своју прилику. Јасно је онда због чега је изузетно важно имати фер мерила и прецизне стандарде за добијање прилике за учешће у програму развоја запослених. Уколико је селекција учесника за развојне програме нетранспарентна, ако се доноси само на основу нечије личне процене или је процедура нејасна, то може само да изазове незадовољство код свих оних који себе виде на том месту, а нису добили прилику за усавршавање и развој. Пут до потпуне професионализације општинске управе јесте дугачак, али постоје одређени кораци које је неопходно направити да би се тамо стигло – управљање учинком и развој запослених су само неки од тих корака.

Развој запослених, као што је већ наглашено, за разлику од обуке, има оријентацију ка будућности. Ми одређене запослене издвајамо од осталих и учимо их знањима и вештинама које им нису неопходне за постојећи ниво

одговорности, али које ће им бити потребне уколико сутрадан заузму вишу позицију у организацији. Изузетно је важно разумети да укључивање некога у програм развоја не значи аутоматски да ће он и да напредује на неко више радно место. То значи само да организација препознаје и цени добар и вредан рад неких својих запослених и да им кроз програм развоја шаље поруку да се на њих рачуна, да жели да остану у тој организацији и да им је омогућено да буду још бољи у свом послу и да се професионално развијају. Када дође до ситуације да је неко место у управи упражњено од неколицине кандидата, бира се онај који је најбоље решење за ту позицију. Дакле, учешће у програму развоја није аутоматски напредовање, већ награда за запосленог и боља шанса за напредовање у исто време. Зато су програми развоја добровољни, а не обавезни.

Следећа важна добит од програма развоја за локалну самоуправу је да може да их комбинује са преношењем знања и очувањем постојећих знања у организацији²¹. Садашње стање у градској/општинској управи је такво да се људи који се одлуче на каријеру у управи обично се задрже низ година на некој позицији. То значи да те особе нагомилају велико искуство и ауторитет у свом послу. На жалост често то искуство и знање не оставе иза себе у организацији када је напуштају, на пример одласком у пензију. Зато се правилном употребом програма развоја запослених који показују добар потенцијал може у великој мери помоћи и очување знања унутар организације и преношење са једне генерације запослених на генерацију која их наслеђује.

Развој запослених може се спроводити на више начина који се међусобно комбинују. Део је исти као и код класичних обука запослених, само се овде сада користи принцип укључивања неких запослених у обуке које нису неопходне за њихово тренутно радно место, али су им корисне за професионални развој и потенцијалну будућу улогу у организацији. Следећа могућност су специјализовани курсеви, често у академским институцијама, који том појединцу дају додатни ниво експертских знања у области рада. Исто важи и за стручне семинаре и конференције. Али постоје и други начини учења и развоја који можда нису толико очигледни, на пример: специјализована и стручна литература, увећање обима посла додавањем додатних одговорности, привремено ротирање послова унутар организације са циљем разумевања шире слике у организацији или чак и привремено измештање у другу организацију која ради на сродним пословима.

Најбољи начин да се одреди шта је потребно појединцима за даљи развој су различите врсте процене развојног потенцијала. Постоје многобројни раз-

²¹ Анекс 3.6 – Модел извештаја о похађаној обуци

војни алати који мере потенцијал запосленог и дају увид у то које области треба додатно да се развијају. Ово укључује специјализоване батерије алата које мере личну ефективност, руководеће вештине, лидерске вештине, способности тимског рада и/или алати засновани на методу 360° (запослени кроз упитник даје своје виђење свог рада, ефективности, вештина, а онда се то пореди са описом његових колега, супервизора и подређених, да би се добила целокупна слика о потребама развоја).

Закључак је да су програми развоја за сада будућност за градске/општинске администарције, али будућност која је на дохват руке и која је неминовност уколико се тежи одговарајућем нивоу квалитета услуга, ефективности и ефикасности запослених.

4.3. УПРАВЉАЊЕ КВАЛИТЕТОМ РАДА И УЧИНКОМ ЗАПОСЛЕНИХ

Управљање учинком запослених је функција управљања људским ресурсима којом се процењују остварени резултати запосленог и допринос остварењу циљева организације. Мерење учинка врши се периодично, обично на 6 месеци или годину дана (са могућношћу ванредних процена, у неким посебним случајевима – дисциплински проблеми, пробни рад, промена радног места, одговорности, итд.). Учинак, односно предмет мерења може бити било који мерљиви резултат, понашање или личне карактеристике неопходне за одређени посао.

Када се исправно изводи мерење учинка пре свега доноси као резултат: позитивну мотивацију запослених, намеру да се остане у организацији, већу лојалност, итд. Мерење учинка је основ за транспарентне и праведне системе награђивања, напредовања запослених, развоја запослених, планирање обука, постављање циљева, или као шири поглед – темељ за професионализацију општинске управе!

Успостављање система за управљање учинком запослених

Да би се успоставио комплетан систем за управљање учинком потребно је дефинисати низ варијабли које се разликују од организације до организације, зависно од тога шта је примарни циљ управљања учинком.

Пре свега постоје различите димензије посла које могу бити предмет оцењивања:

Предмет оцењивања	Објашњење
Квалитет	Степен у којем се процес или резултат одређене активности приближава перфекцији, односно идеалном начину обављања одређене активности.
Квантитет	Број завршених циклуса активности.
Поштовање временских рокова	Да ли је одређена активност завршена на време.
Трошковна ефикасност	Степен у којем је коришћење организационих ресурса минимизирано за остварење максималног резултата.
Потреба за надзором и инструктажом	Степен самосталности сарадника, мера у којој је способан да ради без савета руководиоца и интервенције да би се спречиле грешке.
Интерперсонални утицај	Степен у којем сарадник промовише осећање добре воље, сарадње са колегама, и сл.

Затим, учинак који се мери можемо поделити у три категорије:

Резултати – обично их је најлакше квантификовати. Ипак има многих послова, посебно у системима као што је локална управа где је тешко дефинисати мерљив, квантификован резултат за одређене кораке у послу. Сем тога коришћење само овог приступа значај ставља на бројчани резултат, али не и на начин како се до резултата долази.

Понашање – овде се мери колико је адекватан начин на који је неки посао урађен. То нам уједно даје слику шта треба да се ради другачије. Слабост је што је јако тешко набројати баш сва понашања која су део неког пословног процеса.

Личне карактеристике – најмање мерљив, највише субјективан аспект мерења. Пошто су ово генерализације попут колико неко показује иницијативе, лојалности, креативности, тешко је наћи заједничко мерило које би било до-

бар основ за поређење. С друге стране потребно је раздвојити који део нечијег понашања је лична карактеристика, а шта је само уклапање у климу и културу организације. Уколико не постоји јасна веза између неке личне карактеристике и ефективности рада боље је не укључивати такву карактеристику. Обично се овде у мерењу учинка уврсте унапред дефинисане вредности ка којима тежи организација (нпр. тимски рад, оријентација ка клијентима). Ово је корисно само уколико постоји јасна дефиниција шта значи и како је могуће препознати, тј. измерити на пример тимски рад на неком радном месту.²²

Следеће питање је избор оцењивача:

Оцењивач	Објашњење
Непосредни руководиоци	Осим у случају да немају увида у рад својих подређених ово је обично добар избор. Разлога је више, а главни је у томе што они по позицији имају најбољи увид у циљеве и учинак целе организације или једног њеног дела, па тако могу боље сагледати и допринос појединца у том контексту.
Самооцењивање (запослени)	Запослени сами себи дају оцену. Ово је посебно корисно у комбинацији са оценом руководиоца. Даје боље разумевање ситуације и основ за постављање пословних циљева, као и циљева за обуку и развој.
Колеге	Добра страна је што обично имају одличан увид у рад оцењиваног, лоша је што се често међусобно штите и дају веће оцене.
Виши ниво руководилица	Често немају слику о појединим подређенима, али имају важну улогу коректива, у контексту циљева шире организације и евентуалних несугласица и проблема са оценом између запосленог и директног руководиоца.

22 Анекс 3.7 – Пример формата за процену квалитета рада и учинка запослених

На крају, остаје и одабир између два основна метода оцењивања, а то су **квантитативни (објективни) и квалитативни (субјективни)** метод. Најбоља је комбинација оба, пошто умањује слабости оба приступа, а задржава корисне аспекте.

Припрема процедура за управљање учинком запослених

Да би се могао успоставити функционалан систем управљања учинком неопходно је имати испуњене претходне кораке који су наведени у овом приручнику. На пример, не можемо оцењивати личну карактеристику или понашање у складу са неком прокламованом вредности, уколико не постоји сагласност на нивоу целе организације, односно, локалне самоуправе о томе које су вредности ка којима се тежи. То је обично дефинисано кроз стратегију, мисију, визију општине. Немогуће је оцењивати нечији рад квалитативно или квантитативно ако не постоји јасна основа за оцену кроз опис посла, анализу и спецификацију посла.

Управљање учинком је, круна управљања људским ресурсима, али се мора имати на уму да се тај процес исправно споводи и доноси праве резултате тек када се испуне други предуслови. Наравно, то не значи да је немогуће имати мерење учинка без целокупно постављеног система. То само значи да мерење учинка, односно, управљање учинком има смисла само за оне аспекте посла које је могуће измерити по неким дефинисаним стандардима, који су јасни, прецизни, мерљиви и транспарентни. Сваки покушај мерења нечега где није прецизно постављено у мерном систему завршава се лоше и контрапродуктивно је за целу организацију.

Упознавање руководиоца и запослених са новим системом за управљање учинком запослених

Најчешће, проблеми настају са недовољном припремљеношћу руководиоца и запослених за систем оцењивања. Зато је једна од основних препорука да се приликом увођења новог система оцењивања прође макар један циклус оцењивања који ће бити пробни. На тај начин се обезбеђује да се и оцењивачи и оцењивани уходају у својим улогама.

Такође је веома важно да људски ресурси константно комуницирају са руководством и запосленима на тему управљања учинком, делом кроз средства интерне комуникације, делом путем личног контакта и обука. Неопходно је

подсетити о целом процесу и оцењиваче и оцењиване, сваки пут када долази нови циклус оцењивања. То је најбоље извести кратким обукама где поново пролазе кроз цео процес, главне кораке, важне појединости и могуће проблеме. Систем управљања учинком тражи константно освежавање знања и подсећање запослених зашто се примењује, које су добробити за њих и како функционише.

На крају, ако је овај систем само постављен да би се испунила законска норма, онда вероватно прави организацији више штете него користи. Систем управљања учинком може да пружи огроман подстицај запосленима, али и да буде извор унутрашњих конфликта и проблема. Фактор који прави разлику у овом случају су руководиоци и руководство општине. Уколико се ова функција уведе и спроводи про форме, а касније се људи унапређују, шаљу на обуке или награђују по било којим другим критеријумима, сем оних који су јасно дефинисани кроз Стратегију/Политику управљања људским ресурсима – систем управљања учинком постаје „систем уништавања учинка“ и у оној малој мери у којој га у таквој организацији може бити!

5. НЕОПХОДНИ УСЛОВИ ЗА УСПЕШНО УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

Управљање људским ресурсима у највећој мери зависи од самих људи који учествују у том процесу – од оних који дају подршку, преко оних који креирају услове, до оних који ту функцију извршавају. Осим тога, међу неопходне услове спада и поседовање добре базе података, на основу које ће се управљати подацима, праћење и оцена рада, помоћу које ће се боље планирати и кориговати сопствени рад. Коначно, добра комуникација и сарадња организационе јединице за људске ресурсе са свим нивоима локалне самоуправе, зависи од тога како ће се њихови односи уредити на самом почетку, као и колико ће сви запослени процес управљања људским ресурсима осећати као свој. У последњем делу овог водича су дате смернице за стварање тих неопходних услова.

5.1. УСПОСТАВЉАЊЕ БАЗЕ ПОДАТАКА И КВАЛИТЕТНО УПРАВЉАЊЕ ПОДАЦИМА О ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

Успостављање, ажурирање и коришћење базе података о људским ресурсима

Квалитетна база података је предуслов за добро планирање, доношење адекватних одлука и управљање људским ресурсима у јавном сектору. У том смислу, кључно је успоставити базу података о људским ресурсима и обезбедити почетне податке, а затим водити рачуна да прикупљени подаци буду релевантни, прецизни и ажурирани.

Ако локална самоуправа има добру базу података, обезбедила је важан предуслов за успешно управљање људским ресурсима. На једном месту моћи ће да се нађу:

- Сви персонални подаци о запосленима, добро уређени и чувани као поверљиви подаци;
- Подаци о свим завршеним обукама, као и материјали са свих обука – база знања;
- Документована ће бити потреба за даљим професионалним усавршавањем и јачањем вештина запослених;
- Моћи ће систематски да се чувају оцене учинка и понашања, а организација ће моћи документовано да предлаже награде и казне. Исто тако, уколико би, у најгорем случају, дошло до радног спора, локална самоуправа би могла да обезбеди јасне доказе у своју корист. С друге стране, то је и добра превентивна мера, јер би запослени знали да се њихово непоштовање правила, нерад или одбијање да се прихвате обавезе и одговорности систематски бележи.

Добра и редовно ажурирана база података ће, у том смислу, обезбедити:

- Упоредивост података – вертикално и хоризонтално;
- Ефикасније праћење обуке и развоја – на нивоу појединца и организације;
- Документовано праћење понашања на радном месту и учинка свих запослених;
- Развој запослених који је мерљив и видљив;
- Систематско управљање учинком – награђивање и кажњавање према понашању и заслугама;
- Корак ближе европским стандардима.

Очекивани ефекти:

- Постајемо „организација која учи”.
- Локални службеници воле свој посао, желе да напредују и да се развијају.
- Свако је одговоран за свој рад и понашање на радном месту.
- Повећана је транспарентност и одговорност и локалне власти.
- **Грађани виде локалну самоуправу као ЕФИКАСНУ, ТРАНСПА-РЕНТНУ, ПРОФЕСИОНАЛНУ и УСЛУЖНУ.**

Дефинисање улога и одговорности за управљање базом података о људским ресурсима

Да би заиста представљала инструмент стратешког и оперативног планирања, као и један од механизма за управљање квалитетом, база података се мора ажурирати и дефинисати на свакодневној основи. Због тога је кључно да улоге у процесу управљања подацима о људским ресурсима буду јасно дефинисане и добро подељене. Ко ће, када, где и како уносити податке, зависи од дефинисаних нивоа приступа, али исто тако и од тога како је то формално утврђено. Да би се подаци редовно попуњавали, неопходно је да то постане обавеза свих запослених.

Најбољи начин да се дефинишу улоге и одговорности јесте да се усвоји Правилник о успостављању, ажурирању и коришћењу база података, који ће, на тај начин, бити и инструмент за контролу испуњавања те обавезе.

5.2 МОНИТОРИНГ И ЕВАЛУАЦИЈА ФУНКЦИЈЕ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

Мониторинг и евалуација као инструмент управљања људским ресурсима²³

Мониторинг (праћење) представља редовно посматрање и бележење активности у оквиру неке области, програма или пројекта. То је процес **руштинској љукуљњања информација** о свим аспектима пројекта.

Процес мониторинга подразумева систематично и циљано посматрање – праћење и проверавање да ли и како активности напредују.

Мониторинг функције управљања људским ресурсима такође подразумева слање повратних информација о напретку и раду свима који су у њега укључени: онима који је спроводе, руководству локалне самоуправе и његовим корисницима. Редовно прикупљање информација и извештавање помаже нам да побољшамо свој учинак, као и квалитет и ефикасност процеса .

²³ Детаљно упутство за спровођење мониторинга и евалуације функције управљања људским ресурсима дато је у анексу 4.1

Евалуација је процес процене резултата и ефеката пројекта, у односу на постављене циљеве и задатке. То подразумева **процену вредности и значаја увођења и спровођења функције људских ресурса** и, у том смислу, евалуација се разликује од мониторинга, који се своди на посматрање и извештавање на основу њега.

Основни принципи евалуације су:

- Непристрасност и независност,
- Кредибилитет/компетенције,
- Учешће свих заинтересованих страна и
- Корисност.

Основни критеријуми који се користе при евалуацији:

- **Значај** - оцењује се значај циљева увођења функције управљања људским ресурсима у односу на проблеме које је требало решити,
- **Ефикасност** - оцењује се да ли су резултати увођења те функције остварени уз разуман утросак укупних расположивих ресурса,
- **Ефективност** - оцењује се колико су појединачни резултати у спровођењу функције управљања људским ресурсима допринели остварењу сврхе њеног увођења,
- **Утицај** - оцењује се утицај увођења те функције на ширу друштвену заједницу - друштвено окружење, и
- **Одрживост** - оцењује се вероватноћа да ће користи од функције управљања људским ресурсима наставити да се реализују и после њеног увођења .

Евалуација је веома значајна за откривање препрека и застоја који отежавају постизање циљева. Она нам помаже да нађемо решења за проблеме и спроводимо посао како треба. Евалуација има суштински значај јер нам омогућава да на основу искуства у спровођењу активности увођења функције људских ресурса извучимо поуке које ће нам бити веома значајне у спровођењу других, нових пројеката. Функција управљања људских ресурса се евалуира пре увођења, за време и током њеног спровођења и то на следећим нивоима:



Ефекти: Крајни резултати, конкретне промене које показују да су циљеви и задаци испуњени и да смо корак ближе ка визији дефинисаној у Стратегији и Политици управљања људским ресурсима, као и Стратегији одрживог развоја општине

Учинак, резултати: шта смо до сада завршили и како то утиче на бољи рад општинске управе, задовољство запослених, квалитет услуга које општина пружа, задовољство грађана услугама које општина пружа.

Извршене активности: Извршени пројекти, обављене активности

Уложени ресурси: основ за увођење функције људских ресурса (правни и институционални оквир, постојећа документа општине, финансијска средства са којима располажемо, људски ресурси, техничка помоћ и знања).

Краткорочни преглед резултата мониторинга омогућава нам да имамо непосредан увид и сазнања о **наплетку** (прогресу) у увођењу и спровођењу функције људских ресурса и примени Оперативног плана на **месечној, тромесечној** или **шестомесечној** основи. Ови извештаји представљају инструменте који „звоне на узбуну“ уколико нешто није у реду – они прате динамику спровођења функције људских ресурса. Веома су корисни за управљање ризиком, спречавање неуспеха, јачање јавне одговорности оних који спроводе пројекте и спровођење контроле од стране доносилаца одлука.

Средњорочни преглед статуса показатеља се усредсређује на конкретне резултате или кључне кораке у спровођењу функције људских ресурса. Они помажу да се процени учинак оних који учествују у њеном спровођењу и, кад је то могуће, указују на предности и недостатке, анализирају шансе и претње и указују на потребу за променама. Средњорочни преглед се заснива и на статистици – јер у овом периоду већ располажемо одређеним подацима – почетном анализом стања (baseline), претходним извештајима итд., на основу којих можемо да пратимо трендове.

Они омогућавају одговоре на питања: „Где смо били на почетку? Где смо сада – у овом тренутку? Где желимо да будемо? Како и када ћемо тамо стићи – да ли треба нешто суштински мењати?“

Дугорочни преглед и евалуација фокусирају се на утицај и ефекте пројеката који доносе промене. Они омогућавају одговор на питање: „Какав је дугорочни ефекат Стратегије и Политике управљања људским ресурсима и њихове примене?“. Резултати ове евалуације се могу представити на различите начине: кроз графички приказ промене, кроз приче о успесима и достигнућима, чињенице и бројке о томе како је дошло до значајних промена у кључним областима развоја, колико су промене одрживе и какве смо поуке извукли.

Дефинисање индикатора за праћење напретка, учинка, резултата и ефеката систематског управљања људским ресурсима

Показатељи немају никакву вредност ако се не упоређују са резултатима основне анализе стања (енг. baseline) и ако нису доступни подаци о томе како су ствари изгледале пре увођења модерне функције управљања људским ресурсима.

- Можемо **одговорно расправљати** само о ономе што знамо!
- Можемо **управљати** само оним што смо у стању да меримо!

Да би показатељи били употребљиви и да би заиста пружали конкретне информације, неопходно је да се приликом њиховог дефинисања држимо утврђених принципа и форме.

Показатељи треба да буду:

КОНКРЕТНИ

Дефинисани за конкретне активности, не уопштени и неодређени. Треба их учинити што објективнијим и избегавати формулације засноване на личном просуђивању. Анкете које се заснивају на појединачној, личној процени могу бити корисне, али у другом контексту и то онда када су спроведене по добро утврђеној методологији. Одговори запослених и корисника услуга-странака на питања из анкета указују на перцепцију, али не могу бити објективни показатељи.

МЕРЉИВИ	Показатеље треба изразити кроз бројеве, проценте, мере, дефинисану количину, одсуство или присуство неког квалитета, документа.
ДОСТУПНИ	Треба да се заснивају на Стратегији, Политици, Процедуре, као и Оперативном плану за увођење функције управљања људским ресурсима, а прикупљање података треба да буде лако изводљиво, на основу званичне статистике и података добијених из званичних извора, као и података који се могу добити на нивоу локалне управе или других релевантних извора.
РЕАЛНИ	Очекивани ниво промене треба да буде реално остварљив. Овде треба узети у обзир доступне људске ресурсе, њихове вештине и знања, финансијска средства (из буџета града/општине, донатора, из других извора).
ВРЕМЕНСКИ ОГРАНИЧЕНИ	Рок за остварење треба да буде јасно дефинисан, са утврђеним временским оквирима за извештавање о статусу и напретку у увођењу функције људских ресурса.

Коришћење резултата мониторинга и евалуације

Процес мониторинга може да се обавља интерно, а евалуација може бити интерна и екстерна. Евалуацију би требало да спроводи особа која не ради директно на пословима људских ресурса, односно, то треба да буде неко ко је непристрасан и независан. Овакву праксу треба избегавати због сукоба интереса и субјективних судова и закључака.

Али, то не значи да дефинисање показатеља не треба да раде сви који су укључени у припрему и имплементацију Оперативног плана за увођење функције људских ресурса и управљање њоме. Стручњаци и практичари из појединих области ће боље дефинисати како да се врши мерење од доносилаца одлука. Управо они који су директно одговорни за управљање људским ресурсима треба да буду укључени у мерење свог сопственог учинка, резултата и ефеката рада.

- Показатеље и план за мониторинг и евалуацију треба да креирају људи који су стручни за посматрану област.
- План мониторинга и евалуације треба да одобре руководиоци, тј., они који доносе одлуке.

- Праћење статуса показатеља треба да врши независно лице (због трошкова, ово најчешће није случај, већ се објективност везује за расположиве податке).
- Период посматрања треба да буде усклађен са динамиком активности, као и временом за које се очекују резултати и ефекти.
- Начин презентовања статуса показатеља и резултата треба такође прилагодити корисницима података.

5.3. ПОВЕЗИВАЊЕ ФУНКЦИЈЕ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА СА ОСТАЛИМ ФУНКЦИЈАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

Успостављање осећаја „власништва“ над новом функцијом у оквиру градске/општинске управе и обезбеђивање дугорочне подршке доносилаца одлука

Укључивање свих запослених у процес планирања и увођења функције управљања људским ресурсима је најбољи начин да се обезбеди прихватање нових стандарда рада и понашања и осећај „власништва“ код запослених. Партиципативни приступ омогућава да се чује мишљење свих битних актера, да се њихови предлози уваже и буду обухваћени свим документима. Тиме се добија и њихова дугорочна подршка за савремено и транспарентно управљање људским ресурсима.

Током целокупног процеса увођења ове функције, Радна група мора да води рачуна о томе да о свим својим корацима обавештава не само руководство, већ и све запослене. Некада то треба урадити преко начелника одељења и служби, који ће информације пренети до својих запослених, а најлакши начин, кад год се ради о информацијама које су јавне и релевантне за све, јесте да се то уради путем електронске поште или постављањем обавештења о току пројекта на огласној табли. Циљ није да се само уведе нова функција, већ да она има и дугорочну подршку свих запослених. То ће се постићи само ако се они непрестано укључују у све процесе и ако су упознати са симе што је од њиховог интереса.

Једино на тај начин, може се очекивати да запослени заиста доживљавају Стратегију и Политику управљања људским ресурсима као „живе“ документе, који их усмеравају ка заједничкој визији и циљевима развоја.

Не треба заборавити да је и шира јавност, вероватно, заинтересована за реформу управљања људским ресурсима, јер то директно утиче на квалитет услуга које им се пружају. Због тога је добро да се повремено објављују кратке вести о томе шта градска/општинска управа ради по питању развоја својих запослених.

Сарадња са руководством и другим одељењима и службама на нивоу градске/ општинске управе

Управљање људским ресурсима ће бити успешно једино ако постоји трајна сарадња са доносиоцима одлука и руководиоцима одељења и служби.

Препоручује се да шеф организационе јединице за људске ресурсе има састанак са кабинетом председника општине најмање једном месечно и да то користи као прилику да га извештава о напретку у увођењу и развоју ове функције и кључним резултатима свог рада. Не треба заборавити да се кредибилитет стиче, а поверење гради - уколико су поступци чврсто утемељени, а резултати рада видљиви, рад на увођењу и спровођењу функције људских ресурса ће бити примећен и још више подржан.

Такође се препоручује да се јасно дефинишу канали и модели комуникације са начелницима свих одељења и шефовима служби. Средњи менаџмент је спона између јединице за управљање људским ресурсима и запослених, па због тога они треба да буду едуковани и припремљени за ту улогу. Најбоље је да се устале редовни састанци са начелницима, као и да се успостави електронска комуникација о свим важним темама. Биће потребно време да се сарадња устали и постане део свакодневице локалне самоуправе, али једном када се успостави потребан однос поверења и када се осете користи, активна размена и подршка постаће трајан процес.

У духу управљања променама, за новоформирану организациону јединицу за људске ресурсе било би веома добро да оствари неколико „брзих победа“ и о томе обавести руководиоце на свим нивоима.

Повезивање функције управљања људским ресурсима са највишим циљевима локалне самоуправе: подизањем квалитета услуга за грађане и пословни сектор

За успешност реформи на нивоу локалних самоуправа у Србији, неопходно је приоритетно дефинисати потребе, а затим начине за њихову реализацију. Искуства европских земаља указују на очигледне трендове и приоритете у развоју и организовању локалних самоуправа, а један од тих приоритета је, свакако, и увођење савременог система управљања људским ресурсима у јавном сектору.

Крајњи циљ реформских напора у домену управљања људским ресурсима и унапређења организационе структуре је да обезбеди завидан ниво квалитета услуга које се пружају грађанима, као и да се у Србији створи таква државна и локална управа која ће значајно допринети економској стабилности и квалитету животног стандарда, уз уважавање историјског развоја земље и њених специфичних карактеристика, а истовремено у примереном складу са европским и светским трендовима и друштвеним кретањима.

Користи од увођења функције управљања људским ресурсима су многоструке. При том, ако су резултати рада објективно видљиви, лакше се остварује посвећеност запослених, али и подршка грађана. Свака промена на боље шаље им поруку да бринемо о њима, да је унапређење квалитета живота наших грађана примарни циљ локалне самоуправе, која **у директној зависности од њихових потреба и очекивања устројава своју организациону структуру и унутрашњу организацију**. Истовремено и они постају свеснији реалне потребе да се активно укључе и учествују у локалном политичком животу и у заједничком креирању локалног друштвеног развоја.

Оваквим приступом јавна управа има улогу сервиса грађана, а не пуког инструмента власти. Њен приоритетни задатак и обавеза је да она увек буде у служби грађана, као и да створи све неопходне предуслове да се њени грађани осећају као „власници“ јавне политике која се остварује на локалном нивоу. Грађани морају имати уверење да могу директно утицати на формулисање и остваривање најважнијих питања локалне заједнице и да могу слободно позивати носиоце власти и јавне службенике на одговорност.

ТРЕЋИ ДЕО

Анекси

Анекс 1.1. Одлука о успостављању функције управљања људским ресурсима

На основу члана 40 Статута општине Пример (Службени гласник општине Пример број 50/07, 28/08 и 34/11) председник општине Пример доноси

ОДЛУКУ

О увођењу функције управљања људским ресурсима и налаже начелнику Општинске управе да именује Радну групу која ће координирати спровођење свих неопходних активности у оквиру увођење те функције. Радна група ће за свој рад бити директно одговорна начелнику Општинске управе.

Радна група се обавезује и да о свом раду, на месечној основи, редовно извештава председника општине и Веће општине о спроведеним активностима на увођењу функције управљања људским ресурсима.

Образложење: На седници одржаној дана 27.04.2012. године, Веће општине Пример усагласило се да је увођење функције управљања људским ресурсима неопходно за модернизацију Општинске управе и свеукупно унапређење услуга за грађане и пословни сектор.

Број одлуке: 020-2-41/2012-В
Дана: 30.04.2012. год
Општина Пример

Председник општине

Анекс 1.2. Решење о именовану радне групе (ресурсима)

На основу Одлуке о општинској управи општине Пример (Службени гласник општине Пример број 52/07, 41/09 и 25/10) и Одлуке о успостављању функције управљања људским ресурсима број И-020-4/2012, начелник општинске управе доноси следеће

РЕШЕЊЕ

Образује се РАДНА ГРУПА за успостављање и унапређење функције људских ресурса у општини Пример, у следећем саставу:

1. Петар Петровић, координатор радне групе
2. Марија Марић, заменица координатора радне групе
3. Јован Јовановић, члан
4. Ивана Ивановић, члан
5. Драгана Драганић, члан

Задатак Радне групе је да, у координацији са начелником Општинске управе, начелницима осталих одељења и стручних служби:

- Спроведе анализу стања људских ресурса у општинској управи Пример и да препоруке за њено унапређење,
- Предложи одговарајући облик организовања послова управљања људским ресурсима и, сходно томе, систематизацију нових радних места,
- Припреми нацрт Стратегије и Политике управљања људским ресурсима општине Пример,
- Припреми нацрт Процедуре управљања људским ресурсима,
- Припреми оперативни план за увођење функције управљања људским ресурсима и координира његово спровођење,
- Припреми план за праћење и оцену спровођења оперативног плана,
- Предложи допунске и додатне прописе и процедуре неопходне за спровођење функције управљања људским ресурсима и припреми нацрт тих докумената,

- Предложи неопходне измене и допуне у бази података о људским ресурсима,
- Врши надзор над функцијом управљања људским ресурсима ,
- Обавља друге активности у вези са увођењем и унапређењем функције управљања људским ресурсима, по потреби.

Рок за извршење побројаних задатака Радне групе је 12 месеци од дана доношења овог решења.

Број решења: 02-35/2012-IV

Дана: 27.05.2012. год

Општина Пример

Начелник,

Анекс 2.1. Пример ситуационе анализе

Програм подршке општинама IPA 2007
07SER01/02/11 – MSP IPA 2007

Унапређење функције управљања људским ресурсима

ИЗВЕШТАЈ О ТРЕНУТНОМ СТАЊУ И КАПАЦИТЕТУ
ЗА УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

Општина Пример

1. Увод

Општина Пример једна је од четири општине у Србији у којима се спроводи пројекат унапређења управљања људским ресурсима, у оквиру Програма подршке општинама IPA 2007 (MSP IPA 2007), финансираног од стране Европске уније. Свеобухватни циљ овог Програма је да допринесе бољем управљању и економском развоју у Србији, кроз пружање подршке општинама на путу ка децентрализацији одговорности и надлежности од централног, ка локалном нивоу. Програм се састоји од четири компоненте које покривају различите аспекте побољшања рада локалне самоуправе. У оквиру компоненте 3 (Административна ефикасност), јединицама локалне самоуправе понуђен је и пакет техничке помоћи намењен јачању капацитета општина за управљање људским ресурсима.

Овај пакет техничке помоћи састоји се од низа пажљиво испланираних корака у пружању неопходне обуке и циљане техничке помоћи, која ће се прилагодити потребама сваке општине појединачно. Ситуациона анализа представља један од првих, кључних, корака и има за циљ да утврди тренутно стање и капацитете општина, да покаже каква је тренутна пракса у управљању људским ресурсима, као и да укаже на недостатке и слабости, али и примере добре праксе. Резултати ове анализе треба да укажу на специфичне потребе општине за унапређењем и јачањем капацитета појединих области и функција, а сврха овог извештаја је да пружи конкретне препоруке и предложи активности које је у оквиру овог пројекта потребно спровести у општини Пример. На основу наших препорука, Радна група за унапређење функције људских ресурса ће, на партиципативан начин, моћи да предложи оперативни план будућих активности који ће, уз подршку MSP IPA 2007, бити спроведен у дело у периоду јул-септембар 2012. године.

У циљу добијања квантитативних и квалитативних података, Тим MSP IPA 2007 сачинио је инструмент за процену тренутног стања у општини, који се састоји од низа мерљивих показатеља капацитета за управљање људским ресурсима у следећим областима:

- Организација и планирање људских ресурса,
- Регрутовање и избор кандидата,
- Структура запослених, стручно усавршавање, обука и развој,
- Управљање учинком и награђивање,
- Пружање стручне и правне помоћи запосленима,

- Организациона култура и обезбеђивање једнаких могућности за све запослене.

Овакав инструмент за утврђивање капацитета општина за управљање људским ресурсима има вишеструку намену и намењен је како за интерну, тако и екстерну процену, јер:

- Омогућава да се утврди тренутно стање и капацитети локалне самоуправе у овој области и укаже на приоритете за будући рад,
- Обезбеђује мерљивост и поузданост, кроз комбиновање квантитативних и квалитативних података,
- Представља ефикасно средство за мерење напретка, учинка и ефеката техничке помоћи у оквиру MSP IPA 2007,
- Општина га може користити као инструмент самопроцене и њиме мерити сопствени напредак из године у годину,
- Доприноси успостављању дугорочног, одрживог система за мониторинг и евалуацију функције људских ресурса,
- Може се користити за поређење сопствених капацитета, са капацитетом осталих општина у Србији (енгл. benchmarking tool),
- Представља ефикасан инструмент за стратешко планирање развоја људских ресурса јединице локалне самоуправе, јер јасно указује на недостатке и проблеме на које се треба циљано усредсредити.

За сваку од кључних функција управљања људским ресурсима, дати су показатељи у распону од потпуног одсуства мереног капацитета, до „идеалне ситуације“. Вредност показатеља изражава се у бодовима, при чему максимални капацитет носи пет (5) бодова, а недостатак капацитета је изражен једним (1) бодом. Укупан резултат, настао збрајањем свих бодова у свим областима управљања људским ресурсима, представља нумеричку вредност капацитета општине за управљање људским ресурсима, односно, њену способност за спровођење ове функције.

Дељењем постигнутог броја бодова укупним могућим бројем бодова и множењем постигнутог резултата са сто, добија се процентуални резултат. Множењем добијеног процентуалног износа са 0,05 добија се вредност индекса капацитета за управљање људским ресурсима, при чему се за просечну аритметичку вредност између 4,5 и 5 сматра да је вредност индекса 5, за просечну аритметичку вредност између 3,5 и 4,5 сматра се да је вредност индекса 4 и тако даље. Индекс се израчунава на следећи начин:

Освојени број бодова : $\max 165 \times 100 \times 0,05 =$ просечна аритметичка вредност
ИНДЕКС КАПАЦИТЕТА = заокружење на цео број

Индекс се тумачи на следећи начин:

- **Индекс 5 – потпуни капацитет** који поред потпуног спровођења закона и прописа, подразумева и примену низа напредних, иновативних, савремених механизма за управљање људским ресурсима и указује на високу орјентисаност општине ка прогресу,
- **Индекс 4 – висок капацитет**, који подразумева потпуно спровођење закона и прописа и примену неких напреднијих механизма и алата, који у овом тренутку нису законска обавеза, али указују на опредељење за увођење модерних функција управљања људским ресурсима,
- **Индекс 3 – средњи капацитет**, који указује на то да општина управља својим кадровима у законским оквирима и захтевима, али још увек није направила искорак ка увођењу додатних механизма и алата, као и увођењу модерне функције управљања људским ресурсима,
- **Индекс 2 – низак капацитет**, који подразумева да се закони и прописи спроводе само делимично или само формално и, најчешће, се свODE само на просте кадровско административне послове, па је неопходно значајно реструктурирање и циљано увођење савремене функције управљања људским ресурсима.
- **Индекс 1 – потпуно одсуство капацитета**, што подразумева да функција људских ресурса уопште не постоји и да се кадровима не управља ни на који начин.

Подразумева се да ни највеће, најразвијеније и најнапредније јединице локалне самоуправе неће моћи да искажу све вредности у пуном капацитету. У најбољем случају, локална самоуправа ће имати изванредан број алата који су развијени у неопходној мери, као институционални заштитници и гаранти законитости, ефикасности, јавности и одговорности локалне власти у управљању људским ресурсима. Кретање у оквирима закона и прописаних процедура би требало да обезбеди најмање вредност индекса 3 (ово подразумева претпоставку да ће општина освојити најмање 50% од максималног скорa који износи 165), што у овом тренутку представља и очекивани резултат за већину општина у Србији.

2. Резултати процене стања и капацитета

Ради лакшег разумевања општег статуса и капацитета за управљање људским ресурсима, следећа табела приказује референтне вредности, како би се општина лакше одредила у односу на унутрашње и спољашње параметре:

Максималан број поена који се може освојити	165
Средња вредност освојених поена за 4 општине	81
Највиши освојени број поена по општини	89
Најнижи освојени број поена по општини	69
Просечна аритметичка вредност за све 4 општине	2,45
Просечан индекс капацитета за 4 општине	2
Општина Пример:	
Освојени број поена	89
% освојених поена	53,94
Просечна аритметичка вредност (1-5)	2,67
Индекс капацитета	3

У наредном делу, биће приказани детаљни резултати општине са квантитативним вредностима (освојеним бројем поена) и квалитативним коментари-ма за сваки појединачни показатељ у оквиру 6 испитиваних области, према следећем редоследу:

1. Организација и планирање људских ресурса
2. Регрутовање и избор кандидата
3. Структура запослених, стучно усавршавање, обука и развој
4. Управљање учинком и награђивање
5. Пружање саветодавне и правне помоћи запосленима
6. Организациона култура

У насловима испитиваних области, у првој бројчаној колони дат је максималан број поена, а у другој освојени број поена.

1 Организација и планирање људских ресурса

45 31

У делу организације и планирања људских ресурса, општина Пример је освојила 31, од могућих 45 поена (68,89%). У наставку овог извештаја, дат је детаљан преглед показатеља капацитета општине у овој области.

1.1	Самосталност организовања активности управљања људским ресурсима	5	4
1.1.1	Активности управљања људским ресурсима су организоване као самостално одељење људских ресурса/кадровско одељење у оквиру општине	5	
1.1.2	Активности управљања људским ресурсима су организоване као мања јединица (служба, одсек, група) у оквиру другог одељења	4	4
1.1.3	Постоји један или више запослених који се баве кадровским пословима у склопу другог одељења које није Одељење/Служба/Одсек/Група за људске ресурсе	2	
1.1.4	Не постоји организовано управљање људским ресурсима – општина се бави овим питањима само <i>ad hoc</i> , када се за то укаже потреба.	1	

Градска општина Пример организовала је активности управљања људским ресурсима у оквиру Одељења за општу управу. Кадровски послови обављају се у оквиру Групе за радне односе у Одсеку за унутрашњу организацију и радне односе.

Општина Пример увела је и стандард квалитета ISO:9001 и урадила организациону схему општинске управе из које се јасно види статус Групе за радне односе у оквиру целокупне структуре локалне самоуправе. Сам назив јединице је уско везан за кадровску евиденцију. Додељени број поена заснива се на испуњености формалног захтева за постојањем организационе јединице која се на неки начин бави људским ресурсима.

ПРЕПОРУКА: У оквиру MSP IPA 2007 пакета техничке помоћи, размотрити могућности за реорганизацију у смислу формирања независне јединице или на други начин, чиме би се омогућио неопходан степен самосталности у управљању људским ресурсима и њене осавремењивање путем увођења нових механизма и алата за управљање људским ресурсима.

1.2	Структура и квалификација запослених који се баве управљањем људским ресурсима	5	5
1.2.1	У служби за управљање људским ресурсима има више запослених, а најмање један од њих је са високом стручном спремом односно 240 ECTS бодова	5	5
1.2.2	Људским ресурсима се бави једна особа са високом стручном спремом односно 240 ECTS бодова.	3	
1.2.3	Запослени који се бави управљањем људским ресурсима нема ВСС али је прошао основне обуке за рад на управљању кадровима.	2	
1.2.4	Запослени који се бави управљањем људским ресурсима нема ВСС и није прошао никакве додатне обуке за рад на управљању људским ресурсима.	1	

Према важећој *Системаџизацију радних месџа у уџрави џрадске оџшџине Пример* од 03.05.2012. године, за послове унутрашње организације и радних односа предвиђене су 4 особе, и то:

- Самостални стручни сарадник за послове унутрашње организације и радних односа (висока стручна спрема, правни факултет),
- Виши сарадник за радне односе (виша стручна спрема),
- Виши сарадник за радне односе (виша стручна спрема правног смера),
- Референт за административно-техничке послове (средња стручна спрема).

Од 4 систематизована радна места, предвиђена за Одсек за унутрашњу организацију и радне односе, попуњена су само 2 (виши сарадник за радне односе и референт за административно-техничке послове).

У правно-формалном смислу, Одељењем за општу управу (а тиме и Одсеком за унутрашњу организацију и радне односе) руководи шеф Одељења самостални стручни сарадник, са дипломом правног факултета (240 ECTS бодова). Поставља се питање у којој мери шеф Одељења има простора и времена за бављење проблемима људских ресурса, као и да утиче на успостављање адекватне организацијске структуре и увођење модерних функција управљања људским ресурсима. У том смислу, додељени број поена заснива се на испуњености формалног захтева за постојањем руководиоца са високом стручном спремом.

ПРЕПОРУКА: Помогло би да се нађе решење за попуњу два несистематизована радна места адекватним кадровима, са јасно дефинисаним описом послова, који прате функције управљања људским ресурсима. Систематизација даје простора за запошљавање још једне особе са високом стручном спремом и једне особе са вишом стручном спремом. Запошљавањем адекватних кадрова и реорганизацијом Одсека у смислу бољег праћења функције људских ресурса, у потпуности се могу испуњити захтеви за одговарајућом структуром и квалификацијама запослених.

1.3	Постојање функције и активности управљања људским ресурсима (заокружити постојеће):	5	3
1.3.1	Кадровско административни послови	1	1
1.3.2	Запошљавање (регрутовање и избор кандидата)	1	1
1.3.3	Обука и развој запослених	1	0
1.3.4	Оцена рада запослених, управљање учинком и награђивање	1	0
1.3.5	Управљање базом података о људским ресурсима	1	1

Овај критеријум је кумулативан – добија се 1 поен за сваку функцију која постоји, до максималних 5 поена за постојање свих кључних функција управљања људским ресурсима.

Чланови фокус групе наводе да од пет кључних функција управљања људским ресурсима, општина Пример обавља:

- **Кадровско-административне послове**, у складу са законима и прописима и интерном регулативом (правилници),
- **Запошљавање**, у формалном смислу (припрема текста огласа и спровођење процеса регрутовања). Суштински, Одсек не одлучује о избору кандидата и нема утицаја - о томе одлучује руководство општине и начелник ОУ, па се и поен за ову функцију додељује само формално.
- **Управљање базом података** о запосленима, углавном, послове кадровске евиденције, у електронској форми.

Општина Пример је врло самокритична и сматра да нема систематски приступ и не управља обуком и развојем запослених. По њима, ово је још увек стихијски процес, иако је у оквиру ISO:9001 установљена процедура за развој кадрова²⁴ и на унапређењу овог процеса се у последње време интензивно ради. Систем за оцену рада запослених, формално је уведен 2009. године²⁵, али се ова функција суштински не обавља, јер се резултати оцене запослених обављају *pro formae* и не користе се систематски за управљање учинком и награђивање запослених. Користи се једино у критичним ситуацијама у циљу дестимулација или давања отказа запосленима, што представља значајан позитиван искорак у односу на постојећу праксу локалних самоуправа где се избегава давање негативних оцена учинка запослених. Иако се овај систем користи само делимично и није донео поен, може се речи да је општина Пример пионир у управљању учинком запослених. Детаљнији елементи биће сагледани у наставку овог извештаја за сваку функцију посебно, где ће се показати да општина, упркос самокритичности, делимично, ипак, обавља сваку од њих.

ПРЕПОРУКА: Неопходно је ревидирање приступа и јачање функција 1.3.1, 1.3.2 и 1.3.5 и успостављање релативно новог, системског и функционалног оквира за 1.3.3 и 1.3.4. Ово подразумева и промене у организацији и структури запослених (горе наведене области 1.1 и 1.2), које би обезбедиле њихово спровођење у дело. Неопходно је јасно дефинисати приоритете, кључне кораке и активности у оперативном плану за увођење функције управљања људским ресурсима.

²⁴ Развој кадрова (ПР 620.01), од 01.09.2009. године

²⁵ На основу члана 33-36. Закона о радним односима у државним органима (Службени гласник РС, бр. 48/91,39/02) и Уредбе о оцењивању запослених у државним органима (Службени гласник РС, бр. 80/92 и 137/04) усвојен је Правилник о оцењивању запослених у управи градске општине Пример (IV Број: 110- 2/09), од 14.03. 2009. године

1.4	Основне активности људских ресурса (кадровско административни послови, запошљавање, обука и развој, награђивање) су испраћене са политикама и процедурама и системски се спроводе	5	2
1.4.1	Све основне активности људских ресурса су испраћене са политикама и процедурама и системски се спроводе и примењују од стране свих запослених	5	
1.4.2	Само неке активности људских ресурса су испраћене са политикама и процедурама и системски се спроводе и примењују од стране свих запослених	3	
1.4.3	Само неке активности људских ресурса су испраћене са политикама и процедурама али се не примењују системски	2	2
1.4.4	Не постоје политике и процедуре које регулишу основне активности људских ресурса	1	

Без обзира на низак скор, због делимичног или непотпуног спровођења, Општина Пример развила је значајан број политика и процедура и у томе предњачи у односу на друге општине. Поред Правилника обавезних по закону, развила је и додатне процедуре, које нису законски прописане, за шта је, у великој мери, заслуга тога што су морали бити испоштовани строги захтеви у процесу увођења *ISO:9001* стандарда. У табели доле, дат је преглед достављене документације, са освртом на њихову примену и спровођење:

Документ	Датум/број	Функција управљања Љ.Р. коју регулише	Примена/ спровођење	Коментар
1. Систематизација радних места управе градске општине Пример	03.05.2012	Кадровско-административни послови запошљавање	Делимично	Нису попуњена сва систематизована места радна места.
2. Извод из Правилника о унутрашњем уређењу систематизацији радних места управе градске општине Пример	Није наведено	Кадровско-административни послови	Делимично	Опис послова за Одсек унутрашње организације и радних односа. Описи послова нису детаљно разрађени и нису усклађени са свим функцијама управљања људским ресурсима.
3. Табела са бројем запослених	септембар 2011.	Кадровско-административни послови	Да	Категорије запослених и кретање броја запослених у периоду 2008. – 2011. године.

Документ		Датум/број	Функција управљања Љ.Р. коју регулише	Примена/ спровођење	Коментар
4.	Организациона шема управе градске општине Пример	-	Кадровско-административни послови	Да/ делимично	Јасно која одељења и службе подлежу ISO:9001
5.	Правилник о изменама и допунама прав. о занимањима, звањима и платама запослених у управи градске општине Пример	01.03. 2012. IV Број: 110- 3	Кадровско-административни послови запошљавање Управљање учинком и награђивање	Да/ делимично	Усаглашавање са законима и прописима РС На снази. Није достављен пречишћен текст. Не примењује се систематски у делу управљања учинком и награђивања.
6.	Правилник о изменама и допунама прав. о занимањима, звањима и платама запослених	11.12.2010 IV Број: 110- 8	Кадровско-административни послови Запошљавање Управљање учинком и награђивање	Да/ делимично	Усаглашавање са законима и прописима РС На снази, уз измене и допуне од 03.01.2012. Не примењује се систематски у делу управљања учинком и награђивања.
7.	Правилник о изменама и допунама прав. о занимањима, звањима и платама запослених	6.11.2010. IV Број: 110- 6/10	Кадровско-административни послови Запошљавање Управљање учинком и награђивање	Да/ делимично	Измене и допуне стручне спреме На снази, уз измене и допуне од 11.12.2010 и 01.03.2012.
8.	Правилник о изменама и допунама прав. о занимањима, звањима и платама запослених	4.12.2009. IV Број 110- 9	Кадровско-административни послови Запошљавање Управљање учинком и награђ.	Да	Корекција једне ставке.
9.	Правилник о занимањима, звањима и платама запослених у управи градске општине Пример	4.04.2009. IV Број: 110 - 3 / 09	Кадровско-административни послови Запошљавање Управљање учинком и награђивање	Делимично	Не примењује се систематски у делу управљања учинком и награђивања.
10.	Годишњи план и евиденција образовања и обуке запослених	ФМ 620.01	Обука и развој	Не	Обуке се не евидентирају систематски и не користе за управљање развојем
11.	План увођења запосленог у посао	ФМ 620.02	Обука и развој	Не	Формулар је добар, али се не користи

Документ		Датум/број	Функција управљања Љ.Р. коју регулише	Примена/ спровођење	Коментар
12.	План образовања и обуке	ФМ 620.03	Обука и развој	Не	Нема доказа о коришћењу и систематском чувању попуњених образаца; није јасна сврха
13.	Процедура за развој кадрова	1.12.2009. ПР 620.01 I издање	Обука и развој	Не	Јасно дефинисана процедура – не примењује се систематски
14.	Правилник о оцењивању запослених	14.03.2009 IV Број: 110-2/09	Оцена запослених, управљање учинком и награђивање	Делимично	Оцењивање запослених се формално спроводи, али се не користи за управљање учинком запослених.
15.	Правилник о измена и допунама правилника о радним односима и дисциплинској и материјалној одговорности запослених и постављених лица у управи градске опш. Пример	23.12.2009 IV Број: 110- 12	Оцена запослених, управљање учинком и награђивање	Делимично	Спроводи се формално, није у складу са модерном функцијом управљања учинком и награђивања запослених. По речима учесника фокус групе, није „стратешки усмерен“.
16.	Правилник о радним односима и дисциплинској и материјалној одговорности запослених и постављених лица у управи градске опш. Пример	29.07.2005 110-6/05	Оцена запослених, управљање учинком и награђивање	Делимично	Спроводи се формално, није у складу са модерном функцијом управљања учинком и награђивања запослених.

Било би пожељно да се овом списку дода и Стратегија одрживог развоја 2010–2015. године, која дефинише вредности организације и политику квалитета, што је коришћено као основа за процес увођења ISO:9001. Такође, препоручује се да општина сачини пречишћен текст свих важећих правилника.

ПРЕПОРУКА: Потребно је урадити *gap* анализу и дефинисати све прописе и процедуре које је потребно успоставити за сваку од 5 функција управљања људским ресурсима, а затим утврдити шта недостаје и договорити динамику припреме докумената и њиховог усвајања у оперативном плану. У квалитативном смислу, неопходна је анализа свих постојећих докумената и њихово усклађивање са стратегијом увођења функција управљања људским ресурсима. Велики број захтева могуће је испунити и регулисати путем дефинисања интерних процедура.

1.5	Дугорочно планирање људских ресурса	5	3
1.5.1	Општина има своју стратегију управљања људским ресурсима, која се примењује	5	
1.5.2	Општина има своју стратегију управљања људским ресурсима, али она се не примењује	4	
1.5.3	Не постоји посебна стратегија управљања људским ресурсима, али су основни правци управљања људским ресурсима дати у оквиру неке друге стратегије (нпр. стратегија одрживог развоја)	3	3
1.5.4	Стратегија управљања људским ресурсима је у изради	2	
1.5.5	Општина нема никакав стратешки или плански документ који се директно или индиректно односи на управљање људским ресурсима	1	

Не постоји посебан стратешки-плански документ за управљање људским ресурсима, али су правци управљања људским ресурсима делимично дати у стратегији одрживог развоја општине, која дефинише и политику квалитета општине.

ПРЕПОРУКА: Уз *gap* анализу, потребно је урадити стратегију/политику управљања људским ресурсима, Општини Пример је потребан стратешки документ, који би дао визију, кључне области развоја, циљеве, мере и приоритете у развоју људских ресурса, а у складу са тим усвојити и неопходне прописе и процедуре. MSP IPA 2007 може пружити подршку као фацилитатор тог процеса.

1.6	Планирање активности везаних за обуку и развој запослених	5	2
1.6.1	Активности се планирају на партиципаторан начин (на нивоу целе општинске управе) и редовно прате на годишњем нивоу у оквиру јединице за управљање људским ресурсима	5	
1.6.2	Активности се планирају и редовно прате на годишњем нивоу у оквиру јединице за управљање људским ресурсима	4	
1.6.3	Активности се планирају и редовно прате на годишњем нивоу у оквиру неког другог одељења	3	
1.6.4	Активности људских ресурса се планирају на неки начин, али се не прате на годишњем нивоу	2	2
1.6.5	Активности људских ресурса се уопште не планирају и не прате се на годишњем нивоу	1	

Планирање људских ресурса једна је од најслабијих карика, како у општини Пример, тако и у преостале три општине које учествују у MSP IPA 2007 пројекту унапређења људских ресурса. У оквиру послова радних односа не планира се обука и развој, већ се то углавном ради на нивоу општинских одељења и спада у надлежност начелника одељења.

Ипак, општина Пример је и овде учинила искорак, тиме што је предвидела оквир за планирање обуке и развоја запослених у оквиру увођења ISO:9001 стандарда (видети документ *План образовања обуке*, ФМ 620.03).

ПРЕПОРУКА: У оквиру пакета техничке помоћи MSP IPA 2007, посебна пажња ће се посветити оживљавању ове функције и јачању већ постојећих капацитета организационе јединице за људске ресурсе за реализовање ове функције систематски са централизованим планирањем обуке и развоја.

1.7	Планирање буџета за развој људских ресурса	5	3
1.7.1	Буџет се планира у сарадњи и под контролом јединице за управљање људским ресурсима	5	
1.7.2	Буџет планира и контролише Одељење за финансије	3	3
1.7.3	У буџету нема ставки које се односе на развој људских ресурса	1	

Постоји ставка у буџету, са ограниченим средствима за обуку запослених (у буџету за 2012. годину, око 300.000 рсд). За сада, се планирају само стручне обуке, пре свега оне које се односе на обавезно праћење закона и прописа и сертификацију службеника за јавне набавке, а овај износ далеко је испод стварних потреба за обуком. Када се истроше ова средства, трошкови обуке се покривају *ad hoc*, са неке друге ставке у буџету.

ПРЕПОРУКА: Препоручује се да једна од активности у оквиру пакета техничке помоћи MSP IPA 2007, буде и јачање капацитета организационе јединице за људске ресурсе за учешће у планирању буџета општине, на основу исказаних потреба за обуком на нивоу године.

1.8	Вођење базе података о људским ресурсима	5	4
1.8.1	Јединица за људске ресурсе поседује свеобухватну базу података о запосленима (кадровску евиденцију, похађане обуке, податке о регрутовању, селекцији, учинку и награђивању запослених) и редовно је ажурира	5	
1.8.2	Одељење за људске ресурсе поседује кадровску евиденцију у електронској форми, отвара парсонални досије за сваког новог запосленог и води рачуна о томе да су сва нормативно прописана документа садржана у бази података	4	4
1.8.3	Кадровска служба води Матичну књигу запослених и води рачуна о томе да су сва сва нормативно прописана документа садржана у евиденцији	3	
1.8.4	О персоналним досијеима и кадровској администрацији се брине особа задужена за администрацију	2	
1.8.5	Не постоје никакви уређени подаци о запосленима	1	

Постоји електронска база података кадрова, која садржи персоналне податке за сваког запосленог. Пратећа документа за сваког запосленог чувају се у папирнатом облику, у појединачним регистрима за сваког запосленог. Софтвер за кадровску евиденцију уведен је још 2004. године, али се до недавно није користио и тренутно се поново ставља у функцију.

ПРЕПОРУКА: За општину Пример било би веома корисно да размотри могућност проширења базе података изван просте кадровске евиденције, како би се боље подржале све функције управљања људским ресурсима. То би подразумевало и праћење и коришћење података везаних за обуку и развој, као и праћење учинка и награђивање запослених. Добра електронска база података омогућила би лакше утврђивање потреба за обуком и укрштање података о запосленима, ради добијања адекватних квантитативних и квалитативних података, али и боље управљање учинком, јер би подаци о свим запосленима били систематски организовани. За овакво управљање подацима о људским ресурсима било би пожељно увођење свеобухватног информационог система, који би пратио све функције људских ресурса.

1.9	Транспарентност података о људским ресурсима	5	5
1.9.1	Сваки запослени може добити на увид податке из евиденције службе за управљање људским ресурсима који се односе на њега као и податке о слободним радним местима у оквиру Управе.	5	5
1.9.2	Запослени може добити на увид податке који се о њему прикупљају или су битни за њега на основу писменог одобрења начелника.	3	
1.9.3	Запослени може добити на увид само неке податке који се о њему прикупљају или су битни за њега	2	
1.9.4	Запослени не може добити на увид никакве податке.	1	

Чланови фокус групе оцењују да је доступност података потпуна, као и да сваки запослени, по потреби, може добити информације из свог досијеа у било ком тренутку.

ПРЕПОРУКА: Постоје и други начини, за постизање додатне транспарентности података о људским ресурсима (наравно, оних који нису поверљиви). Општина Пример ће бити у могућности да од експерата, у оквиру овог пројекта, добије још неке препоруке за подизање транспарентности података и пружање једнаких могућности свим запосленима.

2 Регрутовање и избор кандидата

45 18

Ова група показатеља омогућава да се утврди начин планирања запошљавања, степен транспарентности поступака интерног и екстерног запошљавања, као и поступак регрутовања и селекције кандидата. У овој области, општина Пример је освојила најнижи скор – 18, од укупно 45 поена, или 40%. Резултати указују да општина испуњава тек нешто више од једне трећине захтева савременог приступа у регрутовању и избору кандидата. Уопштено говорећи, ово је функција управљања људским ресурсима која је најмање развијена у јединицама локалне самоуправе у Србији: све испитиване општине оствариле низак скор, што наводи на закључак да ово треба да буде једна од кључних области за пружање техничке помоћи у оквиру MSP IPA 2007 пакета за унапређење функција људских ресурса.

У наставку су дати квалитативни и квантитативни подаци за сваки показатељ појединачно:

2.1	Планирање запошљавања	5	1
2.1.1	Постоји годишњи план запошљавања за све директне и индиректне буџетске кориснике, који сачињава одељење за људске ресурсе на основу пројектованих планова општине, у складу са планираним буџетом и предлогом начелника одељења.	5	
2.2.2	Постоји годишњи план запошљавања за општинску управу, који сачињава одељење за људске ресурсе на основу пројектованих планова општине, у складу са планираним буџетом и предлогом начелника одељења.	4	
2.2.3	Постоји годишњи план запошљавања за општинску управу, који сачињава начелник општинске управе	3	
2.2.4	Не постоји годишњи план запошљавања, већ се обоме приступа према потреби и када дође време	1	1

Одсек за унутрашњу организацију и радне односе (постојећа јединица за управљање људским ресурсима) не бави се планирањем запошљавања, нити се тиме систематски бави било који орган општинске управе. Одсек има поверене надлежности за спровођење поступака запошљавања и суштински нема никакву моћ доношења одлука. Годишњи план запошљавања, до сада, није никада припреман, већ се томе приступа по потреби, када се укаже потреба за интерним или екстерним запошљавањем.

ПРЕПОРУКА: Неопходно је да се општина упозна са методологијом и инструментима планирања запошљавања и да усвоји неопходне процедуре за спровођење ове активности тамо где је могуће (приправници, замена, интерно запошљавање, итд). Препоручује се да јачање капацитета за планирање потреба за запошљавањем буде једна од активности у оквиру MSP IPA 2007 пакета техничке помоћи.

2.2	Транспарентност интерног запошљавања и прерасподеле радних места	5	1
2.2.1	Ако се укаже потреба за новим радним местом у општинској управи или код других корисника буџета, упражњена радна места попуњавају се првенствено путем интерног тржишта рада – објављивањем интерног огласа	5	
2.2.2	Само упражњена радна места у општинској управи се попуњавају првенствено путем интерног тржишта рада – објављивањем интерног огласа	3	
2.2.3	Упражњена радна места се не попуњавају на транспарентан начин – начелник општинске управе, председник општине и други доносиоци одлука врше интерну прерасподелу радних места према сопственом нахођењу	1	1

Недовољна транспарентност интерног запошљавања и прерасподеле радних места је, генерално, проблем свих градова и општина у Србији. О таквим унутрашњим променама најчешће одлучују шефови одељења и начелници, а интерни оглас се ретко објављује.

ПРЕПОРУКА: Општина би требало да утврди стандардну процедуру за интерно запошљавање, која би подразумевала транспарентно оглашавање (на огласној табли општине, путем електронске поште, на интранет порталу и др.). На тај начин би се обезбедила конкуренција и једнаке могућности за све, а самим тим и одговарајући избор квалитетних кадрова за места која се попуњавају интерно .

2.3	Расписивање јавног конкурса за извршилачка радна места	5	5
2.3.1	Сва извршилачка радна места се попуњавају путем јавног конкурса	5	5
2.3.2	Само кључна радна места се попуњавају путем јавног конкурса (нпр., радна места шефова одсека)	4	
2.3.3	Слободна радна места се понекад попуњавају путем јавног конкурса	2	
2.3.4	Слободна радна места се никад не попуњавају путем јавног конкурса	1	

Општина Пример расписује јавне конкурсе за извршилачка радна места у складу са законом.

2.4	Садржина огласа о јавном конкурсy	5	3
2.4.1	Оглас о јавном конкурсy садржи све податке о радном месту из Систематизације, податке о стручној оспособљености и знањима и вештинама које се оцењују у конкурсном поступку	5	
2.4.2	Оглас о јавном конкурсy садржи само назив радног места и формалне критеријуме за његово попуњавање	3	3
2.4.3	Не објављује се оглас о јавном конкурсy	1	

Иако су конкурси за извршилачка места јавни, садржина огласа није адекватна, у смислу да не садржи детаљне критеријуме о радном месту и неопходној стручној оспособљености (осим захтева за стручном спремом и поседовањем дипломе из захтеване области). Не наводе се ни захтеви за специфичним знањима и вештинама које би се оцењивале у конкурсном поступку. Досадашња пракса показује да је циљна група кандидата за оваква радна места ограничена и да се углавном ради о људима који већ имају искуство у јавној управи, па им додатне информације у смислу података о радном месту из систематизације нису неопходни. С друге стране, због ограниченог буџета,

чак и ако постоји добра воља за оглашавањем, излази се са огласима који садрже минимум информација.

ПРЕПОРУКА: Разрада критеријума за избор кандидата и стандардног формата огласа о конкурсима за радно место је неопходна, у циљу транспарентности, обезбеђивања конкуренције и обезбеђивања једнаких могућности за све заинтересоване кандидате. Експерти MSP IPA 2007 могу пружити техничку помоћ у овом делу.

2.5	Родна равноправност и промовисање једнаких могућности	5	1
2.5.1	Сви огласи о јавним конкурсима садрже параграф о пружању једнаких могућности	5	
2.5.2	Само неки огласи о јавним конкурсима садрже параграф о пружању једнаких могућности	3	
2.5.3	Параграф о једнаким могућностима никада није део огласа о јавним конкурсима.	1	1

До сада није практиковано да се у текст огласа о јавном конкурсима унесе параграф о пружању једнаких могућности за све заинтересоване кандидате, којим се изражава опредељеност да се онемогући дискриминација по основу пола, брачног стања, сексуалног идентитета, политичког мишљења, етничке припадности, старости, инвалидитета, вероисповести, и др.

ПРЕПОРУКА: Укључивање стандардног антидискриминативног параграфа у текст огласа о јавном конкурсима не захтева никакав додатни напор од општине, а знатно утиче на њен имиџ у очима јавности. Препоручује се да општина усвоји стандардни текст који промовише једнаке могућности за све, који ће убудуће бити део свих огласа за нова радна места.

2.6	Конкурсна комисија и изборни поступак	5	2
2.6.1	Пре распитивања огласа увек се образује трочлана комисија за пријем чији је председник непосредни руководилац будућег запосленог	5	
2.6.2	Изборни поступак води начелник општинске управе	3	
2.6.3	Општим актима општинске управе није уређен изборни поступак и начин образовања конкурсне комисије већ се спроводи <i>ad hoc</i> , када се за то укаже потреба	2	2
2.6.4	Општим актима општинске управе није уређен изборни поступак и начин образовања конкурсне комисије и поступак се никад не спроводи		1

2.7	Постојање претходно утврђене процедуре, критеријума и мерила за селекцију кандидата	5	1
2.7.1	Постоји и примењује се процес регрутације са јасно дефинисаним корацима (утврђивање потребе, утврђивање критеријума и мерила оглашавања, увид у биографију потенцијалних кандидата...) од стране одељења за људске ресурсе, у сарадњи са начелницима	5	
2.7.2	Руководиоци сами утврђују кораке у регрутацији, без унапред дефинисане процедуре, по по треби	3	
2.7.3	Општим актима општинске управе није уређено постојање критеријума и мерила за избор кандидата и они се не примењују	1	1

2.8	Поступак селекције кандидата	5	1
2.8.1	Процес селекције организује и спроводи одељење људских ресурса у сарадњи са руководиоцима	5	
2.8.2	Руководиоци сами врше селекцију, без консултовања са одељењем за људске ресурсе, на основу <i>ad hoc</i> критеријума за свако радно место посебно – Комисија након разговора са кандидатима на основу своје процене формира ранг-листу	3	
2.8.3	Селекција кандидата није ни на који начин дефинисана и обавља се само <i>pro forma</i>	1	1

С обзиром да су ова три показатеља међусобно тесно повезана, могу се сагледати заједно. Општим актима општинске управе није уређен начин именовања конкурсне комисије, нити постоји претходно утврђена процедура, критеријуми и мерила за селекцију. Пошто није ни на који начин дефинисан, поступак селекције кандидата обавља се само формално. Јединица за људске ресурсе нема дефинисану улогу у процесу регрутације и селекције кандидата.

Конкурсна комисија се именује *ad hoc* за свако радно место посебно. О саставу комисије, као и о коначном избору кандидата одлучују начелници

одељења за који је расписан конкурс, у сарадњи и договору са начелником општинске управе. Према речима чланова фокус групе, начелник општинске управе има велика овлашћења и строго се поштује хијерархија у одлучивању. Јединица за људске ресурсе има само формалну улогу и нема посебног утицаја на спровођење било ког корака у процесу регрутације и селекције кандидата.

ПРЕПОРУКА: Иако је јасно да се хијерархијска структура општинске управе и начин одлучивања не могу лако променити, усвајањем општег акта који ће јасно дефинисати кораке у регрутовању и селекцији кандидата и дати смернице за дефинисање критеријума за избор кандидата и избор конкурсне комисије, овај поступак се може боље регулисати и стандардизовати. Неопходно је и давање овлашћења јединици за управљање људским ресурсима да предлаже најбољег кандидата на основу задатих критеријума, што може знатно побољшати процес регрутовања и селекције кадрова. Таква процедура би требало да се примењује на сваки појединачн конкурс, као и да јасно дефинише све кораке у изборном поступку, од утврђивања потребе за пријемом нових кадрова, преко јавног конкурса, до транспарентног избора на основу јасно прецизираних критеријума.

2.9	Евиденција о запошљавању и извештавање	5	3
2.9.1	Одељење за људске ресурсе редовно извештава руководство и води евиденцију о запошљавању	5	
2.9.2	Одељење за људске ресурсе по захтеву/потреби руководства израђује извештаје и накнадно евидентира запошљавање	3	3
2.9.3	Одељење за људске ресурсе не припрема извештаје и не води евиденцију о запошљавању	1	

Овакав резултат указује на реактиван, а не проактиван став јединице за управљање људским ресурсима. Према наводима чланова фокус групе, подаци о запошљавању се евидентирају, али се информације о томе дају само у оквиру годишњег извештаја о раду управе (иако то, чак, није прецизирано као обавезан елемент тог извештаја). Транспарентност података о запошљавању у таквим извештајима често се избегава и због могућих, често неоправданих преиспитивања од стране представника опозиционих странака.

ПРЕПОРУКА: Адекватна евиденција запошљавања, као и редовно транспарентно извештавање би требало да буду обавеза општинске управе. Успостављањем квалитетне базе података омогућило би се једноставно и лако добијање статистике о запошљавању и генерисање извештаја о статусу запошљавања у сваком тренутку. Уједно, ово би олакшало и редовно месечно извештавање, законом прописано ка одређеним екстерним институцијама.

3 Структура запослених, стручно усавршавање, обука и развој 25 12

И у овом делу општина Пример има низак скор – 12 (48%) освојених поена, од укупно 25 поена. У наставку су дата образложења и коментари, који указују на разлоге за овакав налаз.

3.1	Запошљавање на основу Решења о распоређивању на неодређено време; радни однос на неодређено време, уговори о привременим/повременим пословима	5	1
3.1.1	Сви запослени у општинској управи имају Решење о распоређивању на неодређено време, осим приправника на приправничком стажу	5	
3.1.2	У општинској управи највише 2% од укупног броја радно ангажованих има закључен радни однос на одређено време по решењу, уговор о привременим и повременим пословима и сл.	3	
3.1.3	У општинској управи више од 2% од укупног броја радно ангажованих има закључен радни однос на одређено време по решењу, уговор о привременим и повременим пословима и сл.	1	1

На основу пресека броја запослених у општини Пример (од 03.05.2012. године), од систематизованих 219 радних места, попуњено је 170, а непопуњено 49. Седам (7) особа запослено је на одређено радно време (4,11%), на основу уговора о делу или уговора о привременим или повременим пословима.

ПРЕПОРУКА: Било би корисно да се размотри статус запослених на неодређено време (колико су дуго запослени, за које су послове ангажовани и на који начин су изабрани за обављање таквих привремених или повремених послова).

3.2	Планирање стручног усавршавања и похађања обука	5	3
3.2.1	Одељење за људске ресурсе спроводи анализу потреба у сваком сектору – стручно усавршавање се заснива на критеријумима и програмима којима се утврђују облици и садржина усавршавања и за ове намене се плански издвајају средства у буџету.	5	
3.2.2	Свако одељење посебно спроводи анализу потреба у свом сектору и дефинише сопствене критеријуме за избор обуке и за ове намене се плански издвајају средства у буџету.	4	
3.2.3	У општинској управи не постоје програми усавршавања и обука али се запослени на основу процене начелника управе и непосредног руководиоца шаљу на екстерне обуке и стручно усавршавање и не издвајају се средства у буџету.	3	3
3.2.4	Запослени неплански и ретко похађају обуке, на пример, када се оне финансирају екстерно (донатори, републичке институције) и продубљују знања читањем стручне литературе и праћењем прописа	2	2
3.2.5	Не постоји ниикав план и програм стручног усавршавања и запослени не похађају обуке и стручно се не усавршавају	1	

Иако је формално препознала планирање обука и усавршавања запослених као своју обавезу, још увек не постоји систематски приступ у спровођењу тих активности. За обуке се издвајају одређена средства у буџету али, на пример, овогодишњи буџет од само 300.000 рсд, далеко је испод неопходних средстава за обуку свих запослених у општинској управи. Буџет за обуке се одређује паушално, планира га Одељење за финансије, без координације са јединицом за управљање људским ресурсима и другим општинским одељењима. Због тога, у доношењу одлука о упућивању запослених на стручно усавршавање, начелници одељења се често руководе и бивају ограничени буџетом, уместо да се буџет прави на основу анализа потреба за обуком и плана заснованог на стварним потребама организације.

ПРЕПОРУКА: У оквиру MSP IPA 2007 техничке помоћи, требало би нарочито посветити пажњу подизању капацитета општине за спровођење свеобухватне анализе потреба за обуком и развојем и приоритизације стручног усавршавања која ће се заснивати на планирању обуке на основу утврђених потреба, као и адекватном планирању буџета за те намене.

3.3	Евидентирање похађаних обука, механизми интерног преношења знања и извештавање	5	3
3.3.1	Одељење за људске ресурсе води евиденцију о свим обукама и стручном усавршавању, формира библиотеку материјала са обука, организује интерно преношење знања на друге запослене, захтева од запослених да поднесу извештај о стручном усавршавању и сачињава кумулативне извештаје о свим похађаним обукама на нивоу године	5	
3.3.2	Не постоји комплетна евиденција о обукама и стручном усавршавању - свако одељење води своју посебну евиденцију и чува стручне материјале, интерно преношење знања се спроводи по потреби и не постоји обавеза извештавања	3	3
3.3.3	Не постоји никаква евиденција и библиотека, нити механизми интерног преношења знања и извештавања о похађаној обуци	1	

У оквиру ISO:9001, сачињен је формулар за годишње планирање и евиденцију образовања и обуке запослених (620.01). Ипак, овај формат се још увек не користи доследно и систематски и не може се сматрати да постоји комплетна евиденција о обукама и стручном усавршавању запослених у бази података коју води јединица за људске ресурсе. Не постоји ни јасно дефинисана процедура за похрањивање стручних материјала на такав начин да они буду свима доступни, нити је утврђена обавеза да се после сваке обуке сачини извештај за јединицу за људске ресурсе, који би био јавно доступан свим запосленима. Интерно преношење знања после похађања обука није устаљено као пракса и није прописано интерним актима као обавеза.

ПРЕПОРУКА: Општина Пример би требало да усвоји интерна акта којима би се увела централизована евиденција обука и стручног усавршавања, успоставила електронска и класична библиотека стручних материјала, као и увела обавеза интерног преношења знања и редовног извештавања о исходу тренинга и резултатима похађаних обука. Препоручује се да ово буде једна од области рада у оквиру MSP IPA 2007 пакета техничке помоћи.

3.4	Интерно обучавање новозапослених и приправника.	5	3
3.4.1	Одељење за људске ресурсе има јасно дефинисану процедуру обучавања новозапослених и приправника - доносе се посебни програми за њихову едукацију и додељује им се ментор који усмерава и прати њихов рад	5	
3.4.2	Не постоји јасно дефинисана процедура обучавања новозапослених, већ се она спроводи унутар сваког одељење посебно, по потреби	3	3
3.4.3	Не постоји дефинисана процедура и обучавање новозапослених и приправника се не спроводи	1	

У оквиру ISO:9001, дефинисана је процедура за обучавање новозапослених, постоји формат за припрему Плана увођења запосленог у посао (ФМ 620.02). Међутим, ово је релативно нова процедура и још увек није у потпуности заживела, у смислу да се усвајају посебни програми за њихову едукацију и да им се додељује ментор, са улогом да усмерава и прати њихов рад. Због тога је овде, ипак, дата оцена 3.

ПРЕПОРУКА: С обзиром на то да има усвојену процедуру, Пример је отишла корак даље од осталих општина. Ипак, потребан је даљи рад на ревидирању, планирању и спровођењу тих процедура. Чланови фокус групе сматрају да би било добро да се уведу и тестови провере знања за приправнике. Било би корисно и да се креира формулар за евидентирање напретка запослених од стране ментора.

3.5	Праћење стручног усавршавања запослених	5	2
3.5.1	Све завршене стручне обуке се по службеној дужности евидентирају у радном листу, односно личној евиденцији запосленог	5	
3.5.2	Неке завршене стручне обуке се евидентирају, на захтев запосленог, руководиоца, донатора или сл.	2	2
3.5.3	Завршене обуке се не евидентирају за сваког запосленог појединачно	1	

Овај показатељ уско је повезан са показатељем 3.3. С обзиром на то да не постоји централни регистар података о свим похађаним обукама и стручном усавршавању запослених, нити механизми који би обавезали сва одељења да податке уносе у базу података, евидентирање обука је делимично и непотпуно и не омогућава систематско праћење развоја сваког запосленог, нити пружа информације о њиховим потребама за даљим стручним усавршавањем и јачањем вештина.

Чланови фокус групе истакли су да је било покушаја да се ова област систематизује и уведе обавеза пријављивања свих похађаних обука и њиховог уношења у заједнички регистар, али указују на то да постоји велики отпор према променама и да је то тешко спровести у дело. Ипак, запослени радо похађају и евидентирају обуке које подразумевају доделу сертификата.

ПРЕПОРУКА: Уз техничку помоћ MSP IPA 2007, општина може успоставити процедуру и увести функционалан систем за евидентирање обука, који би омогућио да се праћење стручног усавршавања, како на нивоу појединца, тако и на нивоу организације. Систем треба да буде такав да обезбеди праћење и процену стручног напретка, али и унапређење вештина запослених. На тај начин, обезбедио би се и ефикасан механизам за планирање даљих потреба за обуком, праћење реализације планиране обуке, као и за мониторинг и евалуацију стручног усавршавања запослених. Корисно би било да се за чланове Радне групе организује обука о управљању променама, што би им помогло да ефикасније превазиђу отпор према увођењу новина.

4 Управљање учинком и награђивање

20 12

Са освојених 60% од укупног броја поена за овај сет показатеља, Пример предњачи у односу на остале општине. Овакав скор у складу је са квалитативним налазима који показују да је ова општина поред законски прописаног оквира, развила и неке додатне процедуре за управљање учинком и награђивање.

4.1	Постојање јасно дефинисаних процедура за управљање учинком и награђивање	5	3
4.1.1	Одељење за управљање људским ресурсим редовно и систематски оцењује рад и управља учинком запослених на основу Правилника о оцењивању запослених, у сарадњи са руководиоцима по питању остварених резултата рада, знања и способности запослених на основу обавеза предвиђених уговором о раду, правилником о раду и општим актима општине	5	
4.1.2	Постоји Правилник о оцењивању запослених, који се спроводи <i>pro formae</i> - не постоји редовно и систематско управљање учинком	3	3
4.1.3	Не постоје јасно дефинисане процедуре за управљање учинком запослених	1	

Чини се да је Пример учинила велики искорак у односу на друге општине, када је у питању постојање јасно дефинисаних процедура. Постоји Правилник о оцењивању запослених из 2009. године, који се формално у потпуности примењује.

Важну улогу је и овде одиграло увођење ISO:9001 – током процеса стандардизације, постављени су циљеви за свако одељење понаособ. Начелници одељења оцењују рад својих запослених, али је улога јединице за људске ресурсе сведена на минимум или уопште не постоји.

ПРЕПОРУКА: Увођење систематског управљања учинком у локалну самоуправу и, уопште, јавни сектор, није лак задатак и захтева велику посвећеност општинског руководства, начелника одељења и јединице за људске ресурсе (у овом тренутку Одељења за заједничке послове/Одсека за унутрашњу организацију и радне односе). MSP IPA 2007 може добити стручну помоћ у смислу ревидирања процедура, заједничког разматрања Правилника о оцењивању и давање препорука за његово унапређење, како би се боље сагледали и објективни, и субјективни критеријуми. Заједно са експертима MSP IPA 2007, општина може доћи до одговарајућих решења за унапређења процеса оцењивања и управљања учинком, која би била применљива у тренутним оквирима локалне самоуправе и била прихватљива за запослене.

4.2	Оцењивање запослених и вредновање њиховог рада	5	3
4.2.1	У општинској управи се најмање једном у 6 месеци оцењује рад запослених на основу резултата постигнутих у извршавању послова. Запосленима су унапред позната мерила за оцену резултата њиховог рада	5	
4.2.2	У општинској управи се спроводи редовно годишње оцењивање рада запослених	3	3
4.2.3	У општинској управи се ни на који начин не спроводи оцењивање рада запослених	1	

Процедура прописана у Правилнику о оцењивању, формално се адекватно спроводи. Оцењивање рада запослених је редовно установљена активност, која се обавља једном годишње.

ПРЕПОРУКА: Рад запослених би требало да се оцењује најмање једном у 6 месеци, а разлози и мерила за оцењивање би морали бити познати унапред свим запосленима. Важно је да запослени разумеју да је оцењивање рада и мерење учинка инструмент за њихов сопствени развој, као и да проактивно учествују и сарађују у овом процесу, али је битно и да руководиоци, који оцењују рад запослених, разумеју сврху и значај тог поступка. Ово је област која захтева посебну пажњу у оквиру MSP IPA 2007 пакета и на томе треба значајно радити са члановима радне групе и начелницима одељења. Ово неће бити лак задатак, с обзиром да захтева доста времена и подразумева промену свести и приступа, па се може очекивати изванредан отпор према променама.

4.3	Критеријуми и мере за напредовање, награђивање и кажњавање	5	3
4.3.1	Одељење за људске ресурсе систематски се бави вредновањем учинка и прати развој запослених, према јасно дефинисаним критеријумима за напредовање, награђивање или кажњавање, који су познати свим запосленима	5	
4.3.1	Постоји Правилник који дефинише критеријуме за напредовање, награђивање, и кажњавање и ти критеријуми су познати свим запосленима, али се он ретко примењује	3	3
4.3.2	Запослени се може унапредити ако се укаже слободно радно место, или казнити према сопственом нахођењу начелника општинске управе и руководства општине	2	
4.3.3	Не постоје никакви унапред дефинисани критеријуми за напредовање и кажњавање запослених и њихов развој се не прати ни на који начин.	1	

Уз Правилник о оцењивању запослених, постоји и Правилник о радним односима и дисциплинској и материјалној одговорности запослених и постављених лица у управи градске општине Пример (први пут усвојен још 2005. године; измењен и допуњен 2009. године). Правилник се не примењује систематски.

Дефинисани су конкретни објективни показатељи учинка и развијена процедура за награђивање и покретање дисциплинског поступка, али се то још увек не спроводи у дело на систематичан начин, па се не може ни говорити о управљању учинком у правом смислу те речи. Веома је тешко спровести адекватан систем награђивања у ограничавајућим условима, са рестриктивним прописима и финансијском кризом која директно погађа и локалну самоуправу. Општина се на разне начине „довија“ да награди запослене који то заслужују – на пример, награда може бити повећање одговорности и пребацивање на место координатора, што аутоматски значи и већу плату. Било је покушаја и да се учинком управља тако што се квантификује колико се, на пример, решења, мора дневно урадити – то се, међутим, није показало корисним, јер онда запослени „јуре квоту“, па се добија квантитет, на уштрб квалитета.

С друге стране, кажњавање није лако спровести, јер се непоштовање правила и радних обавеза, незадовољавајућа и недопустива понашања не бележе систематски и често се не могу доказати. Чланови радне групе разумеју значај бољег уређења ових процедура. По речима једне учеснице: „Ако је добар систем контроле и постоје добри докази о алковости на радном месту и непоштовању правила, онда није проблем отпустити запосленог, нити на суду доказати да је тако, односно, пружити снажне

аргументе, ако се та особа одлучи да поднесе жалбу или тужи општинску управу због отпуштања“ Суштински, није тачно да је из јавног сектора „немогуће“ отпустити нераднике, уколико се поставе правила и процедуре и систематски прати учинак запослених.

Несумњиво је да Радна група за управљање људским ресурсима има висок ниво разумевања овог проблема и показује велику спремност да ради на унапређењу система за управљање учинком запослених.

ПРЕПОРУКА: Корен проблема је у чињеници да се резултати оцене и учинак запослених не евидентирају на одговарајући начин, па је тешко обезбедити и потпору за адекватно награђивање или кажњавање. Неопходно је да општина добије конкретну техничку подршку у кориговању процедура и адекватном коришћењу оцењивања као алата за управљање учинком, награђивање и кажњавање. Важно је да се постигне и разумевање о томе какви се све начини награђивања и кажњавања могу применити, а по сопственом увиђању чланова Радне групе, потребно је да се „утврде мерљиви циљеви и квантитативни показатељи учинка, али тако да то не утиче на квалитет резултата рада“.

4.4	Развој каријере запослених	5	3
4.4.1	Одељење за управљање људским ресурсима, у сарадњи са руководиоцима редовно планира и системски спроводи развој каријере за позиције/запослене који су препознати као битни и са потенцијалима за развој	5	
4.4.2	Не постоји системски приступ развоју каријере запослених него се од случаја до случаја решава и сходно капацитетима руководиоца	3	3
4.4.3	Не постоји свест о потреби планирања замене и развоја запослених за одређене позиције	1	

Чланови фокус групе препознају потребу да се уведе циљани и систематски приступ развоју каријере запослених и признају да је то мањкав процес, који се своди на добру вољу, спремност и капацитете начелника одељења. Јединица за људске ресурсе ни на који начин није у ово укључена.

Постоји ограничење у смислу малог броја прилика за унапређење и развој каријере.

ПРЕПОРУКА: Неопходно је да општина добије јасне смернице за унапређење овог процеса и да заједно са стручњацима MSP IPA 2007 разради оквир за развој каријере запослених, уз јасно дефинисану улогу јединице за људске ресурсе.

5 Пружање саветодавне и правне помоћи запосленима

10

6

У овом делу (са освојених 60% поена), општина поступа у складу са законом, али нема довољно проактиван приступ у пружању правне и саветодавне помоћи запосленима.

5.1	Једнак третман свих запослених у заштити њихових права	5	3
5.1.1	Одељење за управљање људским ресурсима води рачуна о једнакој примени законских норми и аката из радног права за све запослене и обезбеђује једнак третман у заштити права свих запослених (откази, (де)стимулације, годишњи одмори, мобинг итд.)	5	
5.1.2	О примени законских норми и аката из радног права води рачуна начелник општинске управе и кадровска служба (уколико постоји), без посебног обраћања пажње на једнак третман у заштити права свих запослених	3	3
5.1.3	Не постоје јасно дефинисане процедуре заштите права и једнаког третмана свих запослених	1	

У формалном смислу, води се рачуна о примени закона и осталих радно-правних аката и о једнаком третману у пружању заштите права запослених. То је у опису послова Одсека за унутрашњу организацију и радне односе, али чини се да ни у једној општини није направљен значајан помак у односу на стари начин управљања кадровима, наслеђен из претходног система.

По речима учесника у фокус групи, „правна помоћ се пружа од случаја до случаја, када запослени дођу да поставе питање из домена радних односа. Углавном се дају објашњења о правима запослених, а мање се говори о њиховим обавезама“.

ПРЕПОРУКА: Потребно је да јединица за људске ресурсе добије неопходну обуку о модерном приступу у обезбеђивању једнаке заштите права за све запослене и бољем сагледавању њихових индивидуалних потреба, обавеза и одговорности.

5.2	Пружање саветодавне помоћи запосленима	5	3
5.1.1	Одељење за управљање људским ресурсима обавља саветодавну улогу, активно учествује у тумачењу и интерпретирању садржаја закона из радног права руководиоцима и свим запосленима, одговара на њихова питања и захтеве, одговара на њихове захтеве и по потреби обавља улогу медијатора	5	
5.1.2	Одељење за управљање људским ресурсима или кадровска служба, начелник општине и правна служба пружају савете руководству и, изузетно, запосленима, али немају проактивну улогу у томе	3	3
5.1.3	Не постоје јасно дефинисане процедуре за пружање саветодавне и правне помоћи руководству и запосленима	1	

Одсек за унутрашњу организацију и људске ресурсе углавном пружа саветодавну помоћ начелницима одељења и руководиоцима, на основу кога они реагују у појединачним ситуацијама, а запосленима само у изузетним случајевима, када затраже конкретан савет. Одсек никада не иницира сам било какве активности овог типа и има реактиван, а не проактиван приступ.

ПРЕПОРУКА: По речима једног учесника фокус групе, „...треба радити на изградњи имиџа непристрасности и објективности кадровске службе. Са обзиром на то да се руководиоци често уздржавају од тога да објашњавају обавезе запослених, неопходно је радити на изградњи медијаторске улоге службе за људске ресурсе“.

6 Организациона култура

20

10

Општина Пример учинила је неке кораке у развоју организационе културе, али је потребно улагање додатних напора, да би вредности и принципи организације били у потпуности прихваћени и примењивани од стране свих запослених у општинској управи.

6.1	Дефинисање вредности и принципа организације	5	3
6.1.1	Постоје јасно дефинисане вредности, принципи и кодекс понашања, јасно дефинисани Правилником и процедурама	5	
6.1.2	Вредности, принципи и модел понашања дефинисани су само делимично - само неке процедуре постоје у писаној форми	3	3
6.1.3	Не постоје јасно дефинисане вредности, принципи и кодекс понашања и нису ни на који начин формално дефинисане	1	

Као што је већ раније наведено, вредности и принципи организације делимично су дефинисани у оквиру Стратегије одрживог развоја општине Пример (2010 – 2015.). Несумњиво је да у односу на друге општине, Пример свакако предњачи по изграђености организационе културе и има добру основу да настави да се развија и брзо напредује. И овде је систематско увођење ISO:9001 стандарда помогло да се појасне или уведу нове процедуре и модели понашања у складу са вредностима и принципима организације.

ПРЕПОРУКА: Препоручује се детаљан преглед свих вредности, принципа, модела понашања и процедура, у сарадњи са стручњацима MSP IPA 2007, као и рад на дефинисању оног што недостаје. У оквиру пројекта унапређења функција људских ресурса, може се доста урадити на јачању свести запослених о значају организационе културе за њихов развој и напредак.

6.2	Тимски дух и заједнички идентитет	5	3
6.2.1	Тимски дух и заједнички идентитет се плански и циљано развија	5	
6.2.2	Тимски дух и заједнички идентитет се развија кроз понеке активности или се негује се кроз неформалне контакте (поводом специјалних прилика или ван радног времена)	3	3
6.2.3	Не постоје никакве активности усмерене на развој тимског духа и заједничког идентитета организације	1	

Чланови фокус групе дали су неколико добрих примена неформалног јачања тимског духа (дружење после посла, синдикално повезивање, заједничке прославе кључних догађаја, итд.). Ипак, постоји разумевање да треба још доста радити на планском и циљаном развоју тимског духа, у складу са културом организације и потребама за побољшањем укупног учинка и имиџа организације.

ПРЕПОРУКА: Ово је једна од области у којој се, уз добар приступ, брзо могу постићи опипљиви резултати. Тим MSP IPA 2007 може бити од велике помоћи у развоју тимског духа и преношењу знања и вештина које ће оснажити појединце да дају квалитетан допринос на нивоу организације. Оперативни план, свакако, треба да обухвати и активности усмерене на јачање тимског рада и заједничког идентитета.

6.3	Родна равноправност	5	3
6.3.1	Формално су дефинисани и поштују се принципи родне равноправности	5	
6.3.2	Само неки аспекти родне равноправности се промовишу и поштују	3	3
6.3.3	Родна равноправност се ни на који начин не сагледава и промовише	1	

Постоје почетни кораци у увођењу систематског приступа родној равноправности – на пример, оснивање скупштинског тела које се бави овом темом, али је то недовољно. Родна равноправност се посматра као изолована област, а стиче се утисак да је ово тело основано, пре свега, као формалан одговор на иницијативу Управе за родну равноправност. Потребно је даље развијати механизме за пружање једнаких могућности, без обзира на пол запослених.

ПРЕПОРУКА: Потребно је даље развијати механизме за пружање једнаких могућности за све запослене без обзира на полну припадност. Неопходно је да се елементи родне равноправности јасно интегришу у све аспекте и нивое функционисања локалне самоуправе, према принципима које промовише Европска унија.

6.4	Провера задовољства запослених	5	1
6.4.1	Општина редовно спроводи анкету ради утврђивања задовољства запослених и узима резултате у обзир приликом планирања управљања људским ресурсима	5	
6.4.2	Општина је до сада бар једном спровела анкету ради утврђивања задовољства запослених и не користи је као инструмент планирања активности људских ресурса	3	
6.4.3	Анкета ради утврђивања задовољства запослених се никада не спроводи	1	1

Општина Пример никада до сада није спровела анкету у циљу утврђивања задовољства запослених. Чланови фокус групе разумеју значај анкетирања запослених и показују спремност да уведу ову праксу.

ПРЕПОРУКА: Провера задовољства запослених је значајан механизам који може пружити много корисних информација за планирање људских ресурса (запошљавања, обуке и развоја, управљања учинком). Веома је значајно на који начин ће се то спровести, па је учешће на MSP IPA 2007 пројекту добра прилика да се развија квалитетан упитник, као и механизам за достављање одговора, обраду и анализу података (уз пуно поштовање начела поверљивости).

3. Опште препоруке за унапређење функција управљања људским ресурсима

Налази наведени у претходном делу овог извештаја омогућили су да се изведе низ поука и препорука, које су у наставку груписане по областима у којима је неопходна интервенција:

Стварање организационих услова за развој модерних функција управљања људским ресурсима

- Размотрити могућности за измене и предложити реорганизацију/оптимизацију послова у оквиру Одељења за општу управу/Одсека за унутрашњу организацију и радне односе/Групе послова радних односа, како би се креирала функционална јединица за свеобухватно управљање људским ресурсима,
- Сачинити предлог нове организационе шеме за послове управљања људским ресурсима, у складу са предложеном реорганизацијом,
- Предложити нов опис послова, који се, за почетак, може примењивати и само као интерна подела посла у оквиру реорганизоване структуре тима за управљање људским ресурсима,
- Размотрити могућности за додатно интерно или екстерно запошљавање, у оквиру који допушта постојећа систематизација, како би се јединица за људске ресурсе допунила неопходним кадровима за спровођење свих функција.

Стратешко планирање управљања људским ресурсима

- Обезбедити формалну подршку за партиципативан развој стратегије управљања људским ресурсима (уз учешће јединице за људске ресурсе, кабинета председника општине, начелника ОУ и свих начелника одељења),

- Припремити нацрт Стратегије за управљање људским ресурсима, засноване на вредностима и визији развоја управе градске општине
Пример, као и ситуационе анализе спроведене у оквиру MSP IPA 2007 пројекта;
- Ставити нацрт стратешког документа на увид свим запосленима, ради прикупљања њихових коментара и сугестија,
- Припремити коначну верзију документа и дати је на скупштинско усвајање.

Јачање капацитета општине за анализу потреба и планирање људских ресурса

- Унапређење основних вештина планирања запослених у јединици за људске ресурсе,
- Савладавање методологије и техника за спровођење анализе потреба за обуком и стручним усавршавањем,
- Успостављање механизма за планирање запошљавања у оквиру јединице за људске ресурсе,
- Јачање капацитета јединице за људске ресурсе за планирање обуке и развоја запослених,
- Унапређење капацитета запослених у јединици за људске ресурсе за учешће у планирању буџета за обуку и развој.

Креирање/унапређење базе података за управљање људским ресурсима

- Детаљно утврдити тренутно стање базе података у општини,
- Мапирати податке које јединица за управљање људским ресурсима треба да прикупља, чува и користи - дати предлог за „идеалну“ базу података, која узима у обзир све функције управљања људским ресурсима (уз фацитацију и техничку помоћ Тима MSP IPA 2007),
- Спровести *gap* анализу и дефинисати области које треба уредити у бази података,
- Дефинисати динамику успостављања свеобухватне базе података и доделити улоге и одговорности у том процесу,
- Унапредити капацитете запослених у јединици за људске ресурсе за активно коришћење базе података, тако да она не представља само просту евиденцију кадрова, обука, и др.

Подизање нивоа транспарентности података који се тичу запошљавања, побољшање интерне комуникације и начина информисања запослених и целокупне процедуре запошљавања

- Дефинисати који су подаци о људским ресурсима јавни, а који поверљиви,
- Дефинисати начине и процедуру информисања запослених и оглашавања података о интерном запошљавању,

- Побољшати садржај огласа о јавним конкурсима, тако да садрже опис радног места, неопходна знања и вештине за дату позицију, као и да промовишу једнаке могућности за све заинтересоване кандидате,
- Дефинисати стандардне критеријуме за избор конкурсне комисије, узимајући у обзир и специфичности радног места за које се конкурс расписује,
- Утврдити јасна мерила и критеријуме за селекцију кандидата (укључујући обавезне захтеве, знања, вештине, личне карактеристике (психосоцијални аспект)), који ће се примењивати у спровођењу сваког појединачног поступку селекције кандидата,
- Детаљно дефинисати и усвојити све кораке у поступку регрутовања и селекције кандидата,
- Размотрити тренутку праксу у пријему радника на одређено време и дефинисати критеријуме за транспарентно и сврсисходно ангажовање кадрова за привремене и повремене послове.

Креирање базе знања и механизма интерног преношења знања

- Успоставити и створити могућности за редовно ажурирање централне евиденције свих обука и стручног усавшавања, уз могућност добијања збирних података, као и података о похађаним обукама за сваког појединачног запосленог,
- Дефинисати процедуру, улоге и одговорности за евидентирање похађаних обука на нивоу општинске управе, као и функционалне механизме за извршење обавеза (нпр., санкције у случају непопуњавања или нередовног попуњавања),
- Прикупити све постојеће материјале са обука од свих општинских одељења и запослених који су похађали обуку и успоставити централизовану библиотеку свих материјала за обуку и стручно усавшавање,
- Унапредити механизме за обуку новозапослених и креирати услове за спровођење менторства.

Унапређење поступка оцењивања запослених и управљања учинком

- По потреби, ревидирати/ажурирати постојећи Правилник о оцењивању запослених и Правилник о дисциплинској одговорности,
- Дати препоруке општинском руководству и начелницима одељења за ефикаснију примену правилника и процедура,
- Увести чешће, директније праћење рада и оцењивање запослених у току године, односно, размотрити различите начине и нивое праћења учинка запослених (а не само једном годишње, на основу стандардног формулара који омогућава само праћење објективних параметара, као што је то сада пракса),

- Унапредити евиденцију о ангажовању, посвећености и учинку запослених, тако да она буде основ за документовано и квалитетно управљање развојем, награђивање и кажњавање,
- Интегрисати антидискриминативне одредбе, поштовање различитости и једнаке могућности за све у све аспекте управљања људским ресурсима и на свим нивоима,
- Обучити руководиоце да што квалитетније спроводе процену учинка

Развој процедура, интерних прописа и аката²⁶:

- Развити детаљну листу прописа, процедура и формулара који подржавају модерне функције управљања људским ресурсима и које би постојале у идеалним условима (MSP IPA 2007 тим, уз активно учешће Радне групе и консултације са начелником општинске управе и осталим битним актерима),
- Спровести дубинску анализу постојећих прописа и процедура и мапирати све оно што недостаје – спровести *gap* анализу (инпут за ово ће се добити и кроз спровођење неких од горе наведених препорука),
- Дефинисати приоритете и уз стручну помоћ MSP IPA 2007 тима дати предлоге за ревидирање постојећих докумената и урадити нацрте процедура и процеса које недостају,
- Дефинисати динамику увођења нових прописа и процедура.

Предлог допунских тема за заједничку обуку општина²⁷:

Анализа потреба за обуком

- Вештине планирања развоја људских ресурса
- Управљање променама у области управљања људским ресурсима
- Мониторинг и евалуација активности, резултата, учинака и ефеката управљања људским ресурсима
- Јачање тимског духа и побољшање учинка на нивоу организације (укључујући и тимски рад, индивидуални допринос и делегирање)
- Саветовање и пружање правне помоћи запосленима

²⁶ Иако је развој процедура, интерних прописа и аката наведен као последња ставка у низу, ова група препорука је од суштинског значаја за спровођење других активности унапређења функције људских ресурса и представља основу за све друге активности. Развој процедура и нацрта интерних аката ће се, стога, преплетати са јачањем капацитета за спровођење појединачних функција и одвијаће се паралелно са осталим одабраним приоритетима.

²⁷ С обзиром да се ради о темама које су од значаја за све четири општине, могуће је да ће се организовати и додатна групна обука. Досадашња обука се показала веома корисном за размену искустава и примера добре праксе општина.

4. Закључак

Анализа резултата омогућила је јасан увид у тренутне капацитете општине и омогућила Тиму MSP IPA 2007 да предложи низ активности које је неопходно спровести да би се ове функције дугорочно успоставиле на адекватан начин. У том смислу, дате препоруке представљају широко постављене смернице о томе шта је потребно и пожељно урадити у различитим областима, до потпуног успостављања и обављања свих функција управљања људским ресурсима.

Наравно, то не подразумева да ће се приступити решавању свих проблема одједном. На основу налаза датих у овом извештају, општина Пример би требало да дефинише приоритете и, затим, припреми конкретан, реалистичан и остварљив оперативни план за унапређење функција управљања људским ресурсима. Такав план треба да садржи и временску одредницу – планиране рокове за остварење одабраних циљева, задатака и активности, јасно дефинисане улоге и одговорности, као и неопходан буџет за њихово спровођење.

Анекс 2.2. Пример оперативног плана

Оперативни (акциони) план за унапређење система за управљање људским ресурсима (2012-2013.)

Општина Пример

Општи циљ: Успоставити свеобухватан, савремени систем за управљање људским ресурсима на нивоу општинске управе

Носилац пројекта: Радна група за увођење функција управљања људским ресурсима општине Пример

Област 1		Институционализиција и правни оквир за управљање људским ресурсима у јавном сектору (на локалном нивоу)					
Посебан циљ 1:		Успоставити адекватан правно-формални и институционални оквир за увођење модерне функције управљања људским ресурсима					
Задатак 1.1		Формирање организационе јединице (Одсек за управљање људским ресурсима у оквиру Одељења за општу управу) ради подизања нивоа ефикасности у управљању људским ресурсима					
Активности:		Носилац пројекта/ одговорна особа	Корисници, бит- ни актери	Неопходан буџет, извори финансирања	Рок за реализацију	Индикатори извршених активности/учинка/ ефеката	
1.1.1	Анализа постојеће систематизације и налажење адекватног институционалног решења (Одсек за управљање људским ресурсима)	Петар Петровић Јован Јовановић,	Председник општине Радна група	/	септембар 2012.	Анализа постојећег стања са препорукама за измене у систематизацији у писаном облику	
1.1.2	Припрема предлога за нову систематизацију са описом послова	Петар Петровић Јован Јовановић,	Радна група Веће	/	новембар 2012.	Нацрт нове систематизације са предлогом за оснивање јединице за управљање људским ресурсима	
1.1.3	Усвајање измена и допуна систематизације са описом послова у Одсеку за управљање људским ресурсима	Петар Петровић Јован Јовановић	Радна група Веће	/	новембар 2012.	У својена измена и допуна систематизације	
1.1.4	Интерно објављивање измене и допуна систематизације (истицање на огласној табле, обавештавање запослених путем електронске поште)	Петар Петровић Мира Мирић	/	/	новембар 2012.	Текст систематизације истакнут на огласној табли. Циркуларна електронска пошта послата запосленима	

1.1.5	Припрема организационе шеме /SO стандардизација нове организационе шеме	Петар Петровић Јован Јовановић, Марија Марић	Радна група Јединица за управљање љ.р. Шефови одељења	/	новембар 2012.	Припремљена нова организациона шема. Уведена нова /SO процедура
1.1.6	Расписивање конкурса (интерног или екстерног) и спровођење поступка за попуњавање радних места у Одсеку за људске ресурсе	Петар Петровић Јован Јовановић	Радна група Одељење за општу управу Шефови одељења	/	децембар 2012.	Попуњена сва Радна места у Одсеку за људске ресурсе
1.1.7	Распоредивање запослених на нова систематизована радна места (од постојећих)	Начелник управе	Јединица за управљање љ.р.	/	јануар 2013.	Решење о распоредивању
Задатак 1.2 Припрема и усвајање неопходних општих и интерних аката и процедура за рад Одсека за управљање људским ресурсима						
Активности:		Носилац пројекта/ одговорна особа	Корисници, битни актери	Неопходан буџет, извори финансирања	Време реализације (од –до)	Индикатори извршених активности/учинка/ ефеката Очекивани резултати
1.2.1	Анализа/ревизија постојећих прописа и процедура и припрема препорука за њихово унапређење	Јован Јовановић Ивана Ивановић	Одељење за општу управу	/	октобар 2012.	Припремљена анализа прописа и процедура у писаној форми
1.2.2	Мапирање и припрема предлога прописа и процедура које треба усвојити - интегрисати све по функцијама	Јован Јовановић Ивана Ивановић	Начелник ОУ Начелници Одељења	/	октобар 2012.	Листа/мапа свих прописа неопходних за модерно управљање људским ресурсима, по функцијама Припрема писаног предлога, са препорукама за усвајање одговарајућих прописа

1.2.3	Припрема нацрта прописа и процедура – за све припремити пречишћен текст	Јован Јовановић, Петар Петровић Марија Марић дактилографи	Одељење за општу управу	/	децембар 2012.	Пречишћен текст нацрта прописа и процедура – навести које све процедуре
1.2.4	Усвајање прописа и процедура од стране надлежног органа	Начелник Управе Председник општине	Веће	/	децембар 2012. - јануар 2013.	Усвојени прописи и процедуре
Задатак 1.3 Израда стратегије/политике управљања људским ресурсима						
Активности:						
1.3.1	Припрема нацрта стратегије/политике управљања људским ресурсима	Носилац пројекта/ одговорна особа	Корисници, битни актери	Неопходан буџет, извори финансирања	Време реализације (од – до)	Индикатори извршених активности/учинка/ ефеката Очекивани резултати
1.3.2	Размена искустава са другим општинама	Драгана Драганић Марија Марић Радна група	Шефови свих одељења	/	октобар- новембар 2012.	Нацрт стратегије/ политике управљања људским ресурсима
1.3.3	Стављање стратегије/политике управљања људским ресурсима на увид свим запосленима и јавну расправу	Драгана Драганић Марија Марић Радна група	Шефови свих одељења Запослени у управи	150.000 РСД (путни трошкови)	октобар- новембар 2012.	Извештај о састанку са предлогом за измену нацрта стратегије
1.3.4	Припрема коначног нацрта стратегије/политике управљања људским ресурсима са обухваћеним коментарима и сугестијама	Драгана Драганић Марија Марић Радна група	/	/	децембар 2012.	Сprovedено представљање стратегије запосленима путем електронске поште и прикупљени коментари и сугестије за измену и допуну пристигли са јавне расправе
1.3.5	Усвајање стратегије/политике управљања људским ресурсима	Веће Скупштина	/	/	децембар 2012.	Усвојен документ

Задатак 1.4	Успостављање система за мониторинг и евалуацију пројекта увођења модерних функција управљања људским ресурсима у управу Градске општине Пример					
Активности:	Носилац пројекта/ одговорна особа	Корисници, битни актери	Неопходан буџет, извори финансирања	Време реализације (од –до)	Индикатори извршених активности/учинка/ ефеката Очекивани резултати	
1.4.1	Дефинисање плана за мониторинг и евалуацију увођења функција управљања људским ресурсима	Ивана Ивановић Радна група за људске ресурсе	/	август 2012.	План мониторинга и евалуације	
1.4.2	Припрема формата за прикупљање података и извештавање о току, резултатима и ефектима пројекта	Ивана Ивановић Радна група за људске ресурсе	/	август 2012.	Формат за прикупљање података Формат за извештавање	
1.4.3	Спровођење кварталног мониторинга и евалуације, као редовне активности јединице за управљање људским ресурсима	Ивана Ивановић	/	квартално	Квартални мониторинг и евалуација се спроводи као редовна активност	
1.4.4	Анализа резултата мониторинга и евалуације	Ивана Ивановић	/	квартално	Анализа резултата се спроводи као редовна активност	
1.4.5	Припрема кварталног интерног извештаја о оствареним активностима и резултатима	Ивана Ивановић	/	квартално	Квартални извештаји о току и резултатима пројекта	
1.4.6	Планирање измена и допуна оперативног плана на основу резултата мониторинга и евалуације	Ивана Ивановић	/	по потреби	Измењен и допуњен оперативни план, по потреби	

Задатак 1.5	Комуникације и промоција концепта модерног управљања људским ресурсима на нивоу управе градске општине Пример					
Активности:	Носилац пројекта/ одговорна особа	Корисници, битни актери	Неопходан буџет, извори финансирања	Време реализације (од – до)	Индикатори извршених активности/учинка/ ефеката Очекивани резултати	
1.5.1	Успостављање портала људских ресурса – интернет и интранет и промовисање коришћења нове, свеобухватне базе података о људским ресурсима	Марија Марић Мира Мирић Зоран Зорић	Запослени у Управи	250.000 РСД септембар 2012.	Успостављен портал људских ресурса – интернет и интранет	
1.5.2	Израда е-билтена за запослене	Марија Марић Мира Мирић	/	октобар 2012.	Први број е-билтена за запослене	
1.5.3	Успостављање процедуре за комуникацију са представницима одељења – опис радних задатака комуникатора	Петар Петровић Драгана Драганић	Запослени, појединци из сваког одељења	септембар	Списак задужених особа из свих одељења и служби	
1.5.4	Кратко месечно извештавање свих запослених о пројекту	Марија Марић, Мира Мирић	/	септембар	Запослени који су информисани и упућени у ток Пројекта, извештај за јавност на сајту ГО Пример	
1.5.5	Промоција нових функција управљања људским ресурсима на нивоу општинске управе – упознавање запослених са описом активности јединице за људске ресурсе и новим могућностима које им се нуде (е-инфо летак, израда презентације за састанак са запосленим, пуштање промо филма)	Марија Марић Мира Мирић	/	Септембар- октобар	Запослени који су информисани о раду Одсека за људске ресурсе	

1.5.6	Промоција саветодавне функције - дефинисање процедуре за информисање запослених и руководилаца о радно-правним и другим питањима везаним за људске ресурсе	Марија Марић Петар Петровић Драгана Драганић	Запослени у Управи	/	октобар 2012.	Информисаност и активно учешће запослених и руководилаца
1.5.7	Дефинисање плана обуке из области заштите права за раднике и запослене	Петар Петровић Марија Марић	Сви запослени, функционери	/	октобар 2012.	Дефинисан план обуке из области заштите права за раднике и запослене
1.5.8	Успостављање процедуре за редовно месечно обавештавање свих запослених о текућим активностима и роковима (овера здравствених књижица, превоз, актуелна боловања и одмори итд.)	Петар Петровић Марија Марић	Запослени у Управи, функционери	/	октобар 2012.	Информисаност запослених на брз и ефикасан начин
1.5.9	Отварање „сандучета“ или „књиге утисака“ за запослене	Мира Мирић Игор Шишковић	Сви запослени	/	јун 2013.	Успостављено сандуче и књига утисака као вид комуникације
1.5.10	Припрема плана тимских активности и укључивање запослених у те активности, креирање тима буилдинг активности	Марија Марић Мира Мирић Драгана Драганић	Запослени у Управи	/	октобар 2012.	Дефинисан план тимских активности
1.5.11	Промовисање транспарентних процедура интерног и екстерног запошљавања – упознавање руководилаца и запослених са новим процедурама за интерно и екстерно запошљавање	Петар Петровић Марија Марић	Запослени у Управи, функционери	/	јануар 2012.	Сви руководиоци и запослени разумеју нове процедуре за интерно и екстерно запошљавање

1.5.12	Промовисање интерних механизма за преношење знања	Мира Мирић Марија Марић	Сви запослени	/	јануар 2012.	Сви руководиоци и запослени разумеју нове процедуре за интерно преношење знања
1.5.13	Спровођење анкете о задовољству и очекивањима запослених	Марија Марић Мира Мирић Драгана Драганић	Сви запослени	/	јануар 2013.	Испитан и утврђен степен задовољства запослених
Област 2						
Управљање подацима о људским ресурсима						
Посебан циљ 2:						
Успостављање свеобухватне базе података за управљање људским ресурсима						
Задатак 2.1						
Дефинисање оквира за успостављање базе података о људским ресурсима						
Активности:	Носилац пројекта/ одговорна особа	Корисници, битни актери	Неопходан буџет, извори финансирања	Рок за реализацију	Индикатори извршених активности/учинка/ ефеката	чекивани резултати
2.1.1	Дефинисати неопходне елементе базе података за све функције, на основу анализе потреба	Марија Марић Бранко Бранковић Ивана Ивановић Милош Милошевић	/	септембар 2012.	Дефинисани елементи базе података	
2.1.2	Размена искустава са другим општинама и усаглашавање оквира за базу података	Марија Марић Бранко Бранковић Ивана Ивановић Милош Милошевић	/	септембар 2012.	Дефинисани елементи базе података	
2.1.3	Дефинисање архитектуре информационог система за управљање људским ресурсима	Марија Марић Бранко Бранковић Ивана Ивановић Милош Милошевић	/	октобар 2012.	Дефинисана архитектура за будући инфор. систем	
2.1.4	Дефинисати нивое приступа подацима од стране запослених, изабраних, именованих и постављених лица на нивоу општинске управе	Јован Јовановић Марија Марић Милош Милошевић	Одсек за информатику	/	октобар 2012.	Дефинисано ко, када, како, уноси податке

Задатак 2.2		Увођење информационог система за управљање људским ресурсима (ХРИС)					
Активности:	Увести информациони систем за управљање базом података који је прилагођен потребама управе градске општине Пример	Носилац пројекта/ одговорна особа	Корисници, битни актери	Неопходан буџет, извори финансирања	Рок за реализацију	Индикатори извршених активности/учинка/ ефеката Очекивани резултати	
2.2.1	Увести информациони систем за управљање базом података који је прилагођен потребама управе градске општине Пример	Марија Марић Јован Јовановић Милош Милошевић	Одсек за информатику	900.000 рсд	јун 2013.	Уведен информациони систем за управљање базом података о људским ресурсима (ХРИС)	
2.2.2	Припремити нацрт Правилника о успостављању, коришћењу и одржавању базе података о људским ресурсима	Марија Марић Јован Јовановић Милош Милошевић Ивана Ивановић	Одсек за информатику	/	јун 2013.	Нацрт Правилника о успостављању, коришћењу и одржавању базе података о људским ресурсима	
2.2.3	Интерно објављивање правилника (истицање на огласној табле, обавештавање запослених путем електронске поште)	Петар Петровић Мира Мирић	/	/	јун 2013.	Правилник истакнут на огласној табле. Циркуларна електронска пошта послата запосленима	
Задатак 2.3		Акжурирање базе података					
Активности:	Преглед, анализа и ревизија свих постојећих података о људским ресурсима	Носилац пројекта/ одговорна особа	Корисници, битни актери	Неопходан буџет, извори финансирања	Рок за реализацију	Индикатори извршених активности/учинка/ ефеката Очекивани резултати	
2.3.1	Преглед, анализа и ревизија свих постојећих података о људским ресурсима	Марија Марић Ивана Ивановић	Одељење за општу управу	/	јун 2013.	Јасан пресек стања постојећих података о људским ресурсима	

2.3.2	Пребацивање постојећих података из кадровске евиденције/персоналних досијеа у информациони систем и допуна података који недостају	Марија Марић Бранко Бранковић Милош Милошевић	Запослени у Управи	/	Јун 2013.	Уређена и ажурирана база података о људским ресурсима и персонални Досијеи
2.3.3	Дефинисање процедуре ажурирања базе података са јасно утврђивање обавеза запослених у погледу ажурирања базе	Марија Марић Бранко Бранковић Милош Милошевић	Одељење за општу управу	/	Јун 2013.	Јасно дефинисане одговорности за ажурирање базе
Област 3						
Регрутовање и избор кандидата						
Посебан циљ 3:						
Подизање квалитета и транспарентности у одабору људи - да људи са одговарајућим знањима и капацитетима буду на одговарајућим радним местима						
Задатак 3.1						
Дефинисање јасне и транспарентне процедуре екстерног запошљавања						
Активности:		Носилац пројекта/ одговорна особа	Корисници, битни актери	Неопходан буџет, извори финансирања	Рок за реализацију	Индикатори извршених активности/учинка/ ефеката
3.1.1	Дефинисати форму и процедуру за припрему годишњег плана запошљавања	Начелник Управе Петар Петровић Марија Марић	Одељење за општу управу	/	октобар 2012.	Очекивани резултати Стандардан формат и процедура планирања запошљавања на годишњем нивоу
3.1.2	Припрема годишњег плана запошљавања за 2013. годину	Начелник Управе Петар Петровић Марија Марић	Шефови одељења	/	новембар - децембар 2012.	Успољени годишњи план запошљавања за 2013. годину
3.1.3	Припрема стандардног формата/текста огласа за екстерно запошљавање, укључујући квалификације, опис послова и недискриминаторну клаузулу	Петар Петровић	/	/	септембар 2012.	Стандардни формат/текст огласа о екстерном запошљавању

3.1.4	Дефинисање стандардних критеријума за регрутовање и избор кандидата	Начелник Управе Петар Петровић	Одељење за општу управу Шефови одељења	/	октобар 2012	Усвојени стандардни критеријуми за екстерно регрутовање и избор кандидата
3.1.5	Дефинисање критеријума за избор конкурсне комисије	Јован Јовановић Ивана Ивановић	/	/	октобар 2012.	Јасно дефинисани критеријуми за рад конкурсне комисије
3.1.6	Дефинисање процедуре рада конкурсне комисије за регрутовање и избор кандидата	Јован Јовановић Ивана Ивановић	/	/	октобар 2012.	Јасно дефинисана процедура конкурсне комисије за регрутовање и избор кандидата
Задатак 3.2 Дефинисање јасне и транспарентне процедуре интерног запошљавања						
Активности:		Носилац пројекта/ одговорна особа	Корисници, битни актери	Неопходан буџет, извори финансирања	Рок за реализацију	Индикатори извршених активности/учинка/ ефеката
3.1.1	Дефинисати стандардне критеријуме за интерно запошљавање	Начелник Управе Петар Петровић	Сви запослени	/	септембар 2012.	Очекивани резултати Усвојени стандардни критеријуми за интерно регрутовање и избор кандидата
3.1.2	Увођење процедуре за интерно запошљавање	Начелник Управе Петар Петровић	Сви запослени	/	септембар 2012.	Јасно дефинисана процедура интерног запошљавања
3.1.3	Дефинисати стандардни текст интерног огласа о запошљавању	Петар Петровић	Сви запослени	/	септембар 2012.	Стандардни формат/текст огласа о интерном запошљавању

Област 4		Обука и развој запослених				
Посебан циљ 4:		Унапређење система за обуку и праћење развоја запослених на нивоу управе градске општине Земун				
Задатак 4.1		Планирање обуке запослених				
4.1.1	Анкетирање шефова одељења/служби и запослених о потребама за обуком	Марија Марић Мира Мирић	Шефови одељења Сви запослени у Управи	/	октобар – новембар 2012.	Стандардна процедура за анализу потреба за обуком
4.1.2	Систематско планирање буџета за обуку за 2013. годину	Начелник управе Петар Петровић Марија Марић	Сви запослени	1.500.000 РСД	новембар 2012.	Дефинисана средства за обуку у буџету општине за 2013. годину
4.1.3	Израда плана обука у 2013.	Петар Петровић Марија Марић	Сви запослени	/	децембар 2012.	Нацрт плана обука у 2013.
4.1.4	Усвајање плана обука у 2013.	Начелник управе	Сви запослени	/	децембар 2012.	Усвојен план обуке у 2013.
4.1.5	Дефинисање политике и процедура континуиране едукације и стручног усавршавања запослених	Начелник управе Петар Петровић Марија Марић	Сви запослени	/	јун 2013.	Јасно дефинисана политика континуиране едукације и стручног усавршавања запослених
Задатак 4.2		Развој механизма за преношење знања и искустава на нивоу општинске управе				
4.2.1	Евидентирање свих до сада похађаних обука и прикупљање доступних материјала	Марија Марић Ивана Ивановић	Сви запослени	/	септембар 2012.	Прикупљени материјали и пописане све обуке од 2010. године до данас
4.2.2	Дефинисање и успостављање процедуре за евидентирање обуке и стручног усавршавања од стране свих запослених	Марија Марић Ивана Ивановић	Сви запослени	/	септембар 2012.	Сви запослени разумеју и примењују процедуру евидентирања обуке и стручног усавршавања.
4.2.3	Дефинисање интерне процедуре за преношење знања	Марија Марић Ивана Ивановић	Сви запослени	/	септембар 2012.	Сви запослени разумеју и примењују процедуру интерног преношења знања.

4.2.5	Успостављање електронске библиотеке		Сви запослени	/	јун 2013.	Сви запослени допуњују и користе електронску библиотеку
Област 5						
Посебан циљ 5:						
Управљање учинком запослених						
Унапређење система праћења и процене учинка запослених						
Задатак 5.1						
Успостављање система за праћење учинка запослених						
5.1.1	Анализа и ревизија тренутног система праћења учинка	Драгана Драганић	Шефови одељења Сви запослени	/	септембар 2012	Припремљена анализа тренутног стања у праћењу учинка
5.1.2	Размена искустава са другим општинама	Драгана Драганић Радна група	/	/	септембар - октобар 2012	Евидентирана искуства Других општина
5.1.3	Дефинисање правилника и процедура за праћење учинка запослених са утврђеним новим критеријумима	Драгана Драганић Јован Јовановић	Шефови одељења	/	октобар 2012	У својен правилник
5.1.4	Успостављање електронског система за праћење учинка у оквиру базе података о људским ресурсима	Марија Марић Бранко Бранковић Милош Милошевић	/	/	јун 2013.	Успостављен електронски систем
Задатак 5.2						
Управљање развојем запослених на основу учинка и резултата рада						
5.2.1	Анкетирање шефова одељења и одсека о питањима дневних норми и очекиваног квалитета обављеног посла	Драгана Драганић Петар Петровић	Шефови одељења	/	јануар 2013.	Обављена анкета и добијени подаци
5.2.2	Израда стандарда и норми за све описе послова	Драгана Драганић Петар Петровић	Шефови одељења	/	фебруар 2013.	Дефинисана норма и стандарди квалитета за све описе послова
5.2.3	Увођење шефова одељења и одсека у нови систем за управљање учинком и развојем запослених	Драгана Драганић Марија Марић Петар Петровић	Шефови одељења	/	фебруар 2013.	Сви шефови одељења разумеју и примењују нови систем управљања учинком

Анекс 2.3. Пример плана за мониторинг и евалуацију

**ПЛАН ЗА МОНИТОРИНГ И ЕВАЛУАЦИЈУ
УВОЂЕЊА И СПРОВОЂЕЊА ФУНКЦИЈЕ
ЉУДСКИХ РЕСУРСА**

Општина Пример

Област 1						
Институционализација и правни оквир за управљање људским ресурсима у градској општини Пример						
Посебан циљ 1: Успоставити адекватан правно-формални и институционални оквир за убођење модерне функције управљања људским ресурсима						
Задатак 1.1						
Израда политике и процедуре управљања људским ресурсима.						
Очекивани резултат/ефекат:						
Дефинисана политика и процедура за управљање људским ресурсима						
Показатељ	Јединица мере	Извор података/ доказ	Период посматрања	Одговорна особа	Резултат/Исход	
Усвојена политика управљања људским ресурсима до краја октобра 2012.	ДА/НЕ	Политка управљања људским ресурсима (документ)	једнократно	Ивана Ивановић		
Усвојена стратегија управљања људским ресурсима до краја октобра 2012.	ДА/НЕ	Стратегија управљања људским ресурсима (документ)	једнократно	Ивана Ивановић		
Усвојена процедура управљања људским ресурсима до краја октобра 2012.	ДА/НЕ	Процедура управљања људским ресурсима (документ)	једнократно	Ивана Ивановић		
Одсек за људске ресурсе, начелник управе, шефови одељења и сви запослени поступају у складу са политиком стратегијом и процедуром за управљање људским ресурсима	ДА/НЕ/ ДЕЛМИЧНО	Документација одсека за управљање људским ресурсима, записници са састанака, кореспонденција између одељења, одлуке, интранет	једном годишње	Ивана Ивановић	2013.	
					2014.	
					2015.	
					2016.	
					2017.	

Област 1	Институционализација и правни оквир за управљање људским ресурсима у градској општини Пример
Посебан циљ 1:	Успоставити адекватан правно-формални и институционални оквир за увођење модерне функције управљања људским ресурсима
Задатак 1.1	Израда политике и процедуре управљања људским ресурсима.
Очекивани резултат/ ефекат:	Дефинисана политика и процедура за управљање људским ресурсима
Коментари и запажања:	

Област 1							
Институционализација и правни оквир за управљање људским ресурсима							
Посебан циљ 1:	Успоставити адекватан правно-формални и институционални оквир за увођење модерне функције управљања људским ресурсима						
Задатак 1.2	Формирање групе послова за управљање људским ресурсима у оквиру Одељења за управу ради подизања нивоа ефикасности у управљању људским ресурсима						
Очекивани резултат:	Успостављена/функционална одговарајућа организациона структура за спровођење функције људских ресурса						
Показатељ	Јединица мере	Извор података/доказ	Период посматрања	Одговорна особа	Резултат/Исход		
Усвојена нова систематизација радних места, са предвиђеном Групом послова за људске ресурсе до краја децембра 2012.	ДА/НЕ	Документ: Систематизација радних места	једнократно	Марија Марић			
Обављена ISO:9001 стандардизација новоусвојене организационе схеме до јануара 2013.	ДА/НЕ	ISO:9001 документација	једнократно	Марија Марић			
Успостављена Група послова за управљање људским ресурсима до јануара 2013.	ДА/НЕ	Систематизација, организациона схема, одлуке, друго.	једнократно	Марија Марић			
Распоредени извршиоци за обављање предметних послова до марта 2013. године	ДА/НЕ	Решење о распоређивању запослених	једнократно	Марија Марић			
Група послова за управљање људским ресурсима је функционална и континуирано унапређује капацитете за рад: <ul style="list-style-type: none"> Успостављена активна двосмерна комуникација између руководиоца орг. јединица управе и Одсека за људске ресурсе. Запослениу Одсеку похађају обуке Пружа савете запосленима и руководству 	ДА/НЕ	Документација одсека за управљање људским ресурсима, записници са састанака, кореспонденција између одељења, одлуке, интранет	једном годишње	Марија Марић	2013.		
						2014.	
							2015.
							2016.
							2017.

Област 1	Институционализација и правни оквир за управљање људским ресурсима
Посебан циљ 1:	Успоставити адекватан правно-формални и институционални оквир за увођење модерне функције управљања људским ресурсима
Задатак 1.2	Формирање групе послова за управљање људским ресурсима у оквиру Одељења за управу ради подизања нивоа ефикасности у управљању људским ресурсима
Очекивани резултат:	Успостављена/функционална одговарајућа организациона структура за спровођење функције људских ресурса
Коментари и запажања:	

Анекс 3.1. Пример политике за управљање људским ресурсима

ПОЛИТИКА УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

Општина Пример

ПОЛИТИКА УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

Одсек за управљање људским ресурсима (у даљем тексту ОЉР) представља организациону целину која се бави свим аспектима везаним за управљање запосленима. Своје стручне услуге пружа свим запосленима, сарађује са одељењима/службама и њеним руководиоцима.

ВИЗИЈА

Развој високо квалитетних запослених који посао обављају предано, савесно и професионално, који поседују тимски дух, негују однос поверења и поштовања са осталим запосленима, имају потребу за сталним учењем, тј., професионалним развојем, те на тај начин са осталим запосленима представљају ефикасни сервис у службу грађана Примера.

МИСИЈА

Мисија ОЉР је да обезбеди запосленима у Управи квалитетне савете, услуге и подршку из области управљања људским ресурсима, а све у циљу постизања стратешких циљева изврности рада управе општине Пример.

СТРАТЕШКИ ПРАВЦИ ОДСЕКА ЗА УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

Одсек за управљање људским ресурсима има за стратешки циљ да се развија, проширује и унапређује како би био препознат по:

- Стратешком, проактивном и иновативном приступу управљању и развоју запослених;
- Руковођењу и подстицању организационе културе која вреднује тимски рад, иновације, проактивност, континуирано учење и владавину знања и искуства;
- Препознавању и истицању да су запослени у управи њен најважнији ресурс;
- Доброј пракси у планирању људских ресурса, регрутацији, развоју запослених, односима запослених, једнаким могућностима, заштити на раду, управљању променама и административно логистичкој подршци људских ресурса;
- Мотивацији, развоју и подршци запосленима да постигну њихов максимални потенцијал;
- Политикама и процедурама које подржавају и подстичу индивидуалну и организациону ефикасност и ефективност;

УЛОГА ОДСЕКА ЗА УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

ОЉР се брине да су прави људи са правим знањем и вештинама на правом месту у право време. Одсек то остварује кроз консултације, комуникацију и фокусираност услуга ОЉР на:

- Регрутовање руководства и запослених високог квалитета уз поштовање принципа једнаких могућности;
- Учествовање и подршка ефективном управљању појединцима и радним тимовима - ОЉР је активна спона која повезује сва одељења/службе и подржава их у остваривању што квалитетнијег обављања посла и остваривању што бољих резултата;
- Повећање капацитета запослених обезбеђењем сталног професионалног развоја - ОЉР ствара услове за лични и професионални развој запослених, са акцентом на стручност, проактивности, креативности и иновативности;
- Стварање и развој система награђивања базираног на оствареном учинку и успеху;
- Обезбеђењу добрих радних услова и сигурног радног окружења;

- Подршку и бригу о запосленима – ОЉР је место где могу да се обратe сви запослени уколико имају проблеме и изазове, било екстерне или интерне природе.

АКТИВНОСТИ ОДСЕКА ЗА УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

1. Кадровски послови

- Уређивање радно-правног статуса радника,
- Обављање послова према спољним институцијама везано за регулисање здравственог и пензионог осигурања радника,
- Вођење досијеа радника и електронске базе,
- Израда правилника, упутстава, процедура и сличних докумената којима се регулише радни однос и положај радника,
- И други кадровски послови;

2. Запошљавање

- Истраживање потреба запошљавања,
- Планови запошљавања,
- Запошљавање за упражњена места,
- Унапређење процеса запошљавања,
- Упознавање запосленог са радним окружењем; увођење у посао,
- Контрола усклађености запошљавања с прихваћеним планом,
- Истраживање извора људских ресурса у Управи градске општине и ван ње,
- Придобивање и селекција запослених интерним и екстерним конкурсима,
- И други послови везани за запошљавање;

3. Обуку и развој

- Планирање и спровођење интерне и екстерне едукације запослених и руководилаца,
- Контрола спровођења планираних програма едукације и праћење трошкова,
- Планирање каријере запослених,
- И други послови везани за образовање запослених;

4. Односи са запосленима

- Праћење развоја каријере радника,
- Праћење и унапређење система награђивања,
- Остали видови материјалног и нематеријалног награђивања,
- Психо-социјална помоћ,
- Пројекти на нивоу локалне самоуправе;

Анекс 3.2. Пример процедуре управљања људским ресурсима

ПРОЦЕДУРА УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

Дистрибуција упутства

Применљиво на:	Израдила:	Одобрио:	Публикација:
Све унутрашње организационе јединице управе	Радна група за унапређење функције управљања људским ресурсима	начелник Управе	електронска
	I	II	III
Издање:			

1. ПРИМЕНА

Ову процедуру су дужни да примењују сви руководиоци и запослени у Управи градске општине Пример у поступку управљања људским ресурсима.

То су пре свега начелник управе и његов заменик као лица која руководе радом управе градске општине, као и сви руководиоци унутрашњих организационих јединица којима прецизно дефинисани пословни процеси и пратеће процедуре дају алат за ефикасно руковођење запосленима у управи градске општине, а затим и сви запослени који добијају јасна правила у оквиру којих треба да се крећу при обављању својих послова.

2. РЕФЕРЕНТНА ДОКУМЕНТА

Документа Градске општине Пример:

- Статут Градске општине Пример,
- Одлука о Управи градске општине Пример,
- Правилник о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у Управи ГО Пример,
- Правилник о радним односима, дисциплинској и материјалној одговорности запослених у Управи ГО Пример,
- Правилник о звањима, занимањима и платама запослених у Управи ГО Пример

Примењује се важећа верзија.

3. ТЕРМИНОЛОГИЈА

Кадрови (људски ресурси) - заједнички назив за стручно оспособљене запослене – учеснике радних процеса (укључујући руководице).

Управљање кадровима (људским ресурсима) - Скуп кохерентних политика и процедура које су оквир за рад руководства управе и свих запослених, а чији циљ је пружање адекватне помоћи руководству управе у доследном, законитом и правичном руковођењу људским ресурсима.

Запослени – Физичко лице које је у радном односу у управи.

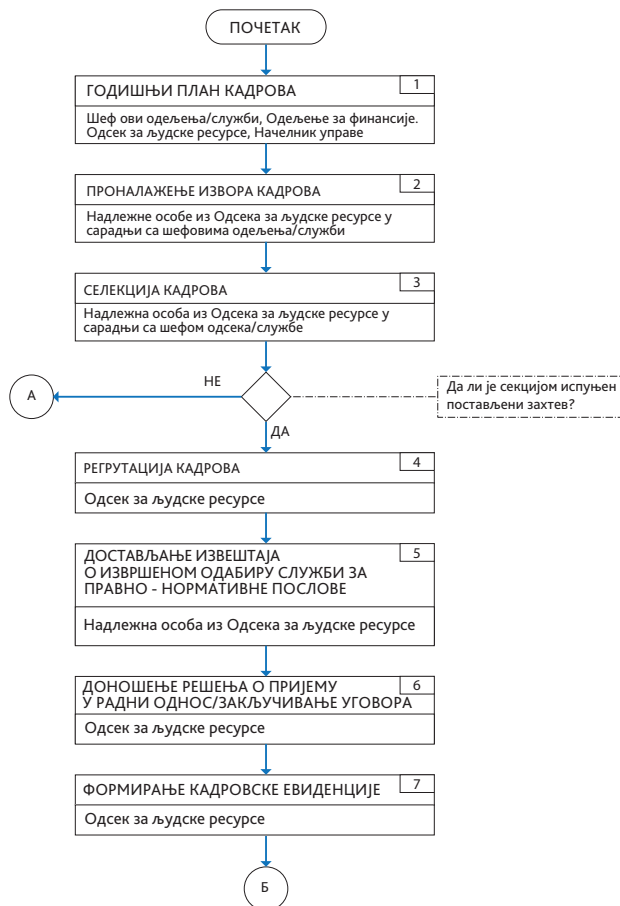
Послодавац – Управа Градске општине Пример, образована као јединствени орган, која запошљава односно радно ангажује лица.

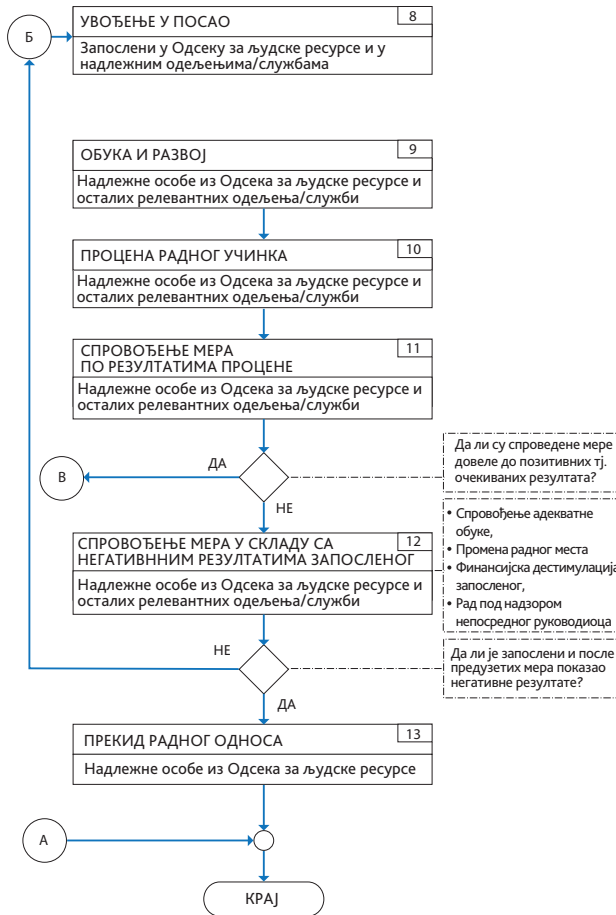
Начелник управе – Лице постављено од стране Већа градске општине на период од 5 година, да руководи управом градске општине.

Руководиоци унутрашњих организационих јединица (шефови одељења/служби) – лица која начелник управе распоређује да руководе унутрашњом организационој јединицом

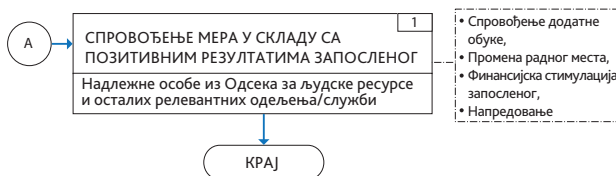
4. ДИЈАГРАМ ТОКА

Дијаграм тока бр. 1. Управљање људским ресурсима:





Дијаграм тока бр. 2. Процес у случају позитивних резултата процене радног учинка запосленог



5. ДЕТАЉНИ ОПИС

Процедура управљања људским ресурсима састоји се из следећих корака:

1. Годишњи план кадрова
2. Проналажење извора кадрова
3. Селекција/регрутација кадрова
4. Пријем у радни однос новозапослених/промена радног места
5. Доношење решења о пријему у радни однос/закључивање уговора
6. Формирање кадровске евиденције
7. Програм увођења у посао
8. Обука и развој кадрова
9. Процена радног учинка и спровођење мера по резултатима процене
10. Престанак радног односа
11. Појединачне обавезе

5.1. Годишњи план кадрова

На основу пројектоване политике управе, у складу са планираним буџетом, на основу предлога шефова одељења/служби и анализе Одељења за финансија, Одсек за људске ресурсе сачињава јединствени План потребног броја и структуре кадрова у задатом планском периоду, који одобрава начелник управе.

Приликом планирања узимају се у обзир следећи елементи:

- постојећа структура кадрова према квалитету и броју (запослени и лица ангажована по основу уговора, лица која одлазе у пензију и сл.),
- потребе за додатним кадровима због повећања обима посла,
- потребе за додатним кадровима за које се захтевају квалификације које нису предвиђене постојећим Правилником о систематизацији послова (то је најчешће случај код планиране измене у организацији, односно увођења нових пословних процеса),
- вишкови кадрова по појединим организационим јединицама.

План кадрова се формира тако да пружа јасну слику о потребним мерама како би се у наредном планском периоду обезбедио потребан број и структура запослених, и то:

- могућност да се одређени интерни вишкови, односно, мањкови запослених решавају унутрашњом прерасподелом постојећих људских ресурса (интерно померање запослених),
- покретање поступка регрутације потребних – нових кадрова,

- одређивање у односу на вишак запослених који је трајног карактера и код кога није могуће извршити интерно померање,
- покретање допуне акта о систематизацији послова за нове кадрове за које се захтева посебан квалификациони профил.

План кадрова приказује следеће податке:

- постојеће стање и структуру запослених према броју и квалитету (запослени на неодређено/одређено време и лица ангажована по основу уговора),
- разлике између постојећег и потребног броја запослених,
- временску динамику потреба за новим кадровима у планском периоду.

На иницијативу руководиоца организационе јединице управе могуће је одступање од предложених пројекција у оквиру планираног броја запослених за ту организациону јединицу. Оваква одступања одобрава начелник управе а на основу адекватне анализе, односно потребе које у изузетним случајевима налажу објективне околности и у договору са Одсеком за људске ресурсе.

5.2. Проналажење извора кадрова

У складу са усвојеним годишњим планом кадрова и временском динамиком потреба за новим кадровима Одсек за људске ресурсе у сарадњи са шефовима одељења/служби, одређује се у односу на могуће изворе кадрова.

Извори кадрова могу бити спољашњи и унутрашњи.

Унутрашњи извори кадрова су они запослени у управи градске општине за којима на постојећим пословима не постоји више потреба или потпуно искоришћење, а који према квалификацијама одговарају потребама управе односно сматра се да сагласно њиховим способностима /могућностима треба да пређу на друго радно место.

Спољашњи извори кадрова користе се и код пријема нових запослених и код ангажовања лица по основу уговора. Спољашњи извор може бити тржиште рада и/или друге организације и институције које располажу кадровима потребног профила. Ако постоји дефинисано радно место за које се тражи нови запослени, на основу квалификација утврђених важећим нормативним актом, дефинишу се захтеви за новозапосленог сагласно Правилнику о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у Управи градске општине Пример. Ако потребно радно место није дефинисано овим актом, шеф одељења/службе у сарадњи са Одсеком за људске ресурсе утврђује назив,

захтеване квалификације и опис послова за ново радно место. На основу тога врши се измена и допуна поменутог Правилника.

Ако у датом окружењу или на тржишту рада постоји стручњак одговарајућих квалификација који је познат Одсеку за људске ресурсе и/или организационој јединици, шеф одељења/службе, односно шеф Одсека за људске ресурсе, остварује контакт са њим.

Одсек за људске ресурсе обезбеђује ефикасну сарадњу са организацијама и агенцијама специјализованим за проналажење кадрова одговарајућег профила за потребе управе.

5.3. Селекција/регрутација кадрова

Одсек за људске ресурсе обавља разговор са кандидатом у сарадњи са одсеком/службом у оквиру које је исказана потреба за ангажманом новозапосленог.

Одабир се врши на основу:

- пријава и достављених докумената (образовање, искуство, вештине, посебне оспособљености..),
- резултата спроведених провера/референце,
- разговора са кандидатом;

Интерну селекцију обавља Одсек за људске ресурсе у сарадњи са шефом одељења/службе у којој је евидентиран запослени чији је трансфер у другу организациону целину целисходан и могућ и шефом одељења/службе у коју се врши трансфер запосленог, а сагласно исказаној потреби друге организационе јединице уз сагласност начелника управе.

Одсек за људске ресурсе такође врши селекцију лица која за потребе управе обављају послове по основу рада ван радног односа (Уговор о обављању привремених и повремених послова, Уговор о волонтирању, рад преко омладинске и студентске задруге и др.).

Задатак Одсека из претходног става јесте и реализација општег дела Програма за увођење у посао новозапосленог/лица које мења позицију у управи након извршене интерне селекције.

Пословни процес селекција/регрутација кадрова одвија се уз стриктно поштовање Законом прокламованог начела забране дискриминације лица која траже запослење и то како посредне тако и непосредне.

5.4. Пријем у радни однос новозапослених/промена радног места

На основу Извештаја Одсека за људске ресурсе о процени кандидата, и по добијању сагласности начелника управе, за пријем у радни однос предложеног кандидата израђују се неопходни документи за пријем у радни однос на неодређено/одређено време коју верификује руководилац Одсека за људске ресурсе и потписује начелник управе.

Предлог за распоређивање запосленог из једне организационе јединице у другу доставља се од стране руководиоца организационе јединице прво Одсеку за људске ресурсе на проверу и потврду могућности за реализацију промене радног места. Предлог се упућује минимум 15 (петнаест) календарских дана пре фактичког упућивања запосленог на друге послове).

У року од 3 (три) радна дана Одсек за људске ресурсе извршиће потребне провере и благовремено информисати о извршеној промени све учеснике, као и лице задужено за ажурирање базе података.

Процес провере као и процес ажурирања Базе података одвија се у Одсеку за људске ресурсе.

5.5. Доношење решења о пријему у радни однос/закључивање уговора

Након завршеног процеса селекције кадрова и добијене сагласности начелника управе Одсек за људске ресурсе новозапосленом издаје решење о пријему у радни однос и распоређивању, док се запосленом који се распоређује из једне у другу организациону јединицу управе/промена радног места издаје решење о распоређивању.

Са одабраним спољним сарадником закључује се Уговор и њиме се дефинишу надлежности и задужења сагласно са важећим одредбама радног законодавства. Уговор верификован од стране шефа Одсека за људске ресурсе, потписан од стране Начелника управе, евидентира се као такав у Одсеку за људске ресурсе.

5.6. Формирање кадровске евиденције

За сваког запосленог Одсек за људске ресурсе води евиденцију и чува сва документа везано за његов радно-правни статус. Сва документација има

карактер поверљивих докумената, чува се закључана и о њој брине лице овлашћено за правно-нормативне послове у оквиру Одсека за људске ресурсе. Евиденција обухвата:

- **Маја А** - Лична документа (извод из матичне књиге рођених/венчаних, уверење о држављанству, лекарско уверење, дипломе/сведочанства/ уверења о завршеној школи/факултету...) и интерна стручна звања и квалификације (потврде, уверења о обуци, сертификати).
- **Маја Б** – Документа о радном односу (Радна књижица, решења о пријему, решења о распоређивању...)
- **Маја Ц** – Документа о годишњем одмору, плаћеном и неплаћеном одсуству
- **Маја Д** – Документа о награђивању, оцењивању и кажњавању
- **Маја Е** – Документа о социјалном осигурању и правима из социјалног осигурања

Напоредо са овом евиденцијом у Одсеку за људске ресурсе подаци о запосленима у управи уносе се у електронској форми у Кадровску апликацију. Ова евиденција представља Базу података о запосленима у управи и ови подаци такође имају карактер поверљивих података о запосленим лицима у управи Градске општине Пример.

Надзор над управљењем подацима који се уносе у Базу односно надзор над извештавањем везано за све податке из Базе врши шеф Одсека за људске ресурсе.

5.7. Програм увођења у посао/општи и посебни

Одсек за људске ресурсе у сарадњи са надлежном организационом јединицом управе организује систематизовану обуку за рад на одређеним пословима и то запослених који су засновали радни однос у управи/променили радно место.

Оспособљавање се реализује за специфичне послове који захтевају додатну обуку новозапослених односно запослених који мењају радно место.

Програм увођења у посао састоји се из општег и посебног дела.

Општи део Програма увођења у посао, који пролазе сви новозапослени без обзира на статус, радно место и претходно искуство, обухвата:

- упознавање са организационом шемом управе и по потреби са изводом из правилника о систематизацији послова, везано за специфичности извршавања послова у управи (захтеви/режим/спровођење додатне обуке у управи)
- упознавање са правилима понашања Градске општине Пример,

Посебни део Програма увођења у посао обухвата:

- упознавање са организацијом управе (кључне организационе целине са којима ће лице које ступа на рад сходно опису посла, имати контакте и сарадњу);
- опис посла за радно место на које се распоређује новозапослени/запослени,

5.8. Престанак радног односа запосленом

Престанак радног односа за запослене у управи дефинисан је и одвија се под условима и на начин прописан одредбама важећег радноправног законодавства и подзаконских аката.

Случајеви престанка радног односа су:

- споразумни престанак радног односа,
- отказ од стране послодавца,
- отказ од стране запосленог.

Све активности везано за реализацију престанка радног односа-спровођење Законом предвиђеног поступка престанка радног односа, запослених одвијају се у оквиру Одсека за људске ресурсе и под надзором шефа овог Одсека.

Документи који су везани за реализацију овог процеса строго су формалне природе, имају карактер поверљивог документа и чувају се у Персоналном досијеу запосленог/уносе се у Базу података о запосленима која се води у Одсеку за људске ресурсе.

5.9. Обука и развој кадрова

Одсек за људске ресурсе обезбеђује развој кадрова планираним мерама којима се остварује развој компетентности запослених на нивоу који обезбеђује остваривање политике и циљева управе. Унапређење компетентности кадрова се посебно стимулише у сегменту:

- развоја знања и вештина у области струке сваког појединца,
- захтев закона и прописа,
- методологије и стратегије унапређења квалитета пословања,
- промене и унапређења ради постизања усаглашености потребних и расположивих кадрова.

Конкретне мере за развој стручне компетентности запослених у управи дефинишу се на периодичном нивоу (једном годишње). План је подложен ревизији сагласно указаним потребама унапређења људских ресурса и у краћим временским периодима.

Предлог обука даје шеф Одељења/Службе, односно особа задужена за обуку и развој људских ресурса у Одсеку за људске ресурсе и то у форми документа који носи назив Програм обуке запослених у Управи градске општине
Пример.

5.10. Процена радног учинка и спровођење мера по резултатима процене

У управи је дефинисан начин процене остварених резултата тако да се сваки појединац вреднује сагласно утврђеном систему процене учинка запослених у Управи градске општине. Општи критеријуми процене учинка за све запослене су:

- спровођење дефинисане политике управе,
- остварење постављених циљева и планова,
- поштовање правила службе и правила понашања,
- остварење дефинисаних критеријума квалитета за процесе и услуге управе.

Процена радног учинка запослених остварује се:

- редовним надзором над спровођењем активности од стране непосредно надређеног,
- преиспитивањем остварења циљева пословања и планова рада,
- проценом рада – утврђивањем функционалне усаглашености активности запосленог са активностима које се одвијају у оквиру делегираног делокруга рада сваког запосленог понаособ.

На основу резултата вредновања радног учинка, Одсек за људске ресурсе дефинише и спроводи одговарајуће мере којима се обезбеђује да запослени доприносе остваривању циљева управе. Мере могу бити: негативне и позитивне.

Код негативних резултата процене:

- спровођење додатних обука за стицање знања, вештина и искуства за обављање дефинисаних послова,
- прописивање периода рада под надзором,
- трансфер на друге послове за које запослени у складу са квалификацијама испуњава услове (привремено суспендовање са дела послова где запослени није показао очекиване резултате),
- престанак радног односа уколико нису постигнути очекивани резултати рада, а запослени се не може распоредити на друге послове,
- привремена финансијска дестимулација.

Код позитивних резултата процене:

- упућивање на обуке и усавршавања у земљи и иностранству,
- финансијска мотивација сагласно Правилнику о звањима, занимањима и платама запослених у Управи ГО Пример,
- трансфер на креативније послове, односно, распоређивање на руководеће послове,
- додељивање вишег звања (напредовање).

6. ОДГОВОРНОСТИ И ОВЛАШЋЕЊА

Обавезу и одговорност за спровођење захтева ове Процедуре имају сви учесници у поступку управљања људским ресурсима у управи Градске општине Пример.

За контролу примене ове процедуре надлежне су овлашћене особе из напред поменутих организационих делова управе.

За решавање спорних ситуација надлежне су одговорне особе – учесници у примени процедуре (свако из свог делокруга рада).

Обавеза је свих учесника у примени процедуре да проуче референтна документа из одељка 2 ове Процедуре.

Овај документ је само за интерну употребу.

Овај документ одобрава Начелник управе Градске општине Пример.

7. НАЧИН ИЗМЕНЕ ПРОЦЕДУРЕ

Ова процедура мењаће се на основу предлога одобреног од стране начелника Управе градске општине Пример, а потом и од Већа градске општине.

8. ПРИЛОЗИ

Ова процедура нема прилоге.

Анекс 3.3. Модел огласа о екстерном запошљавању

ЈАВНИ КОНКУРС ЗА ПОПУЊАВАЊЕ ИЗВРШИЛАЧКОГ РАДНОГ МЕСТА

I Орган у коме се попуњава радно место:

Општина Пример, Булевар кестенова 28, 12300 Пример

II Образложење/основ за расписивање конкурса:

На основу Одлуке бр. 25-41/2012 (Службени гласник општине Пример бр. 31/2012), 20. децембра 2012. године, општина Пример основала је Одсек за управљање људским ресурсима, у оквиру Одељења за општу управу. Управљање људским ресурсима обухвата:

- Послове кадровске евиденције
- Послове запошљавања
- Послове обуке и развоја запослених
- Послове управљања учинком запослених

На основу нове Систематизације радних места (Службени гласник општине Пример бр. 31/2012), начелник Општинске управе, дана 22. децембра 2012. године, донео је Одлуку о попуњавању радних места у Одсеку за управљање људским ресурсима (бр. 25-41/2012).

II Радно место која се попуњава:

Савешњик за обуку и развој – радно место у оквиру Одељења за општу управу, Одсек за управљање људским ресурсима – 1 извршилац.

III Место рада:

Општина Пример, Булевар кестенова 28, 12300 Пример

IV Трајање радног односа:

Радни однос се заснива на неодређено време. Кандидат који први пут заснива радни однос у државном органу подлеже пробном раду у трајању од шест месеци.

V Услови:

Квалификације: Стечено високо образовање из области друштвених наука (психологија, социологија, педагогија, андрагогија или лингвистика) на основним студијама у трајању од најмање четири године. Положен државни стручни испит је пожељан. Кандидат без положеног државног стручног испита прима се на рад под условом да тај испит положи до окончања пробног рада.

Радно искуство: најмање пет године радног искуства на пословима обуке и развоја у јавном или приватном сектору; искуство у припреми планова и програма обуке и развоја, спровођењу анализе потреба за обуком, припреми материјала за обуку и одржавању интерактивне обуке, које се може доказати.

Потребне вештине:

- Познавање рада на рачунару (Word, Excel, интернет, коришћење електронских база података)
- Напредно знање енглеског језика
- Способност за рад у тиму
- Креативност и способност преузимања иницијативе
- Висок степен писмености
- Вештине фацитације
- Вештине презентовања
- Познавање процеса планирања

Додатни захтеви за поштовањем вредности и принципа организације: интегритет и непристрасност, професионализам и савесност у обављању посла, поштовање рокова и орјентисаност ка резултатима, поштовање различитости (принципа родне равноправности, слободе избора верских убеђења и сексуалног опредељења свих запослених).

VI Провера оспособљености, знања и вештина:

У изборном поступку, за све кандидате који уђу у ужи избор ће бити организована провера знања и вештина.

Са кандидатима чије су пријаве благовремене, потпуне, разумљиве, допуштене, уз које су приложени сви потребни докази о испуњавању услова за оглашено радно место, назначене вештине и знања биће проверавани у просторијама Општине Пример, други спрат, канцеларија 29, Булевар ке-стенова 28, 12300 Пример, у периоду од 13. до 17. јануара 2013. године, са почетком у 9 часова, о чему ће учесници конкурса бити обавештени путем електронске поште (адресу навести у пријави).

Провера ће бити обављена у следећим областима:

- Познавање рада локалне самоуправе, укључујући и познавање закона и прописа који регулишу рад државне управе, локалне самоуправе и радне односе у јавном сектору;
- Познавање циклуса интерактивне обуке;
- Познавање рада на рачунару;
- Знање енглеског језика.

Пријава на конкурс садржи име и презиме кандидата, датум и место рођења, адресу становања, податке о образовању, податке о досадашњем радном искуству с кратким описом послова на којима је кандидат радио до подношења пријаве.

VII Докази који се прилажу уз пријаву на конкурс:

Уверење о држављанству; извод из матичне књиге рођених; диплома о стручној спреми; радна биографија, исправе којима се доказује радно искуство у струци (потврде, решења и други акти из којих се види на којим пословима и са којом стручном спремом је стечено радно искуство); радна књижица; уверење о положеном државном стручном испиту за рад у државним органима.

Службеник општине Пример који се пријављује на јавни конкурс, уместо уверења о држављанству и извода из матичне књиге рођених подноси решење о распоређивању или премештају на радно место у органу у коме ради или решење да је нераспоређен.

Сви докази прилажу се у оригиналу или у фотокопији која је оверена у општини или у суду.

VIII Рок за подношење пријава:

Рок за подношење пријава на конкурс је 8 дана. Рок почиње да тече наредног дана, од дана када је конкурс оглашен у у Службеном гласнику општине Пример, дневном листу *Полиџика* и веб страници општине Пример www.primer.org.rs/zaposljavanje.

IX Адреса на коју се подносе пријаве:

Одељење за општу управу, 12300 Пример, Булевар кестенова 28, са назнаком: „За јавни конкурс“.

X Лице задужено за давање обавештења:

Петар Петровић, тел.: 012/3031-19-02

Напомене: Неблаговремене, недопуштене, неразумљиве или непотпуне пријаве и пријаве уз које нису приложени сви тражени докази у оригиналу или фотокопији овереној у општини или суду биће одбачене.

Само кандидати који испуњавају све услове из конкурса, односно, они који су ушли у ужи избор ће бити контактирани.

Недискриминаторна клаузула: Општина Пример пружа једнаке могућности свим кандидатима, без обзира на пол, старосно доба, сексуалну оријентацију, степен инвалидитета, верско или политичко убеђење.

Анекс 3.4. Процес анализе потреба за обуком

ПРОЦЕС АНАЛИЗЕ ПОТРЕБА ЗА ОБУКОМ

1. Разговорати са руководством – обезбедити подршку и ауторитет; схватити приоритете руководства; сазнати могуће правце, трендове, очекивања за будућност.

2. Припремити циљеве и план за процес анализа потреба за обуком (енгл. TNA) – дефинисати циљеве „TNA“; програм и план извођења (временски оквири, рокови за прикупљање и анализу, рок за извештај).

3. Идентификовати изворе информација – документи (стратегије, прописи, „HR“ документи), посматрање радних процеса, интервјуи и упитници, статистике...

4. Одабрати методе прикупљања – нису сви методи исти за сваку организацију, потребно прилагодити количину информација циљевима самог „TNA“.

5. Прикупити информације – добро испланирати неопходно време; планирати унапред, кренути на време.

6. Анализирати податке и идентификовати потребе – кључно је дефинисати доказ за наведену потребу (које знање, вештина или ставови треба да се унапреде).

6. Анализирати податke и идентификовати потреbe – кључно је дефинисати доказ за наведену потребу (које знање, вештина или ставови треба да се унапреде).



7. Развити циљеве обуке – циљеви треба да дају јасну слику шта је потребно постићи: знање, вештине, ставови које је потребно усвојити и стандарде учинка које је потребно достићи.



8. Развити план обуке (тренинга) – садржи идентификовану потребу, доказе (чињенице) о потреби, врсту обуке која је неопходна, за кога је, ко ће је извести, циљеве обуке, процену трошкова и рокове за извођење.



9. Направити извештај са „TNA“ – треба да садржи идентификоване потребе, ко треба да унапреди шта, докази о потребама, предложени план обука, ресурсе (време и новац) и на крају јако важно, потребе које не решава сам тренинг већ шире организација.

Анекс 3.5. Модел плана обуке

План обука (пример*)

од .. / .. / .. до .. / .. / ..

Потреба	Доказ	Врста обуке	Извођач	За кога	Циљеви	Трошкови	Време
Процедура за интервју у оцењивању учинка	Од 40 обављених интервјуа о оцени учинка у 32 (80%) нису покривени сви неопходни кораци. Од планираних 90 обављено је 40 интервјуа (45%).	Интерна, тренинг у групама од 15-20 полазника, 4 x тренинг	Обуку ће извести запослени у људским ресурсима	За све руководиоце и шефове који раде оцену учинка за своје запослене (око 90 људи, 5 група).	Научити полазнике процедуру оцене учинка и како се изводе интервјуи.	10,000	1.7. – 1.9.2013.
Комуникација с клијентима	Број жалби грађана на услужност запослених у последњих 6 месеци порастао је за 25%.	Интерна, тренинг у групама од 15-20 полазника, целодневни тренинг	Екстерни извођач	За све запослене који имају директан контакт са грађанима (око 40 људи, 2 групе)	Научити полазнике како да на одговарајући начин комуницирају с грађанима и како реаговати на жалбе.	30,000	1.2. – 1.3.2013.

*ово је илустриран пример како може да изгледа једноставан план обука са основним елементима. Прецизније објашњење одређених методолошких прилика и концепција (као нпр. моћних врста обуке, правилно формулисања циљева и задатака, односно целој процеса анализе потреба и планирања обука) превазилази амбиције овог приручника.

Анекс 3.6. Модел извештаја о похађаној обуци

ИЗВЕШТАЈ О ПОХАЂАНОЈ ОБУЦИ

Назив обуке	
Организатор обуке	
Датум одржавања	
Место одржавања	
Учесници обуке	
Организациона јединица на коју се обука односи	
Сврха обуке	
Циљеви обуке	
Материјали са обуке	
Кратак опис садржаја обуке	

Користи од обуке - план примене знања на радном месту**План за преношење знања на нивоу општинске управе****Коментар****План даљих обука/повезане обуке у најави**

Извештај припремио/ла:

Анекс 3.7. Пример формата за процену квалитета рада и учинка запослених

ФОРМУЛАР ЗА ПРОЦЕНУ КВАЛИТЕТА РАДА И УЧИНКА ЗАПОСЛЕНИХ

Формулар се попуњава на основу свакодневног праћења рада запосленог, као и на основу обављања тромесечног полуструктурисаног интервјуа са запосленим.

Организациона јединица		
Руководилац организационе јединице/супервизор		
Радно место/функција запосленог		
Име и презиме запосленог		
Период процене	Од:	До:
Датум попуњавања формулара		

ПРОЦЕНА ЛИЧНИХ И ПРОФЕСИОНАЛНИХ КАРАКТЕРИСТИКА						
Карактеристика	Коментар	Оцена				
Примереност у одевању		1	2	3	4	5
Однос према колегама		1	2	3	4	5
Поштовање правила и процедура		1	2	3	4	5
Прилагодљивост пословном окружењу		1	2	3	4	5
Посвећеност послу		1	2	3	4	5
Истрајност у испуњавању радних обавеза		1	2	3	4	5
Степен самосталности у обављању посла		1	2	3	4	5
Способност самоконтроле		1	2	3	4	5
Аналитичке вештине		1	2	3	4	5
Способност комуникације		1	2	3	4	5
Способност преузимања иницијативе		1	2	3	4	5
Тимски дух		1	2	3	4	5
ПРОЦЕНА УЧИНКА - СТЕПЕН ИСПУЊЕНОСТИ РАДНИХ ЦИЉЕВА						
Радни циљ 1		1	2	3	4	5
Радни циљ 2		1	2	3	4	5
Радни циљ 3		1	2	3	4	5
Радни циљ 4		1	2	3	4	5
Радни циљ 5		1	2	3	4	5

ЗАПАЖЕН ДОДАТНИ УЧИНАК

На пример: помоћ колегама, рад на пројектима, прековремени рад, рад код куће, остало...

ОПШТИ УТИСАК О ЗАПОСЛЕНОМ/КОМЕНТАР СУПЕРВИЗОРА

Општа оцена и запажања у наративном облику

КОМЕНТАР И ЗАПАЖАЊА ЗАПОСЛЕНОГ

Сагласност, односно, неслагања са оценом и коментарима

Потпис непосредног
руководиоца
Датум:

Потпис запосленог
Датум:

Потпис начелника Управе
Датум:

Анекс 4.1. Упутство за мониторинг и евалуацију управљања људским ресурсима

УВОЂЕЊЕ И СПРОВОЂЕЊЕ ФУНКЦИЈЕ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

УПУТСТВО ЗА МОНИТОРИНГ И ЕВАЛУАЦИЈУ

Општина Пример

Увод

Користи од мониторинга и евалуације су многоструке. Ако су резултати рада објективно видљиви, лакше се остварује посвећеност запослених, али и подршка грађана. Свака промена на боље шаље им поруку да бринемо о њима, да је унапређење квалитета живота наших грађана примарни циљ Општинске управе Пример, која у директној зависности од њихових потреба и очекивања устројава своју организациону структуру и унутрашњу организацију. Истовремено и они постају свеснији реалне потребе да се активно укључе и учествују у локалном политичком животу и у заједничком креирању локалног друштвеног развоја.

Оваквим приступом јавна управа има улогу сервиса грађана, а не пуког инструмента власти. Њен приоритетни задатак и обавеза је да увек буде у служби грађана, као и да створи све неопходне предуслове да се њени грађани осећају као „власници“ јавне политике која се остварује на локалном нивоу. Грађани треба да буду уверени да могу директно да утичу на формулисање и остваривање најважнијих питања локалне заједнице и да могу слободно да позивају носиоце власти и јавне службенике на одговорност.

Базе података које ће се оформити на основу резултата мониторинга и евалуације помоћи ће и да се боље представи рад Одсека за људске ресурсе, унапреди комуникација унутар управе општине и са грађанима, као и да се унапреди свеукупни квалитет људских ресурса.

План мониторинга и евалуације је саставни део Оперативног плана за увођење функције људских ресурса. Њиме се дефинише како ће се пратити увођење и спровођење функције управљања људским ресурсима и мерити резултати и утицај рада Одсека за управљање људским ресурсима, што ће не само знатно олакшати посао Управе, јер ће се грешке благовремено исправљати у ходу, већ ће Управа располагати и читавим низом података и информација које ће јој бити веома корисне у свакодневном раду.

Мониторинг и евалуација није само просто прикупљање података. Тај процес захтева одређене вештине и он обухвата умешно тумачење резултата на примерен, јасан и разумљив начин, као и њихово ефектно представљање циљним групама. У том смислу, ово Упутство ће бити од непосредне помоћи да особе задужене за мониторинг и евалуацију, али и сви запослени у Управи боље разумеју основне појмове мониторинга и евалуације, као и да се јасно дефинише **ко, како и када треба да буде укључен у тај процес.**

Добро планирање процеса мониторинга и евалуације је кључна активност и она обухвата:

- Дефинисање добрих показатеља,
- Начин праћења спровођења стратегије и политике управљања људским ресурсима,
- Поштовање процедура (са приоритетним циљем успостављања „позитивне радне дисциплине“),
- Спровођење Оперативног плана,
- Ефективност и ефикасност у раду Одсека за људске ресурсе,
- Мерење непосредних резултата рада (са приоритетним циљем сагледавања објективних потенцијала и потреба за обукама запослених),
- Утврђивање исхода предузетих мера и спроведених активности,
- Бележење промена које су настале на нивоу Управе, као и нивоа квалитета пружених услуга корисницима - грађане и нивоа квалитета њиховог живота,
- Унапређење квалитета рада Одсека за управљање људским ресурсима кроз увођење неопходних промена, на основу резултата мониторинга и евалуације.

У ширем смислу, успостављањем система за мониторинг и евалуацију функције људских ресурса, омогућава се и праћење рада целокупне Управе на

систематски и свеобухватан начин, а самим тим и да се на основу добијених информација стално унапређује рад Управе и услуге које се нуде грађанима, пословном сектору и свим другим заинтересованим странама. То подразумева увођење једног новог стандарда и организационе културе, квалитетнијег односа према раду и отварање нових, небројених и несагледивих позитивних перспектива развоја Управе.

Појам мониторинга

Мониторинг (праћење) представља редовно посматрање и бележење активности у оквиру спровођења функције управљања људским ресурсима. То је процес **рутинскої прикупљања информација** о свим аспектима тог процеса.

Процес мониторинга подразумева систематично и циљано посматрање – праћење и проверавање да ли и како активности напредују.

Мониторинг функције управљања људским ресурсима такође подразумева слање повратних информација о напретку и раду свима који су у њега укључени: онима који је спроводе, руководству локалне самоуправе и његовим корисницима. Редовно прикупљање информација и извештавање помаже нам да побољшамо свој учинак, као и квалитет и ефикасност процеса.

Начин на који ће се пратити спровођење функције људских ресурса утврђује се у фази планирања.

Мониторинг нам обезбеђује информације које нам помажу да:

- Анализирамо ситуацију и услове за увођење функције људских ресурса и управљање људским ресурсима,
- Утврдимо да ли су уложени ресурси добро искоришћени,
- Уочимо проблеме у овој области и на време потражимо решења,
- Будемо сигурни да се активности одвијају како треба, да на њима раде прави људи и да се послови обављају на време,
- Преносимо искуства са једног пројекта на други и да учимо на сопственим грешкама и dobrим примерима,
- Проверимо да ли смо пројекат увођења функције људских ресурса испланирали на прави начин и да ли је потребно да унесемо неке измене у ходу.

Увођење и спровођење функције људских ресурса је пројекат. **Мониторинг је процес који траје током свих фаза једног пројектног циклуса.**

Анализа тренутног стања и дефинисање кључних проблема

Ситуациона анализа представља један од првих, кључних корака и има за циљ да утврди тренутно стање и капацитете општина, да покаже каква је тренутна пракса у управљању људским ресурсима, као и да укаже на недостатке и слабости, али и примере добре праксе. Резултати ове анализе указују на специфичне потребе општине за унапређењем и јачањем капацитета појединих области и функција, а извештај на основу ситуационе анализе пружа конкретне препоруке за активности које је потребно спровести у градској општини Пример. На основу тих резултата, дају се препоруке за унапређење функције људских ресурса кроз припрему Оперативног плана будућих активности који ће бити спроведен у дело у задатом периоду. Прва ситуациона анализа урађена је у јулу 2012. године и она представља полазну тачку за мерење учинка, резултата и ефеката увођења функције људских ресурса.

Инструмент за процену тренутног стања у општини састоји се од низа мерљивих показатеља капацитета за управљање људским ресурсима у следећим областима:

- Организација и планирање људских ресурса,
- Регрутовање и избор кандидата,
- Структура запослених, стручно усавршавање, обука и развој,
- Управљање учинком и награђивање,
- Пружање стручне и правне помоћи запосленима,
- Организациона култура и обезбеђивање једнаких могућности за све запослене.

Овакав инструмент за утврђивање капацитета општина за управљање људским ресурсима има вишеструку намену и користи се за интерну процену тако што:

- Омогућава да се утврди тренутно стање и капацитети локалне самоуправе у овој области и укаже на приоритете за будући рад,
- Обезбеђује мерљивост и поузданост, кроз комбиновање квантитативних и квалитативних података,
- Представља ефикасно средство за мерење напретка, учинака и ефеката увођења функције људских ресурса,

- Доприноси успостављању дугорочног, одрживог система за мониторинг и евалуацију функције људских ресурса,
- Може се користити за поређење сопствених капацитета, са капацитетом осталих општина у Србији (енгл. *benchmarking tool*),
- Представља ефикасан инструмент за стратешко планирање развоја људских ресурса јединице локалне самоуправе, јер јасно указује на недостатке и проблеме на које се треба циљано усредсредити.

Почетна анализа ситуације (енгл. *baseline*) је од кључног значаја и представља први корак и предуслов за поуздан мониторинг и евалуацију. Она даје димензије мерљивости и упоредивости. Уколико немамо податке о почетном стању, мониторинг и евалуација губе смисао.

Анализа стања у управљању људским ресурсима се обавља једном годишње и мора се непрестано употпуњавати додатним информацијама током процеса спровођења функције управљања људским ресурсима, мониторинга и поновног планирања. Мониторинг игра кључну улогу, јер обезбеђује релевантне и свеже информације о стању и проблемима у општини.

За годишњу процену и анализу стања користити Индекс капацитета за управљање људским ресурсима (енгл. *Human Resource Management Capacity Index*).

Циљеви и задаци

Циљеви и задаци које смо поставили представљају основу за мониторинг и евалуацију процеса увођења и спровођења функције људских ресурса. Они су „репери“ на основу којих меримо свој успех или неуспех.

Оперативни план је водич за увођење функције људских ресурса и основ за дефинисање показатеља (индикатора) за мониторинг.

Оперативни план садржи:

- Корак/активности које треба спровести,
- Редослед активности,
- Временски оквир/рокове за спровођење активности,
- Задужења особа које су укључене у пројекат,
- Очекиване резултате активности које ће се спровести.

План мониторинга и евалуације

Планом мониторинга се дефинише шта треба пратити, ко тиме треба да се бави и како то да чини. Показатељи за праћење спровођења Оперативног плана се дефинишу у фази планирања.

Показатељи су **квантитативни** и **квалитативни** критеријуми за мерење и процену напредовања активности управљања људским ресурсима. Индикатори треба да буду јасни, доследни и проверљиви.

Планирање нам помаже да одредимо начине на које ћемо спроводити управљање људским ресурсима и обављати мониторинг;

Мониторинг нам обезбеђује повратне информације о процесу спровођења те функције и поновног планирања/кориговања плана.

Појам евалуације

Евалуација је процес процене резултата и ефеката управљања људским ресурсима, у односу на постављене циљеве и задатке. То подразумева **процесну вредносци** и **значаја увођења и спровођења функције људских ресурса** и, у том смислу, евалуација се разликује од мониторинга, који се своди на посматрање и извештавање на основу њега.

Основни принципи евалуације су:

- Непристрасност и независност,
- Кредибилитет/компетенције,
- Учешће свих заинтересованих страна и
- Корисност.

Основни критеријуми који се користе при евалуацији:

- **Значај** - оцењује се значај циљева увођења функције управљања људским ресурсима у односу на проблеме које је требало решити,
- **Ефикасност** - оцењује се да ли су резултати увођења те функције остварени уз разуман утршак укупних расположивих ресурса.
- **Ефективност** - оцењује се колико су појединачни резултати у спровођењу функције управљања људским ресурсима допринели остварењу сврхе њеног увођења,

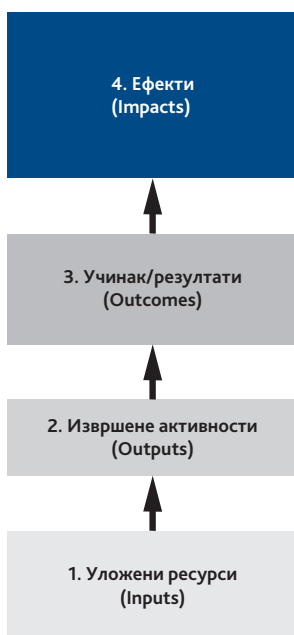
- **Утицај** - оцењује се утицај увођења те функције на ширу друштвену заједницу – друштвено окружење, и
- **Одрживост** - оцењује се вероватноћа да ће користи од функције управљања људским ресурсима наставити да се реализују и после њеног увођења.

Мониторинг је континуиран процес, док се евалуација спроводи периодично.

Сврха евалуације

Евалуација је веома значајна за откривање препрека и застоја који отежавају постизање циљева. Она нам помаже да нађемо решења за проблеме и спроведемо пројекат како треба. Евалуација има суштински значај јер нам омогућава да на основу искуства у спровођењу активности увођења функције људских ресурса извучимо поуке које ће нам бити веома значајне у спровођењу других, нових пројеката.

Функција управљања људских ресурса се евалуира пре увођења, за време и током њеног спровођења и то на следећим нивоима:



Ефекти: Крајни резултати, конкретне промене које показују да су циљеви и задаци испуњени и да смо корак ближе ка визији дефинисаној у Стратегији и Политици управљања људским ресурсима, као и Стратегији одрживог развоја општине

Учинак, резултати: шта смо до сада завршили и како то утиче на бољи рад општинске управе, задовољство запослених, квалитет услуга које општина пружа, задовољство грађана услугама које општина пружа.

Извршене активности: Извршени пројекти, обављене активности

Уложени ресурси: основ за увођење функције људских ресурса (правни и институционални оквир, постојећа документа општине, финансијска средства са којима располажемо, људски ресурси, техничка помоћ и знања).

Врсте евалуације

Мониторинг показатеља извршења активности је континуиран процес, који тече од тренутка њиховог дефинисања у оквиру плана, а евалуација је периодична активност:

Краткорочни преглед резултата мониторинга омогућава нам да имамо непосредан увид и сазнања о напретку (прогресу) у увођењу и спровођењу функције људских ресурса и примени Оперативног плана месечној, тромесечној или шестомесечној основи. Ови извештаји представљају инструменте који „звоне на узбуну“ уколико нешто није у реду – они прате динамику спровођења функције људских ресурса. Веома су корисни за управљање ризиком, спречавање неуспеха, јачање јавне одговорности оних који спроводе пројекте и спровођење контроле од стране доносилаца одлука.

Средњорочни преглед статуса показатеља се усредсређује на конкретне резултате или кључне кораке у спровођењу функције људских ресурса. Они помажу да се процени учинак оних који учествују у њеном спровођењу и, кад је то могуће, указују на предности и недостатке, анализирају шансе и претње и указују на потребу за променама. Средњорочни преглед се заснива и на статистици – јер у овом периоду већ располажемо одређеним подацима – почетном анализом стања (енгл. baseline), претходним извештајима итд., на основу којих можемо да пратимо трендове.

Они омогућавају одговоре на питања: „Где смо били на почетку? Где смо сада – у овом тренутку? Где желимо да будемо? Како и када ћемо тамо стићи – да ли треба нешто суштински мењати?“

Дугорочни преглед и евалуација фокусирају се на утицај и ефекте пројеката који доносе промене. Они омогућавају одговор на питање: „Какав је дугорочни ефекат Стратегије и Политике управљања људским ресурсима и њихове примене?“. Резултати ове евалуације се могу представити на различите начине: кроз графички приказ промене, кроз приче о успесима и достигнућима, чињенице и бројке о томе како је дошло до значајних промена у кључним областима развоја, колико су промене одрживе и какве смо поуке извукли.

Дефинисање показатеља

Како ћемо дефинисати показатеље успешног спровођења функције људских ресурса?

- На основу детаљне анализе функције људских ресурса и свега што она обухвата;
- На основу анализе потреба и очекивања на нивоу целокупне Управе, као и анализе потреба и очекивања друштвеног окружења;
- Кроз заједничке разговоре, анализе, разматрања/на основу повратних информација од свих битних актера;
- На основу сугестија свих стручних лица која су или ће бити укључена у спровођење пројекта;
- На основу претходног искуства;
- На основу примера добре праксе из других средина;
- Уз консултантску помоћ;
- На основу здравог разума.

Да би показатељи били употребљиви и да би заиста пружали конкретне информације, неопходно је да се приликом њиховог дефинисања држимо утврђених принципа и форме.

Показатељи треба да буду:

КОНКРЕТНИ	Дефинисани за конкретне активности, не уопштени и неодређени. Треба их учинити што објективнијим и избегавати формулације засноване на личној просуђивању. Анкете које се заснивају на појединачној, личној процени могу бити корисне, али у другом контексту и то онда када су спроведене по добро утврђеној методологији. Одговори запослених и корисника услуга-странака на питања из анкета указују на перцепцију, али не могу бити објективни показатељи.
МЕРЉИВИ	Показатеље треба изразити кроз бројеве, проценте, мере, дефинисану количину, одсуство или присуство неког квалитета, документа.

ДОСТУПНИ	Треба да се заснивају на Политици, Процедуре, као и Оперативном плану за увођење функције управљања људским ресурсима, а прикупљање података треба да буде лако изводљиво, на основу званичне статистике и података добијених из званичних извора, као и података који се могу добити на нивоу Управе или других релевантних извора.
РЕАЛНИ	Очекивани ниво промене треба да буде реално остварљив. Овде треба узети у обзир доступне људске ресурсе, њихове вештине и знања, финансијска средства (из буџета градске општине, донатора, из других извора).
ВРЕМЕНСКИ ОГРАНИЧЕНИ	Рок за остварење треба да буде јасно дефинисан, са утврђеним временским оквирима за извештавање о статусу и напретку у увођењу функције људских ресурса.

Добри показатељи:

- Имају унапред дефинисане **изворе информација** (стратегије, процедуре, политике, одлуке, записници, извештаји, формулари, база података, званична статистика) = јасно су одређени;
- **Изражени су кроз јединицу мере** – број нечега; проценат нечега; присуство или одсуство неког квалитета – испуњеност или неиспуњеност одређених услова и критеријума (ДА/НЕ)=сагледиви су;
- **Јасно дефинисане циљеве:** пројекат/активност ће бити завршена до **августа 2015.; до краја 2013.** године ће бити спроведено **70%** активности планираних у Оперативном плану; у наредне три године, запослени ће проћи **најмање 5 обука месечно;** до краја 2008. број малих и средњих предузећа ће се повећати за **40=** мерљиви и проверљиви су;
- Имају потврду и доказе садржане у **одговарајућој пратећој документацији** (уговори, фактуре, финансијски планови, одобрења, записници са састанака, спискови учесника, спискови корисника, итд.) = документовани су;
- **Временски оквир за прикупљање података** (основна - „нулта“ анализа стања пре увођења модерне функције управљања људским ресурсима; у периоду од-до, у наредних пет година, једнократно–квартално (на свака три месеца)-полугодишње (у мају и новембру), годишње; по завршетку прве фазе пројекта, годину дана после завршетка, итд.=прецизно временски дефинисани.
- **План прикупљања података** – распоред;
- **Особу задужену за прикупљање података;**

- **Одобрена финансијска средства** за трошкове прикупљања података (зависно од механизма и инструмената);
- **Особу задужену за анализу, тумачење и приказ података/извештавање.**

Уопштено говорећи, подаци се прикупљају у следећу сврху:

- Да би се пратио процес увођења и спровођења функције људских ресурса – да ли све иде по плану;
- Да би се установиле присутне слабости и недостаци, тако да се могу благовремено извршити корекције у ходу;
- Да би се уочили примери добре праксе и применили на систематскији начин;
- Да би се запослени у Одсеку за људске ресурсе и сви остали у Управи мотивисали да боље раде;
- Да бисмо се усредсредили на приступ и технике које дају очекиване и жељене резултате;
- Да бисмо упознали све запослене и кориснике услуга-грађане и све друге заинтересоване стране, са оним што радимо и да бисмо добили њихову подршку;
- Да бисмо прикупили доказе о резултатима нашег рада, учинку и ефектима;
- Да бисмо обезбедили транспарентност и били одговорни општој и стручној јавности за оно што радимо.

Пожељно је да Радна група за увођење/праћење функције људских ресурса повремено/периодично одржава састанке како би имала јасан увид у то како напредује, побољшала процес увођења функције и информисала руководство општине. Пример и запослене у Управи са реалним ефектима, присутним променама и оствареним резултатима. Премиса на којој се заснивају све активности је да су људи-запослени, најважнији и највреднији квалитет Управе.

Процесно оријентисани менаџмент претпоставља дугорочну перспективу која обично изискује промену понашања запослених, код којих је по правилу присутан свесни напор за успостављање система у коме се посебно вреднују:

„Позитивна радна дисциплина“,

- Квалитетно, ефикасно и ефективно извршавање предметних послова и радних задатака,
- Оптимално управљање временом,
- Стално учење, стицање нових знања и усавршавање потребних вештина,
- Активно учествовање и лично ангажовање у остваривању укупних радних циљева,
- Етика, морал, вредности, организациона култура, интегритет и активна двосмерна комуникација.

Инструменти и механизми за мониторинг и евалуацију

Како изабрати адекватне инструменте и механизме?

Постоје бројни инструменти и механизми за спровођење мониторинга и евалуације. Да ли ћемо се и за које од њих одлучити, у великој мери, зависи од ресурса са којима располажемо, као и од њихове цене.

Овде ћемо, примера ради, само навести неке од њих:

ИНСТРУМЕНТ	ПРЕДНОСТИ	НЕДОСТАЦИ	ЦЕНА
Показатељи напретка (мерљиви показатељи)	Ефектно средство за мерење напретка и степена остварења циљева. Погодно за „benchmarking” поређења између различитих општина, сличних и сродних институција и у одређеном временском периоду.	Лоше дефинисани индикатори или они за које не постоје поуздани извори података нису поздани. Честа је тенденција да се дефинише превелики број индикатора, што повећава цену и чини их непрактичним.	Може бити висока или ниска, зависно од броја индикатора, учесталости мониторинга, компликованости система, броја укључених људи и др.
Логички оквир – план за мониторинг и евалуацију	Обавезује доносиоце одлука да разматрају кључна питања и анализирају претпоставке и ризике. Укључује битне актере у процес мониторинга и евалуације. Ефектан инструмент за управљање процесом мониторинга и евалуације.	Ако се ригидно примењује, спутава креативност и иновативност. Ако се редовно не прилагођава и допуњује постаје статички инструмент који не одражава промене. Захтева обуку да би се користио на адекватан начин.	Средња до висока – зависно од степена учешћа битних актера.

ИНСТРУМЕНТ	ПРЕДНОСТИ	НЕДОСТАЦИ	ЦЕНА
<p>Анализа извора података и разних доказа о испуњености циљева, задатака и активности</p>	<p>Добар вид „раног упозорења“, омогућава корекције на време, указује на спољашње, неочекиване ефекте; даје добру основу за предвиђање ефеката пројекта.</p>	<p>Може одузети много времена и превише непотребно продубити анализу. Различити актери могу различито тумачити ствари, па може доћи до неслагања.</p>	<p>Средње висока – зависно од тога колико се дубоко улази у анализу.</p>
<p>Формална анкета запослених и грађана</p>	<p>Заснована на узорку, који се може применити на целу циљну групу или популацију. Омогућава квантитативно предвиђање утицаја и ефеката. Значајна је допуна другим видовима мониторинга и евалуације.</p>	<p>Вредност резултата је краткорочна. Обрада података захтева много времена. Многе информације је тешко добити кроз формални интервју. Заснива се на перцепцији и може бити необјективна.</p>	<p>Може бити висока у зависности од узорка и инструмената.</p>
<p>Методe рапидне процене (РАП) („брзе“ анкете)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Интервјуи ▪ Фокус групе ▪ Групни разговор са грађанима ▪ Мини-анкета ▪ „Лажни“ захтеви ▪ Анкете на интернету 	<p>Јефтине, брзе, флексибилне. Значајна је допуна другим видовима мониторинга и евалуације</p>	<p>Локализованог су типа и тешко је изводити опште закључке на основу њих. Мање валидне и поуздане од формалних анкете. Заснива се на перцепцији и може бити необјективна.</p>	<p>Ниска до средње – зависно од методе- Може бити занемарујућа (нпр. анкете на интернету или интранету).</p>

ИНСТРУМЕНТ	ПРЕДНОСТИ	НЕДОСТАЦИ	ЦЕНА
<p>Партиципативне методе</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Анализа битних актера ▪ Партиципативна процена ▪ Оцена од стране корисника ▪ Партиципативни мониторинг и евалуација 	<p>Укључивање свих битних актера у процес. Јача партнерства и осећај припадности и „својине“ над пројектом. Унапређује вештине, знања и способност управљања. Благовременост и поузданост у информисању доносилаца одлука.</p>	<p>Понекад може постојати сумња у објективност. Ако се ради како треба, захтева доста времена. Поједине интересне групе/битни актери могу користити прилику да некоректно јачају своје позиције.</p>	<p>Ниска до средње, зависно од тога колико се детаљно и често примењује, као и од тога који се ресурси користе.</p>
<p>Надзор над коришћењем јавних фондова</p>	<p>Повећава одговорност; смањује бирократију и усмерава средства на унапређење јавних услуга.</p>	<p>Недовољна транспарентност јавних институција; скупо.</p>	<p>Висока</p>
<p>Анализа трошкова у односу на користи и анализа трошкова у односу на ефикасност</p>	<p>Даје јасне економске информације о исплативости пројекта; пружа убедљиве доказе о томе да пројекат треба да се спроведе.</p>	<p>Захтева економска и техничка знања; подаци могу бити недоступни; много зависи од тога како ће се тумачити резултати.</p>	<p>Варира, зависно од више фактора.</p>

ИНСТРУМЕНТ	ПРЕДНОСТИ	НЕДОСТАЦИ	ЦЕНА
Процена (евалуација) ефеката/утицаја	Омогућава значајне информације које се односе на дужи временски период, велике групе и територије; добар основ за предвиђање; значајно олакшава доношење одлука, систематична.	Веома скупа и захтева много времена, мада данас постоје економски приступи који су ефикаснији.	Висока

Извори података

Извори података морају бити лако доступни, али и поуздани. Никад се не треба везивати за изворе података који су тешко доступни. Боље је изабрати мањи број показатеља који највише говоре о статусу и трендовима, него ући у компликоване анализе.

Ово су неки примери извора података које можете користити:

- Доступна документација Управе: стратешки планови, политике, програми, одлуке, процедуре, правилници, решења, друга документа,
- База података о људским ресурсима,
- Базе података разних институција,
- Подаци општинских одељења и служби, јавно-комуналних предузећа,
- Званични статистички подаци,
- Попис општинских ресурса,
- Интернет

Начин на који дефинишемо показатеље у односу на доступне изворе података и доказе најбитнији је за поузданост података које желимо да добијемо.

Савет

Боље је одабрати већи број мањих и једноставнијих показатеља, који омогућавају бележење и најмању промену. Њихов збирни резултат може показати велику, уочљиву промену.

Боље је одабрати мањи број параметара које ћете моћи лако да пратите, а временом се могу проширити и додати нове димензије.

„Укрштањем” валидних података добијамо јасне и употребљиве информације. Поседовањем оваквих информација објективно стичемо потребна и неопходна знања за управљање жељеним променама.

Мерљиви показатељи и њихова ујоредивосћ

- Показатељ је мерљив ако се може исказати његова вредност.
- Мерљиви су ако се исказују нумеричком вредношћу, или одговором „да” и „не” (урађено / није урађено; постоји / не постоји).

Пример

Ако меримо капацитет општине за управљање људским ресурсима (квалитативно), кораке у неком процесу или креирање законског, институционалног оквира, показатеље ћемо поставити тако да се на њих одговара са „да” и „не”. Ако пратимо квантитативне показатеље (износ средстава, број дана, капацитет запослених, број похађаних обука) онда ће се и статус показатеља изражавати нумерички.

- Ако пратимо перцепцију (мишљење, задовољство, итд.) боље је понудити систем оцењивања, него оставити могућност за отворене одговоре (Пример: 1-не задовољава, 4-задовољава у потпуности, 5-задовољава и изнад очекивања).
- Важно је и да статус показатеља можемо поредити, тј., да се увек примењује исти метод прикупљања података. Поређење можемо вршити кроз време, као и истовремено између различитих субјеката. (Примери: Процент привредника који су задовољни сарадњом је већи у односу на 2006. за 28%. Задовољство привредника у нашој општини је за 11% изнад просека за Србију.)

Објективни или субјективни

Где год је могуће, треба изабрати показатеље који су конкретни и објективни, тј., не зависе од субјективне процене оног који врши истраживање или анализу.

Пример

ИНДЕКС КАПАЦИТЕТА ОПШТИНА ЗА УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

Боље је користити инструмент попут Индекса капацитета општина за управљање људским ресурсима, који ће омогућити да кажемо да је капацитет општине повећан за 17%, него рећи да је управљање људским ресурсима побољшано.

Субјективни показатељи се базирају на личној процени, било испитаника или оног који врши испитивање. Најчешћи облик ове врсте су анкете различитих корисничких и интересних група, до чијег мишљења нам је стало.

Пример

АНКЕТА О ЗАДОВОЉСТВУ ЗАПОСЛЕНИХ

Да ли су запослени задовољни начином на који се управља људским ресурсима? Оцените дате исказе на скали од 1-5.

АНКЕТА О ЗАДОВОЉСТВУ ГРАЂАНА

Да ли су грађани задовољни радом Услужног центра-Шалтер сале и Писарнице? Оцените на скали од 1 до 5.

АНКЕТА О ЗАДОВОЉСТВУ ПОСЛОВНОГ СЕКТОРА

Да ли привредници /организације цивилног друштва виде општину као партнера? Оцените на скали од 1 до 5.

Трошкови прибављања података

Трошкови прибављања података се могу изразити кроз новац или време.

Цена прибављања података треба да буде у складу са важношћу показатеља, тј., одлука које се на основу њих доносе. Треба увек истражити више могућности.

Анкете и истраживања ставова захтевају већи узорак, ради репрезентативности резултата, па самим тим могу и да коштају знатно више.

Период посматрања

Период посматрања зависи од врсте и трајања активности, као и фреквенције промена и резултата које настају. Ако се ради о усвајању неког документа, оцена се врши једнократно (ДА/НЕ). Ако се ради о процесима, може се обављати месечно, квартално, на полугодишњем или годишњем нивоу.

Пример

- Усвојена Стратегија за управљање људским ресурсима до новембра 2012. године – ДА/НЕ
- Стратегија за управљање људским ресурсима се плански и циљано примењује – полугодишња провера спроведених задатака и остварених циљева.

Показатељи извршења прате кораке који су дефинисани радним планом.

Пример

- Да ли је одређена активност урађена на време, по плану?
- Колико је активности из Оперативног плана реализовано?

Ефекти се најчешће прате у дужим временским интервалима, а подаци се обавезно прикупљају пре и после неке активности, да би се уочиле промене.

Пример

- Број новозапослених на нивоу локалне самоуправе – годишње
- Број примљених жалби или пружених саветодавних услуга запосленима – месечно или квартално

Спровођење мониторинга и евалуације – коришћење добијених резултата

Процес мониторинга може да се обавља интерно, а евалуација може бити интерна и екстерна. Евалуацију би требало да спроводи особа која не ради директно на пословима људских ресурса, односно, то треба да буде неко ко је непристрасан и независан. Овакву праксу треба избегавати због сукоба интереса и субјективних судова и закључака.

Али, то не значи да дефинисање показатеља не треба да раде сви који су укључени у припрему и имплементацију Оперативног плана за увођење функције људских ресурса и управљање њоме. Стручњаци и практичари из појединих области ће боље дефинисати како да се врши мерење од доносилаца одлука. Управо они који су директно одговорни за имплементацију и коришћење фондова треба да буду укључени у мерење свог сопственог учинка, резултата и ефеката рада.

- Показатеље и план за мониторинг и евалуацију треба да креирају људи који су стручни за посматрану област.
- План мониторинга и евалуације треба да одобре руководиоци, тј., они који доносе одлуке.
- Праћење статуса показатеља треба да врши независно лице (због трошкова, ово најчешће није случај, већ се објективност везује за расположиве податке).
- Период посматрања треба да буде усклађен са динамиком активности, као и временом за које се очекују резултати и ефекти.
- Начин презентовања статуса показатеља и резултата треба такође прилагодити корисницима података.

Процес мониторинга и евалуације могуће је сагледати у оквиру више различитих контекста и ситуација:

- Кроз правни и институционални оквир;
- У политичком смислу;
- Кроз употребу података на локалном, регионалном, државном нивоу, као и кроз захтеве које намећу Европске интеграције.

Правни и институционални оквир за мониторинг и евалуацију

Мониторинг и евалуацију у овом контексту ћемо најбоље сагледати кроз нека од следећих питања:

- Какве су законске обавезе за прикупљање података? Кома Управа мора да подноси извештај?
- Који од тих података се могу добити путем мониторинга и евалуације?
- Да ли постоји организован, систематичан, адекватан и лако доступан систем чувања података? Које су препреке? Шта треба унапредити?

ПРИМЕР: ОБУКА ЗАПОСЛЕНИХ

Колико је људи похађало разне обуке? У чијој организацији? Колико сати обуке је прошао сваки службеник општине у 2011. години? 2012.? 2013.? Да ли су резултати задовољавајући? Да ли имамо јасну слику о томе како и у ком сегменту они могу применити своја знања? Ко одлучује о томе ко ће похађати обуку? На основу којих критеријума? Да ли постоји обавеза извештавања о исходу тренинга и обавеза преношења знања на остале колеге? Да ли и како се чувају материјали са обука? Ко је задужен за то? Које сертификате поседују запослени? Када се ти сертификати морају обновити. На који начин су примењена знања стечена на обукама?

Оваква питања Одсек за људске ресурсе може поставити сам себи за сваки сегмент рада Управе и развоја услуга за грађане. На тај начин, најбоље ће се дефинисати показатељи доброг законодавног и институционалног оквира за управљање људским ресурсима.

Инструмент за доношење одлука и промоцију рада локалне самоуправе

- Да ли локално руководство уме ефектно да прикаже постигнуте резултате и тиме добије подршку заједнице?
- Да ли су људски ресурси са којима општина располаже адекватно искоришћени?
- Који је најчешћи основ за прераспоређивање службеника на нова радна места унутар локалне самоуправе? Да ли се то ради плански и циљано? Како нам резултати мониторинга и евалуације помажу да донесемо ефективне одлуке, засноване на учинку и резултатима рада?

Приближавање стандардима и вредностима Европске уније

Мониторинг и евалуација активности на локалном нивоу, приближавају локалне управе стандардима и вредностима Европске уније, које је неопходно усвојити у процесу европских интеграција.

Очекивања локалне самоуправе од:

А) Својих руководилица унутрашњих организационих јединица:

- Да су способни да на примерен начин пренесу визију, стратешке планове и правце очекиваних промена (који су донети од стране руководства) ка свим запосленим у својим унутрашњим организационим јединицама Управе,
- Да знају како да управљају свим својим запосленим и да их мотивишу како би се остварило благовремено и потпуно остваривање утврђених радних циљева Управе,
- Да су способни да ефикасно планирају и да су увек јасни у погледу одговора на следећа питања: „Шта треба да се уради?, Зашто треба да се уради? Када треба да се уради? Ко треба да уради? Где треба да уради? Како треба да уради?“,
- Да створе услове да се сви њихови запослени осете драгоценима, да буду слободни да износе своја мишљења, предлоге и сугестије(и проблеме), као и да активно учествују у изграђивању добрих међуљудских односа и подстицајног радног амбијента,
- Да обезбеде својим запосленим примерене услове и реалне могућности за професионални и лични развој, као и за перманентно стручно усавршавање у складу са реалним потребама предметног посла,
- Да се старају о равномерној распоређености појединачних послова и радних задатака - обиму опредељеног посла ка свим својим извршиоцима посла појединачно, да буду отворени за сва њихова питања и искрени у одговорима,
- Да обезбеде синергију кроз тимски рад, подстичући и охрабрујући појединце – све своје запослене да тимски раде - када год је то реално могуће и када је то сврсисходно,
- Да препознају објективна лична достигнућа и резултате рада свих својих запослених,
- Да све своје запослене редовно и потпуно информишу о свим виталним питањима, актуелним развојним плановима, укупним и појединачним потребама и очекивањима, као и да на тај начин обезбеде активну двосмерну комуникацију,
- Да буду практични промотери Волтерове максиме: „Водим, стога морам следити!“ и тиме на јасан и недвосмислен начин лично покажу своју бригу и одговорност за све своје запослене, као и поштовање њихове личности и интегритета,
- Да све своје запослене (колико је то год реално могуће) „ослободе“ од претераног и пренаглашеног радног надзора,
- Да створе могућности да се запослени „ротирају“ на радним местима, где год је то реално могуће.

Очекивања локалне управе од:

Б) Својих запослених:

- Да има лојалне запослене, са израженим осећајем припадности организацији – Управи,
- Да сви њени запослени законито, савесно, благовремено, ефикасно, економично и одрживо извршавају све своје предметне послове и радне задатке, а са циљем оптималног задовољавања потреба и очекивања корисника услуга-грађана и свих других заинтересованих страна,
- Да постоји „позитивна радна дисциплина“ у Управи,
- Да су сви њени запослени креативни, самостални, стручни, професионални и непристрасни,
- Да имају кооперативан став ка колегама у Управи,
- Да имају кооперативан став ка руководству Управе,
- Да имају јасно изражену жељу за сталним учењем и усавршавањем, у циљу свог професионалног и личног развоја,
- Да умеју и желе да се самотивирају,
- Да су увек спремни и отворени за прихватање нових послова и радних задатака из надлежности Управе,
- Да су увек спремни да у случају евентуалне потребе посла раде и дуже од редовног радног времена Управе, као и у нерадне дане,
- Да су увек спремни и искрено заинтересовани да преносе своја стручна знања и вештине – обучавају колеге из Управе и активно учествују у припреми „достojних замена“ у Управи, чиме би сва објективно расположива знања имала карактер „локалног власништва“,
- Да су увек толерантни ка колегама и њиховим личним и пословним потребама и очекивањима,
- Да рационално и са пажњом „доброг домаћина“ користе укупне ресурсе којима управља и располаже Управа,
- Да имају конзистентно позитиван став и приступ предметним пословима и радним задацима које обављају у Управи.

Очекивања запослених у Управи од својих непосредних руководиоца у Управи:

- Да на радном месту буде поштована њихова личност и интегритет- да се са њима фер поступа,
- Да у зависности од својих објективних резултата рада, редовно, благовремено и у пуном износу примају своје личне зараде,
- Да се на радном месту осећају сигурно и безбедно, као и располажу свом неопходном опремом и средствима личне заштите на раду,
- Да раде у подстицајном радном амбијенту, да су им радна места опремљена свом одговарајућом и потребном опремом и средствима,

- Да имају јасне и разумљиве радне циљеве, радна упутства и процедуре за обављање предметних послова – јер није реално могуће поштовати и испуњавати оно са чим нисте на примерен, јасан и разумљив начин благовремено и потпуно упознати,
- Да су благовремено, потпуно и истинито информисани о свим виталним питањима, као и да су слободни и добродошли да увек изнесу своја мишљења, предлоге и сугестије (и проблеме),
- Да њихови руководиоци и управа са правом очекују оптималан квалитет њиховог рада – услуга које пружају корисницима и свим другим заинтересованим странама, али да то њихово право истовремено директно условљава и њихову обавезу одговарајуће обуке, перманентног стручног и професионалног развоја свих својих запослених - у складу са реалним потребама предметног посла,
- Да објективно вреднују њихов став ка предметном послу и остварене објективне резултате рада, како би се они (у складу са тим реалним показатељима) могли осећати потребним, важним, драгоценим и оствареним у својој управи,
- Да могу стално да уче и да се развијају као свестране друштвене личности.

Кроз призму ових очекивања, могуће је на један аналитичан и објективан начин сагледати и непосредне користи од ефикасне употребе резултата мониторинга и евалуације на локалном нивоу.

Ово су неке од користи ефикасне употребе резултата мониторинга и евалуације на локалном нивоу:

- Унапређење рада Управе и обезбеђење њене одрживости,
- Побољшано управљање људским ресурсима у сврху распоређивања „правих људи на права места“, као и у сврху превенције и спречавања настанка радних спорова, као и решавања свих евентуалних спорних питања у вези процеса рада на нивоу саме Управе – у директном активном и отвореном односу између овлашћених представника Управе и запосленог, на један уређен, јасан, брз, образложен и правичан начин,
- Професионализација и развој каријере запослених,
- Брига о мотивацији и задовољству запослених,
- Промовисање квалитетних људских ресурса на основу јасних и опште прихваћених вредности,
- Награђивање према учинку и објективним ефектима рада,
- Санкционисање непримереног и незаконитог понашања,
- Јачање локалне заједнице/партиципативних процеса и интеграција,
- Побољшање услуга које се пружају грађанима, пословном сектору и свим другим заинтересованим странама,

- *Benchmarking* – упоређивање капацитета и могућностима за управљање људским ресурсима са другим општинама у региону,
- Увођење функције и квалитетно управљање људским ресурсима у јавном сектору даје компаративну предност локалним самоуправама у погледу њихове реалне друштвене улоге и значаја,
- Квалитетније обављање редовних послова и спровођење развојних пројеката и програма,
- Имиџ проактивне општине, која одговорно брине о свим својим грађанима, као и о свим заинтересованим странама које су реално упућене на њу, чије су потребе и очекивања њен приоритет у раду,
- Лакше добијање финансијске подршке за пројекте од домаћих и страних финансијера и фондова,
- Усклађивање са правним и институционалним захтевима Европске уније.

Да би добијене бројке и проценти имале ефекта и биле искоришћене на прави начин, потребно је да се ти подаци чувају на адекватан начин, а затим правилно тумаче и презентују свим запосленима у општинског/градској управи, општој и стручној јавности, свим заинтересованим групама и појединцима, као и институцијама према којима имамо законску обавезу да им редовно достављамо податке.

Тумачење резултата мониторинга и евалуације и извештавање

Управљање информацијама

Управљање информацијама (енгл. information management) и информисање руководиоца (енгл. management information) су два различита појма која се међусобно надопуњују.

Управљање информацијама је процес анализирања и коришћења информација које смо сакупили и сачували да бисмо омогућили општинским руководиоцима (на свим нивоима) да доносе одлуке засноване на чињеницама и валидним информацијама.

Информације које са сакупљају у фази планирања и спровођења пројекта могу се искористи у каснијим фазама да би се обезбедио трајан успех и дугорочни ефекти увођења и спровођења функције управљања људским ресурсима.

Управљање информацијама обухвата:

- Утврђивање које су нам информације потребне (дефинисање показатеља);
- Сакупљање и анализирање добијених информација;
- Чување информација на доступан начин;
- Коришћење информација;
- Ширење информација.

Кључно је да се резултати мониторинга и евалуације чувају на такав начин да буду лако доступни. Основна карактеристика добрих база података је да се **до информација може лако доћи** – кад год нам је то потребно, у било коју сврху.

Да би се доносиоцима одлука пружале тачне, адекватне и корисне информације веома је важно да се тим информацијама довро управља– да се оне **сакупљају, чувају и анализирају/тумаче** на одговарајући начин.

Тумачење резултата

Тумачење резултата није важно само за доносиоце одлука. Из база података можемо, по потреби, произвести информације за различите циљне групе и за различите потребе. Информације о резултатима и ефектима систематског управљања људским ресурсима не морају се користити само за тај пројекат, већ могу имати много ширу корист и значај.

Из мора бројева и чињеница, које саме по себи мало говоре, треба извући информације које су нам потребне и протумачене на прави начин, тако да на основу њих донесемо исправне закључке и одлуке.

Извештавање о резултатима мониторинга и евалуације

Извештавање је начин на који се размењују информације о процесу и активностима, учинку, резултатима и ефектима пројекта, укључујући све учеснике у спровођењу једног пројекта.

Усмено извештавање је најједноставнији начин комуницирања учинка и резултата рада. Многи сматрају да је комуникација лакша и ефикаснија када се користи „жива” реч. Предности усменог извештавања су следеће:

- **Јасно и правовремено достављање информација.**

Усмено извештавање се увек ради непосредно по завршетку неког догађаја. Тако су информације проистекле из самог процеса валидности и актуелније од оних које су документоване. Они који извештавају имају прилике да разговарају са учесницима и на тај начин добију непосредни одговор, што доприноси лакшем доношењу одлука.

- **Мали трошкови.**

Усмено извештавање значајно скрађује време и трошење других ресурса.

- Недостаци усменог извештавања.
- Погрешно извештавање.
- Немогућност чувања, краткотрајност.

С обзиром на то да информације дате током усменог извештавања нису ни документоване нити записане, врло је тешко сачувати их за даљу употребу. Те информације су једино „записане” у памћењу самих учесника у спровођењу неког пројекта. Због тога их је тешко разменити. Такође, прикупљене информације нису постојане, посебно у случајевима када је већ постојећим информацијама потребно додати неке нове податке.

Писано извештавање

Током мониторинга потребно је извештавати, не само о активностима, већ и о самим резултатима тих активности, према договореној динамици. Динамика извештавања треба да буде део плана за мониторинг и евалуацију.

Предности писаног извештавања су:

- Обезбеђује поуздане информације у сврху бољег руковођења (писани извештаји могу бити касније упоређивани с другим информацијама како би се утврдила њихова тачност),
- Помажу у добијању информација од стране техничког особља,
- Писани извештаји су лаки за руковање.

Недостаци писаног извештавања су:

- Свакодневно писање извештаја током мониторинга се никада не ради,
- Документовање извештаја захтева времена и новац.

Управљање људским ресурсима није потпуно ако се не спроводи мониторинг. Резултати мониторинга се морају бележити да би се комуницирали. Извештај је један од видова комуникације. Извештавање о напредовању је саставни део пројектног циклуса.

Зависно од циљева и тога коме је извештај намењен, разликује се и његова форма. Дobar извештај није само описан, већ је аналитичан и поткрепљен чињеницама.

Припрема извештаја

Делови извештаја:

- Увод
- Кратак преглед информација познатих од раније
- Обављене активности (поткрепљене чињеницама)
- Постигнути резултати: учинак; успеси/неуспеси (бројке, чињенице)
- Поређење између очекиваних и постигнутих резултата
- Ко је укључен у пројекат (учешће грађана, донатора, државе)
- Неопходне промене/измене у стратегији, политици, приступу
- Уочени проблеми
- Поуке
- Препоруке (обавезно навести коме су намењене)

Дobar извештај је:

- Кратак али комплетан (концизан);
- Садржи само оно што је неопходно;
- Једноставан је и написан јасним језиком;
- Нема понављања и сувишних информација;
- Нема призивак „предавања”;
- Садржи релевантне и занимљиве информације;
- Добро је структуриран и организован;
- Лепо изгледа.

Предлог форме за извештај:

- **На почетку истакните оно што је најважније:** кратак преглед, наведите главне догађаје, дајте сажетак, ефектне наслове. **Сажетак се пише на крају, а ставља се на почетак извештаја!**
- **Промене које су настале/нове околности.** Промене услова, спољни фактори, објективне околности.
- **Прикажите како сте остварили циљеве.** Суштина извештаја – сваки циљ/очекивани резултат нека буде поднаслов, а онда за сваки од њих понаособ опишите обављене активности/промене које су настале. Укажите на степен остварења циљева; разлоге за успех (шта је допринело); наведите проблеме, препреке – зашто нисте успели 100%; које сте поуке извукли.

- **Препоруке.** На основу претходног дела, дајте препоруке (нпр. *наста-виће истим њемџом, ѝромениће џо и џо (наведиће зашћо и како)*) и јасно назначите коме дајете препоруке – различите препоруке се могу односити на различите особе, групе или организације.
- **Додаци.** Све додатне, детаљне, квантитативне информације ставите у додатак – записнике, доказе, пратећа/додатна усвојена документа, формуларе, листе учесника, фотографије, прес клипинг и сл.

