

## Jačanje lokalne samouprave u Srbiji, Faza 2

Program  
finansiraju Evropska unija  
i Savet Evrope



Program  
sprovodi Savet Evrope

# PRIRUČNIK ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA





# PRIRUČNIK ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

## PRIRUČNIK ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

### *Autori*

Doc. dr Igor Vukonjanski  
Terez Šartije  
Polin Konstans  
Hajko Hefer  
Tatjana Borojević  
Ksenija Radosavljević  
Džon Barber  
Olivje Terijen  
Tjeri Rambo

### *Izdavač*

Savet Evrope  
Kancelarija u Beogradu  
Španskih boraca 3, 11070 Beograd  
[www.coe.org.rs](http://www.coe.org.rs)

### *Za izdavača*

Antje Rothemund

### *Urednici izdanja*

Ksenija Radosavljević i Maja Stojanović

### *Prevod*

Alfa Team One

### *Lektura i korektura*

Irena Popović

### *Tiraž*

700 primeraka

ISBN 978-86-84437-47-3

### *Priprema i štampa*

Dosije studio, Beograd

## Jačanje lokalne samouprave u Srbiji, Faza 2

Program  
finansiraju Evropska unija  
i Savet Evrope



EUROPEAN UNION



COUNCIL  
OF EUROPE  
CONSEIL  
DE L'EUROPE

Program  
sprovodi Savet Evrope

# PRIRUČNIK ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

BEOGRAD, 2012.



# Sadržaj

Uvod.....	7
1. Važnost modernog i delotvornog upravljanja ljudskim resursima (ULJR).....	9
1.1 Instrument za dobro upravljanje relevantan prema evropskim standardima .....	9
1.2 Aspekti upravljanja ljudskim resursima.....	9
1.2.1 Osnovni pojmovi .....	9
1.2.2 Analiza potreba ljudskih resursa.....	10
1.2.3 Funkcija ljudskih resursa .....	25
1.2.3.1 Opis posla .....	25
1.2.3.2 Postupak izbora i zapošljavanja .....	26
1.2.3.3 Ocena kao motivaciono sredstvo.....	28
1.2.4 Profesionalna etika u sektoru lokalne uprave .....	29
1.2.4.1 Osnovne vrednosti i glavna pravila.....	30
1.2.4.2 Državni službenici i javni novac .....	31
1.2.4.3 Državni službenici i privatni novac .....	31
1.2.4.4 Bivši državni službenici .....	32
1.3 Uloga i glavne funkcije odeljenja za ljudske resurse (LJR).....	32
1.4 Dodata vrednost modernog i delotvornog upravljanja ljudskim resursima za službenike lokalne uprave i izabrane predstavnike (s ključnim smernicama za dobro upravljanje ljudskim resursima) ...	33
1.4.1 Dodata vrednost modernog i delotvornog upravljanja ljudskim resursima za službenike lokalne uprave.....	33
1.4.2 Dodata vrednost modernog i delotvornog upravljanja ljudskim resursima za izabrane predstavnike.....	35
1.4.3 Ključne smernice za dobro upravljanje ljudskim resursima .....	37
1.5 Poređenje glavnih načina u upravljanju ljudskim resursima.....	40
1.5.1 Karijerni sistem i sistem rada po ugovoru?.....	40
1.5.2 Pristup upravljanju ljudskim resursima u lokalnim vlastima u Francuskoj .....	42
1.5.3 Pristup upravljanju ljudskim resursima u lokalnim vlastima u Nemačkoj .....	48
2. Aktuelna situacija i praksa u oblasti upravljanja ljudskim resursima u Srbiji .....	53
2.1 Zakonodavni okvir za upravljanje ljudskim resursima u lokalnoj samoupravi u Srbiji – stanje i aktuelna praksa.....	53
2.2 Modeli instrumenata za upravljanje ljudskim resursima i smernice za njihovu upotrebu u Srbiji ...	55
2.2.1 Opis posla .....	55
2.2.2 Selekcija/obavljanje razgovora za posao.....	59
2.2.3 Ocena rezultata rada.....	63
3. Delotvorno upravljanje učinkom u upravljanju ljudskim resursima (ULJR).....	69
3.1 Šta je upravljanje učinkom i zašto je to važno za ULJR? .....	69
3.2 Povezivanje ULJR sa korporativnom strategijom – strateško usmerenje .....	70
3.3 Indikatori učinka i njihova primena na ULJR.....	74
3.4 Utvrđivanje i korišćenje indikatora učinka .....	77
3.5 Informacije o učinku – praćenje ishoda.....	78
3.6 ULJR – upravljanje učinkom (rezultatima rada) zaposlenih .....	79

3.7	Razvoj kulture upravljanja učinkom .....	83
3.8	Izbegavanje skrivenih opasnosti u primeni upravljanja rezultatima rada.....	84
3.9	Rezime – kontrolni spisak za upravljanje rezultatima rada.....	86
3.10	Kontrolni spisak za samoocenjivanje u okviru ULJR .....	86
	Studija slučaja 1: Tabele učinka za ULJR – primer iz Velike Britanije .....	88
	Studija slučaja 2: Primeri iz drugih evropskih zemalja .....	100
4.	Dobra praksa gradova: Strazbur (Francuska), Never (Francuska), Frajburg (Nemačka) i Ofenburg (Nemačka) .....	107
4.1	Kodeks ponašanja .....	107
4.1.1	Povelja rukovodilaca, Strazbur.....	107
4.1.2	Preporuka Komiteta ministara Saveta Evrope zemljama-članicama o kodeksima ponašanja državnih službenika.....	112
4.2	Opis poslova .....	119
4.2.1	Beleška u dosijeu: kadrovske i organizacione usluge (načelnik odeljenja za upravljanje ljudskim resursima), Ofenburg .....	119
4.2.2	Opis radnog mesta 1: rukovodeće radno mesto, Glavna služba, Frajburg .....	122
4.2.3	Opis radnog mesta 2: rukovodeće radno mesto, Glavna služba, Frajburg .....	125
4.2.4	Opisi radnih mesta, Strazbur .....	128
4.2.5	Opis radnog mesta – načelnik uprave za LJR, Strazbur .....	129
4.2.6	Prazan opis radnog mesta, Never.....	134
4.2.7	Opis radnog mesta načelnika Gradske uprave, Never .....	137
4.2.8	Opis radnog mesta načelnika Uprave za budžet, finansije i ljudske resurse, Never.....	141
4.2.9	Opis radnog mesta savetnika za prevenciju, Never.....	144
4.3	Instrumenti za izbor i zaposlenje.....	146
4.3.1	Konkurs .....	146
4.3.1.1	Eksterni konkurs, Ofenburg .....	146
4.3.1.2	Interni konkurs, Never .....	148
4.3.2	Liste pitanja koja se postavljaju na razgovoru o zaposlenju .....	150
4.3.2.1	Uputstvo za razgovor sa kandidatima br. 1, Ofenburg.....	150
4.3.2.2	Uputstvo za razgovor sa kandidatima br. 2, Ofenburg.....	153
4.3.2.3	Uputstvo za intervju za radno mesto rukovodioca za budžet i finansije, Frajburg ...	158
4.3.3	Procedura zapošljavanja, Strazbur .....	160
4.4	Vodiči i formulari za stručnu ocenu .....	162
4.4.1	Službena ocena, Frajburg .....	162
4.4.2	Formular za ocenjivanje, Frajburg .....	163
4.4.3	Službeno ocenjivanje, Frajburg.....	168
4.4.4	Šematski predstavljen tok ocenjivanja, Frajburg .....	171
4.4.5	Primer popunjavanja formulara za ocenjivanje, Frajburg .....	172
4.4.6	Ocena zaposlenih: godišnji sastanak o ostvarenom napretku (GS), Strazbur.....	174
4.4.7	Formular za ocenu zaposlenih A i B kategorije, Strazbur.....	175
4.4.8	Ocena perioda stažiranja za službenike A kategorije, Strazbur.....	184
4.4.9	Izveštaj o kvalifikacijama, Strazbur .....	186
4.4.10	Vodič za godišnji razgovor i izveštaj sa godišnjeg sastanka, Never.....	190
4.4.11	Formular za ocenu učinka rukovodećih kadrova, Frajburg.....	197



## Uvod

Priručnik za upravljanje ljudskim resursima sačinjen je na osnovu zaključaka o aktivnostima u oblasti upravljanja ljudskim resursima u šest pilot gradova i opština (Sombor, Užice, Zemun, Veliko Gradište, Novi Pazar i Kuršumljia) od 2010. do 2012. godine, u okviru programa „Jačanje lokalne samouprave u Srbiji“, Faza 2 (2009–2012), koji su zajednički organizovali Evropska komisija i Savet Evrope.

Cilj Priručnika je pružanje podrške izgradnji profesionalne, delotvorne i ka građanima usmerene lokalne državne uprave, čiji je jedan od ključnih stubova upravljanje ljudskim resursima. Osnovna je svrha Priručnika da ga koriste službenici lokalne samouprave u celini, a pre svega rukovodioci službi za upravljanje ljudskim resursima i šefovi odeljenja.

Umesto da ponudi gotova, instant rešenja, Priručnik predočava proces koji je neophodan da bi se realistično procenile potrebe lokalnih vlasti u pogledu razvoja kapaciteta ljudskih resursa i upravljanja tim resursima. Napredak u ovoj oblasti biće od koristi za poboljšanje kvaliteta i sadržaja usluga koje se nude građanima, na primer, za poboljšanje uslova koji su neophodni da bi se poboljšao kvalitet života građana. Predstavljajući na jednom mestu pojmove, modele i dobru praksu drugih evropskih lokalnih vlasti, cilj Priručnika je da omogući da lokalne vlasti postanu delotvornije i u većoj meri demokratske, tako što će sa drugima podeliti i poboljšati sopstvenu praksu.

Ovde je prikazano nekoliko važnih aspekata koji mogu pomoći rukovodiocima službe za upravljanje ljudskim resursima i šefovima odeljenja u obavljanju njihovih zadataka:

- jasne definicije pojmova i funkcija iz oblasti ljudskih resursa, uključujući i profesionalnu etiku;
- opšti modeli instrumenata za upravljanje ljudskim resursima koje mogu koristiti lokalne vlasti, a zasnovani su na potrebama i prioritetima lokalnih vlasti u Srbiji;
- mehanizmi i indikatori rezultata rada primenjeni na upravljanje ljudskim resursima;
- primeri dobre prakse iz francuskih i nemačkih gradova.

Sredstva i instrumenti koji su opisani u ovom Priručniku imaju sledeće konkretne ciljeve:

- da rukovodiocima službi za upravljanje ljudskim resursima i šefovima odeljenja u Srbiji pomognu da shvate način na koji se praksa u upravljanju ljudskim resursima povezuje i uzajamno dopunjuje sa organizacionom strategijom i prioritetima;
- da identifikuju način na koje se može jasno predložiti vrednost ljudi i zdrave prakse u oblasti upravljanja ljudskim resursima;
- da ocene kompetentnost i delotvornost obezbeđivanja službe za upravljanje ljudskim resursima koja zadovoljava promenljive potrebe celokupne organizacije i javnih službi;
- da razjasne uloge i odgovornosti svih aktera unutar organizacije i upravne strukture u pogledu upravljanja ljudskim resursima;
- da omoguće da se napredak u praksi upravljanja ljudskim resursima meri i ocenjuje u odnosu na praksu ostvarenu u sličnim institucijama, sa ciljem da se postigne poboljšanje;
- da omoguće da se planiranje akcija i odlučivanje temelji na kvalitetnijim i brojnijim informacijama, uzimajući u obzir uticaj tog planiranja na zaposlene;
- da lokalnim vlastima omoguće da preuzmu odgovornost za poboljšanje sopstvene prakse upravljanja ljudskim resursima.

Tim programa **Jačanje lokalne samouprave u Srbiji, Faza 2**

Olivje Terijen, koordinator programa  
Ksenija Radosavljević, menadžer programa  
Žana Glavendekić, administrativni asistent  
Maja Stojanović, asistent na programu



# 1. Važnost modernog i delotvornog upravljanja ljudskim resursima (ULJR)

## 1.1 Instrument za dobro upravljanje relevantan prema evropskim standardima

U samom središtu „dobrog upravljanja na lokalnom nivou“, koje je jedan od ključnih aspekata lokalne demokratije orijentisane na odnos između građana i lokalnih vlasti, nalazi se unapređenje modernog i delotvornog upravljanja ljudskim resursima. Na dobro upravljanje na lokalnom nivou utiču razmere lokalnih vlasti, načini učešća u javnom životu koje građani i civilno društvo imaju na raspolaganju, ali ponajviše spremnost izabranih funkcionera lokalne vlasti i pre svega službenika lokalne vlasti da neprestano poboljšavaju kvalitet usluga koje pružaju građanima.

Tako se ULJR svodi na obezbeđivanje razvoja delotvorne i odgovorne državne uprave za dobrobit celokupnog stanovništva. Svodi se na izgradnju institucija, uključujući razvoj i primenu transparentnih i nepristrasnih procedura zapošljavanja, temeljito stručno ocenjivanje rezultata rada lokalnih službenika i razvoj poslovne karijere zaposlenih u državnoj upravi, kontinuiranu obuku i unapređenje etike u državnoj upravi.

Da bi postojala snažna državna uprava i na lokalnom, i na nacionalnom nivou, treba uspostaviti sistem zapošljavanja i napredovanja u karijeri koji se temelje na zaslugama i takav sistem koji ne podleže politizaciji. Promovisanje modernog i delotvornog ULJR na lokalnom nivou na taj način doprinosi poštovanju pet opštih načela na kojima počiva svaka reforma državne uprave: to su načela *decentralizacije, depolitizacije, profesionalizacije, racionalizacije i modernizacije*.

Promovisanje funkcija modernog i delotvornog ULJR na opštinskom nivou takođe se svodi na promenu mentaliteta izabranih funkcionera i službenika u odnosu na državnu upravu i to kako ona treba da funkcioniše kao celina, kao i na poboljšanje kvaliteta usluga koje se pružaju građanima. Takvim promenama posredno doprinosi obuka, tako što omogućuje službenicima različitih poslodavaca među lokalnim vlastima da nešto nauče, ali i da se međusobno susretnu, razgovaraju i razmenjuju mišljenja i iskustva.

*Evropska povelja o lokalnoj samoupravi* na sledeći način definiše uslove rada u lokalnoj vlasti: „Uslovi rada zaposlenih u lokalnim organima biće takvi da omoguće zapošljavanje visokokvalitetnog osoblja na osnovu sposobnosti i stručnosti; u tom cilju obezbediće se odgovarajući uslovi i mogućnost za obuku, njihovo odgovarajuće nagrađivanje, kao i mogućnost za napredovanje u službi“ (član 6 st. 2).

Drugi važan dokument je *Evropska strategija za inovaciju i dobro upravljanje na lokalnom nivou*, koju je usvojio Komitet ministara Saveta Evrope 2008; u tom dokumentu se govori o „kompetentnosti i kapacitetu“. To načelo pre svega podrazumeva insistiranje na potrebi da se obezbedi da profesionalna stručnost lokalnih državnih službenika bude na nivou koji se neprestano održava i uzdiže, kako bi se poboljšali rezultati i uticaj njihovog rada, kako bi se unapredila njihova uspešnost i kako bi se, ukupno uzev, postigli bolji rezultati.

## 1.2 Aspekti upravljanja ljudskim resursima

### 1.2.1 Osnovni pojmovi

Upravljanje ljudskim resursima obuhvata praksu i sektorske politike koji su neophodni da bi se obavili menadžerski zadaci u vezi sa pitanjima koja se odnose na zaposlene, posebno na zapošljavanje, obuku, ocenu i nagrađivanje osoblja, kao i na obezbeđivanje sigurnog, etički prihvatljivog i pravičnog radnog okruženja za njih. Funkcija humanog upravljanja ljudskim resursima sastoji se od nekoliko različitih aktivnosti od kojih svaka ima cilj različit aspekt upravljanja zaposlenima:

- analiza posla – proces prikupljanja relevantnih informacija o poslovima i definisanja znanja, veština i kapaciteta neophodnih za obavljanje konkretnog posla;

- planiranje ponude i tražnje kada je reč o ljudskim resursima – proces u kome se predviđaju zahtevi za ljudskim resursima, na osnovu anticipiranih promena u unutrašnjem i spoljnom okruženju;
- regrutovanje potencijalnih kandidata – proces regrutovanja dovoljnog broja kvalifikovanih kandidata da bi se organizaciji omogućilo da izabere najbolje među njima radi popune upražnjenih radnih mesta;
- izbor kandidata – proces izbora kandidata prijavljenih za određeno radno mesto i donošenja odluke o zapošljavanju ili odbijanju kandidata;
- obuka zaposlenih – proces menjanja određenog znanja, sposobnosti, veština, stavova i/ili ponašanja sa ciljem poboljšanja rezultata koje svaki zaposleni postiže na svom radnom mestu ili na mestu koje je tesno povezano s njegovim;
- razvoj zaposlenih – proces stvaranja mogućnosti za učenje kako bi se zaposlenima pomoglo u njihovom ličnom razvoju i kako bi se oni pripremili za buduće zahteve posla koji obavljaju ili za razvoj vlastitih poslovnih karijera;
- ocena rezultata rada zaposlenog – proces ocene individualnog doprinosa zaposlenih ostvarivanju organizacionih ciljeva u unapred zadatom vremenskom periodu;
- nagrađivanje zaposlenih – formiranje sistema neposrednog (osnovna plata i varijabilni deo zarade, zasnovan na rezultatima rada) i posrednog nagrađivanja zaposlenih (programi zaštite, plaćeni odmori, privilegije);
- odnosi između poslodavaca i zaposlenih – poboljšanje odnosa poslodavac–zaposleni putem kolektivnog pregovaranja i poštovanja zakonskih propisa kojima se uređuju rad i odnosi na radu;
- poboljšanje zdravstvenog stanja i zaštite na radu zaposlenih – poboljšanjem radnih uslova, primenom programa za smanjenjem stresa, smanjenje broja nezgoda na radu, organizovano savetovanje i
- upravljanje fluktuacijom zaposlenih – planiranje i primena raznih programa za smanjenje radne snage kao što su otpuštanje zaposlenih, dobrovoljno napuštanje službe (otkaz zaposlenog), penzionisanje itd.

Proces upravlja ljudskim resursima ima važnu operativnu i menadžersku funkciju koju obavlja služba za upravljanje ljudskim resursima, ali se on odvija i na drugim nivoima upravljanja organizacijom.

Ciljevi upravljanja ljudskim resursima na radnom mestu u neposrednoj su vezi sa individualnim pokazateljima rada ili rezultatima koje postižu zaposleni, s nivoom produktivnosti i kvaliteta, motivacijom zaposlenih i, dugoročno gledano, stimulisanjem njihove lojalnosti celokupnoj organizaciji.

Na organizacionom nivou, ciljevi su usmereni ka povećanju nivoa prosečne produktivnosti, unapređenju kvaliteta uslova rada, rastu i razvoju organizacije i profitabilnosti njenog funkcionisanja.

Činioci koji utiču na sve aspekte upravljanja ljudskim resursima mogu biti interni i eksterni. Interni činioci se tiču karakteristika organizacije (njena strategija, organizaciona struktura, organizaciona kultura, veličina, postojeća tehnologija), karakterističnih osobina zaposlenih (lične karakteristike, interesi, motivacije, stavovi, sposobnosti) i karakteristika aktivnosti koje se obavljaju (to se odnosi na njihovu prirodu, zahteve koje to postavlja zaposlenima, zadovoljstvo poslom).

Spoljni faktori tiču se vladinih zakonskih propisa i uredbi (rad i radni odnosi), trendova na tržištu rada, karakteristika i zahteva okruženja.

## 1.2.2 Analiza potreba ljudskih resursa

Dobro upravljanje ljudskim resursima ne treba da bude ni komplikovano ni preterano sofisticirano. Često onaj suštinski važan prvi korak u poboljšanju procesa i veština predstavlja svest o aktuelnoj organizacionoj kulturi i praksi upravljanja zaposlenima (kao i o slabostima te prakse). U nastavku teksta se nalazi Upitnik koji može poslužiti kao početni korak pri definisanju stanja i proceni potreba u pogledu ljudskih resursa.

## **Upitnik o zahtevima u pogledu ljudskih resursa**

## UVOD

Upitnik koji treba da popun izabrani predstavnik i lokalni/regionalni funkcioner  
zadužen za upravljanje ljudskim resursima u vlasti

Ime, položaj i broj stanovnika .....  
Prezime i ime izabranog predstavnika zaduženog za upravljanje ljudskim resursima u organu vlasti .....  
Prezime i ime lokalnog/regionalnog funkcionera odgovornog za upravljanje ljudskim resursima u jedinici uprave .....  
Ocena opšteg nivoa veštine opštinskih službenika (na skali od 0 do 10): .....  
Ocena opšteg nivoa motivisanosti opštinskih službenika (na skali od 0 do 10): .....  
Ocena opšteg nivoa važnosti koji se pridaje veštini upravljanja ljudskim resursima opštinskih odbornika (na skali od 0 do 10): .....  
.....

	Nivo 0	Nivo 1	Nivo 2
<b>Interni organi ili aranžmani kao pomoć upravljanju ljudskim resursima i interna organizacija lokalne vlasti</b>			
<b>1. Postoji li organ sa kojim se lokalna vlast konsultuje pre nego što donese određene odluke o organizaciji i aktivnostima odeljenja?</b> Francuski primer: CTP = Comité Technique Paritaire – zajednička komisija koja mora biti konsultovana ukoliko lokalne vlasti imaju više od 50 zaposlenih.	Ne postoji zvaničan organ ni predviđena procedura. Odluke o unutrašnjoj organizaciji i funkcionisanju donose se bez formalnih konsultacija, na primer sa predstavnicima zaposlenih.	Postoji interni organ ali se on sastaje samo povremeno i/ili nema formalizovanu proceduru i/ili njegove preporuke i odluke po pravilu se ne uzimaju u obzir.	Postoji zvaničan organ koji se sastaje najmanje jednom godišnje. U konsultacijama i postupcima odlučivanja učestvuju se zajednički i primenjuju se procedure. Jednom donete odluke sprovode se u delo.
<b>Odgovor / nivo:</b> Dodatne informacije koje se tiču vašeg odgovora: ..... Ako je u odgovoru naveden nivo 0 ili 1, objasnite to i opišite sve korake koji se preduzimaju da bi se situacija ispravila:			
<b>2. Postoji li organ sa kojim se lokalna vlast konsultuje kada je reč o unapređenju i razvoju karijera zaposlenih?</b> Francuski primer: CAP = Commission Administrative Paritaire – obavezna zajednička komisija u svim lokalnim vlastima ili centrima za zajedničko zapošljavanje kod pridruženih organizacija.	Nema zvaničnih organa ni utvrđenih procedura u vezi sa unapređenjem zaposlenih i razvojem njihovih poslovnih karijera. Relevantne odluke donose se bez konsultacija (na primer sa predstavnicima zaposlenih).	Postoji interni organ, ali se on sastaje samo povremeno i/ili nema formalizovani postupak i/ili se njegove preporuke i odluke po pravilu se ne uzimaju u obzir.	Postoji zvanični organ koji se sastaje najmanje jednom godišnje. U konsultacijama i postupcima odlučivanja učestvuju se zajednički i primenjuju se procedure. Jednom donete odluke sprovode se u delo.
<b>Odgovor / nivo:</b> Dodatne informacije koje se tiču vašeg odgovora: ..... Ako je u odgovoru naveden nivo 0 ili 1, objasnite to i opišite sve korake koji se preduzimaju da bi se situacija ispravila:			

<p><b>3. Postoji li organ sa kojim se lokalna vlast konsultuje u vezi sa medicinom rada i pitanjem zaštite na radu koje utiču na zaposlene?</b></p> <p>Francuski primer: Komisije za zdravlje i bezbednost – obavezne za lokalne vlasti koje imaju više od 200 zaposlenih, dok u ostalim slučajevima ovo spada u odgovornost relevantne zajedničke komisije.</p>	<p>Nema zvaničnih organa ni utvrđenih procedura u vezi sa unapređenjem zaposlenih i razvojem njihovih poslovnih karijera. Relevantne odluke se donose bez konsultacija (na primer sa predstavnicima zaposlenih).</p>	<p>Postoji interni organ, ali se on sastaje samo povremeno i/ili nema formalizovani postupak i/ili se njegove preporuke i odluke po pravilu ne uzimaju u obzir.</p>	<p>Postoji zvaničan organ koji se sastaje najmanje jednom godišnje. U konsultacijama i postupcima odlučivanja učestvuju se zajednički i primenjuju se procedure. Jednom donete odluke sprovode se u delo.</p>
<p>Odgovor / nivo:</p> <p>Dodatne informacije koje se tiču vašeg odgovora: .....</p> <p>Ako je u odgovoru naveden nivo 0 ili 1, objasnite to i opišite sve korake koji se preduzimaju da bi se situacija ispravila:</p>			
<p><b>4. Postoji li organ sa kojim se lokalna vlast konsultuje kada utvrđuje i odobrava smernice za obuku zaposlenih?</b></p> <p>Francuski primer: Komisije za obuku, čije se usluge mogu ali i ne moraju koristiti. Inače ova problematika spada u odgovornost relevantne zajedničke komisije.</p>	<p>Nema zvaničnih organa niti utvrđenih procedura u vezi sa unapređenjem zaposlenih i razvojem njihovih poslovnih karijera. Relevantne odluke se donose bez konsultacija (na primer sa predstavnicima zaposlenih).</p>	<p>Postoji interni organ, ali se on sastaje samo povremeno i/ili nema formalizovani postupak i/ili se njegove preporuke i odluke po pravilu ne uzimaju u obzir.</p>	<p>Postoji zvanični organ koji se sastaje najmanje jednom godišnje. U konsultacijama i postupcima odlučivanja učestvuju se zajednički i primenjuju se procedure. Jednom donete odluke sprovode se u delo.</p>
<p>Odgovor / nivo:</p> <p>Dodatne informacije koje se tiču vašeg odgovora: .....</p> <p>Ako je u odgovoru naveden nivo 0 ili 1, objasnite to i opišite sve korake koji se preduzimaju da bi se situacija ispravila:</p>			
<p><b>5. Postoji li personalno odeljenje ili odeljenje ljudskih resursa u lokalnoj vlasti?</b></p>	<p>Ne postoji personalno odeljenje. Osnovne dužnosti takvog odeljenja obavlja finansijsko odeljenje ili neki drugi organ (koji je, na primer, zadužen za isplate i za ugovore o radu sklopljene sa zaposlenima).</p>	<p>Postoji personalno odeljenje ili ono obavlja samo osnovne dužnosti, kao što je isplata primanja ili regulisanje ugovora o radu.</p>	<p>Postoji personalno odeljenje ili odeljenje za ljudske resurse koje je odgovorno za neke ili sve kadrovske aktivnosti, kao što su zapošljavanje, plaćanje, razvoj karijere i obuka.</p>



Odgovor / nivo: Dodatne informacije koje se tiču vašeg odgovora: ..... Ako je u odgovoru naveden nivo 0 ili 1, objasnite to i opišite sve korake koji se preduzimaju da bi se situacija ispravila:			
<b>6. Da li u lokalnoj vlasti postoje organi koji zastupaju zaposlene?</b> Francuski primer: Sindikati ili predstavnici zaposlenih.	U lokalnoj vlasti nema organa koji zastupaju zaposlene.	Postoji jedan ili više predstavničkih organa, ali su oni veoma malo ili nimalo uključeni u konsultacije ili odlučivanje.	Postoji jedan ili više predstavničkih organa u opštinskoj vlasti i oni su sistematski uključeni u konsultacije ili odlučivanje.
Odgovor / nivo: Dodatne informacije koje se tiču vašeg odgovora: ..... Ako je u odgovoru naveden nivo 0 ili 1, objasnite to i opišite sve korake koji se preduzimaju da bi se situacija ispravila:			
<b>Povezanost sa eksternim organima koji mogu da pruže pomoć, savet i podršku lokalnoj vlasti u pitanjima koja se odnose na upravljanje ljudskim resursima i njihov razvoj</b>			
<b>7. Povezanost lokalne vlasti sa eksternim centrom za upravljanje čija je delatnost ograničena na lokalne i regionalne vlasti a koji može da pruži pomoć, savet i podršku u stvarima koje se odnose na upravljanje ljudskim resursima i njihov razvoj.</b> Francuski primer: Centar za upravljanje koji pridruženim lokalnim vlastima nudi pomoć i podršku u vezi sa razvojem poslovnih karijera, traženjem posla, organizovanjem konkursnih testova i stručnih ispita.	Lokalna vlast nije član nijednog centra niti udruženja koje bi moglo da joj pomogne u upravljanju ljudskim resursima.	Lokalna vlast je član jednog centra ili udruženja koje joj pomaže u upravljanju ljudskim resursima. Međutim, ona te usluge koristi samo retko ili neredovno i/ili ne vodi mnogo računa o mišljenjima ili preporukama tog centra ili udruženja.	Lokalna vlast je član jednog spoljnog centra ili udruženja sa kojim se redovno konsultuje i čija mišljenja ili preporuke primenjuje u praksi.
Odgovor / nivo: Dodatne informacije koje se tiču vašeg odgovora: ..... Ako je u odgovoru naveden nivo 0 ili 1, objasnite to i opišite sve korake koji se preduzimaju da bi se situacija ispravila:			

<p><b>8. Povezanost lokalne vlasti sa jednim ili više eksternih organa koji su otvoreni za sve tipove delatnosti, uključujući javne vlasti i privatne kompanije, koje mogu da joj pruže pomoć, savet i podršku u upravljanju ljudskim resursima</b></p>	<p>Lokalna vlast nije član nijednog organa koji bi mogao da joj pomogne u upravljanju ljudskim resursima.</p>	<p>Lokalna vlast je član jednog centra ili udruženja koje joj pomaže u upravljanju ljudskim resursima. Međutim, ona te usluge koristi samo retko ili neredovno i/ili ne vodi mnogo računa o mišljenjima ili preporukama tog centra ili udruženja.</p>	<p>Lokalna vlast je član jednog spoljnog centra ili udruženja sa kojim se redovno konsultuje i čija mišljenja ili preporuke primenjuje u praksi.</p>
<p>Odgovor / nivo:</p> <p>Dodatne informacije koje se tiču vašeg odgovora: .....</p> <p>Ako je u odgovoru naveden nivo 0 ili 1, objasnite to i opišite sve korake koji se preduzimaju da bi se situacija ispravila:</p>			
<p><b>9. Lokalna vlast je povezana sa eksternom organizacijom za obuku čija je delatnost ograničena na zaposlene u lokalnoj i regionalnoj vlasti</b></p> <p>Francuski primer: CNFPT nudi obuku u pripremi konkursnih testova koje treba položiti da bi se stupilo u državnu službu, a potom i profesionalnu obuku za zaposlene koja se organizuje u internim uslovima.</p>	<p>Lokalna vlast nije povezana ni sa jednom eksternom organizacijom za obuku čija je delatnost ograničena na zaposlene u lokalnim i regionalnim vlastima.</p>	<p>Lokalna vlast je članica eksterne organizacije za obuku čija je delatnost ograničena na zaposlene u lokalnim i regionalnim vlastima. Međutim, njene usluge lokalna vlast koristi samo retko ili na neredovnoj osnovi, zato što obuka koju ta organizacija nudi ima malo ili nimalo značaja za potrebe lokalne vlasti i/ili zbog toga što je pristup obuci te organizacije komplikovan.</p>	<p>Lokalna vlast je članica jedne eksterne organizacije za obuku čija je delatnost ograničena na zaposlene u lokalnim i regionalnim vlastima. Ona se redovno konsultuje s tom organizacijom. Obuka koju ta organizacija pruža relevantna je za potrebe lokalne vlasti i lako je dostupna.</p>
<p>Odgovor / nivo:</p> <p>Dodatne informacije koje se tiču vašeg odgovora: .....</p> <p>Ako je u odgovoru naveden nivo 0 ili 1, objasnite to i opišite sve korake koji se preduzimaju da bi se situacija ispravila:</p>			

<b>Postupci i/ili standardi za optimizaciju upravljanja ljudskim resursima (postupci i instrumenti)</b>				
<b>10. Zapošljavanje/objektivnost postupka zapošljavanja radnika</b>	Lokalna vlast nema ustanovljen postupak zapošljavanja. Ne objavljuje oglase za upražnjena radna mesta. Informacije o upražnjenim radnim mestima i o načinu prijavljivanja za njih zasnivaju se isključivo na preporuci nekoga ko već radi u lokalnoj vlasti.	Lokalna vlast objavljuje oglase o upražnjenim radnim mestima i/ili ima utvrđeni postupak zapošljavanja, ali se on retko koristi. Konačna odluka o tome koji će kandidat biti angažovan diskreciona je po svojoj prirodi i/ili je to odluka koju donosi pojedinac.	Lokalna vlast daje veliki publicitet oglasima za upražnjena radna mesta i svakome omogućava da se prijavi na konkurs. Sistematski se organizuju konkursna testiranja ili postoji utvrđen postupak zapošljavanja. Taj postupak je formalizovan i sistematizovan za sve aspekte zapošljavanja, uključujući razgovore sa kandidatima, probni rad i ocenu i prihvatanje preporuka. Konačnu odluku o tome ko će biti imenovan na određenu dužnost donosi veće zaduženo za zapošljavanje i ona se zasniva na konsenzusu sa upravom.	
<b>Odgovor / nivo:</b> Dodatne informacije koje se tiču vašeg odgovora: ..... Ako je u odgovoru naveden nivo 0 ili 1, objasnite to i opišite sve korake koji se preduzimaju da bi se situacija ispravila:				
<b>11. Plaćanje zaposlenih</b>	Ne postoje platni razredi i/ili nivoi plata i sva povećanja predstavljaju rezultat diskrecione odluke.	Postoje platni razredi, ali su nivoi plata i povećanja plata rezultat diskrecionih odluka.	Postoje utvrđeni platni razredi za svaki tip rada i funkciju. Nivoi i povećanja plata važe za sve zaposlene, u skladu s tim platnim razredima.	
<b>Odgovor / nivo:</b> Dodatne informacije koje se tiču vašeg odgovora: ..... Ako je u odgovoru naveden nivo 0 ili 1, objasnite to i opišite sve korake koji se preduzimaju da bi se situacija ispravila:				

<b>12. Napredovanje u karijeri/mogućnosti za profesionalno unapređenje</b>	Izgleda da nema mogućnosti za napredovanje u karijeri. Potencijalni skokovi u karijeri u okviru lokalne vlasti, bilo da je reč o rukovodećem položaju, specijalističkom ili multifunkcionalnom poslu/rotaciji radnih mesta nisu šire oglašeni niti se za njih zna.	Vodi se računa o napretku zaposlenih u karijeri. Odluke se zasnivaju na rezultatima rada pojedinca, njegovoj veštini i motivisanosti.	Napredovanje u karijeri i unapređenje predstavljaju ključno sredstvo za mobilisanje i zadržavanje zaposlenih. Unapređenje se zasniva na objektivnoj oceni ili sistemu ocenjivanja i pritom se vodi računa o profesionalnoj autonomnosti zaposlenih u obavljanju novih dužnosti. Zaposleni se profesionalnom obukom ili treningom uz rad pripremaju za dalji napredak u karijeri.
Odgovor / nivo: Dodatne informacije koje se tiču vašeg odgovora: ..... Ako je u odgovoru naveden nivo 0 ili 1, objasnite to i opišite sve korake koji se preduzimaju da bi se situacija ispravila:			
<b>13. Opis posla ili funkcije</b>	Lokalna vlast ne poseduje opise posla niti funkcija.	Opisi posla ili funkcije postoje ali se malo koriste i/ili se nikada ne ažuriraju, tako da čak mogu da budu i zastareli.	Opisi posla ili funkcija postoje i u širokoj su upotrebi, na primer prilikom zapošljavanja ili prilikom procene potrebe za obukom, a redovno se ažuriraju.
Odgovor / nivo: Dodatne informacije koje se tiču vašeg odgovora: ..... Ako je u odgovoru naveden nivo 0 ili 1, objasnite to i opišite sve korake koji se preduzimaju da bi se situacija ispravila:			
<b>14. Interna mobilnost</b>	Ne postoji mogućnost promene posla u okviru lokalne vlasti ili, ako takva mogućnost i postoji, ona se zasniva isključivo na diskrecionoj odluci.	Mogućno je promeniti posao u okviru lokalne vlasti, ali su mogućnosti za to ograničene i/ili ima veoma malo podsticaja takve mobilnosti i njoj se ne pripisuje nikakva važnost.	Postoje mogućnosti za internu mobilnost i taj sistem dobro funkcioniše. Redovno se menjaju poslovi i funkcije. Ta vrsta mobilnosti se podstiče i ceni.
Odgovor / nivo: Dodatne informacije koje se tiču vašeg odgovora: ..... Ako je u odgovoru naveden nivo 0 ili 1, objasnite to i opišite sve korake koji se preduzimaju da bi se situacija ispravila:			

<b>15. Ocenjivanje rezultata rada zaposlenih (utvrđivanje kolektivnih i pojedinačnih ciljeva, redovni sastanci posvećeni ocenjivanju rezultata rada)</b>	Ne postoje formulari i/ili drugi instrumenti i alati za ocenjivanje rezultata rada zaposlenih.	Postoje formulari i/ili instrumenti i alati za ocenjivanje rezultata rada zaposlenih, ali se ne primenjuju redovno ni na organizovan način.  Rezultati rada zaposlenih ni na koji način ne utiču na finansijsku naknadu koju oni mesečno dobijaju.	Postoje formulari i/ili instrumenti i alati za ocenjivanje rezultata rada zaposlenih i oni predstavljaju integralni deo sistema upravljanja ljudskim resursima. Rezultati rada zaposlenih, onako kako su izmereni, utiču na njihovu mesečnu zaradu.
Odgovor / nivo:  Dodatne informacije koje se tiču vašeg odgovora: ..... Ako je u odgovoru naveden nivo 0 ili 1, objasnite to i opišite sve korake koji se preduzimaju da bi se situacija ispravila:			
<b>16. Stručna/profesionalna obuka</b>	Ne postoji stručna/profesionalna obuka, bez obzira na hijerarhijsku poziciju zaposlenih u okviru lokalne vlasti. Ne postoji ni formalna procedura za pristup takvoj obuci.	Stručna/profesionalna obuka postoji, ali ne na svim nivoima zaposlenih. Postoji i formalna procedura za pristup takvoj obuci, kao što je razgovor sa hijerarhijski nadređenim ili odeljenjem za ljudske resurse, ili zaposleni samo treba da dostavi odgovarajući zahtev.	Stručna/profesionalna obuka predstavlja deo strategije upravljanja ljudskim resursima i otvorena je za sve nivoe zaposlenih. Postoji jasno organizovani postupak za utvrđivanje koji je oblik obuke kome primeren, a osnovni cilj takve obuke je da se poveća profesionalna samostalnost zaposlenih u lokalnoj upravi.
Odgovor / nivo:  Dodatne informacije koje se tiču vašeg odgovora: ..... Ako je u odgovoru naveden nivo 0 ili 1, objasnite to i opišite sve korake koji se preduzimaju da bi se situacija ispravila:			
<b>17. Zdravstvena sposobnost za rad</b>	Ne postoji odredba o ocenjivanju zdravstvene sposobnosti za rad.	Postoji odredba o ocenjivanju zdravstvene sposobnosti za rad, ali to ocenjivanje nije obavezno niti se odredba redovno primenjuje.	Zdravstvena sposobnost za rad ocenjuje se redovno i sistematski. Za novozaposlene, to je obaveza koja je predviđena ugovorom.

<p>Odgovor / nivo:</p> <p>Dodatne informacije koje se tiču vašeg odgovora: .....</p> <p>Ako je u odgovoru naveden nivo 0 ili 1, objasnite to i opišite sve korake koji se preduzimaju da bi se situacija ispravila:</p>			
<p><b>18. Ocena profesionalnih rizika i odgovor na rizike kao što su nesreće na radu</b></p>	<p>Profesionalni rizici karakteristični za neku dužnost nisu definisani ni procenjeni, niti su uzeti u obzir prilikom postupanja prema pojedincu, na primer tako što bi težina i profesionalni rizik njegovog radnog mesta bili u korelaciji sa platom ili sa vidovima zaštite na radu.</p>	<p>Profesionalni rizici u vezi sa nekim radnim mestom definišu se od slučaja do slučaja, ali ne utiču na postupanje prema pojedincu u okviru lokalne vlasti.</p>	<p>Profesionalni rizici u vezi sa nekim radnim mestom jasno su definisani i redovno se ažuriraju. Nivo rizika utiče na postupanje prema pojedincu u okviru lokalne vlasti, na primer tako što je profesionalni rizik njegovog radnog mesta u neposrednoj korelaciji sa platom ili sa vidovima zaštite na radu.</p>
<p>Odgovor / nivo:</p> <p>Dodatne informacije koje se tiču vašeg odgovora: .....</p> <p>Ako je u odgovoru naveden nivo 0 ili 1, objasnite to i opišite sve korake koji se preduzimaju da bi se situacija ispravila:</p>			
<p><b>19. Interna komunikacija:</b></p>	<p>Interna komunikacija ne postoji. Ne daju se nikakve informacije o životu lokalne uprave, njenim jakim stranama niti o novim predlozima. Ne postoje nikakvi konkretni aranžmani koji bi omogućili organizovanu internu komunikaciju.</p>	<p>Interna komunikacija se odvija na sastancima. Samo neki zaposleni imaju mogućnost pristupa takvim informacijama. Interna komunikacija nije organizovana niti se redovno odvija.</p>	<p>Interna komunikacija predstavlja deo aktivne i dinamične politike upravljanja ljudskim resursima, čiji su ciljevi podela informacija, uspostavljanje opšte opredeljenosti zaposlenih za rad u lokalnoj vlasti i prihvatanje njenih aktivnosti, kao i uspostavljanje boljeg razumevanja profesionalnog okruženja.</p>
<p>Odgovor / nivo:</p> <p>Dodatne informacije koje se tiču vašeg odgovora: .....</p> <p>Ako je u odgovoru naveden nivo 0 ili 1, objasnite to i opišite sve korake koji se preduzimaju da bi se situacija ispravila:</p>			



<b>20. Administracija u oblasti ljudskih resursa</b>	Administracija u oblasti ljudskih resursa je rudimentarna i/ili decentralizovana, tako da zasebno postoji u različitim odeljenjima. Nema kompjuterizovanog sistema upravljanja.	Postoji jedinstveno odeljenje koje je zaduženo za administraciju u oblasti ljudskih resursa, ali se pritom koristi veoma malo kompjuterizovanih sistema ili se čak ne koristi nijedan.	Administracija u oblasti ljudskih resursa predstavlja odgovornost odeljenja za ljudske resurse i zasniva se na kompjuterizovanom sistemu upravljanja ljudskim resursima i/ili participaciji zaposlenih.
Odgovor / nivo:			
Dodatne informacije koje se tiču vašeg odgovora: .....			
Ako je u odgovoru naveden nivo 0 ili 1, objasnite to i opišite sve korake koji se preduzimaju da bi se situacija ispravila:			
<b>21. Konsultacije sa osobljem</b>	Ne postoje redovne konsultacije na kojima bi se podsticalo i ohrabrivalo uzajamno razumevanje uprave i zaposlenih.	Održavaju se redovne konsultacije radi podsticanja uzajamnog razumevanja uprave i zaposlenih, ali to nije ozvaničeno.	Uz aktivnu podršku rukovodstva lokalne uprave, odvija se redovni i formalni proces konsultacija, koji se smatra suštinski značajnim za dobro upravljanje ljudskim resursima.
Odgovor / nivo:			
Dodatne informacije koje se tiču vašeg odgovora: .....			
Ako je u odgovoru naveden nivo 0 ili 1, objasnite to i opišite sve korake koji se preduzimaju da bi se situacija ispravila:			
<b>Koraci koje lokalna uprava preduzima radi optimizacije svojih aktivnosti u strategiji razvoja ljudskih resursa/ organizacionog razvoja</b>			
<b>22. Postoji li strategija ljudskih resursa koja je zasnovana na ukupnoj strategiji lokalne uprave i njenim opštim ciljevima?</b>	Lokalna vlast nema ukupnu strategiju razvoja tokom narednih godina. Iz tih razloga, ona nema ni strategiju razvoja ljudskih resursa i nije najavila njenu izradu.	Jasni su opšti ciljevi lokalne vlasti. Uprkos tome, sama strategija razvoja ljudskih resursa nije ni jasna ni izvesna, ili ju je teško predvideti.	Strategija ljudskih resursa u narednim godinama zasniva se na proklamovanim ciljevima i planovima za budućnost lokalne vlasti. Smatra se da veština i motivisanost predstavljaju važna sredstva za ostvarivanje ciljeva lokalne vlasti i njeno suočavanje sa izazovima, kako danas, tako i u budućnosti.

<p>Odgovor / nivo:</p> <p>Dodatne informacije koje se tiču vašeg odgovora: .....</p> <p>Ako je u odgovoru naveden nivo 0 ili 1, objasnite to i opišite sve korake koji se preduzimaju da bi se situacija ispravila:</p>			
<p><b>23. Organizacioni dijagram lokalne vlasti</b></p>	<p>Lokalna vlast nema zvanični organizacioni dijagram kojim bi se ustanovila njena funkcionalna, organizaciona i hijerarhijska struktura i utvrdili odnosi među njima.</p>	<p>Postoji izvestan oblik zvaničnog organizacionog dijagrama.</p>	<p>Postoji organizacioni dijagram. On je na raspolaganju svakome na koga se odnosi i prilagođava se sa ciljem da se uzmu u obzir promene u lokalnoj vlasti.</p>
<p>Odgovor / nivo:</p> <p>Dodatne informacije koje se tiču vašeg odgovora: .....</p> <p>Ako je u odgovoru naveden nivo 0 ili 1, objasnite to i opišite sve korake koji se preduzimaju da bi se situacija ispravila:</p>			
<p><b>24. Opisi poslova/funkcija</b></p>	<p>Ne postoje opisi poslova ni profili stručnosti.</p>	<p>Postoje opisi poslova i profili stručnosti, ali su u prilično rudimentarni i odnose se samo na neka radna mesta.</p>	<p>Postoje opisi poslova i profili stručnosti za sva radna mesta. Ti opisi se koriste sistematski u internim postupcima zapošljavanja i unapređenja.</p>
<p>Odgovor / nivo:</p> <p>Dodatne informacije koje se tiču vašeg odgovora: .....</p> <p>Ako je u odgovoru naveden nivo 0 ili 1, objasnite to i opišite sve korake koji se preduzimaju da bi se situacija ispravila:</p>			
<p><b>25. Identifikovanje stručnosti/razvoj objedinjavanja ranih funkcija (multi-skilling)</b></p>	<p>Ne preduzimaju se nikakvi koraci, ne koriste se dijagnostičke mere ili ocena stručnosti da bi se identifikovale kompetencije pojedinaca radi razvoja njihovih profesionalnih „multiveština“.</p>	<p>Kompetencije se identifikuju i „multiskilling“ se razvija na individualnoj osnovi; to se često preduzima kao hitna mera neposredno u praksi.</p>	<p>Kompetencije se identifikuju i „multiskilling“ se razvija sistematski, uz korišćenje profesionalnih instrumenata.</p>
<p>Odgovor / nivo:</p> <p>Dodatne informacije koje se tiču vašeg odgovora: .....</p> <p>Ako je u odgovoru naveden nivo 0 ili 1, objasnite to i opišite sve korake koji se preduzimaju da bi se situacija ispravila:</p>			



<b>26. Indikatori ljudskih resursa i upravljanje ljudskim resursima pomoću uporednih tabela/monitoringa</b>	Lokalna uprava nema indikatore pomoću kojih bi merila aspekte rezultata rada ljudskih resursa, kao što su troškovi ili izostajanje s posla.	Lokalna uprava ima nekoliko indikatora ali ih ne koristi za svakodnevno rukovođenje. Rezultati se ne prenose dalje.	Lokalna uprava ima indikatore koji joj omogućuju da delotvorno i transparentno upravlja ljudskim resursima. Rukovodioci raznih odeljenja koriste te indikatore za individualno i kolektivno upravljanje zaposlenima.
Odgovor / nivo: Dodatne informacije koje se tiču vašeg odgovora: ..... Ako je u odgovoru naveden nivo 0 ili 1, objasnite to i opišite sve korake koji se preduzimaju da bi se situacija ispravila:			
<b>27. Postoji li kultura ljudskih resursa među rukovodiocima lokalne uprave i da li se preduzimaju koraci za unapređenje te kulture?</b>	Rukovodioci lokalne uprave ne poseduju stavove o tome na koji način dobro upravljanje ljudskim resursima može doprineti ukupnom radu lokalne vlasti.	Rukovodioci lokalne uprave smatraju da imaju kulturu ljudskih resursa i priznaju doprinos valjanog upravljanja ljudskim resursima kupnom radu lokalne uprave.	Rukovodioci lokalne uprave smatraju da visokokvalitetno upravljanje ljudskim resursima predstavlja jednu od mera za postizanje uspeha i imaju jasnu viziju kada je o tom pitanju reč.
Odgovor / nivo: Dodatne informacije koje se tiču vašeg odgovora: ..... Ako je u odgovoru naveden nivo 0 ili 1, objasnite to i opišite sve korake koji se preduzimaju da bi se situacija ispravila:			

Tri glavna izazova/razvoja koja su tesno povezana sa upravljanjem ljudskim resursima a sa kojima se opština mora uhvatiti u koštac tokom narednih godina:

- A. ....
- B. ....
- C. ....

Kako opština namerava da izađe na kraj s tim izazovima?

.....

.....

Da li su koraci već preduzeti? Ako jesu, koji su to koraci? Ako nisu preduzeti, zbog čega to nije učinjeno?

.....

.....

Ko je odgovoran za pitanja, na primer, da li su to izabrani predstavnici ili zvaničnici ili stalni službenici lokalne vlasti?

.....

.....

Da li je takva akcija preduzeta u saradnji s drugim organima, kao što su centralne vlasti, nevladine organizacije, druge lokalne i regionalne vlasti ili međunarodne organizacije?

.....

.....

Opšti komentari o značaju upitnika za potrebe upravljanja ljudskim resursima i o njegovim eventualnim promenama.

.....

.....

### 1.2.3 Funkcija ljudskih resursa

Da bi stekle zaposlene koji odgovaraju njihovim potrebama, vlasti imaju dva rešenja na raspolaganju: mogu da preraspodele postojeće resurse, uvođenjem strategije interne mobilnosti, ili da angažuju ljude spolja, izvan organizacije. Pre nego što aktiviraju sektorsku politiku eksternog zapošljavanja, vlasti moraju da dijagnostikuju situaciju u kojoj se nalaze i da razjasne sopstvene potrebe, da bi bile sigurne da je takav pristup neophodan (to jest, da nije reč o potrebi koja se može zadovoljiti postojećim internim resursima) i istovremeno moraju da provere da li su u stanju da preuzmu finansijske posledice zapošljavanja. Sem toga, mora se utvrditi profil osobe koja se traži, kao i očekivane kompetencije.

Pre nego što se pokrene proces zapošljavanja, neophodno je analizirati potrebe vlasti sa stanovišta referentnih poslova i kompetencija. Tada su od ključnog značaja poslovni profili.

#### 1.2.3.1 Opis posla

Opis posla je instrument upravljanja ljudskim resursima koji nam omogućuje da organizujemo i precizno definišemo dijapazon aktivnosti svakog zaposlenog u organizaciji. To je instrument kojim se definišu okviri određenog radnog mesta i on stoji na raspolaganju i zaposlenima i njihovim rukovodiocima, što omogućuje da se preciziraju i formalizuju odgovornosti, aktivnosti i zadaci svih zaposlenih, kao i organizaciona veza među njima. Osim toga, pruža i mogućnost da se definišu tražene kompetencije za određene profesije i da se detaljno definišu potrebni uslovi za zapošljavanje.

#### Važnost opisa posla

- **Organizacioni značaj**

Opis posla je instrument u službi kolektivnog upravljanja. On se koristi za globalni pregled odgovornosti i aktivnosti, kao i zadataka svih zaposlenih. Na taj način se stiče predstava o faktičkoj situaciji u pogledu kompetencije lokalne samouprave i identifikuju kompetencije koje su joj potrebne. Opis posla takođe predstavlja sredstvo kojim se razjašnjava način funkcionisanja, putem optimizacije različitih poslova i zadataka po sektorima.

- **Važnost transparentnosti i komunikacije**

Zahvaljujući definisanim opisima posla obezbeđuje se pojačana vidljivost (uočljivost) doprinosa svakog učesnika u lancu odgovornosti i on predstavlja važan vektor interne komunikacije. Zbirka opisa poslova jedne organizacije, nakon utvrđivanja opisa poslova, njihovog grupisanja ili hijerarhizacije, omogućuje da se izradi svojevrsna mapa poslova koji postoje u toj ustanovi.

- **Važnost rezultata rada i kvaliteta**

Opis posla je referentni okvir koji definiše lokalna samouprava i na koji se mogu osloniti i zaposleni i njihovi rukovodioci. Definisanje zadataka i načina rada omogućuje da se odredi opseg rada svakog zaposlenog i okvir njegovih odnosno njenih aktivnosti. Zaposleni tačno zna šta se od njega odnosno nje očekuje. To može predstavljati važnu polugu u procesu motivisanja zaposlenih za rad. Štaviše, na taj način se omogućuju formalizovanje definicije profesionalnih ciljeva i praktična realizacija individualnih stručnih ocena.

#### Svrha opisa posla

Zahvaljujući detaljnom opisu aktivnosti i kompetencija zaposlenog, opis posla postaje nezaobilazan instrument upravljanja ljudskim resursima.

- **Instrument za interno ili eksterno zapošljavanje**

Važnost opisa posla u procesu zapošljavanja leži u opisu suštinskih elemenata određenog profesionalnog položaja, što svakom kandidatu za zaposlenje i rukovodiocu (koji želi da zaposli kandida-

ta) omogućuje da učine optimalan izbor. U opisu posla pobrojane su kompetencije koje se traže za valjano obavljanje zadataka i odgovornosti određenog radnog mesta. Poslodavac treba da uporedi kompetencije kandidata sa kompetencijama predviđenim za to upražnjeno radno mesto.

- **Instrument za stručnu ocenu**

Opis posla predstavlja pomoć za individualnu stručnu ocenu zaposlenog. Tačan obim i delokrug omogućuje konstruktivni dijalog između rukovodioca i njemu potčinjenog zaposlenog, kao i definisanje realističnih ciljeva za zaposlene. Na godišnjem sastanku posvećenom stručnim ocenama, upravo je zahvaljujući opisu posla moguće dijagnostikovati kompetencije zaposlenog i obaviti analizu realizacije njegovih radnih ciljeva, uz istovremeno definisanje individualne obuke za zaposlenog, koji možda nije imao tražene kompetencije za obavljanje aktivnosti i zadataka specifičnih za njegovo radno mesto.

### 1.2.3.2 Postupak izbora i zapošljavanja

Kada su utvrđeni zahtevi u pogledu zapošljavanja i kompetencija i kada su izrađeni opisi poslova, treba istražiti da li se ti zahtevi mogu ispuniti „u kući“ (interno), u proceduri interne mobilnosti, ili se moraju angažovati kompetencije spolja, tako što će biti zaposlen novi službenik.

Zapošljavanje se može definisati kao pronalaženje najbolje moguće ličnosti za dati posao. Ono omogućuje da se pravi čovek postavi na pravo mesto u pravom trenutku. Na zapošljavanje se takođe može gledati kao na ključnu fazu u primeni strategije lokalne ili regionalne vlasti, odnosno, još uopštenije, u obezbeđivanju njene delotvornosti i kvaliteta javnih usluga koje pruža.

Prema tome, zapošljavanje predstavlja kritičnu fazu ciklusa upravljanja ljudskim resursima u lokalnoj upravi, budući da na taj način omogućuje lokalnim vlastima da steknu kompetencije koje su im neophodne za obavljanje njihovih funkcija. Samim tim, one se moraju unapred pripremiti da sprovedu proces ili procese zapošljavanja (zavisno od predviđenog tipa zapošljavanja) i da formalizuju celokupan postupak, što predstavlja jemstvo njegove delotvornosti i nepristrasnosti i ravnopravnog postupanja prema kandidatima u fazi izbora.

## 1. Izvodljivost interne mobilnosti

Već je naglašeno da zaposleni pojedinac mora da odgovara potrebama organizacije za konkretnim kompetencijama. Pre nego što iniciraju postupak zapošljavanja, zbog nimalo beznačajnih troškova plata zaposlenih, lokalne vlasti moraju dobro obrazložiti potrebu za novim kompetencijama i razmotriti mogućnosti za primenu interne redistribucije ljudskih resursa i kompetencija.

Interna mobilnost se može shvatiti i kao šansa za ispoljavanje vrhunskog umeća u upravljanju troškovima plata zaposlenih. U postupku interne mobilnosti vlast obezbeđuje raspoloživost zaposlenih koji brzo mogu postati operativni (na novom radnom mestu), a već su upoznati sa radnim okruženjem.

Pre nego što inicira bilo kakav postupak zapošljavanja, lokalna vlast mora prvo tražiti potencijalne kandidate iz reda zaposlenih, ljude koji su voljni i kvalifikovani da dođu na upražnjeno radno mesto. Sa tim ciljem, vlast može uzeti u obzir želje koje su zaposleni koji teže premeštaju izrazili u ranijim ocenjivanjima, kao i potrebe za preraspodelom osoblja, sklonosti koje su zaposleni željni promene izrazili u spontanima kontaktima sa ljudima iz odeljenja za ljudske resurse ili svojim rukovodiocima itd.

U postupku interne mobilnosti koriste se i druge funkcije ljudskih resursa, što pre svega obuhvata sledeće: opise radnih mesta (gde su jasno definisane tražene kompetencije), u kojima su identifikovani zahtevi; planove u vezi sa zapošljavanjem, radnom snagom i kompetencijama i upravljanje kompetencijama (predviđanje i pružanje podrške unapređenju kompetencija i razvoju poslovnih karijera); komunikacione kanale unutar organizacije (zaposleni spontano stupaju u kontakte sa upravom za

ljudske resurse itd.); obuku (koja je od pomoći kandidatima iz redova zaposlenih da neometano i bez teškoća pređu na novi posao) i stručnu ocenu (želje koje izražavaju zaposleni).

Ako se pokaže da kandidat ima pravi profil, onda je interna mobilnost po pravilu mnogo jednostavnije i fleksibilnije rešenje od angažovanja nekoga ko dolazi sa strane, budući da je reč o osobi (i njegovim odnosno njenim kompetencijama/kvalitetima/načinu rada) koja je već poznata u organizaciji.

## 2. Različiti postupci zapošljavanja za različite zahteve/potrebe

Zavisno od potreba organizacije – da li je reč o privremenom ili stalnom, hitnom ili planiranom poslu – mogu se razlikovati profili kandidata i metodi zapošljavanja.

Poseban činilac od nesumnjivog uticaja na situaciju jeste to da li je lice koje već pripada zaposlenima neko ko nije zaposlen na neodređeno vreme (radnik na određeno vreme, neko sa posebnim vidom stručnosti, sezonski zaposleni itd.) pa, shodno tome, ima ugovor o radu ograničenog trajanja, ili je to neko ko je angažovan na neodređeno vreme (karijerni državni službenik), koji je na to radno mesto došao konkursom. Okolnosti se, razume se, mogu razlikovati i zavisno od nacionalnih kulturnih i pravnih osobenosti.

Trajne potrebe organizacije obično se zadovoljavaju tako što se zapošljavanje vrši na osnovu ugovora ili tako što se organizuju konkursi, zavisno od nacionalnih specifičnosti. To se odnosi na sva radna mesta koja su dugoročno neophodna. Za *ad hoc* potrebe može se primeniti jedan od dva glavna načina zapošljavanja: privremeno povećanje obima posla (na primer, u turističkoj sezoni) ili potreba za nekim posebnim vidom stručnosti (na primer, usluge eksperta za održivi razvoj).

## 3. Zapošljavanje: etički proces

Zapošljavanje mora zadovoljavati etičke kriterijume, posebno nediskriminatorni stav prema kandidatima koji su se pojavili za posao. Pošto je raznovrsnost izvor bogatstva u radnoj zajednici, proces zapošljavanja apsolutno mora isključiti svaki oblik diskriminacije; naprotiv, proces zapošljavanja treba da podstiče angažovanje najrazličitijih ljudi (muškaraca, žena, pripadnika različitih starosnih grupa, ljudi različitog socijalnog porekla i onih koji pripadaju različitim etničkim grupama, lica s posebnim potrebama itd.).

## 4. Faze u procesu zapošljavanja

Opšte je prihvaćeno da su sledeće faze ključne i zajedničke za sve vidove procesa eksternog zapošljavanja.

Opšte faze u procesu zapošljavanja
1 – Analiza potreba
2 – Opis poslovnog profila
3 – U potrazi za kandidatima: interni i/ili eksterni, izbor sredstava za oglašavanje radnog mesta itd.
4 – Izbor kandidata: početni izbor se zasniva na biografiji i pismu u kome kandidat navodi razloge svoje zainteresovanosti za to radno mesto, pa se pravi uži izbor kandidata koji će ući u drugu fazu izbornog procesa
5 – Razgovori i/ili testovi
6 – Izbor uspešnog kandidata (priroda ugovora, novčana naknada, period probnog rada itd. – sve su to teme koje treba razmotriti sa odabranim kandidatom)
7 – Izražavanje dobrodošlice primljenom kandidatu, njegovo integrisanje u novu sredinu i pružanje pomoći prilikom preuzimanja dužnosti

Pojednostavljeno gledano, proces zapošljavanja se može svesti na četiri faze:

- **Analiza potreba i definisanje strategije zapošljavanja**
- **Definisanje poslovnog profila i potreba, posle čega sledi priprema za zapošljavanje**
- **Izbor prijavljenih kandidata**
- **Integrisanje novog zaposlenog**

Poslednja faza procesa zapošljavanja, ona u kojoj se odvija izražavanje dobrodošlice novom zaposlenom i njegovo integrisanje u organizaciju i posao koji mu/joj je poveren, može se smatrati fazom od životnog značaja. Reč je, naime, o tome da uspeh zapošljavanja i preuzimanja dužnosti novog zaposlenog jednim delom zavisi od načina na koji je taj novoprimiteljni zaposleni dočekan od lokalne ili regionalne vlasti. Osnovni je cilj da se obezbedi da novozaposleni brzo postanu delotvorni na novom poslu i aktivni članovi tima, istovremeno široko prihvatajući pravi pristup novom radnom okruženju. Dobro organizovan i promišljen proces uvođenja u posao omogućuje da se izbegnu izvesne teškoće: tako se novopridošli zaposleni neće osećati izolovanima, neće imati utisak da im nedostaju informacije, pa samim tim neće postati demotivisani i nedelotvorni, što se događa kada ne mogu da shvate šta se od njih zapravo očekuje itd.

### 1.2.3.3 Ocena kao motivaciono sredstvo

Kompetencije (posebno njihovo sticanje i njihovo korišćenje od organizacije) predstavljaju ključni pojam u upravljanju ljudskim resursima.

Valja naglasiti da je upravljanje kompetencijama, s jedne, i učinkom, s druge strane, dugoročni proces koji se mora sprovesti putem odgovarajuće strukture i prilagođavanjem organizacione kulture.

Upravljanje učinkom, odnosno rezultatima rada, komplementarno je u odnosu na upravljanje kompetencijama, čime se formira menadžerska dinamika, u kojoj ključnu ulogu imaju rukovodioci (menadžeri) onog osnovnog, operativnog nivoa. Kompetencije i učinak su komplementarni pojmovi: kada se bolje upravlja kompetencijama, zaposleni postižu bolje rezultate, a kada se bolje upravlja rezultatima, onda se kompetencije bolje koriste.

I upravljanje kompetencijama i upravljanje učinkom koriste dve osnovne poluge: internu obuku, onako kako je planirana u programu obuke, i stručno ocenjivanje. Logika kompetencija usredsređena je na doprinos svakog pojedinca, na njegov učinak, ali pre svega na njegovu veštinu i način na koji on obavlja svoj posao. Upravo se tu može uočiti veza između upravljanja učinkom i upravljanja kompetencijama, zato što je logika kompetencija oslobođena principa starešinstva i može dovesti do uvođenja sistema nagrađivanja prema rezultatima rada, a on se opet zasniva na oceni učinka. Zato je ovde reč o dva neraskidivo povezana procesa koji imaju svoju ulogu u ciklusu planiranja zapošljavanja, radne snage i kompetencija.

Ocenjivanje zaposlenih predstavlja prvu priliku da pojedinac uobliči svoje želje i stavove i da ih iznese u komunikaciji s neposrednim, operativnim rukovodiocima. Zaposleni ne samo da na taj način dobijaju povratnu informaciju o tome kako se, u celini gledano, ocenjuje njihov rad (kompetencije, učinak, ponašanje itd.), već mogu i da izraze svoje potrebe (za obukom i sticanjem novih kompetencija) ili svoje želje za napredovanjem u karijeri. Zato je od suštinskog značaja da proces ocenjivanja kompetencija bude sastavni deo jednog šireg pristupa komunikaciji sa rukovodstvom.

Razlog za to leži u činjenici da je, uprkos tome što su ciljevi (spoznaja posla koji treba obaviti) i nagrade finansijske prirode ili one koje se izražavaju napredovanjem u karijeri životno značajne za postupak upravljanja učinkom pojedinca, samo priznanje obavljenog posla (povratna informacija) ključni je činilac za podsticanje zadovoljstva i osećanja uključenosti u tim, pa samim tim i motivaciono sredstvo.

Ocenjivanje učinka ima suštinski je značaja zato što predstavlja podsticaj za motivisanje zaposlenih i naglašava važnost ljudskih resursa.



Ocenjivanje treba pripremiti dobro i pravovremeno. Ono takođe mora doneti određene posledice zaposlenima čiji je rad ocenjivan. Idealno bi bilo da se rezultat ocenjivanja odražava na plate zaposlenih, makar to bilo i marginalno. Zaista, ako je ocenjivanje samo formalno i ako se ono doživljava isključivo kao formalnost bez ikakvih posledica, to može negativno da utiče na produktivnost. Na taj način se slabi osećaj odgovornosti pojedinca i svi zaposleni se demotiviraju.

Iako se na prvi pogled može učiniti da ocenjivanje rezultata rada nudi samo nesumnjive koristi, to je instrument koji se ipak mora oprezno koristiti. Zaista, u literaturi namenjenoj menadžerima možemo naći mnoštvo informacija o raznim oblicima predrasuda koje postoje u sistemima ocenjivanja rezultata rada. Većina teškoća proističe, kako izgleda, prevashodno iz samog procesa ocenjivanja učinka, jer to podrazumeva međuljudski odnos, a ne iz aspekta analize učinka.

Čini se da početni psihološki problem za one koji ocenjuju učinak, odnosno rezultate rada, predstavlja konflikt uloga. Menadžer može imati izvesne sumnje u to da li je u stanju da legitimno oceni rezultate rada svoga tima. Kada je reč o ocenjivaču, teškoća leži u tome što on treba da bude kadar da razmišlja u kategorijama objektivnog učinka, i to u situaciji kada ocenjuje kolege, odnosno on je dužan da ostavi po strani subjektivno mišljenje o ličnostima onih čiji rad ocenjuje. Iako ljudi svoje razmišljanje zasnivaju na subjektivnim i objektivnim sudovima, ocenjivač mora nastojati da što je moguće više ograniči i suzbije svoje subjektivno razmišljanje u toku procesa ocenjivanja.

Za onoga čiji se rad ocenjuje, postupak ocenjivanja učinka često je neugodno iskustvo, prvo zato što nikome nikada nije prijatno kada ga ocenjuju i, drugo, usled straha da ocena neće biti objektivna. Pošto ocene učinka imaju određene implikacije za veoma osetljive aspekte rukovođenja (povratna informacija, finansijska naknada, unapređenje itd.), one mogu biti nešto od čega zaposleni istinski strahuju.

Da bi se prevazišao ovaj komplikovani aspekt procesa ocenjivanja, moguće je kombinovati ocenjivanje individualnih rezultata rada sa kolektivnim ocenjivanjem učinka celog odeljenja, kako bi celokupan postupak dobio legitimitet i objektivnost. Da bi se obezbedilo da svako ima priliku da iznese svoj stav i da bi se postigla najveća moguća neutralnost, i privatne kompanije i javne vlasti mogu takođe predvideti da koriste „tehniku ocenjivanja od 360 stepeni“. Taj metod ocenjivanja rezultata rada obuhvata sve aktere na koje utiče rad onoga čiji se učinak ocenjuje (reč je o ocenjivanju iz više izvora, u kome učestvuju kolege, nadređeni i podređeni, kao i korisnici javne usluge, što se sve kombinuje sa ocenom koju lice čiji se učinak ocenjuje daje samo o sebi) da bi se na taj način smanjio upliv subjektivnosti i da bi se odagnali strahovi i zaposlenih i njihovih menadžera.

#### 1.2.4 Profesionalna etika u sektoru lokalne uprave

Svrha postojanja državne službe jeste služenje građanima i poboljšanje kvaliteta njihovog svakodnevnog života. Svaki državni službenik doprinosi tom osnovnom cilju radeći u lokalnoj vlasti. Pružanjem pomoći izabranim funkcionerima, državni službenici takođe doprinose funkcionisanju lokalne demokratije. Zato je aktivnost u državnoj službi veoma plemenit posao. Međutim, u svim zemljama to podrazumeva da se moraju obaviti neke dužnosti i da se moraju poštovati neke vrednosti.

Da bi se steklo poverenje građana, da bi se delotvorno koristio javni novac i da bi se postigla efikasnost u poslu, državni službenici moraju – u svakoj situaciji – ispoljiti izrazito etičko i uzorno ponašanje. Savet Evrope je to već naglasio promovisanjem Strategije za inovaciju i dobro upravljanje na lokalnom nivou, čiji se jedan od principa upravo odnosi na etičko ponašanje.<sup>1</sup>

To podrazumeva poštovanje nekih ključnih vrednosti i pravila (čak i po okončanju obavljanja posla), a tiče se odnosa prema javnom i privatnom novcu.

Svaka lokalna vlast mogla bi da objavi povelju ili kodeks profesionalne etike kako bi se to pravilo preciziralo. To bi mogao da bude zaključak sledećih ključnih načela koje se mogu prilagoditi specifičnom

1 Više informacija o Strategiji za inovaciju i dobro upravljanje na lokalnom nivou i njenih 12 načela može se naći na sajtu [http://www.coe.int/t/dgap/localdemocracy/strategy\\_innovation/default\\_EN.asp](http://www.coe.int/t/dgap/localdemocracy/strategy_innovation/default_EN.asp)

položaju svake specifične vlasti. Jedan primer takve povelje može se naći u četvrtom poglavlju ovog priručnika, kao i model koji je zemljama-članicama preporučio Komitet ministara Saveta Evrope.

### 1.2.4.1 Osnovne vrednosti i glavna pravila

#### a) Puna posvećenost

Državni službenici treba da budu posvećeni svome poslu. To obuhvata dve vrste obaveza:

- prvo, neophodno je da redovno dolaze na posao, što podrazumeva i poštovanje radnog vremena i traženje dozvole u onim slučajevima kada je pojedincu potrebno da ranije ode s posla, na primer;
- drugo, posao treba obavljati uz odgovarajuće kompetencije, to jest da se traženi poslovi obave na odgovarajući način. To takođe podrazumeva da se, kad god je to potrebno, unapređuje i usavršava lično znanje.<sup>2</sup>

#### b) Neutralnost i nepristrasnost

Dok obavljaju svoj posao, državni službenici ne smeju izražavati vlastite političke stavove. Van radnog mesta oni ostaju punopravni građani, ali ipak treba da budu uzdržani kada izražavaju lične stavove, to jest trebalo bi da izražavaju uravnotežene stavove (barem kada je reč o vrednostima za koje se zalaže njihov poslodavac).

Politička nepristrasnost treba da se procenjuje u skladu sa konkretnim položajem svakog državnog službenika. Viši državni službenici trebalo bi da budu oprezniji od svojih podređenih.<sup>3</sup>

#### c) Dostojanstvo, poštovanje i učtivost

U celini gledano, poštovanje drugih, učtivost i pristojnost treba da preovladavaju u međuljudskim odnosima. Ne sme se tolerisati ponašanje koje podriva ljudsko dostojanstvo. Na primer, u Povelji profesionalne etike Saveta Evrope navodi se da je „svaki oblik seksualnog i psihološkog maltretiranja na radnom mestu i/ili u vezi s poslom zabranjen kao ponašanje koje vređa dostojanstvo muškaraca i žena“.<sup>4</sup>

Sem toga, treba podsticati kolektivno ponašanje. Tako, na primer, u Povelji profesionalne etike precizira se da „[nadređeni] treba da obezbede harmonične radne odnose i da jačaju timski duh tako što će usmeravati, predvoditi i motivisati podređene i što će predlagati odgovarajuću obuku. Oni su dužni da se staraju o tome i treba da slušaju podređene, obezbeđujući da se objektivno ističe vrlina i da se iskorene predrasude i klijentelizam.“<sup>5</sup>

#### d) Pravičnost

Državni službenici uvek treba da postupaju na pravičan i nepristrasan način, stavljajući na prvo mesto zajedničko dobro i gurajući u stranu svoje lične interese. Oni uvek treba da imaju na umu da rade za opšti interes zajednice.

Treba sprečavati sukobe interesa. Sukob interesa nastupa onda kada „[državni službenici] imaju lični interes ili kontakte koji bi mogli da iskrive njihov sud i da osujete nepristrasno i objektivno obavljanje njihovog posla.“<sup>6</sup>

2 Vlada Kvebeka, *L'éthique dans la fonction publique québécoise* (<http://www.mce.gouv.qc.ca/publications/ethique.pdf>), 2003, strp. 7.

3 *Ibid.*, str. 10–11.

4 Savet Evrope, Povelja profesionalne etike od 15. jula 2005 (<https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=1146297&Site=COE>), str. 2; Savet Evrope, Pravilo br. 1292 od 3. septembra 2010. o zaštiti ljudskog dostojanstva u Savetu Evrope ([https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=SG/RULE\(2010\)1292&Language=lanEnglish&Ver=original&Site=COE&BackColorInternet=DBDCF2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=SG/RULE(2010)1292&Language=lanEnglish&Ver=original&Site=COE&BackColorInternet=DBDCF2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864)), str. 1.

5 Savet Evrope, Povelja profesionalne etike od 15. jula 2005, str. 3.

6 *Ibid.*, str. 4.



#### e) Služenje građanima

Kao što je već rečeno, svrha postojanja državnih službenika je služenje građanima. Iz tih razloga, treba da budu učtivi i ljubazni kada odgovaraju na zahteve građana. Treba da izbegnu sve vrste diskriminacije (zasnovane na stvarnoj ili pretpostavljenoj rasnoj pripadnosti, boji kože, socijalnom poreklu, etničkom poreklu, uzrastu, bračnom ili roditeljskom statusu, političkim, filozofskim ili verskim uverenjima, seksualnoj orijentaciji, nemogućnosti i drugim karakteristikama).<sup>7</sup>

Takođe se od državnih službenika traži spremnost da odgovore na zahteve stranaka. To je jedno od 12 načela koje je promovisao Savet Evrope u Strategiji za inovaciju i dobro upravljanje na lokalnom nivou. To znači da državni službenici treba što je moguće pre da uzmu u obradu zahteve javnosti.

#### f) Poslušnost i lojalnost u odnosu na organizaciju

Državni službenici moraju poštovati hijerarhiju tako što će izvršavati zadatke koji su im povereni. Zadatke određuju izabrani funkcioneri zajednice i, time što te zadatke izvršavaju, državni službenici doprinose široj realizaciji ciljeva celokupne zajednice.

Oni takođe treba da pokažu minimum lojalnosti prema lokalnoj vlasti koja im je poslodavac.<sup>8</sup>

#### g) Diskrecija

Državni službenici treba da budu maksimalno diskretni prema činjenicama i informacijama do kojih dođu tokom ili prilikom obavljanja svoga posla, a ti podaci su poverljivi.<sup>9</sup>

### **1.2.4.2 Državni službenici i javni novac**

Državni službenici nemaju pravo da određuju namenu javnog novca, niti im je dozvoljeno da javni novac koriste u privatne svrhe. To podrazumeva i korišćenje javnih dobara kao što su osoblje, oprema, fotokopir uređaji ili službeni automobili.<sup>10</sup>

Štaviše, državni službenici ne smeju da uludo troše javni novac. S tih razloga oni se moraju starati da se javni resursi uvek koriste „delotvorno, korisno, ekonomično i odgovorno.“<sup>11</sup>

### **1.2.4.3 Državni službenici i privatni novac**

U celini gledano, državni službenici treba da izbegnu preduzimanje bilo kakvog koraka koji bi mogao naneti štetu njihovoj nezavisnosti. Ključni cilj je zabrana korupcije. Korupcija obuhvata „zahtevanje ili pristajanje, neposredno ili posredno, da se prihvate pokloni, obećanja, donacije, darovi ili bilo kakve druge koristi.“<sup>12</sup>

Tako, na primer, državnim službenicima „nije dopušteno da prihvataju donacije ljudi kojima treba da služe. Isto tako, pretpostavljeni (nadređeni) nema pravo da dobija poklone za donošenje odluke o unapređenju u karijeri drugog državnog službenika.“<sup>13</sup>

U celini gledano, državni službenici ne smeju da „primaju poklone, putovanja ili pozive čija vrednost premašuje neki simbolični iznos.“<sup>14</sup>

<sup>7</sup> *Ibid.*, str. 1; Vlada Kvebeka, str. 9.

<sup>8</sup> Vlada Kvebeka, str. 8.

<sup>9</sup> *Ibid.*, str 10.

<sup>10</sup> Klaus Decker, World Bank, PRMPS, A Guide to the Laws Governing the Conduct of French Public Servants (Vodič za zakone kojima se uređuje ponašanje francuskih državnih službenika) (<http://www1.worldbank.org/publicsector/anti-corrupt/KlausEthicsRMEdits.doc>), jul 2003, str. 12.

<sup>11</sup> Savet Evrope, „Povelja profesionalne etike od 15. jula 2005, str. 2.

<sup>12</sup> Klaus Decker, A Guide to the Laws, str. 13.

<sup>13</sup> *Ibid.*, str. 12.

<sup>14</sup> *Ibid.*, str. 13.

#### 1.2.4.4 Bivši državni službenici

Bivši državni službenici dužni su da, i pošto napuste službu, poštuju neka etička pravila. Tako, na primer, ne smeju prekršiti odredbu o poverljivosti bilo koje informacije.<sup>15</sup>

Bivši državni službenici takođe treba da izbegnu da se neposredno angažuju u poslovima kojima su se bavili dok su bili u državnoj službi.<sup>16</sup>

### 1.3 Uloga i glavne funkcije odeljenja za ljudske resurse (LJR)

#### Opšta uloga i funkcije LJR u lokalnoj upravi

Organizacija poslova u odeljenju za ljudske resurse može se sažeti na sledeći način:

- ❖ personalna pitanja, obračun zarada, naknada:
  - primena pravnih, konvencionalnih i zakonskih zahteva,
  - ugovori o radu,
  - sistem upravljanja platama i organizacija isplate premija,
  - plaćena odsustva i izostajanje s posla;
- ❖ ljudski resursi i upravljanje troškovima:
  - predviđanje kvantitativnih i kvalitativnih potreba u pogledu radne snage,
  - zapošljavanje,
  - postupak ocene učinka zaposlenih i preispitivanje ocena,
  - interni transferi i unapređenja,
  - upravljanje budžetom troškova zaposlenih:
    - finansijske nadoknade: postupak obezbeđivanja odgovarajuće, ravnopravne i pravične finansijske naknade zaposlenima. To obuhvata procenu posla, uređenje plata i nadnica, podsticaje, bonuse, razne druge povlastice vezane za određeno radno mesto, mere socijalnog osiguranja itd.,
    - traganje za mogućnostima smanjenja troškova zaposlenih;
- ❖ upravljanje obukom i veštinama:
  - definisanje potreba zaposlenih za obukom,
  - priprema plana obuke i njegovo sprovođenje u delo,
  - ocena učinka inicijative za obuku;
- ❖ interna komunikacija:
  - funkcija LJR mora obezbediti da strateška orijentacija organizacije bude poznata, shvaćena i, što je najvažnije, da se postupa u skladu s njom;
- ❖ upravljanje (odnosima sa) socijalnim partnerima:
  - to je povezano s interakcijom između rukovodstva i predstavnika sindikata. Funkcija LJR obuhvata sve aktivnosti u odnosu između poslodavca i zaposlenog, kao što su organizovanje članova sindikata, pregovori o ugovorima, kolektivno pregovaranje, disciplinske mere, arbitraža ... Svrha svega toga jeste da se spreči sukob između dveju strana;
- ❖ zdravlje, bezbednost i radni uslovi:
  - zdravstveno stanje i radni uslovi zaposlenih predstavljaju ključ za poboljšanje kvaliteta života zaposlenih, pa samim tim i za podsticanje ukupnih rezultata rada opštine;
- ❖ savetodavna uloga izvršnog odbora:
  - pružanje strateških saveta.

15 Vlada Kvebek, str. 13.

16 *Ibid.*, str. 13.

## Samoocenjivanje opština

U obavljanju funkcija LJR mogu se identifikovati tri aspekta:

- ❖ funkcionalni učinak odeljenja za LJR: proveriti da se na pravi način obavlja svaka ULJR aktivnost što se odnosi na:
  - budžet i načine korišćenja sredstava,
  - kvalitet procesa,
  - poštovanje procedure;
- ❖ strateški učinak organizacija: Ovo treba da obezbedi da ULJR utiče na rezultate celokupne organizacije;
- ❖ strateški učinak odeljenja za LJR kako bi se upravljalo budućnošću:
  - obezbeđenjem razvoja agenata,
  - upravljanjem karijerama, kako bi se obezbedila održivost celokupne organizacije.

Da bi se ocenio kvalitativni učinak, rukovodilac službe za ljudske resurse može sačiniti upitnik koji će se odnositi na postojeću praksu LJR u opštini. Taj upitnik, organizovan prema glavnim aktivnostima, omogućio bi da se utvrdi kakva je postojeća situacija, da se ustanovi nivo zrelosti opštine u oblasti LJR, da se analizira stopa obuhvata aktivnosti LJR i da se ustanove prioriteti među akcijama koje valja preduzeti.

Kada je reč o kvantitativnoj oceni, ocenjivanje učinka odeljenja za LJR sastoji se od sledećih indikatora i grafičkih pokazatelja: glavni indikatori koji se koriste i u privatnom i u javnom sektoru su sledeći indikatori:

- ❖ personalna i obračunska služba: stopa fluktuacije zaposlenih / izostajanje s posla / razvoj zaposlenih / broj grešaka u vezi s platnim spiskom / cena obračunskog lista,
- ❖ zapošljavanje: broj upražnjenih radnih mesta / vremensko ograničenje zapošljavanja (*délais*) / kvalitet zapošljavanja / troškovi zapošljavanja / ostavke, otkazi / otpuštanja zbog viška radne snage,
- ❖ proces ocenjivanja učinka i revizije te ocene stopa realizacije godišnjih intervjua / stopa unapređenja,
- ❖ upravljanje budžetom troškova zaposlenih: motivacija zaposlenih / pravična naknada,
- ❖ obuka i upravljanje veštinama: prosečan broj dana obuke po agentu,
- ❖ zdravstveno stanje, bezbednost i radni uslovi:
  - indikatori društvene klime: zadovoljstvo zaposlenih / vrsta bolovanja i
  - indikatori socijalnih rizika: nesreće na radu / sporovi oko plata.

### *1.4 Dodata vrednost modernog i delotvornog upravljanja ljudskim resursima za službenike lokalne uprave i izabrane predstavnike (s ključnim smernicama za dobro upravljanje ljudskim resursima)*

#### **1.4.1 Dodata vrednost modernog i delotvornog upravljanja ljudskim resursima za službenike lokalne uprave**

Dobra javna administracija ne bi bila ništa bez svojih službenika. Upravo su oni zaduženi za sprovođenje **politike svoje opštine koju su usvojila stranačka lica** odabrana od građana. Oni, dakle, imaju suštinsku ulogu u **poboljšanju životnih uslova u svojoj samoupravi tako što poboljšavaju javne usluge** koje se pružaju stanovništvu. Takođe, jedna moderna i efikasna javna administracija, na usluzi stanovništvu, zavisi od dobrog upravljanja ljudskim resursima.

Za lokalnog službenika, dobro upravljanje ljudskim resursima je od suštinskog značaja za:

- davanje smisla onome što radi (razlog postojanja),
- individualno vrednovanje i usavršavanje (razvoj kompetencija) i
- svakodnevni rad u dobrim uslovima.

#### **a) Davanje smisla svome radu**

Značajno je, u okvirima modernog i efikasnog upravljanja ljudskim resursima, **da radu svakog službenika ponaosob bude dat smisao** i da se svaki službenik oseti odgovornim za zajednički projekat institucije kojem i sam doprinosi, a koji proističe iz odluke koju su doneli građani posredstvom izbora. Ukratko, svi službenici jedne službe treba **da se oseće kao učesnici** projekta čiji su nosioci, znajući da su izabrana lica donosioci odluka (nije reč dakle o zajedničkom donošenju odluka već o timskom radu).

Da bi se to ostvarilo, najvažnije je sastaviti opise poslova. Oni omogućavaju da se precizno definišu zadaci svakog zaposlenog i njegovo mesto u okviru institucije, u funkciji potreba koje se identifikuju u vezi sa projektom koji treba realizovati. Odgovori na pitanja: „Ko šta radi? U kakvim uslovima? Kojim sredstvima? Ko je odgovoran?”<sup>17</sup> Pod čijom nadležnošću? ...“ omogućavaju dobro funkcionisanje institucije i naročito svakom radniku daju priliku da radi **pod jasnim i transparentnim uslovima**. Svaki službenik tako tačno zna svoju ulogu u instituciji u kojoj radi.

Osim toga, definisanje kompetencija, znanja i kapaciteta koji se traže za svako radno mesto (tačnije, znanje, veštine, ponašanje, kapacitet prenošenja veština na drugoga i kapacitet prenošenja znanja na drugoga), omogućavaju zaposlenim službenicima da u potpunosti odgovaraju svome radnom mestu; te im se tako nudi **posao koji je u skladu sa njihovim sposobnostima i veštinama**, kao i mogućnost da razviju svoje kompetencije kontinuiranim profesionalnim usavršavanjem i da iskoriste **mogućnost razvoja karijere**.

#### **b) Individualno vrednovanje i usavršavanje (razvoj ličnih kompetencija)**

Smisao koji se daje radu svakog službenika ima suštinski značaj za njegovo motivisanje. Motivacija se može održati i **redovnim vrednovanjem** rada službenika. Proces ocenjivanja, u tom smislu, igra značajnu ulogu.

Ocenjivanje se priprema unapred (postojanje opisa poslova i zadatih ciljeva taj proces u tom smislu čine transparentnijim). Ono takođe treba da rezultira posledicama za ocenjenog službenika. U idealnim uslovima, to ocenjivanje bi trebalo da **proizvede posledice** u smislu zarade zaposlenog, uključujući i varijabilni deo plate. Nema ništa gore od administrativnog ocenjivanja koje bi se shvatilo kao obična formalnost jer bi to dovelo do situacije u kojoj „niko nije odgovoran“ i do demotivacije zaposlenih u službi.

Ocenjivanje je tako prilika da se oda priznanje za obavljeni posao, da se prepozna kvalitet i da se razmisli o poboljšanjima, posebno tako što će se **uočavati** koje bi **obuke** mogle biti od koristi. Ocenjivanje je i prilika da se uverimo u **blagostanje službenika** u instituciji. Najzad, ono nam omogućava da popričamo o **perspektivi razvoja karijere** koja se nudi službenicima.

#### **c) Svakodnevni rad u dobrim uslovima**

Osim specifičnih aspekata koji se sastoje od opisa poslova i ocenjivanja, upravljanje ljudskim resursima je iznad svega **svakodnevni posao**. Ono se odnosi na svakodnevne međuljudske odnose. Na primer, dobar javni menadžer uvek mora biti svestan dešavanja kako bi bolje shvatio druge, a to podrazumeva da ume da sluša. Isto tako, dobar menadžer koji podstiče učešće svih saradnika može stvoriti oslonac u vidu jedinstvenog tima.

<sup>17</sup> U vezi sa tim značajno je istaći da, iako odluke donose izabrana lica, i službenici nose **jedan deo odgovornosti** za sprovođenje politike.

Stoga se savetuje da svi rukovodioci pripreme i stave na papir „**povelju o dobrim praksama menadžmenta**“, za sopstvenu upotrebu, što im može u prvo vreme poslužiti kao oslonac u obavljanju direktorske ili funkcije rukovodioca. Ta povelja bi obuhvatila sva načela i savete kojima, prema njihovom mišljenju, treba da se rukvode u svom radu.

Na primer, jedan odeljak te povelje bi moglo biti vođenje sastanka, u kojem bi precizirali, u zavisnosti od vrste sastanka (informativni, poslovni, za donošenje odluka, pregovaranje, radni), važne tačke (određivanje ciljeva, precizan dnevni red, određivanje okvira sastanka, deljenje pravih dokumenata kako bi se sastanak mogao dobro voditi, uz apsolutnu zabranu deljenja dokumenata dužih od dve stranice ...).

#### Glavne tačke koje treba zapamtiti

Moderno i efikasno upravljanje ljudskim resursima (ULJR) omogućava službenicima:

- *da daju smisao svome radu i da se osećaju kao koakteri aktivnosti opštine;*
- *da im se poveri precizni zadaci u vezi sa misijom samouprave i da rade u jasnim i transparentnim uslovima;*
- *pristup obukama u funkciji njihovih potreba i interesovanja;*
- *mogućnost napredovanja u administraciji, dakle perspektivu za razvoj karijere;*
- *da njihov rad bude pravično vrednovan.*

### 1.4.2 Dodata vrednost modernog i delotvornog upravljanja ljudskim resursima za izabrane predstavnike

Izabrana lica su svakako stub demokratije, ali podrazumeva se da dobra javna administracija ne bi bila ništa bez svojih službenika. Iako se zna da odluke donose izabrana lica, ipak su službenici ti koji sprovode u delo **politike koje su usvojili politički predstavnici** izabrani narodnom voljom.

Ovaj zadatak spada u **proces opštinskog strateškog planiranja**. To planiranje velikim delom potpada pod resor izabranih lica, posebno u pogledu osmišljavanja vizije opštine (politički projekat), odnosno koja je naša vizija opštine za 5, 10, 20 godina. Međutim, tu viziju u delo sprovode službenici. Njihovo zanemarivanje bi dovelo do rizika od neostvarivanja ciljeva, što bi opet razočaralo građane.

Službenici, dakle, imaju značajnu ulogu jer omogućavaju izabranim licima da isporuče ono na šta su se obavezali svojim sugrađanima: **poboljšanje njihovih životnih uslova pružanjem kvalitetnih javnih usluga**. Moderno i efikasno upravljanje ljudskim resursima neophodno je za realizaciju ciljeva koje su izabrana lica zacrtali.

Navešćemo nekoliko ključnih principa koje treba imati na umu prilikom rukovođenja lokalnom samoupravom.

- **Zadatak izabranih lica je da odrede ciljeve** koje će ispuniti tokom svog mandata, dok je **zadatak službenika da savetuju** ta ista izabrana lica o najboljem načinu na koji će ih realizovati, to jest na koje poteškoće mogu pri tom naići.
- Rukovođenje samoupravom je naročito **rukovođenje timom**. U interesu je izabranog lica da zajedno sa svojim saradnicima i saradnicama formira pravi tim u kojem će svako moći slobodno da govori, znajući da krajnja odluka ipak pripada političkim predstavnicima.
- **Izabrana lica su nadležna za odluke, službenici su odgovorni za njihovo sprovođenje.**

Dobro upravljanje ljudskim resursima je, dakle, u interesu političara i političarki na čelu samouprave, posebno u pogledu tri sledeće specifične tačke:

- zašto se vrednuju ljudski resursi,
- zašto je zapošljavanje prave osobe od najvećeg značaja i
- zašto se službenici ocenjuju?

### a) Zašto se vrednuju ljudski resursi?

Kao što su joj potrebni finansijski i materijalni resursi, javna administracija ima potrebu i za osobljem koje predstavlja njene ljudske resurse. Osoblje u mnogo pogleda predstavlja najdragoceniji resurs samouprave jer je direktno zaduženo za upravljanje ostalim resursima radi sprovođenja u delo politike koju su usvojila izabrana lica. **Od njegovog uključivanja u velikoj meri zavise kvalitet pruženih javnih usluga i realizacija preuzetih obaveza izabranih lica.**

U tom smislu se, uostalom, i koristi izraz „ljudski kapital“, koji je prvi upotrebio Geri Beker (Gary Becker) dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju 2000. godine. Govoriti o ljudskom kapitalu znači uzeti u obzir njegove kompetencije, iskustva i znanja. U interesu izabranih lica je **da vrednuju taj „ljudski kapital“**, kako bi se mogli da se oslone na kompetentne iiskusne timove, čuvajući nadarenost i povećavajući kompetencije službenika. To bi omogućilo pružanje kvalitetnijih javnih usluga, a samim tim i **ostvarenje ciljeva koje je zacrtao politički tim** na čelu samouprave.

Motivisanje službenika je takođe od suštinske važnosti za dostizanje ciljeva koje su postavila izabrana lica. Kompetentan službenik, sposoban da se prilagodi, biće, ako je motivisan, efikasniji i spremniji da **služi samoupravi i izabranom licu.**

### b) Zašto je zapošljavanje prave osobe od najvećeg značaja?

Zapošljavanje prave osobe je suštinsko jer samoupravi obezbeđuje **prave ljude na pravim mestima** i samim tim optimalno popunjavanje pozicija i isporučivanje onoga na šta su se obavezala izabrana lica. Dakle od suštinske je važnosti da se zaposli kandidat koji najviše odgovara stručnom opisu radnog mesta koje se popunjava.

Dobar izbor za radno mesto je utoliko značajniji što ima **finansijske implikacije** po samoupravu, više ili manje dugoročne, zavisno od vrste ugovora. Izabrana lica su za te stvari odgovorna svojim građanima.

Najzad, investiranje u „ljudski kapital“, kakvo je zapošljavanje, podrazumeva da se ne prevarimo u pogledu **traženih kvalifikacija**. Kada je neka osoba suviše specijalizovana, ona može odgovarati kratkoročnim potrebama, ali može predstavljati problem u dugoročnom razvoju i u slučaju promene potreba. Isto tako, može se primetiti da za ostale nije uvek dobro da se zaposli službenik sa suvišnim kvalifikacijama. Tada će ta osoba biti plaćena onoliko koliko podrazumeva njeno radno mesto, a ne koliko zaista vredi, što će sigurno srednjoročno i dugoročno dovesti do gubitka motivacije. Nivo kvalifikacija je nešto na šta izabrana lica treba da obrate pažnju prilikom zapošljavanja jer će to proizvesti posledice na realizaciju ciljeva koje su zacrtali.

Proces zapošljavanja, dakle, nalaže da se **prvo dobro odrede potrebe** samouprave (da se definišu tražene kompetencije, znanja i sposobnosti za svako radno mesto) kako bi se ono sprovedo na optimalan način i obezbedilo da izabrana lica raspolažu najboljim ljudima u svojoj službi.

### c) Zašto se službenici ocenjuju?

Ocenjivanje je prvo prilika da se **uverimo da je službenik dobro ispunio ciljeve** koji su mu bili zadati i da je, samim tim, misija izabranih lica dobro sprovedena u delo.

Ocenjivanje službenika nam, između ostalog, služi da napravimo **presek stanja i po pitanju rada i po pitanju njihovih kompetencija**, da zatim predvidimo akcije (konkretno obuke) potrebne za **popoljšanje kvaliteta javnih usluga** i ostvarimo politički zadate ciljeve. Ono je isto tako i instrument za motivisanje jer pruža mogućnost napredovanja u karijeri. Ocenjivanje je tako i prilika da proverimo da li bi službenik mogao bolje da radi, prema svojim kompetencijama i motivisanosti, da **ide još dalje u sprovođenju u delo projekta izabranih lica.**

Samouprava sa dobrim upravljanjem jeste samouprava sposobna da **odgovori na očekivanja** svojih građana, te dakle, samouprava u kojoj je lepo živeti i u kojoj **građani imaju poverenja u svoja izabrana lica i svoju administraciju**. Dobro upravljanje ljudskim resursima, pri kojem se pribegava redovnom ocenjivanju zaposlenih, neodvojivi je deo realizacije tog cilja i stavlja na raspolaganje izabranim



licima kvalifikovane i motivisane službenike za realizovanje političkih projekata koje su zacrtali i vizije koju imaju za samoupravu.

#### Glavne tačke koje treba zapamtiti

- *Službenici sprovode u delo politiku koju je zacrtao politički tim izabranih lica.*
- *Izabrana lica su nadležna za donošenje odluka, a na službenicima je odgovornost za njihovu primenu.*
- *U interesu izabranih lica je da vrednuju ljudski kapital.*
- *Zapošljavanje prave osobe je suštinsko jer obezbeđuje samoupravi prave ljude na pravim mestima.*
- *Ocenjivanje službenika nam služi da sagledamo potrebe u obukama kako bismo razvili njihove kompetencije i samim tim kvalitet javnih usluga koje pružamo.*

### 1.4.3 Ključne smernice za dobro upravljanje ljudskim resursima

Ova „prezentacija preporuka i dobrih praksi“ deo je prve faze programa podizanja svesti i obuke državnih službenika Srbije na lokalnom nivou u vezi sa tehnikama i metodima „dobrog javnog upravljanja“, koji sprovodi Savet Evrope. Ona je nastavak više seansi obuka koje su vodili eksperti Saveta Evrope, a predstavlja i pripremu za međuregionalne seminare koji će početi u oktobru 2012. godine.

Preporuke, nastale kao rezultat iskustva i uočavanja „dobrih praksi“ mogu se, tako, prezentovati službenicima lokalnih samouprava Republike Srbije.

Treba vrednovati ljudski kapital, ljudske resurse. Cilj je da se nađe prava usaglašenost odnosa između ljudi za koje smo odgovorni i ciljeva uprave ili službe. **Vrednovati „ljudski kapital“** znači: sačuvati nadarenost i poboljšati kompetencije! Samo pod tim uslovom će ciljevi institucije biti ostvarljivi. To su sami osnovi **upravljanja prema ciljevima**.

Institucija pronalazi svoj smisao samo u zajedničkom projektu čiji je nosilac i za koji se svaka jedinka oseća odgovornim. Dobar javni menadžer uvek mora da bude svestan dešavanja kako bi bolje shvatio druge. To podrazumeva da ume da sluša.

#### **Šta, dakle, treba da radi menadžer?**

- Da uvek bude svestan dešavanja: u svojoj upravi, službi...
- Da razume, dakle da ume da sluša: da postavi pravo pitanje u pravom trenutku, da nauči da prećuti, da preformuliše stvari, da opaža neverbalnu komunikaciju...
- Da uspostavi pravila igre: rasporedi vreme uzimanja reči, obezbedi poštovanje satnice.
- Da pravovremeno informiše.
- Da informiše o: agendi i planu obaveštavanja, da pazi na efekat najavljivanja, da upravlja žalbama i zahtevima...
- Da ume da stvori zajedništvo, ili drugim rečima, međuljudske veze koje su istovremeno i racionalne i afektivne kako između samih službenika, tako i između sebe i njih. Treba da bude organizator.

Tri pitanja koja će se sukcesivno obrađivati na obukama su:

- faza zapošljavanja,
- faza ocenjivanja i
- vođenje sastanka.

## 1) Faza zapošljavanja

„Zapošljavanje prave osobe“ se u tom smislu smatra suštinskim. To podrazumeva da se u fazi zapošljavanja dobro odredi opis radnog mesta koje se popunjava. Opisi poslova su za to najvažniji. Mora se praviti jasna razlika između:

### a) kompetencija i znanja:

- znanje: neophodna teorijska znanja: bitno je imati solidno poznavanje prava javnih službenika i osnovnih principa LJR. Obuke koje pruža Savet Evrope nastoje da odgovore na ovaj prvi cilj,
- veštine: praktična upotreba stečenih znanja: stečena znanja treba delotvorno pretvoriti u operativnu praksu. To je često dosta komplikovana etapa, ali se pokazala suštinskom;

### b) ponašanja i sposobnosti:

- ponašanje: ponašanje potrebno za obavljanje neke funkcije. To ponašanje mora biti usklađeno sa poslom koji se obavlja u pogledu profesionalizma i dostojanstva,
- sposobnost da se postigne da neko nešto uradi: sposobnost da se prenese svoje znanje i kompetentnost. Prenosjenje fundamentalnih metoda na svoje službenike kako bi se oni mogli u potpunosti razviti. Menadžer treba da razjasni službeniku šta od njega očekuje: **da odredi finansijske ciljeve, proizvodne ciljeve i one vezane za ljudske resurse. Ciljevi se onda pretaču naniže, kaskadno, na celu organizaciju,**
- sposobnost prenošenja saopštenja: sposobnost komuniciranja. To podrazumeva određeni osećaj za politiku i sposobnost razvijanja strategije uticanja. Bitno je razlikovati interno obavešćavanje od saopštenja ka spolja.

## 2) Faza ocenjivanja službenika

Dobro organizovano **ocenjivanje** takođe ima suštinski značaj i predstavlja faktor motivacije službenika. Visoko motivisani saradnik daje optimalan doprinos. Šef službe zauzvrat mora da obezbedi pravičnu nagradu kojom „hrani“ motivisanost.

a) Ocenjivanje se priprema unapred.

b) Važno je dobro odrediti i klasifikovati radna mesta. „Metoda Hej (Hay)“ omogućava klasifikaciju težine radnih mesta na osnovu tri kriterijuma: potrebnih kompetencija, korisnosti radnog mesta i njegove složenosti. U vezi sa ovim poslednjim treba uzeti u obzir četiri elementa: profesionalnu situaciju, hijerarhiju, interne sagovornike u službi i spoljne sagovornike (izvan službe).

**Takva klasifikacija opravdava različitu naknadu za različita radna mesta budući da sva radna mesta nemaju istu „težinu“.**

c) Sadržaj ocenjivanja. Pored toga što mora da oceni profesionalnost i učinak službenika, menadžer mora i da precizno navede šta očekuje od njega: da mu zada ciljeve u vezi sa okruženjem, finansijskim ciljevima, ciljevima proizvodnje i ciljevima koji se odnose na ljudske resurse (kakva su neophodna ponašanja?).

**Zapamtiti: Službeniku treba navesti sledeće elemente: „u takvoj profesionalnoj situaciji, od vas se očekuje, u tom trajanju, takvo ponašanja da biste uradili takvu stvar“.**

d) Pošto je obavljeno, ocenjivanje takođe treba da proizvede posledice za ocenjenog službenika. **U idealnim uslovima, to ocenjivanje bi trebalo da proizvede posledice u smislu zarade zaposlenog, uključujući i varijabilni deo plate.**

**Savet: Direktor za LJR može da napravi tabelu koja će na apscisi sadržavati klasifikaciju koju je odabrao za pozicioniranje profesionalnih aktivnosti, a na ordinati različite nivoe zarada u radnoj organizaciji. To će mu omogućiti da trasira srednju liniju zarada.**



Nema ništa gore od administrativnog ocenjivanja koje bi se shvatilo kao obična formalnost jer bi to dovelo do situacije u kojoj „niko nije odgovoran“, što bi demotivisalo zaposlene u službi.

- e) Podsticanje i razvijanje upravljanja ljudskim resursima na osnovu predviđanja. Da bi se prešlo na upravljanje na bazi predviđanja, treba uspostaviti kompetentnost za trajno sprovođenje – plana obuke koji iz njega proističe, plana zapošljavanja u vezi sa njim i spiska zaposlenih koje treba preorijentisati.

### 3) Vođenje sastanka

Sastanak je, kao i završna beleška/sinteza, glavni alat menadžera koji zna da pokaže koliko je njime ovladao.

Uspeh sastanka zavisi od njegove pripreme, animiranja i učešća prisutnih.

#### a) Načela za kvalitetan sastanak

- Treba ga pripremiti.
- Treba se držati jedne precizne metode i poštovati jasna pravila.
- Dobar sastanak je **kratak i ishoduje odlukama**.

#### b) Različite vrste sastanaka

- Informativni: vi pričate.
- Tekući poslovni: vi rezimirate situaciju.
- Za donošenje odluka: vi izdajete naloge.
- Za pregovaranje: vi slušate i zastupate stav.
- Radni: vi animirate.

#### c) Pravila

**c. 1 Pre sastanka:** treba postaviti cilj, sastaviti dnevni red i na vreme ga poslati, razmisliti o materijalnom okviru, mestima za goste, adekvatno rasporediti stolove.

##### Savet:

- Stolovi u nizu: takav raspored odgovara informativnim sastancima ali ne olakšava razmenu mišljenja između učesnika.
- U krug: takav raspored je idealan za razmenu mišljenja ali ne dozvoljava projektovanje prezentacija.
- U obliku slova U: čest izbor, jer dozvoljava i razmene mišljenja i projekcije.

**c. 2 Početak:** Treba poštovati vreme početka, najaviti temu, cilj, trajanje sastanka, vreme sastanka. Treba svim učesnicima u krug dati reč da se provere preliminarna pitanja, nejasnoće koje bilo ko može da ima.

Poželjno je da se odredi jedan sekretar koji će sastaviti izveštaj sa sastanka. Taj izveštaj bi trebalo poslati dosta brzo po završetku sastanka.

Osoba koja vodi sastanak ima pet glavnih zadataka:

- da daje reč,
- da reguliše koliko će ko da priča (svi moraju dobiti reč),
- da ne provocira grupu,
- da preformuliše ono što je rečeno kako bi bila sigurna da su svi razumeli isto i
- da ga rezimira i napravi sintezu.

**c. 3 Kraj sastanka:** Važno je sastanak zaista završiti u predviđeno vreme i ne dozvoliti da različite teme preplave sastanak. U završnom davanju reči redom svima oko stola, svi moraju nešto da kažu, ali kratko.

Naročito je važno da se arbitrira i da se dà zaključak. Sastanak se mora završiti opipljivim rezultatom.

**Saveti: Greške koje treba izbeći:**

- Najaviti sastanak u poslednjem trenutku.
- Početi i/ili završiti sa zakašnjenjem.
- Improvizovati: promeniti dnevni red.
- Napraviti prenatrpani dnevni red.
- Favorizovati neke učesnike na štetu drugih.
- Zloupotребiti sastanak.

## *1.5 Poređenje glavnih načina u upravljanju ljudskim resursima*

### *1.5.1 Karijerni sistem i sistem rada po ugovoru?*

Možemo da razlikujemo dva osnovna modela zapošljavanja u lokalnoj vlasti: karijerni model i model zapošljavanja po ugovoru. U praksi, većina zemalja koristi kombinaciju oba ova modela, s tim što je jedan najčešće dominantan. Na primer, Italija je gotovo potpuno privatizovala državnu službu, i na nacionalnom nivou, i na nivou lokalne vlasti; tako su, na primer, službenici zaposleni na osnovu ugovora iz oblasti privatnog prava; ipak, samo zapošljavanje se i dalje uglavnom obavlja putem konkursa, a elementi karijernog sistema još uvek su zadržani u kolektivnim ugovorima.

Ovo je, međutim, izuzetan slučaj. U većini zemalja postoji karijerni sistem, barem kada je reč o višim rangovima u lokalnoj državnoj službi. To važi u 26 evropskih zemalja, među kojima samo neke od njih imaju režim rada po ugovoru u lokalnoj vlasti (Bugarska, Danska, Holandija, Poljska, Slovačka, Švedska, Velika Britanija). Većina zemalja u kojima postoji karijerni sistem zapošljava osoblje po osnovu ugovora, bilo na položajima za koje se pretpostavlja da nisu uključeni u vršenje javne vlasti (Nemačka) ili na još nižim položajima, ili to pak čine kada je reč o radnim mestima za koja su potrebne posebne veštine i za koja nema prijavljenih karijernih službenika.

Zemlje koje imaju brojno osoblje u aparatu lokalne vlasti zaduženo za pružanje javnih usluga koje imaju nacionalni značaj, ali se njima rukovodi na lokalnom nivou (obrazovanje, zdravstvena zaštita) više nemaju karijerni sistem (Švedska, Danska, Finska). Tamo gde je osoblje zaposleno po osnovu karijernog sistema, njega čine državni službenici (Francuska, Nemačka, Španija, Portugalija). U svim zemljama, uključujući i one sa sistemom zapošljavanja koji se temelji isključivo na ugovoru, dominantnu ulogu ima javno pravo.

Karijerni sistem odgovara specifičnim osobenostima lokalnih vlasti.

Prvo, kontinuitet državne uprave zahteva stalnost zaposlenih: to je zajedničko i državnoj službi i radu u lokalnoj samoupravi. Stabilno osoblje je korisno za dobro funkcionisanje državne uprave, na svakom nivou; zaista, ono je u javnom interesu. Ako suviše veliki broj zaposlenih radi samo nekoliko godina i namerava da nastavi rad negde drugde, onda dolazi do gubitka pamćenja kada je reč o postupcima i o profesionalnim veštinama; samim tim, mnogo je teže podržati kooperativni rad među zaposlenima koji ne osećaju pripadništvo toj profesiji, nego među zaposlenima koji su obrazovani i vaspitani u duhu misije administracije kojoj pripadaju. Upravo zbog toga, čak i kada u državnoj upravi koriste režim zapošljavanja po ugovoru, stabilnost posla ipak biva znatno veća i sigurnija nego što je to slučaj sa odgovarajućim poslovima u privatnom sektoru.

Međutim, specifičnost službe u lokalnoj vlasti, kada je reč o izvršnim funkcijama, ogleda se u konfliktu između profesionalizma i političkog rukovođenja. Profesionalizam je obično cilj svih zakona o zaposlenju u državnoj službi i on podrazumeva da su ljudi zaposleni isključivo na osnovu svojih zasluga, pa su u izvesnoj meri nezavisni na poslu koji obavljaju od političkog rukovodioca (gradonačelnika ili nekog drugog organa vlasti). Političko rukovodstvo uživa podršku nedavno sprovedenih reformi sa ciljem jačanja odgovornosti u odnosu na građane; to političkom lideru daje maksimalnu diskrecionu moć za vršenje imenovanja, posebno kada je reč o unapređenjima na više položaje. Glavno pitanje za zakonodavce kada je reč o službi u lokalnoj vlasti glasi: kako je moguće jemčiti profesionalizam i neutralnost u državnoj službi a, u isto vreme, rezervisati minimum diskrecionih prava za političke lidere. Ako zakon nije jasan kada je o ovom pitanju reč, onda će najverovatniji ishod biti pojačana politizacija.

Posebno je važno, čak presudno, da se proces zapošljavanja valjano organizuje. Danas je opšte-prihvaćeno načelo otvorenog konkursa. Međutim, mnogo toga zavisi od tipa postupka i konkurencije. Konkurs koji se zasniva isključivo na usmenim ispitima i psihotestovima daje veoma ograničena jamstva objektivnosti i nepristrasnosti. Postupak zapošljavanja koji se organizuje za svako radno mesto posebno, veoma je komplikovan i glomazan i njime se ne rešava jedan od najvažnijih problema svake državne uprave, a pre svega lokalne vlasti. Mnoštvo kandidata koji se prijave zainteresovani su za to da dobiju posao, ali ih ne zanima rad na udaljenim mestima, mada je, s druge strane, i na takvim udaljenim mestima neophodno imati stručne službenike. Dobar način za rešavanje ovog problema je da se organizuje postupak zapošljavanja za izvestan broj radnih mesta (na primer 20 do 40, ili više). Oni koji uspeju na tom konkursu znaće da moraju da prihvate radna mesta koja im budu ponuđena u skladu sa konkursnim rezultatima. To će obezbediti da i u udaljenim gradovima budu zaposleni službenici koji su tim gradovima potrebni, a i oni sami će tamo steći više iskustva. Međutim, takav postupak je moguć samo ukoliko propisi o radu u datoj lokalnoj vlasti omogućavaju solidne izgleda za razvoj poslovne karijere tim mladim državnim službenicima; na primer, to znači da oni mogu biti sigurni da će posle nekoliko godina, ako žele, moći da se prijave za neko drugo mesto u zemlji i da nastave svoju karijeru. To je izuzetno važan argument u korist primene karijernog sistema u lokalnoj vlasti, odnosno državnoj upravi na lokalnom nivou. Ipak, upravo je tu teško organizovati karijerni sistem, budući da unapređenje u poslu može podrazumevati promenu poslodavca prilikom promene radnog mesta. Takav sistem je moguć samo ako se sačuvaju sva radna mesta za transfer i ako se omogući jedna vrsta plaćenog odsustva za one koji nisu u stanju da odmah nađu novi posao. Ta rešenja su testirana i uređena zakonom o lokalnoj vlasti u Francuskoj. Kada je reč o višim hijerarhijskim položajima, karijeru treba organizovati na nacionalnoj osnovi.

Zahvaljujući ovakvom tipu organizacije, državna uprava na lokalnom nivou može postati privlačna za mlade diplomce, pod uslovom da plate nisu isuviše niske i da se u prvom delu karijere ostvaruje značajan napredak.

Takva profesionalna služba u opštinskoj upravi neće podržati autoritet političkih lidera. Naprotiv, oni mogu biti sigurni da će se oslanjati na stručne ljude u pripremi i donošenju svojih odluka. Lojalnost spada u dužnost profesionalnog državnog službenika. Štaviše, za jedan ili dva položaja u većim jedinicama lokalne vlasti političkom lideru se može prepustiti mogućnost diskrecionog odlučivanja. To je u Francuskoj dopušteno zakonom za neke specifične položaje na zatvorenoj listi koja se formira vladinim dekretom.

Karijerni sistem takođe predstavlja najbolju prepreku na putu politizacije i nepotizma: teže je uticati na postupak zapošljavanja, a sama karijera će u manjoj meri zavisiti od uticaja aktuelnog poslodavca.

Iz svih tih razloga, iako savršen sistem ne postoji, izvesno je da karijerni sistem ima nekoliko značajnih prednosti.

Glavni argument koji se ističe protiv karijernog sistema je onaj koji ukazuje na birokratiju: kada su službenici i načelnici tako dobro ukorenjeni, teško je sprovesti promene. Stoga su u raznim zemljama uvedeni neki tipično menadžerski postupci: plaćanje u skladu s rezultatima rada odnosno učinkom i ugovori koji su ograničeni dužinom trajanja mandata. Međutim, sasvim je moguće uvesti pla-

ćanje po učinku i u karijerni sistem, pa se o tome razmišljalo čak i prilikom donošenja prethodnog zakona o državnoj službi u Francuskoj 1946. godine. Problem u vezi s plaćanjem po učinku ne leži u režimu zapošljavanja, već u određivanju ciljeva u vezi sa rezultatima rada koji podležu vrednovanju, kao i u samom vrednovanju tog učinka u situaciji kada se za kratko vreme mogu promeniti politički prioriteti. Ugovori koji su vremenski ograničeni dužinom trajanja mandata obično su u suprotnosti sa zvaničnim opravdanjem: oni ni iz daleka ne pospešuju opredeljenost menadžera za ostvarivanje zadataka koji su im povereni, niti doprinose jasnoj distinkciji između političkih i menadžerskih odgovornosti. Naprotiv, njihova posledica je pojačana politizacija. Razdvajanje odgovornosti je takođe tipično za ono što možemo nazvati „menadžerskom iluzijom“: jedino događaji mogu da odluče koje će pitanje biti postavljeno na politički dnevni red političkih lidera, a ne apriorna definicija onoga što je od političkog značaja i što je posebno važno za menadžere.

Konačno, važno je da državna uprava na nacionalnom i državna uprava na lokalnom nivou ne budu izolovane jedna od druge; treba da postoji mogućnost prelaska iz jedne u drugu. U smislu profesionalnog iskustva to predstavlja prednost, a istovremeno može proširiti mogućnosti za karijerno unapređenje. To treba da bude zasnovano na načelu pariteta. Obe grane državne uprave treba da budu zasnovane na sličnim načelima, rangiranje treba da se odvija paralelno, finansijska naknada treba da bude istovetna, s tim što treba predvideti naknadu za specifične odgovornosti koje neka funkcija podrazumeva.

Pitanje izbora sistema (da li će postojati karijerni sistem ili sistem zapošljavanja po ugovoru) treba urediti nacionalnim zakonima.

### 1.5.2 Pristup upravljanju ljudskim resursima u lokalnim vlastima u Francuskoj

Sektor lokalne samouprave novi je sektor u Francuskoj; on je osnovan 1984. godine na osnovu Zakona o decentralizaciji (1983), koji je lokalnim zajednicama poverio upravljanje službama od lokalnog značaja. Sektor lokalne samouprave ukupno zapošljava 1.825.000 ljudi u oko 250 profesija, što obuhvata terenski rad, koncipiranje, upravljanje i rukovođenje, kao i obezbeđivanje visokokvalitetnih usluga stanovništvu.

#### **OPŠTI PREGLED FRANCUSKE ADMINISTRACIJE**

Postoje tri tipa poslova koji se obavljaju u javnom sektoru:

- državna uprava, koja zapošljava oko 2.407.000 ljudi u vladinim ministarstvima i javnim institucijama u Parizu i drugde u Francuskoj;
- bolnički sektor, koji zapošljava oko 1.045.000 ljudi u bolničkim ustanovama, sanatorijumima i palijativnim centrima i ustanovama za socijalno staranje, kao i u ustanovama za pružanje pomoći deci i maloletnim i punoletnim licima s posebnim potrebama;
- u lokalnoj samoupravi zaposleno je oko 1.825.000 državnih službenika i nameštenika (u opštinama, departmanima, regionima...), među opštinskim telima (zajednicama naselja, opštinskim zajednicama), javnim ustanovama i javnim službama koje se bave socijalnim stanodavstvom.<sup>18</sup>

#### **KARIJERE U LOKALNOJ SAMOUPRAVI**

Postoji ukupno 250 različitih profesija u lokalnoj samoupravi, a sve one spadaju u neku od sledećih osam grupa aktivnosti: zdravstvena zaštita/socijalni rad, kulturno-obrazovne aktivnosti, aktivnosti u oblasti ekonomskog razvoja, saobraćaj, urbani i seoski razvoj itd., kao i u 55 različitih oblasti rada.

Osam aktivnosti: administrativna, tehnička, kulturna, sportska, zdravstvo/socijalna zaštita, animacija u kulturnom i sportskom sektoru, komunalna policija, vatrogasna služba. Te aktivnosti obuhvataju glavna područja delatnosti lokalne samouprave i širok spektar rada na srodnim poslovima.

<sup>18</sup> Lokalni javni sektor sastoji se od 36.670 opština, 20.000 javnih međuopštinskih ili lokalnih organa, 100 departmana, 26 regiona i 190 javnih biroa za socijalno stanodavstvo (OPHLM). Izvor: INSEE CNFPT, 31. decembar 2004.

55 oblasti rada: u svakoj radnoj oblasti angažovani su službenici čiji poslovi i profesije veoma liče jedni na druge po svojim profesionalnim karakteristikama. Njihovi zajednički činioci su veštine, sposobnosti i znanje, obuka, način zapošljavanja, finansijska naknada i sistem unapređenja u službi.

Rangiranje: U svakoj oblasti rada službenici se svrstavaju u nekoliko različitih razreda, zavisno od iskustva, godina staža, kvalifikacija ili nivoa odgovornosti.

Postoje tri kategorije poslova prema vertikalnoj podeli: zaposleni koji se bave različitim aktivnostima dele se na tri kategorije:

- **kategorija A** obuhvata one funkcije koje su vezane za konceptualizaciju i upravljanje. Ova vrsta poslova zahteva visoke kvalifikacije (tri godine). Državni službenici svrstani u kategoriju A bave se stručnim ili menadžerskim aktivnostima;
- **kategorija B** obuhvata funkcije sprovođenja, odnosno izvršenja. To su poslovi koji zahtevaju srednjoškolsko obrazovanje. Državni činovnici koji su klasifikovani u kategoriju B rukovode timovima, radionicama i službama. Oni spadaju u menadžersko osoblje srednjeg ranga;
- **kategorija C** obuhvata aktivnosti u oblasti sprovođenja za koje su u nekim slučajevima potrebne kvalifikacije stečene u specijalizovanim stručnim školama.

#### Karijere u lokalnoj samoupravi

- Kod sva tri tipa rada u javnom sektoru, profesionalni život se zasniva na principu karijere. To znači da je lice zaposleno u oblasti rada koja mu omogućuje da obavlja razne tipove poslova, zavisno od položaja na kome se nalazi. Kontinuitet karijere zaposlenog ne prekida se usled promene poslodavca ili promene aktivnosti.
- U svakoj oblasti rada postoji jedan razred ili više njih. Napredak u karijeri ostvaruje se tako što zaposleni biva unapređen u bolju kategoriju ili u viši razred, na osnovu godina službe ili na osnovu toga što je položio stručne ispite.
- Tokom perioda zaposlenja svaki zaposleni može preći u oblast rada koja pripada višoj kategoriji (na primer, u kategoriju B ili kategoriju A). Takve prelaze je moguće ostvariti na nekoliko različitih načina, čiji su primeri interni konkursi ili interna unapređenja; međutim, napredovanje u poslu ne mora nužno značiti da je lice polagalo stručni ispit.

### **KAKO NAĆI POSAO U LOKALNOJ SAMOUPRAVI**

Zaposlenje u lokalnoj samoupravi zasniva se na sistemu konkursa. Konkurse organizuje Nacionalni centar za lokalnu samoupravu (CNFPT) ili Departmantski ili Međudepartmantski centar za upravljanje službom u lokalnoj samoupravi (CDG); u nekim slučajevima, konkurs raspisuje same lokalne samouprave.

Postoje tri načina zaposlenja konkursom u lokalnoj samoupravi.

- Eksterni konkursi: otvoreni za sve kandidate koji imaju srednjoškolsko obrazovanje + tri godine posle završetka škole + pet godina od visokoškolskih studija ukoliko je reč o konkursu za kategoriju A; srednjoškolsko obrazovanje ili odgovarajuću diplomu + dve godine za konkurse u kategoriji B; nema obaveznog propisanog stepena stručne spreme ni odgovarajuće školske spreme za konkurse u kategoriji C. Kod nekih konkursa potrebne obrazovne kvalifikacije su podrobnije precizirane. Na konkurs se mogu prijaviti i kandidati koji su roditelji troje ili više dece koju odgajaju ili su ih odgojili, kao i poznati sportisti, s tim što za njih ne važi uslov ispunjenja obaveznog stručnog standarda.<sup>19</sup>
- Interni konkursi: otvoreni su za državne službenike ili imenovana lica koji imaju najmanje četiri godine rada u državnoj službi.
- Treći tip konkursa: otvoreni za izabrana lica, menadžere udruženja, lica zaposlena u privatnom sektoru, obično pod uslovom da imaju četiri godine službovanja na takvom položaju ili četiri godine bavljenja određenom aktivnošću.

<sup>19</sup> Ti sportisti moraju se nalaziti na spisku Ministarstva za sport i omladinu.

Prijemni ispit sastoji se od pismenog i usmenog dela.

#### Opšti uslovi za zaposlenje na konkursu

- Lica uzrasta 16 ili više godina imaju pravo da se prijave na konkurs.
- Francusko državljanstvo, ili državljanstvo neke druge zemlje-članice EU; državljani drugih zemalja-članica EU ne mogu, međutim, konkurisati za poslove u komunalnoj policiji.
- Završen vojni rok i ispunjene ostale obaveze prema državi čiji je državljanin kandidat.
- Puno uživanje građanskih prava: kandidat ne može biti lice koje je bilo kažnjeno u vezi sa krivičnim delima koja su u suprotnosti sa obavljanjem željenog posla (izvod iz evidencije krivičnih osuđenika br. 2).
- Ispunjenje zahteva u pogledu fizičke spremnosti za obavljanje željenog posla.

#### Izuzeci

- Radnici najnižeg razreda u kategoriji C mogu se zapošljavati neposredno bez konkursa u svakom od tri javna sektora.
- Lica s posebnim potrebama takođe mogu biti neposredno zaposlena, ukoliko ispunjavaju neophodne obrazovne zahteve.<sup>20</sup>

#### Zaposlenje imenovanih lica pod određenim uslovima

Lokalne zajednice mogu zaposliti imenovana lica bez konkursa, pod uslovima koji su izričito propisani zakonom, i za fiksni vremenski period u slučajevima kada je to potrebno iz različitih razloga; na primer, kada treba zameniti radnike koji odsustvuju na duže vreme, za sezonske poslove, za povremeni rad koji ne traje duže od šest meseci, onda kada to zahteva povećani obim posla i za privremene poslove.

Lokalne zajednice mogu zaključiti ugovore o privremenom obavljanju poslova (oročene na najviše tri godine, uz mogućnost obnove) onda kada ne postoji nijedan organ ili oblast rada nekog javnog zvaničnika koji bi mogao da obavi potrebne poslove ili kada se to može opravdati prirodom ili potrebama posla. Po zakonu, takva imenovana lica uživaju specijalni status. Po isteku dva ugovora o radu oročena na po tri godine, ako i dalje postoji potreba da se produži rok važenja ugovora, takva imenovana lica će biti zaposlena za stalno, ali taj vid zaposlenja ne može dovesti do sticanja statusa visokog činovnika u lokalnoj samoupravi

Pored svega već pomenutog, moguće je zaposliti se i na osnovu ugovora o privremenom obavljanju poslova na izvesnim mestima u kabinetu ili u administrativnom aparatu velikih samoupravnih entiteta (regiona, departmana, gradova čiji broj stanovnika premašuje 80.000).

### **ZAPOSLENJE U LOKALNOJ SAMOUPRAVI**

Za razliku od ostalih javnih sektora, uspeh na konkursu za sektor lokalne samouprave ne podrazumeva nužno i automatski imenovanje na određeni položaj. Lokalne samouprave nemaju obavezu da zaposle, a uspešni kandidati mogu da biraju poslodavce, bilo na osnovu položaja koji im je ponuđen, bilo u zavisnosti od mesta stanovanja.

Svi kandidati koji budu uspešni na konkursu automatski se registruju na zvaničnom nacionalnom spisku podobnosti za period od godinu dana, uz mogućnost da se taj spisak još dva puta produži, odnosno da na spisku ostanu još dve godine zaredom, na zahtev samog kandidata koji u tom periodu traga za poslom. Međutim, ukoliko po isteku te tri godine kandidat koji je bio uspešan na konkursu i dalje bude bio bez posla, smatraće se da nije prošao na konkursu.

Da bi dobili posao u jedinici lokalne samouprave, kandidati koji su položili konkursni test moraju podneti prijavu potencijalnim poslodavcima; ta prijava se sastoji od biografije i motivacionog pisma, bilo u odgovoru na oglas, bilo samoinicijativno napisanog.

---

20 Ukoliko to odobri Komisija za prava i nezavisnost hendikepiranih lica (CDAPH).



Čim kandidat sa zvanične nacionalne liste bude primljen na mesto u lokalnoj samoupravi, on/ona postaje pripravnik za državnog službenika i po pravilu zadržava taj status tokom perioda od jedne godine, da bi potom bio izbrisan sa liste. Tokom tog perioda pripravnik pohađa odgovarajuću obuku.<sup>21</sup>

Po isteku perioda pripravnštva, poslodavac odlučuje da li će unaprediti pripravnika u status državnog službenika, da li će produžiti period pripravnštva ili će ponovo otpustiti pripravnika.

## **PLAĆANJE U SEKTORU LOKALNE SAMOUPRAVE**

Plata predstavlja pravo iz oblasti javnog prava koje uživaju državni službenici i imenovana lica za pružene usluge.<sup>22</sup>

Zvanična plata ima sledeće sastavne elemente:

- Osnovna plata

Osnovni element plate, osnovna plata, utvrđuju se kao funkcija razreda i godina staža u službi (platni razred). Svaki platni razred odgovara indeksiranoj skali. Svakom indeksu odgovara određena osnovna plata.

Bruto osnovna plata državnog službenika se izračunava tako što se njegov odnosno njen indeks množi vrednošću jednog indeksnog poena. Na primer, ako se plata „administrativnog pomoćnika druge klase“ zasniva na indeksu 195, onda taj indeks treba pomnožiti vrednošću jednog indeksnog poena:  $295 \times 4,6303$  evra, odnosno 1.365,93 evra osnovne plate na mesečno indeksiranoj osnovi.

- Naknada za stanovanje

Svrha ove naknade je da se nadoknadi razlika između troškova života na različitim mestima gde je posao lociran; ona se izračunava kao procenat indeksirane osnovne plate. Taj procenat se utvrđuje u dostavljenom cirkularnom pismu i razlikuje se od jedne do druge opštine. Opštine su razvrstane u tri zone: procenat naknade u I zoni iznosi 3 posto, u II zoni 1 posto, a u III zoni 0 posto.

- Porodični dodatak na osnovnu platu

Ovaj iznos se plaća nezavisno od porodične naknade koja se isplaćuje u skladu sa opštim zakonskim propisima i zavisi od broja izdržavane dece (onako kako je to definisano u Zakoniku o socijalnom osiguranju). Sastoji se od fiksnog iznosa i varijabilnog iznosa, a taj drugi je izražen kao procenat osnovne plate.

- Dodaci po osnovu zakona ili uredbi

Ovaj režim povlastica predstavlja dodatak na osnovnu platu. Svaka lokalna samouprava može na temelju zakona doneti sopstveni režim povlastica. Bonusi i premije vezani su za rang, aktivnost, a ponekad i za zadatke koji se obavljaju.

- „Novi indeksirani bonus“ u izvesnim slučajevima se dodaje prethodno navedenima.

Ovaj bonus, koji se izražava brojem indeksiranih poena, dodeljuje se državnim službenicima (sem onih sa oročenim ugovorom o radu) koji obavljaju funkcije sa specijalnom odgovornošću ili čiji posao zahteva specijalnu stručnost. Reč je o bonusu koji se isplaćuje do isteka pomenute funkcije budući da su ta posebna prava bila vezana isključivo za tu funkciju.

Socijalni doprinosi obračunavaju se na iznos plate i naknade koje se isplaćuju raznim akterima u životu lokalne samouprave ili onima koji su u njoj zaposleni.

21 Dužina trajanja obuke razlikuje se u zavisnosti od oblasti rada; cilj integracije i profesionalizacije jeste pružanje pomoći pripravniciima da se integrišu u profesionalno okruženje lokalne samouprave; obuku moraju pohađati službenici iz sve tri kategorije (A, B i C) i ona se odvija uporedo sa svakodnevnim poslom.

22 Član 20 Zakona od 13. jula 1983.

Režimi socijalne zaštite zaposlenih razlikuju se u zavisnosti od njihovog statusa (da li je reč o službeniku ili o imenovanom licu) i od radnog vremena (da li lice radi s punim ili s nepunim radnim vremenom).

Primenjuju se dva režima: specijalni režim *CNRACL*, koji važi za državne službenike i pripravnike koji rade s punim ili nepunim radnim vremenom; opšti režim (socijalno osiguranje, *IRCANTEC*) koji se primenjuje na imenovana lica, lica angažovana na zamenu, radnike po ugovoru o privremenom obavljanju poslova i službenike i pripravnike koji rade s nepunim radnim vremenom.

Postoji nekoliko tipova doprinosa: socijalno osiguranje (zdravstvena zaštita, materinski dodatak, invalidnina, povreda na radu, porodične naknade), penzijsko osiguranje u sklopu prava na starosnu penziju, osiguranje za slučaj nezaposlenosti, osiguranje na ime solidarnosti, porezi koji se plaćaju za *CNFPT* i Centar za upravljanje sektorom lokalne samouprave.

## **NAJNOVIJI DOGAĐAJI U OBLASTI LJUDSKIH RESURSA U SEKTORU LOKALNE SAMOUPRAVE U FRANCUSKOJ**

Zakon o mobilnosti i razvoju profesionalne karijere u sektoru lokalne samouprave (od 3. avgusta 2009. godine)

Cilj ovog Zakona je da uspostavi istinsko pravo na mobilnost u državnoj upravi kako bi se državnim službenicima ponudile bolje i raznovrsnije mogućnosti za razvoj karijere, uz istovremeno obezbeđivanje kontinuiteta, adaptabilnosti i modernizacije državnih službi.

Sem toga, cilj ovog zakona je da se uklone zakonske i statutarne prepreke mobilnosti državnih službenika: pojednostavljenje i sistematizacija mogućnosti upućivanja državnih službenika na izvršenje određenih dužnosti i njihovo integrisanje u organe i na položaje iste kategorije, mogućnost neposrednog prebacivanja u druge organe ukoliko su u njima ispunjeni neophodni uslovi za preuzimanje službenika na taj način, uz zadržavanje stečenih povlastica i na novom radnom mestu na koje je službenik upućen.

Takođe, cilj ovog zakona je da se obezbedi kontinuitet, uporedo sa adaptabilnošću: to znači mogućnost da državni službenik koji je odsutan bude zamenjen drugim državnim službenikom na osnovu ugovora o privremenom radu ili licem koje će tu doći samo kao zamena, uz šire mogućnosti za akumuliranje poslova koji se obavljaju s nepunim radnim vremenom, pomoć u profesionalnoj obuci i prekvalifikaciji službenika čije su dotadašnje službe, odnosno uprave, reorganizovane.

Takođe postoje i različiti finansijski instrumenti čiji je cilj podsticanje ostvarivanja prava na mobilnost ili olakšavanje prinudne mobilnosti: održavanje nivoa maksimuma zarada državnih službenika koji su reorganizacijom primorani na premeštaj, u situaciji kada su na prethodnom poslu imali veću platu, uvođenje bonusa (o kojima se odlučuje uredbom) za službenike koji su premešteni usled reorganizacije službe, kao i uvođenje naknade za dobrovoljni odlazak iz službe.

Međuresorni rečnik kompetencija zanimanja u državnoj službi (avgust 2011. godine)

Ministarstvo za državnu upravu nedavno je objavilo Međuresorni rečnik kompetencija zanimanja u državnoj službi (*DICo*). Glavna ideja izrade ovog rečnika bila je da se svim korisnicima na nivou različitih ministarstava stavi na raspolaganje zajednički rečnik (leksikon) zasnovan na generičkim kompetencijama. Rečnik je namenjen sledećim korisnicima:

- rukovodiocima LJR službi, kako bi im se pomoglo da predvide buduće događaje i da odgovore na potrebe raznih zadataka i struktura poslova;
- obrazovnom sistemu, kako bi mu se pomoglo da koncipira aktivnosti u skladu sa potrebama u oblasti profesionalizacije;
- rukovodiocima službi koje pružaju usluge stanovništvu, kako bi im se pomoglo da stimulišu razvoj i primenu kompetencija i da formulišu ciljeve godišnjih stručnih (profesionalnih) debata;
- poslodavcima, kako bi im se obezbedila celovitija i tačnija vizija kompetencija koje će zahtevati kad budu zapošljavali službenike (na primer, pomoć u formulisanju opisa posla);



- Zaposlenima, da bi im se pomoglo da utvrde sopstvene profesionalne planove i da usmere svoju mobilnost.

Ovaj rečnik takođe sadrži i spisak osnovnih kompetencija – što je suština profesije – za svaku od 261 profesije u sklopu takozvanih „referentnih poslova“ pobrojanih u Međuresornom pregledu profesija u državnoj službi (*RIME*), u kojem se sadrži i definicija svakog profesionalnog rezultata rada u državnom javnom sektoru.

Međuresorni rečnik kompetencija sadrži spisak od 102 veštine, 21 vida ponašanja i 40 odrednica iz različitih oblasti znanja. Svaka kompetencija sadrži jednu generičku definiciju, primere „referentnih“ poslova za koje je ta kompetencija potrebna, kao i različite načine na koje se ona formuliše u *RIME*.

#### Kolektivno učešće u podeli profita državnog javnog sektora (avgust 2011. godine)

Bonusi koji se temelje na kolektivnom učinku predstavljaju instrument nagrađivanja državnih službenika, što državi omogućuje da nagradi pojedinačni i kolektivni učinak službenika i da im oda priznanje na službi koju obavljaju.

Osnovna načela ovog instrumenta su sledeća:

- državna uprava utvrđuje ciljeve, indikatore i rezultate koje treba postići;
- državna uprava određuje modalitete nagradnih bonusa, koji su dekretom odnosno uredbom definisani samo uopšteno: sada se utvrđuje koliko dugo službenik stvarno radi, kakva je mogućnost izbora državnih službenika koji su zaposleni s nepunim radnim vremenom na istoj osnovi kao i oni koji su zaposleni sa punim radnim vremenom, kakva je mogućnost sabiranja sa drugim prihodima, uz izuzetak drugih naknada za kolektivni učinak;
- ukupni iznos bonusa identičan je za sve zaposlene, bez obzira na njihov status i funkciju;
- iznos bonusa treba da bude „značajan i da posluži kao podsticaj“, ali, s obzirom na tekuću finansijsku situaciju, bonusi mogu ići od 150 do 600 evra po zaposlenom.

Ovim dekretom obuhvaćen je javni sektor na državnom nivou. Posle toga su, 3. maja 2012. godine, usledila još dva dekreta čiji je konkretan cilj sektor lokalne samouprave, a čiji su osnovni principi sledeći:

- svaka lokalna samouprava određuje koja su odeljenja ovim obuhvaćena, utvrđuje ciljeve koje treba ostvariti, pokazatelje koje treba koristiti kao i iznos bonusa.
- maksimalan iznos bonusa je 300 evra po zaposlenom i na godinu dana (ovo je maksimalni iznos koji je ustanovljen dekretom i može se primetiti da lokalne samouprave nemaju slobodu da uvedu veće bonuse).

#### Zakon o borbi protiv nesigurnosti zaposlenja i borbi protiv diskriminacije u javnom sektoru (12. mart 2012. godine)

- Oko 16 posto od 5,3 miliona zaposlenih u javnom sektoru radi na osnovu ugovora o privremenom zaposlenju, a svaki peti je zaposlen u jedinici lokalne samouprave. Iako je mali broj njih kojima stvarno pretila opasnost od nestabilnosti posla, ima onih koji su već godinama privremeno zaposleni.
- Oko 45 posto novozaposlenih službenika u lokalnoj samoupravi su imenovana lica, 31 posto je zaposleno preko konkursa, a 24 posto je zaposleno neposredno. To ukazuje na porast broja zaposlenih imenovanih lica, kao i na smanjenje značaja konkursa. Takođe je očigledno da postoji potreba za većom fleksibilnošću, posebno kada je reč o manjim jedinicama lokalne samouprave i/ili onima sa ograničenim prihodom.

Zakon o zapošljavanju u svojstvu državnog službenika i poboljšanju radnih uslova zaposlenih po ugovoru o privremenom obavljanju poslova u lokalnoj samoupravi ni u kom slučaju ne predstavlja plan za unapređenje u status funkcionera. Na osnovu ovog zakona:

- biće lakše da se promeni status zaposlenog na privremenoj osnovi u status zaposlenog na stalnoj osnovi za radna mesta koja su istinski neophodna kao stalna radna mesta – to se odnosi na zaposlene koji su u periodu od osam godina radili u jednoj istoj ustanovi najmanje šest godina (makar i ako to nije bilo kontinuirano), čiji se ugovor o privremenom obavljanju poslova auto-

matski preinačuje u ugovor o stalnom obavljanju poslova. Pomenuti zahtev skraćuje se na tri godine ukoliko je reč o zaposlenima koji imaju 55 ili više godina;

- postoji specijalna mogućnost da se stekne status službenika pod određenim uslovima: za zaposlene koji su na dan 31. mart 2011. godine bili zaposleni u državnoj upravi na osnovu ugovora na određeno vreme ili su imali ugovor o stalnom zaposlenju na radnom mestu koje trajno postoji (pod uslovom da su u službi proveli najmanje četiri godine);
- postoji jasnija definicija slučajeva u kojima je moguće angažovati ljude po osnovu ugovora o privremenom obavljanju poslova, posebno kada je reč o zahtevima za obnovu takvih ugovora;
- na delu je modernizacija upravljanja: stručno ocenjivanje, obuka, plata po osnovu rezultata rada, zahtevi za prekid radnog odnosa, socijalna prava.

Ovaj Zakon bi trebalo da omogući da oko 150.000 zaposlenih u sva tri sektora državne uprave steknu status državnih službenika ili ugovor o trajnom zaposlenju.

Na kraju, ali ne i na poslednjem mestu po važnosti, ovaj Zakon se usredsređuje i na rodnu ravnopravnost. U njemu se navodi da najmanje 40 posto viših državnih službenika koji se svake godine imenuju treba da budu žene (20 posto za period 2013–2014. i 30 posto za period 2015–2017). Zaista, mada 60 posto svih državnih službenika u Francuskoj čine žene, među višim državnim službenicima ima svega 10 posto žena. Iz tih razloga, jedan od ciljeva ovog zakona jeste da se većem broju žena omogući da se domognu najviših položaja u državnoj službi u celini, a posebno u organizacijama lokalne samouprave.

### 1.5.3 Pristup upravljanju ljudskim resursima u lokalnim vlastima u Nemačkoj

#### KONTEKST

Nemačka ima 82 miliona stanovnika. To je savezna država u čiji sastav ulazi 16 pokrajina – *Bundesländer* (Baden-Virtemberg, Bavarska...), sa ukupno oko 12.500 gradova i opština (*kommunen*). U celini gledano, opštine uživaju široku autonomiju u odnosu na upravljanje svakodnevnim poslovima i održavaju snažnu interakciju sa svojim okruzima (*Landkreise*) i pokrajinama.

#### OPŠTINSKA SAMOUPRAVA

U ovoj veoma decentralizovanoj zemlji, glavno načelo **opštinske samouprave** zajemčeno je Ustavom (član 28), dok je obim autonomije definisan izvesnim brojem **zakona o opštinama** u svakoj pokrajini. Čak i tamo gde koriste različite modele svaka pokrajina ima sopstveno zakonodavstvo kojim su uređene opštine i aktivnosti u njima.

Drugi ustavni zakon, **Zakon o tarifnoj autonomiji**, u kombinaciji sa načelom supsidijarnosti, daje opštinama slobodu da pregovaraju o kolektivnim ugovorima (kojima se uređuje pitanje plata, radnog vremena, godišnjih odmora, naknade za učinak, specifičnosti različitih sektora...) sa socijalnim partnerima–sindikatom u javnom sektoru.

Opštinske uprave se za ovaj **socijalni dijalog** organizuju u udruženja poslodavaca na pokrajinskom nivou, koje se potom na nacionalnom nivou organizuju u Savez udruženja opštinskih poslodavaca.

Kolektivni ugovori koji su na ovaj način zaključeni odnose se na preko dva miliona zaposlenih u javnim opštinskim službama koji su raspoređeni u preko 10.000 operativnih jedinica – što je izuzetno visoka stopa članstva. Državni službenici zaposleni u opštinskim upravama nisu, razume se, obuhvaćeni tim kolektivnim ugovorima. Opštinski poslodavci obuhvataju uprave, bolnice, štedionice, aerodrome i komunalne službe (odnošenje smeća, energetske sektor, saobraćaj...).

## UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

### Zakonodavni okvir

U skladu sa demokratskom mišlju koja čini temelj autonomije u upravljanju opštinom, upravljanje ljudskim resursima (LJR) u lokalnoj samoupravi najvećim delom je „**u rukama**“ gradova i opština, kako je to i proklamovano odlukama u vezi sa upravljanjem ljudskim resursima u svakoj opštini donetim na osnovu poštovanja osnovnog načela „otvorene konkurencije“ (članom 33. Ustava predviđena je jednaka mogućnost pristupa zapošljavanju u državnoj službi na osnovu kriterijuma kapaciteta, kvalifikacija i profesionalnosti) uz vladavinu jednakih mogućnosti za sve.

Primer koji možemo koristiti da bismo ilustrovali zakonski okvir i individualizovano upravljanje gradovima i opštinama jeste Zakon o opštinama pokrajine Baden-Virtemberg, koji je usvojio njen prlament, a koji su dužne da poštuju sve opštine kojih u pokrajini ima 1.102, kao i njihovih 10,7 miliona stanovnika, bez obzira na veličinu opštinskih jedinica. Samo se tri od ukupno 147 članova tog zakona (članovi 56, 67 i 58), koji se svi zajedno mogu ispisati na jednoj stranici formata A4, odnose na LJR.

U tim trima odredbama sasvim se jasno kaže da svaka opština u pokrajini Baden-Virtemberg zapošljava funkcionere, službenike i radnike koji poseduju one kvalifikacije koje su potrebne za obavljanje njenih aktivnosti i zadataka. Kada je reč o obuci osoblja, opštine svoju delatnost koordiniraju sa pokrajinama i staraju se o profesionalnom razvoju svojih zaposlenih. Opštine jednom godišnje odlučuju o svojim potrebama na planu LJR, u okviru svojih sistematizacija poslova. Svaka opština je, takođe, po zakonu dužna da zaposli barem jednog funkcionera srednjeg ili višeg ranga. Sama opština, u svojim odlukama o ljudskim resursima, podrobnije uređuje ovo pitanje.

### Zapošljavanje

U okviru sprovođenja sektorske politike i budžeta gradskog/opštinskog veća, opštinska uprava odlučuje uz visok stepen autonomije i u tesnoj saradnji s predstavnicima zaposlenih o svim pitanjima koja se odnose na ljudske resurse (zapošljavanje, obuka, upravljanje ljudskim resursima...).

Gradsko/opštinsko veće učestvuje u izboru direktora sekretarijata/uprave i pomoćnika direktora. Komisija u čiji sastav ulaze članovi veća intervjuiše kandidate koje je prethodno ocenila gradska/opštinska uprava i priprema glasanje koje se odvija u gradskom/opštinskom veću.

Sve ostale odluke u vezi sa zapošljavanjem donosi komisija u čiji sastav ulazi predstavnik zainteresovane uprave/službe (na primer, njen direktor), jedan predstavnik odeljenja za ljudske resurse i jedan predstavnik zaposlenih.

### Status zaposlenog i klasifikacija poslova

Na osnovu opisa poslova i odgovornosti u svakoj opštinskoj organizaciji, zaposleni mogu imati status opštinskog funkcionera ili službenika u javnom sektoru.

**Status zaposlenog u javnom sektoru:** plata se određuje na osnovu kolektivnog ugovora za javni sektor.

Postoji ukupno 15 „razreda“, zavisno od kvalifikacija kao i šest kategorija koje zavise od godina staža. Grupe od 1 do 4 obuhvataju zaposlene bez formalnog obrazovanja. Grupe 5 do 8 odnose se na zaposlene koji imaju dve ili tri godine formalnog obrazovanja, a grupe od 9 do 12 zaposlene sa visokim obrazovanjem (fakulteti primenjenih nauka). Konačno, postoje grupe od 13 do 15, koje obuhvataju zaposlene sa diplomom mastera na univerzitetu.

Mesečna plata u evrima 2011. godine						
Platni razred	Novozaposleni	Posle jedne godine	Posle 3 godine	Posle 6 godina	Posle 10 godina	Posle 15 godina
	Stepen 1	Stepen 2	Stepen 3	Stepen 4	Stepen 5	Stepen 6
15	–	4.726	5.238	5.775	6.047	6.123
15	3.705	4.111	4.426	4.801	5.211	5.481
14	3.355	3.722	3.938	4.262	4.758	5.028
13	3.093	3.431	3.614	3.970	4.467	4.672
12	2.773	3.075	3.506	3.884	4.370	4.585
11	2.675	2.967	3.183	3.506	3.976	4.192
10	2.578	2.859	3.075	3.291	3.701	3.789
9	2.277	2.524	2.654	2.999	3.269	3.485
8	2.132	2.363	2.470	2.568	2.675	2.743
7	1.996	2.211	2.352	2.460	2.541	2.616
6	1.975	2.168	2.276	2.379	2.449	2.519
5	1.875	2.077	2.179	2.282	2.357	2.411
4	1.782	1.974	2.104	2.179	2.255	2.299
3	1.753	1.942	1.996	2.082	2.147	2.206
2Ü	1.675	1.855	1.920	2.006	2.066	2.110
2	1.617	1.791	1.845	1.899	2.017	2.141
1	–	1.441	1.467	1.499	1.530	1.560

**Status činovnika:** plata se određuje prema rangu – obični, srednji, visoki – što je definisano saveznim zakonom.

Postoje ukupno četiri platne grupe državnih službenika u Nemačkoj. Grupa A obuhvata državne službenike čija se plata uvećava na osnovu godina staža (vidi sledeću tabelu). Grupa B obuhvata državne službenike sa fiksnom platom. Grupa R obuhvata sudije i tužioce, dok grupa W obuhvata univerzitetske profesore.

### Platna grupa 'A'

Platna grupa	Osnovna plata / Mesečno, u evrima							
	Stepen 1	Stepen 2	Stepen 3	Stepen 4	Stepen 5	Stepen 6	Stepen 7	Stepen 8
A 2	1.703,24	1.743,05	1.783,91	1.814,54	1.846,20	1.877,86	1.909,50	1.941,16
A 3	1.771,65	1.813,51	1.855,38	1.889,08	1.922,78	1.956,47	1.990,17	2.023,86
A 4	1.810,47	1.860,48	1.910,52	1.950,35	1.990,17	2.030,00	2.069,82	2.106,59
A 5	1.824,75	1.887,04	1.937,07	1.986,09	2.035,11	2.085,14	2.134,15	2.182,15
A 6	1.865,59	1.938,10	2.011,62	2.067,78	2.125,98	2.182,15	2.244,44	2.298,56
A 7	1.962,60	2.026,93	2.111,70	2.198,49	2.283,24	2.369,02	2.433,35	2.497,67
A 8	2.081,05	2.158,67	2.267,92	2.378,20	2.488,48	2.565,06	2.642,67	2.719,26
A 9	2.252,60	2.329,19	2.449,69	2.572,22	2.692,70	2.774,40	2.857,12	2.937,78
A 10	2.417,00	2.522,18	2.674,33	2.825,45	2.976,58	3.081,77	3.186,93	3.292,12
A 11	2.774,40	2.930,64	3.085,84	3.242,08	3.349,30	3.456,51	3.563,73	3.670,95
A 12	2.974,55	3.159,37	3.345,21	3.530,03	3.658,70	3.785,31	3.912,95	4.042,64
A 13	3.488,16	3.661,75	3.834,33	4.007,92	4.127,39	4.247,89	4.367,35	4.484,78

Platna grupa	Osnovna plata / Mesečno, u evrima							
	Stepen 1	Stepen 2	Stepen 3	Stepen 4	Stepen 5	Stepen 6	Stepen 7	Stepen 8
A 14	3.587,22	3.810,84	4.035,49	4.259,12	4.413,30	4.568,52	4.722,71	4.877,92
A 15	4.384,71	4.586,90	4.741,09	4.895,28	5.049,47	5.202,64	5.355,81	5.507,95
A 16	4.837,07	5.071,93	5.249,61	5.427,28	5.603,94	5.782,65	5.960,31	6.135,95

### Profesionalna obuka i obuka uz rad

Pokrajine sa svojim gradovima i opštinama raspolažu znatnim resursima za obuku državnih službenika. Svaka pokrajina ima institucije za više i visoko obrazovanje iz oblasti državne uprave koje koristi za obuku osoblja; studije mogu trajati nekoliko godina, a organizuju se i kontinuirani kursevi uz rad.

U Baden-Virtembergu postoji Visoka škola državne uprave u Kelu, koja je osnovana 1972. godine, kao jedna od dve škole ove kategorije u pokrajini, koja obučava i buduće i sadašnje državne službenike. Školu pohađa 1.000 studenata (trogodišnje studije), ima 36 profesora i 260 predavača. Posle veoma stroge procedure prijema, Škola prima tek svakog sedmog prijavljenog kandidata.

Škola ima Odeljenje za javnu upravu (950 studenata) koje je otvoreno za mlade ljude s velikom maturom, kao i dva master programa – *Liderstvo* (25 studenata) i *Evropska državna uprava* (25 studenata) namenjena iskusnim profesionalcima. Zajedno sa školama *Kehler Akademie* i *Kommunal Beratung*, ona pruža obuku za profesionalce iz oblasti praktičnih znanja, a gradovima nudi obuku iz globalnog upravljanja.

Ova visoka škola se finansira iz pokrajinskog budžeta Baden-Virtemberga. Svaki polaznik dobija 1.000 evra mesečno i ne plaća školarinu. Svi studenti se obavezuju da će po završetku studija najmanje pet godina raditi u državnoj upravi, a u slučaju da to ne učine, biće im naplaćeni svi troškovi obrazovanja. Studentkinje učestvuju sa oko 70 posto u ukupnom broju polaznika škole.

Od ukupnog broja studenata, oko 80 posto njih se zapošljava u opštinama, dok se preostalih 20 posto zapošljava ili u pokrajinskoj ili u saveznoj administraciji; od studenata se inače traži intenzivna praksa tokom studija, ponekad i u stranim zemljama.

U okviru Visoke škole državne uprave nalazi se Evro institut – Institut za prekograničnu saradnju sa Francuskom, a ova škola ima i mnogobrojne partnere među institucijama u drugim zemljama.

### AKTUELNE TENDENCIJE I TRENDovi – ULJR U LOKALNIM VLASTIMA U NEMAČKOJ

- Kao i u drugim evropskim zemljama, **finansijska ograničenja i demografske tendencije** predstavljaju najveće izazove za koje će opštine morati da nađu rešenja tokom narednih godina i decenija. Ispostavlja se da troškovi upravljanja osobljem predstavljaju ključ uspeha.
- Napori i potrebe za znatnim smanjenjem broja zaposlenih, kao i prednosti takvog statusa u poređenju sa onima koji su zaposleni u privatnim firmama.
- Napori za postizanje pojačane **fleksibilnosti** u pogledu zaposlenja na određeno i na neodređeno vreme, uz mogućnost otpuštanja ljudi koji rade ispod očekivanja, kao i uz mogućnost reorganizacija... U svakom slučaju, već godinama se znato smanjuje broj zaposlenih s punim radnim vremenom u javnom sektoru. Nasuprot tome, neprestano se povećava broj zaposlenih s nepunim radnim vremenom, naročito onih koji su blizu penzionog doba.
- Postoji tendencija **spajanja opština** radi formiranja većih entiteta koji podrazumevaju manje troškove održavanja, naročito kada je reč o infrastrukturi.

- Postoji tendencija da se profesionalnom **iskustvu** i **rezultatima rada** dâ prednost u odnosu na godine provedene u službi i u odnosu na dodatke koji se dobijaju po osnovu porodičnog statusa zaposlenog, što je delimično realizovano na osnovu kolektivnog ugovora.
- Harmonizacija **planova za razvoj poslovne karijere** između pojedinih pokrajina i jačanje i omogućavanje neometanog odvijanja profesionalne mobilnosti.
- Neutrališu se postojeće razlike između istočnog i zapadnog dela Nemačke, na primer u vezi sa plati i radnom vremenu.
- U opštinama glavni prioritet dobijaju umeće liderstva i upravljanja, uz etičko ponašanje zasnovano na stvaranju vrednosti čiji je cilj blagostanje svih ljudi.

## 2. Aktuelna situacija i praksa u oblasti upravljanja ljudskim resursima u Srbiji

### 2.1 Zakonodavni okvir za upravljanje ljudskim resursima u lokalnoj samoupravi u Srbiji – stanje i aktuelna praksa

Zakon o državnim službenicima, usvojen 2005. godine, i njegova potonja primena otvorili su praktično pitanje na koga se odnose odredbe Zakona, posebno u vezi sa pravima i obavezama koji proističu iz zaposlenja lica zaposlenih u javnom sektoru. Javni sektor nije zakonom definisana kategorija, već je to veoma širok pojam čiji se sadržaj razlikuje od zemlje do zemlje. U pravnom sistemu Republike Srbije, „javni sektor“ je ono što se u upravnom pravu shvata kao državna uprava u najširem smislu te reči. Pojam državne uprave u Srbiji prvenstveno se odnosi na profesionalni segment upravne organizacije države, čiji je jedan sastavni deo lokalna samouprava.

Otkako je 2005. godine stupio na snagu Zakon o državnim službenicima, radni status lica zaposlenih u organima državne uprave, sudovima, javnim tužilaštvima, Republičkom javnom tužilaštvu, službama Narodne skupštine, službama predsednika Republike, vladinim službama, službama Ustavnog suda i službama onih organa čije pripadnike bira Narodna skupština uređuje se shodno načelima zakona o državnoj upravi. S obzirom na to da se Zakon primenjuje kao *lex specialis* za prava po osnovu radnog statusa i odgovornosti državnih službenika, oni koji su ostali van domašaja primene ovog zakona, osim lica koja nisu državni službenici (narodni poslanici, predsednik Republike, sudije Ustavnog suda, članovi Vlade, sudije, javni tužioci, zamenici javnog tužioca i ostali koje Narodna skupština bira na funkciju, lica koja imenuje Vlada, kao i lica koja imaju status funkcionera shodno specijalnim propisima, jesu i lica zaposlena u lokalnoj samoupravi.

Nepostojanje modernog zakona koji bi uređivao službu u lokalnoj samoupravi svakako predstavlja jednu od najslabijih karika postojećeg pravnog okvira kojim se uređuje status lokalne samouprave. Model zaposlenja predviđen u navedenom zakonu, koji datira iz 1991. godine, zasnovan je na kombinaciji specijalnog režima zapošljavanja u državnim organima sa opštim režimom radnih odnosa, nije se pokazao uspešnim u praksi u pogledu uređenja prava, obaveza i odgovornosti koje proističu iz činjenice zaposlenja u jedinicama lokalne samouprave.

Najočigledniji problem koji smo uočili u realnoj praksi jeste konstantan rast broja zaposlenih u lokalnoj samoupravi. Zapanjujuće razlike u broju zaposlenih ne mogu se opravdati stvarnim razlikama u broju stanovnika i veličini teritorija, niti razlikama u količini rada i administrativnih usluga koje svaka opština pruža. Štaviše, istraživanje sprovedeno u ovoj oblasti<sup>23</sup> nije ukazalo na postojanje empirijskih dokaza da je povećani broj zaposlenih u izvesnim jedinicama lokalne samouprave na bilo koji način doprineo poboljšanju učinka njihovih službi – osiguranje boljeg kvaliteta usluga građanima i pravnim licima. Štaviše, prekomerna zaposlenost u nekim jedinicama lokalne samouprave dovela je do stalnih pritisaka na opštinski i nacionalni budžet, što znači da su, umesto da budu korišćena za opšte dobro, budžetska sredstva trošena na nedelotvornu i preuveličanu lokalnu administraciju.

Prvo pitanje koje se postavlja na temelju posmatranja prakse primene postojećih odredaba odnosi se na postupke i kriterijume koji se primenjuju prilikom zaključivanja ugovora o zaposlenju. Shodno postojećim odredbama, radnici mogu biti zaposleni na osnovu javnog konkursa, ili preuzimanjem iz državnih organa ili drugih jedinica lokalne samouprave.

Rezultati empirijskih studija koje je sproveo Ministarstvo za državnu upravu i lokalnu samoupravu u vezi sa radnim statusom zaposlenih u lokalnoj samoupravi ukazuju na mnogobrojne nedostatke kada je reč o planiranju ljudskih resursa, postupcima zapošljavanja novih radnika, rasporedu postojećih

23 Istraživanje i studija koja je iz njega proistekla pod nazivom „Lokalna samouprava u Srbiji – stanje i potencijali“ realizovano je u okviru projekta UNDP i Ministarstva za državnu upravu i lokalnu samoupravu pod nazivom „Podrška strategiji reforme državne uprave u Srbiji – Faza 2“. Istraživanje na koje se mi ovde pozivamo sprovedeno je u periodu od juna do avgusta 2009. godine, u saradnji sa Fakultetom političkih nauka u Beogradu.



službenika, oceni učinka, finansijskoj naknadi i unapređenjima. Nepostojanje odgovarajuće koncepcije politike zapošljavanja u lokalnoj samoupravi dovelo je do toga da nema dovoljno adekvatno kvalifikovanog, iskusnog, osposobljenog i stručnog osoblja.

Sledeće pitanje koje se postavlja na osnovu procene postojećeg zakonodavstva kojim se uređuje zapošljavanje u jedinicama lokalne samouprave odnosi se na „nedobrovoljni“ prekid radnog odnosa. Većina lica anketiranih u gradskim i opštinskim upravama smatra da postojeći sistem prestanka radnog odnosa u gradskim i opštinskim upravama mora biti liberalniji, i da će novi režim radnog odnosa, koji će biti povezan sa novim režimom radnih odnosa u lokalnoj samoupravi, znatno doprineti poboljšanju kvaliteta kadra u njima. Postalo je očigledno da je glavni razlog za liberalizaciju sistema prestanka radnog odnosa to što postojeće odredbe *de facto* sprečavaju „nedobrovoljni“ prestanak radnog odnosa, zbog čega je neophodno pojednostaviti proceduru prestanka radnog odnosa i uspostaviti liberalnije procedure koje će omogućiti delotvorniju reakciju kada iskrasne potreba za otpuštanjem zaposlenog.

Osim već pomenutih problema, rezultati empirijskih istraživanja koje je obavilo Ministarstvo takođe ukazuju na tendenciju odliva visokokvalitetnog osoblja, što sve zajedno ukazuje na neadekvatan stav gradskih i opštinskih uprava prema ljudskim resursima. Kadrovska struktura u gradskim i opštinskim upravama krajnje je nezadovoljavajuća i neadekvatna kada je reč o zadovoljenju potreba i zahteva posla, što su potvrdili i izvori iz lokalne samouprave koji su učestvovali u istraživanju.

Dublja analiza relevantnih indikatora otvorila je još više pitanja: smanjenje prosečnog broja godina zaposlenih, odnos prema pripravicima, uvođenje novih zaposlenih koji već imaju izvesno profesionalno iskustvo u oblasti koja je relevantna za njihovo novo radno mesto. Uočeno je da zapošljavanje pripravnika kao vid podmlađivanja zaposlenih u jedinicama lokalne samouprave nije široko rasprostranjena praksa. Činjenica da period pripravnika traje čitavu godinu, da proces obuke zahteva mnogo napora mentora, kao i da prvi rezultati obuke – to da obučavano lice bude osposobljeno da samo, bez tuđe pomoći obavi posao – mogu biti vidljivi tek posle godinu i po dana, može samo delimično opravdati uočenu praksu: prednost se daje zapošljavanju službenika iz drugih sektora.

Nepostojanje odgovarajućih standarda u pogledu monitoringa, ocenjivanja i konačnog vrednovanja zaposlenih u lokalnoj samoupravi takođe je direktno povezano s postojećim rešenjima sadržanim u odredbama Zakona o radnim odnosima u državnim organima.

Situacija nije mnogo bolja ni kada je reč o motivaciji, koja se, u celini gledano, svodi na dve stvari: finansijske podsticaje i unapređenje u službi. U situaciji u kojoj je osnovna plata fiksna, budući da se sastoji od koeficijenta i osnovice za obračun koju propisuje Vlada, finansijski podsticaji se sastoje od plaćanja izvesnih dodataka koji se izražavaju u vidu procentualnih bonusa.

U suštini, na osnovu postojećeg zakonodavstva, motivacione tehnike u lokalnoj samoupravi zasnivaju se na samo dve stvari: finansijskim podsticajima i unapređenju u službi.

S obzirom na to da se postojeći Zakon o radnim odnosima u državnim organima i dalje primenjuje, ohrabruje činjenica da veliki broj rukovodilaca u jedinicama lokalne samouprave pokazuje da je svestan koliko je važno nagraditi zaposlene u vidu unapređenja, što podrazumeva i horizontalnu i vertikalnu mobilnost. Međutim, taj zakon, kojim se još uvek uređuje status zaposlenih službenika u lokalnoj samoupravi, prilično neodređeno i maglovito uređuje neke važne institucije, kao što je vertikalna i horizontalna mobilnost zaposlenih u jedinicama lokalne samouprave.

Konačno, valja reći da Zakon o radnim odnosima u državnim organima sadrži svega nekoliko odredaba koje sasvim neadekvatno uređuju internu obuku zaposlenih u jedinicama lokalne samouprave, što je drugi veoma važan preduslov za jačanje kapaciteta ljudskih resursa. Veliki deo pažnje uvek se posvećuje profesionalnoj obuci, koja je bez ikakve sumnje važna odlika svake moderne i dobro razvijene državne uprave. S obzirom na to da ta aktivnost poboljšava učinak i pojedinačnih zaposlenih i celokupne lokalne uprave, ona ima suštinski značaj za dobre rezultate, da proces obuke bude strateški planiran, da se odvija pod nadzorom i uz potonju ocenu, a ne da se odvija nasumično i bez plana.



Sem toga, konstantna obuka doprinosi stručnom i profesionalnom usavršavanju zaposlenih u jedinicama lokalne samouprave. Rezultati ankete koju je sproveo Ministarstvo ukazuju na to da je u minulih tri godine organizovana različita obuka u jednom broju gradova i opština u Srbiji; obim te obuke je još uvek relativno skroman, a u nekim oblastima uopšte je nema.

S obzirom na činjenicu da su u proteklih nekoliko godina jedinice lokalne samouprave i država malo sarađivale u oblasti interne obuke, obuka zaposlenih je izvođena sporadično i po pravilu bez jasno definisanih programa i planova, i u pogledu procene potreba za takvom obukom i njenog organizovanja, i u pogledu realne ocene rezultata interne obuke koja je ipak sprovedena. Uopšte ne postoje povratne informacije od obuke koju je organizovala SKGO, kao ni informacije u vezi s pozitivnim iskustvima u zemlji i van nje.

Nastojeći da pronađe rešenje za navedene probleme, Ministarstvo za državnu upravu i lokalnu samoupravu organizovalo je dubinska istraživanja i analize koje su sprovedli domaći i strani stručnjaci. U žiži pažnje tih pregleda i analiza su interna organizacija, kvalifikaciona struktura i broj zaposlenih, ali i sva druga pitanja koja smo prepoznali kao preduslove za unapređenje njihovog radnopravnog statusa.

Neki rezultati pomenutih studija i preporuke za poboljšanje postojeće situacije sadržani su upravo u ovom Priručniku. Očekuje se da preporuke lokalnih i stranih stručnjaka koje su ovde predložene pruže neposredan doprinos praktičnom radu na pripremi i obrazovanju svih zaposlenih, prvenstveno rukovodećeg kadra, za promene koje će doneti novi zakon o državnim službenicima u jedinicama lokalne samouprave. Konačno, pojam razvoja ljudskih resursa u jedinicama lokalne samouprave koji se promovise ovim Priručnikom zasniva se na strateškom pojmu upravljačkog osoblja i njegovih potencijala koji obuhvataju sve uzajamno tesno povezane procese: 1) ocenu i analizu postojećih; 2) planiranje, organizaciju i sistematizaciju ljudskih resursa; 3) planski pristup zapošljavanju novih radnika; 4) uzdizanje nivoa svesti u jedinicama lokalne samouprave o potrebi proaktivnog pristupa razvoju vlastite poslovne karijere; 5) ocenjivanje rezultata rada, odnosno učinka, 6) nagrađivanje zasnovano na ostvarenim rezultatima rada i stavu prema radu, uz internu obuku zaposlenih u lokalnoj samoupravi. U vezi sa poslednjom navedenom stavkom mogli bismo da pomenemo i tekst strategije obuke za zaposlene u jedinicama lokalne samouprave u Republici Srbiji, čija se izrada privodi kraju, koja je deo Projekta programa podrške opštinama IPA 2007 – „Dobro upravljanje, planiranje i pružanje usluga.“

## *2.2 Modeli instrumenata za upravljanje ljudskim resursima i smernice za njihovu upotrebu u Srbiji*

### *2.2.1 Opis posla*

Analiza posla je osnovno sredstvo u upravljanju ljudskim resursima. To je metod kojim menadžer LJR nastoji da prikupi, sintetizuje i primeni sve informacije koje mu stoje na raspolaganju u vezi sa radnom snagom, a koje se odnose na dužnosti, odgovornosti, neophodne veštine, učinak i radno okruženje zaposlenog na određenom radnom mestu. Da bi se sačinio opis posla, koji je često rezultat analize posla, potrebno je što je više moguće podataka.

Opis rada zaposlenog predstavlja pisanu izjavu koja sadrži opis dužnosti, odgovornosti, traženih kvalifikacija, uslova rada, alata, opreme koja se koristi i hijerarhijskog položaja određenog posla, kako bi se tačno znalo ko kome odgovara. Te izjave se temelje na objektivnim informacijama i razumevanju stručnosti i veština neophodnih za ostvarivanje postojećih zadataka, kao i sagledavanju potreba organizacije da obavi određeni posao.

Opisi poslova moraju biti integralni deo postupka zapošljavanja. Dobro sročeni opis nekog posla može biti od pomoći u donošenju odluka o zapošljavanju radnika.

Opis posla takođe predstavlja osnovu za ocenu rada zaposlenog, povećanje njegove plate, utvrđivanje ciljeva i puteva rasta.

Uz sve to, opis posla može poslužiti kao pravni dokument koji je od koristi u slučaju spora povodom raskida radnog odnosa i spora ili parnice koji se s tim u vezi povedu.

Dobar opis posla ispunjava nekoliko važnih funkcija:

- opisuje veštine i kompetencije neophodne za obavljanje određenog posla,
- definiše mesto datog posla u ukupnoj hijerarhiji organizacije,
- koristi se kao osnova kod sklapanja ugovora o radu,
- dragoceno je sredstvo za upravljanje učinkom.

## **SADRŽAJ**

Sledi sažeti osvrt na sve kategorije koje zajedno čine dobro sročeni opis posla:

- naziv radnog mesta,
- odeljenje,
- izveštava koga (kome zaposleni neposredno podnosi izveštaje),
- ukupna odgovornost,
- ključne oblasti odgovornosti,
- konsultuje se sa (oni sa kojima zaposleni redovno sarađuje),
- vremenski okvir zaposlenja,
- kvalifikacije (neophodne veštine i iskustvo koje se traži).

### **1. Naziv radnog mesta**

Prvi i osnovni element opisa posla je naziv radnog mesta. Dobar naziv radnog mesta ima sledeće odlike:

- tačno odražava prirodu posla i dužnosti koje se u sklopu tog posla obavljaju,
- odražava hijerarhijski rang u odnosu na druga radna mesta,
- nema nikakve rodne ili starosne implikacije,
- dovoljno je generički da se može uporediti sa sličnim poslovima na tržištu radi postizanja rav-nopravnog tretmana sa stanovišta finansijske naknade i uslova,
- toliko je jasan da ne zahteva nikakva dodatna objašnjenja u svrhu zapošljavanja.

### **2. Cilj (zadatak) radnog mesta**

Opšta konstatacija, tako da se u tri ili četiri rečenice sažmu svrha ili cilj posla koji se obavlja na tom radnom mestu.

### **3. Dužnosti**

Opis posla treba da sadrži spisak dužnosti i odgovornosti vezanih za dato radno mesto. Ponekad se u opisu posla može navesti i količina vremena za koju se očekuje da bude posvećena svakom zadatku. To treba da bude izraženo u vidu procenata (na primer, arhiviranje 20 posto, unos podataka 40 posto, itd.).

Opisi dužnosti ne treba da budu duži od dve ili tri rečenice i treba da budu orijentisani na ishod, odnosno rezultat rada, da sadrže podatak o radnji koju zaposleni preduzima, o predmetu i svrsi (na primer, „skuplja mesečne izveštaje da bi omogućio nadzor nad budžetom odeljenja“).

Spisak dužnosti i odgovornosti može biti veoma različitih dužina, ali on, po pravilu, treba da bude naj-kraći mogući jer se, ukoliko nije tako, čitav dokument može pretvoriti u operativni priručnik, umesto da bude opis posla.

Uz neke poslove može se vezivati više zadataka, zbog prirode tih poslova, ali ipak treba nastojati da na spisku bude najviše petnaestak zadataka, a ako je moguće i manje.

Time što će u opis posla ubaciti i stavku „i ostali poslovi koji budu povereni“ poslodavac može da uvo-  
di nove zadatke, već prema potrebi. U nekim slučajevima može se pokazati korisnim da se stvari de-  
taljnije razjasne, a ne da se ostane na generičkom „ostale dužnosti“ i da se unese deskriptivniji tekst.  
Na primer, može se reći „ostale činovničke dužnosti“ ili „ostale dužnosti koje mu poveri (određeno  
odeljenje ili zaposleni na određenom radnom mestu)“.

### **3. Veštine i kompetencije**

Veštine i kompetencije treba zasebno pobrojati, budući da su to dve različite oblasti.

Veštine su one aktivnosti koje zaposleni mogu da obave na temelju onoga što su naučili u prošlosti ili  
na osnovu kvalifikacija koje su stekli.

Kompetencije su svojstva ili osobine koje očekujete da kandidat ispolji u datoj ulozi.

Primer veštine predstavlja sposobnost da se izlažu efikasne prezentacije. To je veština koja se može  
naučiti, odnosno steći učenjem i praksom. S druge strane, primer kompetencije je snažna komunika-  
cija, što je karakteristika ličnosti.

Savremena tendencija ka opisima posla koji su zasnovani na kompetencijama znači da se bihevio-  
ralnim kompetencijama kao što su liderstvo, timski rad, fleksibilnost, komunikativnost i inicijativnost  
pridaje dodatni značaj.

### **4. Struktura izveštavanja**

Važno je da se u opis posla uvrste hijerarhijske linije izveštavanja i postojeći radni odnosi. Linije izve-  
štavanja razjašnjavaju odgovornosti koje nosi određeno radno mesto tako što pokazuju kome zapo-  
sleni podnosi izveštaj o svome radu i ko njemu izveštava. To je važno, ne samo sa stanovišta pitanja  
koja se odnose na izvršavanje poverenih zadataka, već i zato što kandidat na taj način stiče uvid u  
hijerarhijsku strukturu organizacije i u stanju je da jasno sagleda sopstveni položaj u njoj.

Funkcionalne veze uspostavljaju se među ljudima i odeljenjima čiji položaj zahteva da zaposleni te-  
sno sarađuju. Dobro je ukazati na veličinu takvih odeljenja i razmere interakcije u opisu posla.

Organizacioni dijagram predstavlja odličan način da se u opisu posla izraze odnosi, i to tako što ver-  
tikalne linije prikazuju hijerarhijske linije izveštavanja, dok horizontalne linije pokazuju poslovne, sa-  
radničke veze.

## FORMULAR ZA OPIS POSLA

### OPIS POSLA

---

**NAZIV RADNOG MESTA:**

*Odeljenje:*

**IME NOSIOCA:**

**Kategorija:**

**Na radnom mestu od:**

**Delatnost:**

**Opšta misija radnog mesta**

---

**Glavni zadaci**

---

**Odgovornosti**

---

**Opšti kontekst radnog mesta**

---

- Kako je službenik pozicioniran u organogramu službe
- Funkcionalni odnosi/interakcije

**Ključne kompetencije**

---

- Znanja
- Veštine
- Ponašanje

**Uslovi vršenja posla**

---

**Pokazatelji učinka**

---

**U okviru poverenih odgovornosti:**

**Datum i potpis zaposlenog:**

**Datum i potpis rukovodioca:**

## 2.2.2 Selekcija/obavljanje razgovora za posao

Cilj ovog procesa jeste da se regrutuju, izaberu i integrišu u radnu sredinu najbolji ljudi da bi se uspostavila najbolja moguća korelacija između veština lica koje traga za poslom i svojstava koja zadovoljavaju potrebe poslodavca.

Postoji nekoliko različitih tehnika postupka odabira, ali je razgovor sa kandidatima za posao svakako jedan od najvažnijih koraka za zapošljavanje novog zaposlenog. Razgovor (intervju) pruža mogućnost da se oceni radno iskustvo kandidata, a istovremeno predstavlja šansu da se razmotre specifične veštine i sposobnosti kandidata, sa stanovišta onoga što je potrebno prema opisu posla.

Razgovor za posao pruža dragocenu mogućnost i vama i kandidatu da naučite više jedni o drugima. Ako budete više naučili o kandidatu, moći ćete tačnije da predvidite kakvim bi mogao da se pokaže svaki kandidat na konkretnom radnom mestu koje je upražnjeno. Iz razgovora možete da saznate najviše tako što ćete pažljivo unapred isplanirati šta želite da čujete od kandidata i šta želite da saznate o njima.

### PLANIRANJE RAZGOVORA ZA POSAO

#### 1. Analizirajte radno mesto

Analizirajte radno mesto i napišite opis posla.

Odredite koje su veštine i kompetencije potrebne kako bi zaposleni mogao da obavi zadatke na tom radnom mestu. Definišite potrebne kvalifikacije.

Identifikujte osnovne dužnosti i odgovornosti na datom radnom mestu kao i sve radne uslove koji imaju značajan uticaj na obavljanje tih dužnosti i odgovornosti.

#### 2. Identifikujte informacije koje treba da pribavite

Razradite ograničeni niz konkretnih pitanja koja su neposredno vezana za osnovne dužnosti i odgovornosti datog radnog mesta, da biste na temelju odgovora na njih utvrdili jake i slabe strane kandidata.

#### 3. Skicirajte proces razgovora

Tu uvrstite osnovne elemente. To će vam pružiti okvir za intervjuisanje svih kandidata na konzistentnoj osnovi i obezbediće da sve važne oblasti budu obuhvaćene. Zahvaljujući tome moći ćete lakše da posmatrate i ocenjujete svakog kandidata i da istovremeno vodite razgovor koji ne skreće sa teme. Taj plan se može modifikovati kako razgovor bude odmicao.

Priprema, u kombinaciji sa ponovnim pregledanjem i razmatranjem prijave kandidata i/ili njegove radne biografije pokazuje da ste se upoznali sa podacima koje je kandidat već predočio. To može biti ohrabrujuće za kandidata i istovremeno može doprineti uspostavljanju komunikacije „na istoj talasnoj dužini“.

Poznavanje detalja u vezi s datim radnim mestom, kao što su podaci o plati, dužnostima, obrazovanju itd., predstavlja prvi korak u pronalaženju najboljeg kandidata za to radno mesto.

Pripremljenost za intervju ima presudan značaj za uspeh procesa zapošljavanja.

- Pripremite spisak pitanja jer će vam to pomoći da ostanete usredsređeni na najvažnije aspekte posla.
- Pre no što kandidati dođu, analizirajte njihove prijave i radne biografije.
- Ostavite sebi dovoljno vremena za razgovor sa svakim kandidatom.
- Budite spremni da odgovorite na pitanja svakog kandidata.

## VOĐENJE RAZGOVORA

### 1. Uvod

Dajte sebi dovoljno vremena da predstavite organizaciju i ispitivače, navodeći pritom i kraće objašnjenje samog radnog mesta. Možete ukratko pobrojati najvažnije odgovornosti i zahteve u vezi s tim poslom.

### 2. Razmotrite prijavu

Još jednom pregledajte prijavu i postavite kandidatu/kandidatkinji pitanja o prethodnom radnom iskustvu. Iskoristite ovu priliku da razjasnite sva pitanja u vezi sa samom prijavom, zahtevima radnog mesta i drugim pojedinostima.

### 3. Postavljajte pitanja

Pokušajte da nešto saznate o razvoju poslovne karijere kandidata, njegovoj stabilnosti, ostvarenjima, veštini odnosa s drugim ljudima i zainteresovanosti za to radno mesto. Ispitajte sledeće oblasti:

**Radno iskustvo** – Uporedite dužnosti i odgovornosti, nadzor i ono što se kandidatu dopada i ne dopada na prethodnom i sadašnjem radnom mestu, odnosno onome koje vi želite da popunite. Postavite kandidatu pitanje o dotad ostvarenom napretku i povećanjima plata. Takođe ustanovite razloge zbog kojih je kandidat napustio prethodni ili napušta sadašnji posao.

**Značaj obrazovanja** – Izbor obrazovanja nekog lica može ukazati na važne aspekte njegove odnosno njene ličnosti, motivacije, karaktera i interesa.

Neka od mogućih pitanja:

- Na koji vas način prethodno iskustvo kvalifikuje za ovaj konkretan posao?
- Kažite mi nešto o svome obrazovanju.
- U kom delu posla koji obavljate najviše uživate?
- U kom delu svoga posla mislite da biste mogli da poboljšate svoj rad?
- Na koje ste svoje poslovno ostvarenje ponajviše ponosni? Da li ste time uštedeli novac ili vreme svome poslodavcu?
- Koje biste dodatne odgovornosti voleli da imate na radnom mestu? Da li biste očekivali da budete unapređeni?
- Zbog čega tražite novi posao?
- Kako biste mogli da učinite da se vaš sadašnji posao bolje obavlja?
- Opišite neku tešku situaciju na radu sa saradnikom i navedite kako ste je rešili?
- Opišite svog idealnog šefa? Kakav stil rukovođenja očekujete od njega/nje?
- Da li ste ikada nadzirali rad drugih ljude? Ako je odgovor potvrđan, objasnite to.
- Šta vam na poslu izaziva stres?
- Kakvu biste dodatnu vrednost mogli da pružite na ovom novom radnom mestu?
- Šta radite u slobodno vreme? Koji vam je omiljeni hobi?
- Kakvu platu očekujete i kad biste mogli da stupite na posao?

### 4. Odgovorite na pitanja

Ponudite kandidatu mogućnost da sam postavlja pitanja. Razjasnite mu/joj ono što je to potrebno. Ovo takođe može predstavljati povoljnu priliku da ustanovite šta je to što zanima i motiviše kandidata, koliko je dobro pripremljen/a za ovaj intervju i koliko poznaje kako sam posao (za koji se prijavio/la), tako i poslodavca.

## 5. Obavestite kandidata o narednim koracima

Objasnite kandidatu šta će biti sledeći koraci i obavestite ga o izvesnim vremenskim rokovima u kojima ćete organizovati narednu rundu intervjua/doneti konačnu odluku i o njoj obavestiti kandidate.

## POSLE OBAVLJENOG RAZGOVORA

### 1. Rezimirajte

Trebalo bi da rezimirate utiske u pisanoj formi, najbolje bi bilo u standardnom upitniku, i to odmah posle (ili čak za vreme!) svakog intervjua. Ako to ne uradite odmah, sva je prilika da ćete zaboraviti neku važnu informaciju, posebno ako se prijavio veliki broj kandidata.

### 2. Uži izbor

Napravite užu izbor kandidata. Ako je teško doneti neku odluku, onda možda ne bi bilo loše pozvati najbolje kandidate na drugi krug intervjua.

### 3. Proverite reference

Proverite reference navedene u konkursnoj prijavi. Pre toga, kandidatu treba da postavite pitanje da li je saglasan/saglasna s tom proverom, posebno ako je reč o proveru kod prethodnog poslodavca.

Sadržaj provere bi mogao da se odnosi na opis prethodnog posla kandidata, njegove odgovornosti, ostvarenja, jake i slabe strane, zavisno od toga koja bi vrsta informacija mogla biti značajna za dobijanje novog radnog mesta.

### 4. Donesite odluku o zapošljavanju

Postarajte se da uzmete u obzir sve relevantne činioce. Kao što je ranije već istaknuto, cilj procesa zapošljavanja jeste da se uspostavi najbolja moguća korelacija između veština onoga ko traži posao i odlika koje zadovoljavaju potrebe poslodavca.

### 5. Obavestite odabrane kandidate – one koji su ušli u užu izbor (ali nisu izabrani).

Uvek je veoma profesionalno obavestiti ne samo izabranog kandidata, već i one koji nisu izabrani, bar one kandidate koji su pozvani na razgovor za posao. To možete da uradite telefonom ili, još bolje, u pisanoj formi, poštom ili mejlom.

## LISTA PITANJA ZA VOĐENJE RAZGOVORA I OCENJIVANJE KANDIDATA

Organizaciona celina: .....

Upražnjeno radno mesto: .....

Kriterijum	Kandidat broj 1	Kandidat broj 2	Kandidat broj 3
Redovno obrazovanje i stručna sprema			
Dodatno obrazovanje/obuke			
Stručne osposobljenosti kandidata (za rad na radnom mestu)			
Radno iskustvo			
Poznavanje oblasti iz delokruga organa LS			
Stručna znanja iz oblasti rada na radnom mestu			
Znanje stranih jezika			
Logičko i analitičko rezonovanje (kako kandidat razmišlja i zaključuje)			
Komunikativnost (izražavanje, razumevanje, aktivno slušanje, parafraziranje)			
Organizacione sposobnosti (organizacija prioriteta, rešavanje zadataka u kratkim rokovima i sl.)			
Veština rukovođenja (postavljanje ciljeva, motivisanje, delegiranje, kontrola rada, rešavanje konflikata)			
Poznavanje rada na računaru			
Mobilnost/mogućnost preseljenja			
Plata (očekivanja)			
Otkazni rok na prethodnom poslu (dostupnost)			
Preporuke			
Ostali zahtevi			
Komentar			

Ime člana Komisije koji ocenjuje kandidata:

Potpis:

Pozicija člana Komisije koji daje ocenu:

Mesto/datum:



### 2.2.3 Ocena rezultata rada

#### OPŠTE PREPORUKE

Pri vrednovanju ili oceni učinka podrazumeva se da postoje izvesni standardi učinka i da ćete zaposlenima dati povratnu informaciju i ohrabrenje da poboljšaju rezultate svoga rada ili da nastave da postižu dobre rezultate.

Uobičajeno je da se ocena učinka sastoji od sledeće „formule”: određivanje ciljeva, snaženje veštine zaposlenih, ocena i vrednovanje učinka.

Evaluacija učinka predstavlja kontinuirani proces čiji je glavni cilj motivisanje i podsticanje zaposlenih da doprinesu ostvarenju ukupne produktivnosti organizacije.

Ako se to obavi na pravi način, moći ćete da poboljšate komunikaciju sa zaposlenima, da zajedno sa njima utanačite precizne i jasne radne ciljeve i utvrdite šta je to što se od njih očekuje, da omogućite delegiranje odgovornosti, da poboljšate radni učinak i da preobrazite nezadovoljavajući učinak u timski rad na svim nivoima koji je usmeren ka rezultatima i osnažuje saradnju.

Od presudnog je značaja da počnete da nadzirete rad zaposlenih od samog početka i da odaberete najprimereniji i najtransparentniji pristup toj aktivnosti.

#### KAKO SE PRIPREMITI

Prikupite informacije iz različitih izvora. Da biste izbegli subjektivnost, posmatrajte dinamiku rada i uvek nastojte da dobijete i drugo mišljenje (konsultujte se sa kolegama, partnerima i drugim izvorima) o ponašanju i rezultatima zaposlenih.

Pre samog procesa, važno je da se pređu sledeći koraci:

- organizujte stalne sastanke;
- na sastancima prvo ukazujte na dobre rezultate;
- budite proaktivni i fleksibilni u suočenosti s problemima. Uvek je lakše suočiti se s problemom u njegovoj početnoj fazi, nego to ostaviti za kasnije, kada je problem teže kontrolisati i još teže rešiti;
- pažljivo posmatrajte i nadzirite učinak i pružite zaposlenima adekvatnu povratnu informaciju. Ta povratna informacija mora biti koncizna i precizna, utemeljena na konkretnom i specifičnom ponašanju, što znači da ne treba da bude uopštena bez čvrstog temelja u činjenicama i konkretnim primerima;
- komunikacija treba da ostane otvorena za sve, naročito za moguća pitanja i dileme. Veoma je važno da obe strane budu neposredne u kontaktu, da od zaposlenih tražite da iznesu svoje mišljenje, da saslušate njihove ideje i sugestije, da uzmete u obzir njihovo eventualno neslaganje i da, u skladu sa uzajamnim dijalogom, pripremite naredne korake.

#### VOĐENJE KROZ PROCES EVALUACIJE

##### 1. Organizujte kratki pripremni sastanak

Ako imate vremena, planirajte da održite jedan kratak sastanak kako biste na njemu razmotrili svrhu i glavne tačke evaluacije. Osnovna je namena tog sastanka da obe strane, i zaposleni i onaj koji vrši procenu (supervizor ili lice zaposleno u odeljenju za ljudske resurse), upoznaju proces i sadržaj evaluacionog dokumenta. Taj sastanak ne treba da bude previše formalan, jer se održava sa ciljem da se zaposleni pripremi i da se stvori pozitivan pristup.

##### 2. Početno predstavljanje

Posle prethodnog sastanka, treba da odredite datum za formalnu diskusiju. Važno je da se ostavi što više vremena, da nema žurbe zbog drugih obaveza i da se postarate da i onaj koji vrši procenu i zaposleni imaju dovoljno vremena da se usredsrede na ovo važno pitanje. Postarajte se da se sastanak

održava na povoljnom mestu, što znači da treba pravovremeno da planirate, kako bi to mesto bilo na raspolaganju: ono treba da bude takvo da omogući da se sastanak odvija neometano.

### 3. Stvorite pozitivnu atmosferu i održavajte je

Napravite prve korake – jednostavno objasnite šta će se događati – ohrabrite diskusiju i najveći mogući doprinos onoga čiji se učinak ocenjuje.

Sastanak uvek počnite pozitivnim povratnim informacijama. Usredsredite se na ostvarenja, dobre rezultate, doprinos timskom radu.

Potom pređite na one oblasti u kojima je potrebno poboljšanje, na moguće probleme i na način na koji bi se ti problemi mogli rešavati. Uvek najpre zamolite zaposlenog da iznese svoje sugestije za rešavanje problema. Tek potom iznesite svoje mišljenje i sugerišite naredne korake.

Veoma je važno da zaposlenome precizno objasnite kakve su njegove radne obaveze i odgovornosti i kakve implikacije određeno ponašanje ima na dinamiku i rezultate rada, na efikasnost celog tima itd. Sve što govorite treba da bude potkrepljeno čvrstim činjenicama i brojkama, pouzdanim dokazima i izrečeno u tonu konstruktivne kritike. Na taj način možete biti asertivni i objektivni.

### 4. Dvosmerna komunikacija

U ovoj fazi je veoma važno da saslušate zaposlenog. Ohrabrite ga da otvoreno iznese svoje stavove i prekinite ga samo ako je to neophodno, kako biste ispravno usmerili diskusiju. Na taj način ćete moći da otvorite Pandorinu kutiju i čujete šta su pravi problemi. Postarajte se da se zaposleni oseti kao ravnopravan partner u dijalogu, kao neko ko je aktivno uključen u proces odlučivanja i neko čije je mišljenje važno. Na taj način zaposleni će steći osećaj aktivnog učešća, vlasništva nad procesom. To je istovremeno i ključ za rešavanje eventualnih konfliktnih situacija i za izbegavanje manipulacija.

### 5. Tačka saglasnosti

Ako je zaposleni postigao zadovoljavajuće rezultate po svim parametrima ocenjivanja, onda možete da pređete na sledeću tačku: postavljanje ciljeva za naredni period. Vi treba da odlučite da li ćete već na ovom sastanku utvrditi te ciljeve ili ćete to učiniti na sledećem sastanku.

Ako zaposleni nije postigao zadovoljavajuće rezultate, onda ćete morati više da radite na planu razvoja zaposlenog. Taj plan treba da sadrži konkretno utvrđene radne obaveze i odgovornosti, uz određeno ponašanje od koga se ne može odstupati. Plan treba da bude precizan, kratak, realističan i da ima unapred utvrđene datume za proveru.

U slučaju da postoje ozbiljni problemi i da nema nikakvog napretka, plan razvoja bi morao biti praćen pismenim obaveštenjem o tome kakve su posledice daljeg neuspeha da se obave radni zadaci i postignu poslovni ciljevi. Taj dokument treba u celini da potvrdi i potpiše neko ko je na višem položaju.

## POSTAVLJANJE KRATKOROČNIH I DUGOROČNIH CILJEVA

Ključni zadatak sada predstavlja uzajamno planiranje i utvrđivanje radne strategije, uz određivanje ciljeva i jasnih očekivanja za naredni period. Važno je da se „sve stvari stave na svoje mesto“ i da se to učini zajedno sa zaposlenim, kao i da se sa njim razmotre sve relevantne oblasti kao što je bolja produktivnost rada, veća efikasnost, jasnije organizovanje oko prioriteta, timski rad, pokretanje inicijativa itd., da bi se postiglo bolje razumevanje.

Proces utvrđivanja kratkoročnih ciljeva treba da se zasniva na uzajamnoj saglasnosti zaposlenog i supervizora. Oni treba da budu neposredno povezani ključnim oblastima odgovornosti i rezultatima rada, u skladu sa ukupnim rezultatima i ciljevima organizacije.

Ciljevi moraju biti usredsređeni na rezultat a ne na samu aktivnost, moraju biti dosledni, konkretni, merljivi, oročeni i ostvarljivi.

Za postavljenje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva neophodan je kontinuirani proces istraživanja i odlučivanja.

- Ponašanje i način rada mogu se meriti pomoću različitih tehnika posmatranja, ali i kvantitativnom analizom različitih parametara učinka.
- Povezanost sa najvažnijim radnim zadacima.
- Ciljevi moraju biti adekvatno postavljeni u vremenu, da bi se odredili i finansijski prioriteti, raspoloživi ljudski resursi itd.
- Broj ciljeva je ograničen.

## **ZAKLJUČAK**

Delotvorni sistem vrednovanja učinka ima standardizovane formulare za evaluaciju, mere učinka, jasne smernice za povratne informacije i disciplinske postupke.

Sistem za evaluaciju učinka treba da bude ključna komponenta u strukturi prakse ULJR u vašoj organizaciji. Kada se delotvorno primeni, taj sistem obezbeđuje pravičnost i odgovornost, podstiče rast i razvoj kako zaposlenih, tako i cele organizacije.

## FORMULAR ZA EVALUACIJU UČINKA

Odeljenje:		
Ime i prezime:		Radno mesto:
Period ocenjivanja:	Meseci na sadašnjem položaju:	Dužina službe:
Datum:	Supervizor: Zvanje supervizora:	

### I. Veštine (molimo Vas da sažeto opišete veštine zaposlenih u šest relevantnih oblasti)

- **Poznavanje posla** (da li zaposleni ispoljava kompetentnost, odgovornost, razumevanje rada, tehničku stručnost) .....
- **Komunikativnost** (da li zaposleni ume koncizno i jasno da komunicira, da li poseduje odgovarajuću veštinu pisanja i izražavanja, da li ume aktivno da sluša) .....
- **Timski rad** (da li zaposleni dobro funkcioniše u timu, da li sarađuje s drugim kolegama, da li deli informacije s njima i pruža im pomoć, da li preuzima posao kolege u slučaju njegovog odsustva) .....
- **Osećaj za vreme** (da li zaposleni ume dobro da organizuje vreme, da li se bavi prvenstveno prioritetima, da li blagovremeno ispunjava radne obaveze i da li na vreme planira) .....
- **Interni/eksterni odnosi** (da li zaposleni predstavlja sebe i poslodavca na odgovarajući način, da li se ponaša učtivo i profesionalno u kontaktu sa građanima, partnerima i drugim kolegama) .....
- **Lična efikasnost** (da li zaposleni efikasno i proaktivno analizira probleme, donosi odgovarajuće sudove, postiže dobar kvalitet rada, predviđa prepreke i otklanja njihove posledice) .....

### II. Jake strane i oblasti u kojima ima prostora za razvoj (jake strane i moguće oblasti razvoja koje nisu već pomenute u prvom delu formulara za evaluaciju)

#### Dogovorene akcije

Akcija	Koje preduzima	Datum izvršenja
--------	----------------	-----------------

#### Šta je dosad postignuto u obuci i razvoju

Znanje/veština	Nivo osposobljenosti	Kako je ostvareno	Završio
----------------	----------------------	-------------------	---------

#### Buduća obuka i plan razvoja

Znanje/veština	Nivo osposobljenosti	Kako je ostvareno	Završio
----------------	----------------------	-------------------	---------

### Kratkoročni i dugoročni ciljevi

### Komentari zaposlenog

### Ostali komentari

\_\_\_\_\_  
Ime i prezime zaposlenog

\_\_\_\_\_  
Supervizor

\_\_\_\_\_  
Datum:

\_\_\_\_\_  
Datum:



### 3. Delotvorno upravljanje učinkom u upravljanju ljudskim resursima (ULJR)

#### 3.1 Šta je upravljanje učinkom i zašto je to važno za ULJR?

*Upravljanje učinkom, odnosno rezultatima rada, jeste sistematski pristup identifikovanju, sakupljanju i korišćenju podataka o rezultatima rada sa ciljem poboljšanja standarda pruženih usluga. Ono se pre svega usredsređuje na utvrđivanje ključnih indikatora učinka u prioritetnim oblastima, dogovaranje minimalnih standarda rezultata rada i korišćenje godišnjeg procesa planiranja da bi se postavili ciljevi na planu poboljšanja učinka i nadziralo njihovo ostvarenje.*

Upravljanje učinkom sve više koriste nacionalne i lokalne vlasti u Evropi u nastojanju da povise nivo standarda pruženih usluga. Savet Evrope podstiče razvoj upravljanja učinkom u lokalnim vlastima radi podrške poboljšanju javnih službi.

Jedna od najvećih vrednosti i najvažnijih dobara koje opština poseduje, ali i jedan od najvećih troškova opštine, jesu zaposleni u njoj. Zato je od presudne važnosti da se zaposlenima delotvorno upravlja, kako bi se postigli željeni rezultati u pogledu pružanja javnih usluga. Upravljanje zaposlenima treba shvatiti kao pozitivno iskustvo, ono koje omogućuje zaposlenima da građanima pruže upravo one usluge koje oni traže. Upravljanje zaposlenima nije instrument za kontrolisanje zaposlenih na negativan način.

#### Zbog čega je upravljanje učinkom korisno i od pomoći?

- Građani zaslužuju i očekuju usluge dobrog kvaliteta; upravljanje učinkom omogućuje postavljanje realističnih ciljeva za pružanje usluga, a ti ciljevi mogu da se iskoriste kao podsticaj za unapređenje standarda usluga.
- Informacije o učinku treba da budu dostupne javnosti; lokalno stanovništvo tako može bolje da shvati pružene usluge. Stanovnici mogu jasno da vide koje službe dobro funkcionišu, a gde postoje problemi. To ohrabruje lokalno stanovništvo da pomogne u traganju za rešenjima, čime se pojačava odgovornost na lokalnom nivou.
- Informacijama o rezultatima rada raspolažu menadžeri i izabrani predstavnici. Oni su ti koji mogu da vide stvarni nivo učinka i mogu da utvrde na koji je način mogu postići bolja delotvornost, efikasnost i rentabilnost konkretnih usluga koje se pružaju građanima. Oni snose odgovornost za kvalitet lokalnih službi i mogu da iskoriste informacije o učinku da bi proslavili uspeh ili da bi preduzeli korektivne mere.
- Podaci o rezultatima rada omogućuju onima koji pružaju usluge stanovništvu da jasnije utvrde svoje prioritete pa samim tim i da na bolji način odrede gde treba usmeriti resurse.
- Informacije o rezultatima rada omogućuju opštini da uporedi sopstveni učinak sa najboljom praksom i učincima drugih opština. To opštinskom rukovodstvu daje osnov za nagrađivanje vlastite dobre prakse ili uvođenje novih inicijativa koje će omogućiti da standardi usluga dosegnu još viši nivo.
- Podaci o rezultatima rada mogu da pokažu i na regionalnom i na nacionalnom nivou kako opštine obavljaju svoj posao i u kojoj meri ispunjavaju nacionalne standarde i ostvaruju nacionalno postavljene ciljeve.



***Ako ne meriš rezultate, ne možeš da vidiš šta je uspeh a šta neuspeh.***

***Ako ne možeš da vidiš uspeh, ne možeš ni da ga nagradiš.***

***Ako ne možeš da nagradiš uspeh, onda verovatno nagrađuješ neuspeh.***

***Ako ne možeš da vidiš uspeh, ne možeš da učiš na njemu.***

***Ako ne možeš da prepoznaš neuspeh, ne možeš ni da ga ispraviš.***

***Ako možeš da pokažeš rezultate, onda možeš da dobiješ i podršku javnosti.***

*Urađeno je samo ono što je izmereno.*



## Primena upravljanja učinkom u oblasti ULJR

Načela upravljanja učinkom veoma su primenjiva na upravljanje radom zaposlenih. Da bi jedna organizacija bila sigurna da će uspeti i da će ostvariti svoje ciljeve i prioritete, zaposleni treba da budu angažovani na pravim zadacima, uz odgovarajući nivo resursa i na način koji se primereno nadzire. Upravljanje učinkom obezbeđuje da zaposleni ostvaruju tačno ono što je ciljevima propisano.

Upravljanje učinkom može se ostvariti na različitim nivoima, uključujući sledeće:

- „upravljanje učinkom organizacije ili pojedinca“,
- „preduzimanje akcije u odgovor na stvarni učinak da bi se postigli rezultati koji će za korisnike i javnost biti bolji nego što bi inače bili“.

Iz svih tih razloga, upravljanje učinkom predstavlja instrument koji se može koristiti za upravljanje na različitim nivoima i unutar jedne organizacije. Ono se koristi za upravljanje uslugama koje pružaju radni timovi i upravljanje doprinosom pojedinaca, putem upravljanja rezultatima rada celokupnog osoblja (ocene, vrednovanje itd.).

Od kritičnog značaja za upravljanje ljudskim resursima u opštini jeste planiranje veština i resursa koji će biti potrebni da bi se u budućnosti ostvarili organizacioni prioriteti. To analiziranje budućih potreba podržano je izborom instrumenata kojima treba upravljati; neki od njih su ovde prikazani.

### Perspektiva stanovništva – integrisani pristup



## 3.2 Povezivanje ULJR sa korporativnom strategijom – strateško usmerenje

Opštine moraju biti sasvim jasne kada formulišu ono što žele da ostvare. Utvrđivanje strateškog pravca zahteva jasnu analizu postojećeg nivoa usluga i razumevanje toga šta žele lokalni stanovnici i drugi ključni akteri, uključujući i centralnu vladu. Na osnovu tog znanja moguće je razraditi indikatore učinka koji kaskadno povezuju strategije visokog nivoa sa ličnim, personalnim ciljevima svakog zaposlenog. Uloga ULJR odeljenja i njegovih rukovodilaca ima presudan značaj u obezbeđivanju funkcionisanja tih veza.

Životno je važno da opština uspostavi niz merila za procenu učinka koja može da kontroliše i koje je sposobna da sprovede. Iako se mogu utvrditi indikatori učinka za one oblasti u kojima opština radi sa drugima, kao što su komunalne službe, ti ciljevi ipak treba da sadrže kombinaciju pojedinačnih i zajedničkih ciljeva, kako bi se mogli postići ukupni rezultati u pogledu izvršenja planova.

U opštinama koje dobro utvrđuju prioritete:

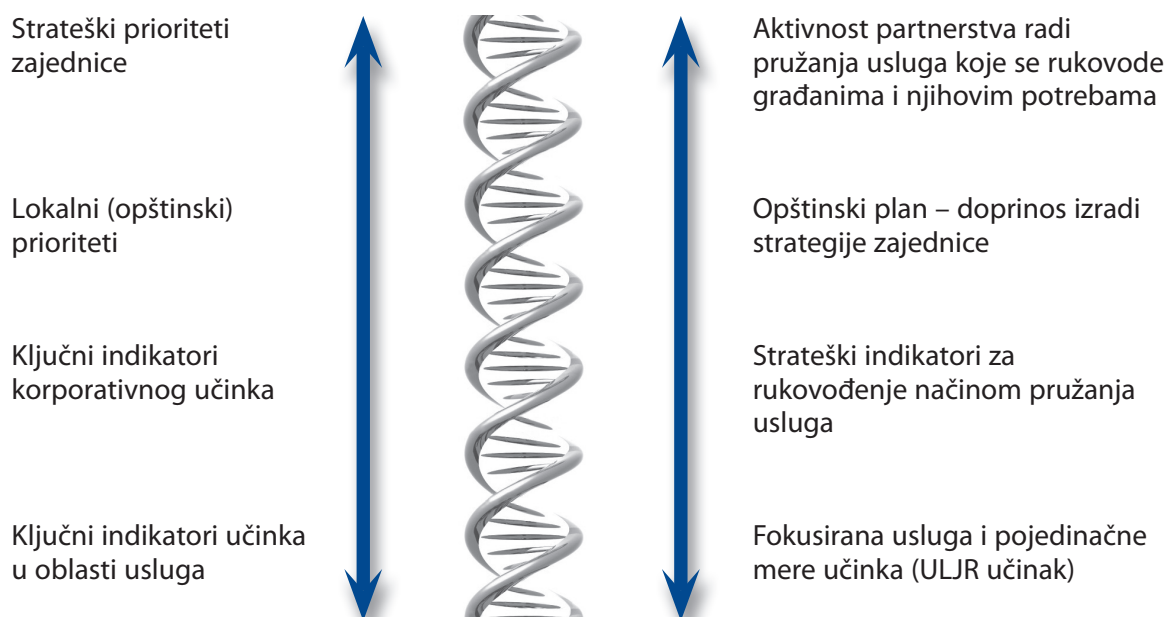
- postoje dokazi da se mišljenja partnera i javnosti koriste za utvrđivanje ciljeva i prioriteta;
- odbornici su angažovani na utvrđivanju strateških ciljeva i hijerarhijskog odnosa među;
- ciljevi i prioriteti, kao i njihov relativni značaj, savršeno su jasni i čine osnovu vizije i ukupnih ciljeva date opštine;
- resursi su u neposrednoj korelaciji sa ciljevima i prioritetima;
- ciljevi i prioriteti su predmet i interne i eksterne komunikacije;
- ciljevi i prioriteti se kaskadno povezuju sa koracima koje preduzima pojedinac, a postoje i sistemi koji služe kao podrška nadzoru nad takvom aktivnošću;
- viziju opštine pouzdano potkrepljuju jasni međaši i mere;
- prioriteti i planovi drugih (kao što su komunalne službe) odražavaju opštinske prioritete, i obratno;
- prioriteti se preispituju u odgovarajućim intervalima da bi se uzeli u obzir izmenjeni zahtevi i postignuti napredak i kako bi se sve to odrazilo u načinu na koji su prioriteti formulisani.

### Indikator nivoa učinka

Učinak treba meriti i njime treba upravljati na različitim nivoima unutar opštine:

- nivo zajednice,
- korporacijski nivo,
- nivo usluge, odnosno službe i
- timski i individualni nivo.

Sistem upravljanja učinkom treba da povezuje različite nivoe, a ciljevi i indikatori učinka na nižim nivoima treba da odražavaju ciljeve i indikatore učinka na višim nivoima.



Podršku svemu tome predstavljaju indikatori koji se mogu primeniti na svakom nivou, uključujući i one koji su neposredno primenjivi na upravljanje ULJR.

Tip indikatora	Način upotrebe informacija o učinku
<i>Nivo 1: Strateški ciljevi zajedno (obično dugoročni indikatori)</i>	Vizija za lokalnu zajednicu, uključujući socioekonomske mere (na primer, stopa nezaposlenosti) Partnerstvo sa civilnim društvom Strateški ciljevi Demokratija i održivi razvoj
<i>Nivo 2: Korporativni indikatori Ciljevi koji doprinose ostvarivanju rezultata u odnosu na strateške prioritete zajednice (obično dugoročni i srednjoročni indikatori)</i>	Strateški planovi i prioriteti (nadzor se vrši na svim strateškim nivoima – na nivou tima visokih rukovodilaca i na nivou izabranih članova) Sistem upravljanja učinkom Korporativne službe (ljudski resursi, finansije, informacione tehnologije)
<i>Nivo 3: Indikatori usluga Operativni ciljevi u pogledu kvaliteta usluga i doprinosa korporativnim indikatorima (obično srednjoročni i kratkoročni indikatori)</i>	Planovi usluga Izvršenje usluga Ugovori Rukovođenje
<i>Nivo 4: Timski/individualni indikatori (indikatori posla i ukupne aktivnosti) (obično kratkoročni indikatori)</i>	Ciljevi koji se odnose na zaposlene Učinak zaposlenih Ocena zaposlenih

NB tipično vreme trajanja indikatora: dugoročni indikatori 5+ godina; srednjoročni indikatori 1–5 godina; kratkoročni 1 godina.

**Primer: Korišćenje merenja učinka ULJR za podršku ostvarivanju privrednog rasta.**

<i>Cilj zajednice</i>	Stimulisanje ekonomskog razvoja obezbeđivanjem infrastrukture potrebne da bi se otvorilo još 1.000 radnih mesta do 2015–2016.
<i>Korporativni cilj</i>	Razviti i steći neophodne veštine u opštini da bi se ohrabrila ulaganja ulagača koji dolaze spolja – na primer, okvir za planiranje i razvoj koji će pružati podršku privrednicima i omogućiti da se za privredni razvoj koristi povoljno zemljište sa kompletnom infrastrukturom. [xx] evra već investirano, a razvojna politika kreirana do [datuma] budžeta u [roku]...
<i>Cilj u pogledu usluge</i>	Kroz fazni program razvoja sektorske politike izraditi plan za sprovođenje neophodnih sektorskih politika i procedura koje opština treba da usvoji kako bi mogla da izvrši odabir zaposlenih i zadrži ih među svojim službenicima. [x] sektorska politika ULJR počće da se sprovodi najdalje [datum].
<i>Timski cilj</i>	Postaviti konkretne radne programe i pristupiti planiranju projekata – delotvorna sektorska politika ULJR počinje da funkcioniše, uključujući i one sektorske politike koje se odnose na ocenu rada zaposlenih i transparentno regrutovanje [datum].
<i>Individualni cilj</i>	Završiti faze procesa vrednovanja do [datum].

## Definisanje indikatora učinka

Da bi se upravljalo učinkom jedne opštine, pre svega je važno da strateški ciljevi budu savršeno jasni; tek tada je moguće definisati indikatore učinka koji predstavljaju podršku ostvarenju tih ciljeva. Strateški ciljevi treba precizno da opišu šta se tačno meri i na koji način. Ako se definicija indikatora učinka može tumačiti različito, zavisno od toga koji je akter tumači, onda će vrednost korišćenja tih indikatora učinka za komparativne svrhe biti sasvim ograničena.

Na primer, kada se definiše cena po jedinici usluge, važno je da se u toj definiciji precizira koji elementi troškova (na primer, režijski troškovi) treba da budu uzeti u obzir pri utvrđivanju cene jedinice. Na primer, kada se pruža neka usluga, treba neprestano primenjivati *back office functions* (široka paleta funkcija koje se obavljaju iza zatvorenih vrata, kao što su administrativne, knjigovodstvene, evidentiranje prodaje, obrada narudžbenica itd. – prim. prev.), kao što su one koje se odnose na ULJR. Iz tih razloga, indikator učinka treba da ustanovi mehanizam za prikupljanje podataka tamo gde je neophodno obezbediti jednoobraznost.

## Nacionalni i lokalni indikatori učinka

Centralna vlast će uvek biti zainteresovana za lokalne vlasti. To je delimično uslovljeno činjenicom da je lokalna vlast odgovorna za značajan deo javnih troškova, a vlada snosi odgovornost pred poreskim obveznicima. Drugi razlog je u tome što je centralna vlast na nacionalnom nivou zainteresovana za standard koji se ostvaruju u određenim lokalnim službama.

Nacionalne vlade se oslanjaju na lokalne vlasti kada treba pružiti usluge građanima. Zbog toga su one zainteresovane za to da se postaraju da uvek postoji dosledan pristup i da se postigne puna efikasnost u radu. Zato se, kao što je slučaj u Velikoj Britaniji, utvrđuju mere učinka koje se odnose na funkciju ULJR u opštinama.

Nacionalni indikatori učinka ohrabruju jednoobraznost zahvaljujući tome što koriste standardne definicije i procedure. To omogućuje gruba poređenja učinka između rezultata rada raznih lokalnih vlasti.

Nacionalni indikatori učinka mogu stimulisati opštine da razvijaju lokalne indikatore učinka. Važno je, međutim, da opštine ne budu zagušene nacionalnim indikatorima učinka. Njihov broj treba držati na najmanjoj mogućoj meri; u suprotnom, moglo bi doći do toga da opštine počnu da gube autonomiju i fleksibilnost kojima se inače odlikuju lokalne vlasti.

Opštine će svakako želiti da razviju sopstvene indikatore učinka da bi obezbedile svojevrsnu dopunu nacionalnim indikatorima i kako bi sve to mogli da prilagode lokalnim prioritetima. Lakše je obezbediti lokalno vlasništvo tamo gde se na lokalnom nivou razvijaju indikatori učinka. Ako se želi da indikatori ne ostanu mrtvo slovo na papiru, onda je neophodno obezbediti lokalno vlasništvo.

Na sledećoj tabeli navedeni su tipovi nacionalnih indikatora učinka koji se koriste u ULJR u Velikoj Britaniji.

Indikator	Racionalna potka (obrazloženje)
Prosečni broj radnih dana koji su tokom godine izgubljeni po jednom zaposlenom usled bolovanja	Sagledava se delotvornost funkcije ljudskih resursa u smislu uticaja na smanjenje bolovanja. Opština X = 8 dana po zaposlenom Nacionalni prosek = 7,2 dana po zaposlenom
Procenat zaposlenih koji dobijaju godišnju ocenu učinka	Meri se obuhvat procesa upravljanja učinkom u celoj organizaciji. Opština X = 93% Nacionalni prosek = 96%

Indikator	Racionalna potka (obrazloženje)
Stopa fluktuacije zaposlenih kao procenat ukupnog broja zaposlenih (godišnja brojka koja ne obuhvata višak radne snage).	Nadzire se delotvornost sektorske politike upravljanja ljudskim resursima u situaciji zadržavanja postojeće radne snage i njenog razvoja. U 2011/2012 fluktuacija radne snage u opštini X = 12.8% (2010/2011 = 11.55%). Prosečna fluktuacija u lokalnim vlastima iznosi 12%.

Lokalni indikatori se razrađuju radi boljeg upravljanja učinkom zaposlenih u opštini. Postoje mnoge mere pomoću kojih organizacije mogu upravljati učinkom zaposlenih. Važno je da sve te mere budu tesno povezane sa uslugom koja se pruža i sa korporativnim prioritetima. Navešćemo neke primere.

- Konkretno mere za podizanje nivoa usluge (na primer)
  - Preduzimanje određenog broja aktivnosti
    - Obavljanje 15 inspekcija higijenskog stanja hrane u prehrambenim objektima mesečno
    - Obavljanje aktivnosti u određenim vremenskim periodima i korišćenje međaša
      - Završiti ocenjivački izveštaj sektorske politike postupanja sa otpadom i reciklaže do oktobra 2012. (privremeni izveštaj podnosi se načelniku službe u julu 2012. godine)
  - Preciznost i delotvornost obavljanja funkcije
    - Obezbediti da se na 95 posto pisama upućenih odeljenju odgovori u roku od tri radna dana
  - Apsolutne mere
    - Uspešno sprovesti kurs obuke da bi se postiglo veće zadovoljstvo klijenata
- Sve mere koje se preduzimaju moraju biti SMART (konkretno, merljive, realistične, oročene).

### 3.3 Indikatori učinka i njihova primena na ULJR

#### Glavni tipovi indikatora učinka

Sledeći model identifikuje četiri glavna tipa indikatora:



Slede neki primeri takvih indikatora:

Tip indikatora	ULJR primer
Indikatori inputa daju informaciju o resursima opredeljenih za određenu uslugu u smislu finansija, broja zaposlenih, opreme, zemljišta...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cena po jedinici funkcije ULJR</li> <li>• Broj zaposlenih u svakoj oblasti usluga</li> </ul>
Indikatori aktivnosti daju informacije o postupcima, sistemima, kulturi i procedurama potrebnim za pružanje neke usluge.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vreme odgovora na pitanja zaposlenih u vezi sa ULJR</li> <li>• Brzina telefonskog odgovora</li> </ul>
Indikatori autputa daju informacije o učinku pruženih usluga u smislu, na primer, kapaciteta, propusnosti i nivoa usluge.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Broj korisnika usluge</li> <li>• Broj vrednovanja obavljenih pravovremeno</li> </ul>

Tip indikatora	ULJR primer
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivo svesti o usluzi</li> <li>Broj dodeljenih diploma</li> </ul>
Indikatori ishoda daju informacije o uticaju koji određena usluga ima na korisnike i na širu zajednicu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Povišen nivo učešća javnosti</li> <li>Smanjenje dugoročne nezaposlenosti</li> <li>Poboljšanje zadovoljstva zaposlenih funkcijom ULJR</li> </ul>

Lakše je meriti inpute i aktivnosti nego outpute i ishode. Stoga postoji opasnost da bude više indikatora za inpute i aktivnosti. Najvažniji indikator odnosiće se na outpute i na ishode. Opština će se ocenjivati na temelju uticaja (ishoda) koji ima na zajednicu.

Indikatori učinka mogu biti ili kvantitativni (promena u apsolutnoj vrednosti jedinice isporuke) ili kvalitativni (merila kvaliteta usluge, kao što su indikatori zadovoljstva).

Zbog toga je važno identifikovati spektar ključnih indikatora učinka u „korpi“ indikatora za svaku uslugu ili prioritet, uključujući ključne indikatore učinka za output i ishod.

<b>Ekonomičnost</b>	Koliki su troškovi usluge?
<b>Efikasnost</b>	Koliki je koeficijent outputa u odnosu na input resursa?
	<b>Zajedno uzev, indikatori ekonomičnosti i efikasnosti mere vrednost dobijenu za dati novac. Ekonomičnost se odnosi na troškove resursa (na primer, troškovi zaposlenih). Efikasnost se tiče odnosa između inputa i outputa (na primer, trošak po jedinici pružene usluge).</b>
<b>Kvalitet</b>	Da li usluga zadovoljava standarde kvaliteta i da li se postiže zadovoljstvo korisnika?
<b>Delotvornost</b>	Da li se stvarnim inputima i ishodima ostvaruju željeni ciljevi?
	<b>Indikatori kvaliteta i delotvornosti mere koliko usluga ispunjava definisane standarde i ciljeve. Oni pokazuju da li je usluga postigla željeni ishod i željeni output. Oni takođe mogu obuhvatiti indikatore zadovoljstva korisnika i učešća zajednice.</b>
<b>Uticaj</b>	<p>Koliko je neto poboljšanje koje određena usluga donosi kvalitetu života lokalne zajednice?</p> <p><b>Indikatori uticaja mere dejstvo usluge na širu zajednicu, kao što je lokalni ekonomski razvoj koji predstavlja posledicu poboljšane infrastrukture.</b></p>
<b>Ravnopravnost (jednakost)</b>	<p>Da li je raspodela koristi koju usluga donosi ravnopravna?</p> <p><b>Indikatori ravnopravnosti odnosno jednakosti mere, na primer, dostupnost usluge svim grupama u jednoj zajednici. To je veoma važna mera u oblastima u kojima postoje uže zajednice sa specifičnim potrebama.</b></p>

### Referentne tačke – Šta je polazište?

Da bi bili od koristi, indikatori učinka moraju se porediti sa jednom referentnom tačkom ili više njih. Postoje četiri glavna tipa.

<b>Osnov (osnovna linija)</b>	<p>Osnovna linija ili osnov je utvrđeno polazište. Ono omogućuje poređenje aktuelnog učinka tokom vremena. Na taj način se dobija odgovor na pitanje:</p> <p><i>Koliko se brzo poboljšava učinak i u odnosu na koji nivo?</i></p>
<b>Minimalni standardi</b>	<p>Minimalni standardi mogu biti utvrđeni na nacionalnom ili lokalnom nivou. To omogućuje poređenje postojećeg učinka sa standardima ispod kojih učinak nikada ne bi smeo da padne. Na taj način se dobija odgovor na sledeće pitanje:</p> <p><i>Da li ispunjavamo svoje minimalne obaveze?</i></p>
<b>Cilj</b>	<p>Ciljevi mogu biti utvrđeni na nacionalnom i na lokalnom nivou. Oni zaposlenima pružaju cilj koji treba da ostvare u pogledu učinka; informacije o učinku ukazaće im na to koji su deo puta prešli ka ostvarenju tog cilja. Na ovaj način dobijate odgovor na sledeće pitanje:</p> <p><i>Koliko još treba da popravimo učinak da bismo ostvarili svoj cilj?</i></p>
<b>Standard</b>	<p>Standard određuje nivo učinka za, recimo, grupu lokalnih vlasti koja ostvaruje najbolje rezultate ili paket dogovorenih standarda; to opštini omogućuje da uporedi svoj učinak u okvirima lokalne vlasti ili da ga uporedi sa priznatim nivoom učinka. Na taj način dobija se odgovor na sledeće pitanje:</p> <p><i>Koliko je dobra usluga koju pružamo u poređenju sa sličnim uslugama koje se pružaju na drugim mestima ili u odnosu na priznati standard?</i></p>

## Karakteristike delotvornih indikatora učinka

Važno je da se veoma pažljivo pristupi izradi i razvoju indikatora učinka. Oni moraju imati konstruktivnu ulogu u upravljanju uslugom i sistemu odgovornosti, posebno u ULJR. Postoje izvesne karakteristike od kojih će zavisiti njihova delotvornost.

### Kriterijumi za delotvorne indikatore učinka

<b>Relevantnost</b>	Indikatori treba da mere one aspekte učinka koji su važni za opštinu; treba da odražavaju interese korisnika i drugih ključnih aktera.
<b>Verodostojnost (kredibilitet)</b>	Svi zainteresovani akteri treba da prihvataju podatke kao pouzdane i tačne i mora postojati mogućnost da se ti podaci nezavisno provere. Važno je da se veoma brižljivo i pomno razmotri kako će se prikupljati podaci. Biće korisno da se na tome angažuju oni zaposleni koji su u to sasvim upućeni.
<b>Pravovremenost</b>	Indikatori treba da budu takvi da mogu pružiti podatke menadžerima i onima koji donose političke odluke upravo u vreme kada su im ti podaci potrebni, na primer, u vreme donošenja budžetskih odluka ili izrade kvartalnih ocena učinka zaposlenih. Važan je mehanizam prikupljanja podataka, uključujući trenutak i učestalost prikupljanja.
<b>Jasna iskazanost</b>	Indikatori treba da budu jednostavni, dobro definisani i laki za korišćenje; poruke koje oni daju moraju biti potpuno jasne.
<b>Fokus</b>	Treba koristiti ograničeni broj ključnih indikatora koji su fokusirani na najvažnije aspekte usluge. U suprotnom, upravljanje učinkom može da bude izuzetno komplikovano i da postane u teret, umesto da bude šansa.



<b>Uporedivost</b>	Podaci o učinku treba da budu uporedivi sa drugim lokalnim vlastima i uporedivi u vremenu.
<b>Atributivnost</b>	Mora biti jasno u kojoj su meri promene podataka o učinku rezultat aktivnosti same opštine, a ne rezultat dejstva spoljnih faktora. Ako opština ima samo delimičnu kontrolu, onda o tome treba voditi računa prilikom tumačenja podataka o učinku.
<b>Ekonomičnost</b>	Mora biti moguće da se prikupe podaci o učinku uz razumne troškove tokom određenog vremenskog perioda.
<b>Prilagodljivost</b>	Indikatori ne smeju suzbijati inovacije. Moraju biti sposobni da se prilagode, to jest da odgovore na promenu.

### 3.4 Utvrđivanje i korišćenje indikatora učinka

Dobar cilj treba da ima sledeće karakteristike:

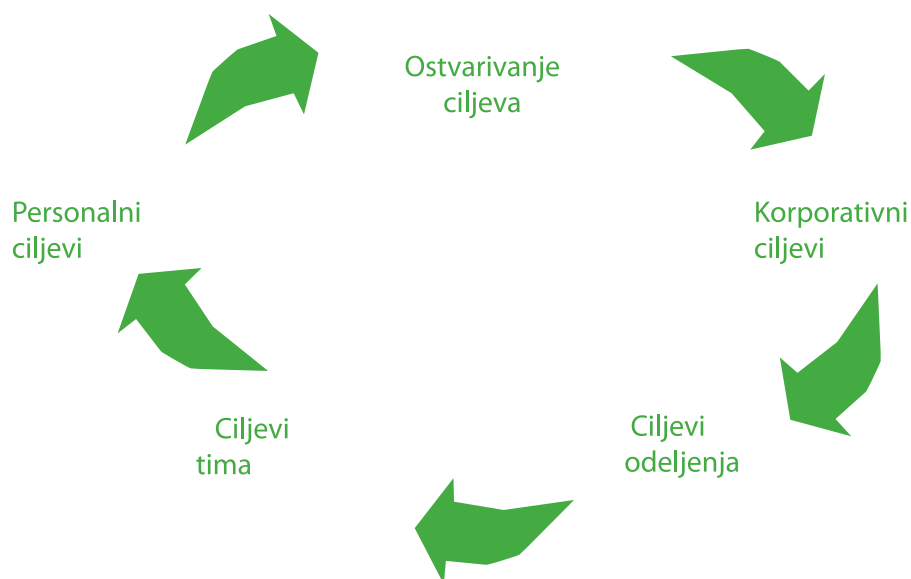
- da bude u korelaciji sa korporacijskim ciljem ili ciljem službe,
- da bude izazovan,
- da bude lako shvatljiv,
- da za njega budu čvrsto opredeljeni zaposleni,
- da bude jasno povezan sa resursima,
- da bude povezan sa individualnim akcionim planovima.



Ciljevi treba da imaju sledeća svojstva:

- ❖ **konkretnost:** treba da budu jasni, nedvosmisleni i lako shvatljivi onima od kojih se očekuje da ih ostvare;
- ❖ **merljivost:** morate odrediti cilj čiji se uspeh može kvantifikovati u odnosu na neku konkretnu meru ili mere. Upostavite funkcionalne procese za pravovremeno prikupljanje informacija. Postavite sebi pitanje: „Mogu li ja to da dokažem?“;
- ❖ **ostvarljivost:** izrazite konkretne ciljeve za koje zaposleni veruju da mogu biti realno ostvareni, uz izvestan trud. Pitajte zaposlene koji su na tome angažovani da li je reč o ostvarljivom cilju. Uključite zaposlene u celokupan proces i pitajte ih šta treba uraditi da bi se taj cilj ostvario. Uvek imajte na umu raspoložive resurse i prioritete kada razmatrate pitanje ostvarljivosti;
- ❖ **relevantnost:** ciljevi treba da budu relevantni za one od kojih će se tražiti da ih ispune; ti ljudi moraju imati dovoljno kontrole nad svojim radom da budu u stanju da ostvare ciljeve. Treba postići delikatnu ravnotežu između ambicioznih ciljeva koji inspirišu i čije ostvarivanje predstavlja izazov, s jedne strane, i onih ciljeva koji su neostvarljivi, pa mogu podstaći ljude na oduštanje, s druge strane;
- ❖ **oročenost:** treba da postoje jasni rokovi za ostvarivanje nekog cilja; neoročeni ciljevi ne podstiču ljude na preduzimanje usredsređenih napora za poboljšanje učinka.

Mora postojati jasna veza između korporativnih ciljeva, ciljeva odeljenja, tima i ličnih ciljeva, ako se želi da ciljevi budu ostvareni. Takođe mora postojati jasna veza između ciljeva koji su postavljeni na svakom od tih nivoa. Na primer, postoji cilj službe koji zahteva da se za deset posto poboljša pružena usluga, ali pojedinačni ciljevi to ne odražavaju na adekvatan način; u tom slučaju postoji opasnost da neće biti ostvaren cilj koji je postavljen na višem nivou.



### 3.5 Informacije o učinku – praćenje ishoda

#### Stavljanje na uvid informacija o učinku

Svake godine opštine treba, u svom godišnjem izveštaju, da odrede planove/ciljeve učinka. Te podatke treba da objave i da ih stave na raspolaganje za javnu raspravu i dobijanje povratnih informacija.

Informacije o učinku takođe treba da budu na raspolaganju izabranim predstavnicima, zaposlenima i drugim zainteresovanim partnerima, pomoću informacione tehnologije. Vlada ili nacionalno udruženje mogu pomoći u razvoju neophodnih baza podataka na internetu kako bi se omogućila poređenja u okviru relevantnih korporativnih oblasti ili oblasti pružanja usluga. Svaka opština treba da ima vlastiti veb-sajt. Indikatori ULJR predstavljaju važan aspekt ukupnog učinka organizacije.

Svi ti podaci, odnosno informacije, treba da budu predočeni na način koji olakšava analizu i poređenje, a pritom se mogu koristiti jednostavne tehnike, kao što je saobraćajna signalizacija, da bi se tačno identifikovalo kada se učinak poboljšava učinka, kada učinak ostaje na istome, a kada opada.

#### Tehnike upravljanja učinkom

Postoji širok spektar tehnika, odnosno pristupa upravljanja učinkom i merenja učinka:

- **praćenje korporativnog učinka** – obično u odnosu na korporativnu strategiju i ključne prioritete opštine;
- **praćenje planova službe** – obuhvata praćenje indikatora učinka tokom vremena i u odnosu na utvrđene standarde, odnosno pokazatelje;
- **pregledi učinka** – detaljni pregledi usluga / programa sa ciljem da se identifikuju načini za rešavanje određenih problema na planu učinka (videti poseban instrument Saveta Evrope za jačanje kapaciteta „Temeljni pregled učinka“);
- **revizija učinka** – temeljna, dubinska procena razmera u kojima se učinkom postižu standardi kvaliteta (na primer, na osnovu povratnih informacija dobijenih od korisnika i rezultata inspekcije);
- **pregledi sa stanovišta rentabilnosti** – da bi se identifikovali načini za rentabilnije pružanje usluga, na primer, u odgovoru na potrebu za smanjenjem budžeta;

- **političko preispitivanje** – posredstvom raznih komiteta i radnih grupa koriste se istraživanja ili jednokratna ispitivanja, najčešće da bi se obezbedio visok nivo podrške za poboljšanja ili promene;
- **upoređivanje sa standardima** – postoje dva tipa ovakvog upoređivanja: upoređivanje sa standardima procesa i upoređivanje sa standardima učinka. I u jednom i u drugom slučaju reč je o poređenju sa standardima koje je utvrdila grupa lokalnih organa vlasti ili drugih organizacija. Postoje i klubovi za upoređivanje sa standardima, koji rukovodiocima konkretnih službi u različitim lokalnim organima vlasti omogućuju da se redovno sastaju i razmenjuju informacije i podatke o procesima i učinku svojih službi, čineći to na poverljivoj osnovi; na taj način uče na osnovu najbolje prakse;
- **praćenje žalbi** – ovo može obuhvatiti broj žalbi uložениh tokom vremena i/ili u odnosu na utvrđeni cilj, i/ili ispitivanje sadržaja žalbi ili tipa onih koji podnose žalbe;
- **konsultacije sa javnošću** – povratne informacije od korisnika usluge i stanovništva dobijaju sve veći značaj u upravljanju javnim službama. Tu se može koristiti širok spektar tehnika: sandučići za predloge, redovne ili povremene telefonske ankete, anketiranje poštom ili u ličnom kontaktu, korisnički paneli, fokus grupe, udruženja stanara, građanski žiriji, susedski forumi, onlajn oglasne table. Lokalne vlasti se mogu konsultovati i sa građanima i sa organizacijama civilnog društva. Predmet konsultacija mogu biti strateška pitanja ili učinak pojedinih službi odnosno usluge koje one pružaju;
- **zadovoljstvo zaposlenih** – predstavlja važan činilac postizanja dobrog učinka; to je pokazatelj koji redovno treba pratiti, putem poverljivih ispitivanja zaposlenih. Zaposleni, korisnici i građani obično imaju odlične ideje o tome kako poboljšati usluge koje se pružaju stanovništvu;
- **ocenjivanje zaposlenih** – ono treba da se odvija redovno godišnje, na formalnoj osnovi, s tim što sredinom godine treba organizovati neformalni pregled. Na taj način se povezuju personalni kratkoročni i dugoročni ciljevi sa planovima službe i sistemom upravljanja učinkom;
- **interna revizija** – ovo je važna aktivnost koja može omogućiti preispitivanje aranžmana za obezbeđivanje maksimalne vrednosti za uložena sredstva. Interna revizija se ne odnosi samo na kontrolu posle nekog događaja, već i na dobru pripremu za sam događaj. Interni revizori mogu sarađivati sa menadžerima u procesima koji imaju za cilj poboljšanje učinka. Oni imaju dobru predstavu o tome kako poboljšati učinak na osnovu velikog profesionalnog iskustva;
- **eksterna revizija** – obuhvata ispitivanje finansijske ispravnosti, načine rukovođenja i učinak u skladu sa nacionalnim smernicama i propisima; obavlja je nezavisno telo i ona može predstavljati važan stimulans za postizanje boljeg učinka.

### 3.6 ULJR – upravljanje učinkom (rezultatima rada) zaposlenih

Jedna od ključnih funkcija ULJR jeste upravljanje učinkom zaposlenih. To se najdelotvornije postiže redovnim procesom ocenjivanja, to jest vrednovanja. To treba činiti na način koji pomaže zaposlenima da shvati vlastiti doprinos organizacionim ciljevima i da sagleda šta se od njega očekuje, čime se pruža podrška njegovim nastojanjima da postigne očekivane rezultate.

Na sledećim tabelama nalaze se primeri onog tipa konzistentnog pristupa koji treba primeniti u odnosima sa zaposlenima na svim nivoima organizacije.

Ocenjivanje treba obavljati u redovnim intervalima i njime treba da bude obuhvaćeno sledeće:

- konkretni, merljivi, realistični, oročeni ciljevi za zaposlene – i u pogledu učinka i u pogledu personalnih ciljeva,
- jasan pregled i ocena kompetentnosti i veština, kako bi se mogao meriti razvoj.

## Ocena zaposlenih

Ime i zvanje člana tima						
Obuhvaćeni period	Od	april	2011.	Do	mart	2011.
Ime i zvanje recenzenta						
Ime i zvanje rukovodioca recenzenta						

## Ciljni učinak

Rezultati/ciljevi – konkretni, merljivi, usaglašeni, realistični i pravovremeni
---

SMART ciljevi	Ocena i pouke

## Personalni ciljevi

Ciljevi personalnog razvoja – težnja; u našem interesu i merljiva
---

Razvojne potrebe/zahtevi	Ocena i pouke (akcija/napredak)

1	2	3	4	5
Ne zadovoljava skoro nijednu definiciju kompetentnosti	Zadovoljava manje od polovine definicija kompetentnosti	Zadovoljava otprilike polovinu definicija kompetentnosti	Zadovoljava većinu definicija kompetentnosti	Zadovoljava sve definicije kompetentnosti

Na sledećoj tabeli naveden je širok spektar kompetentnosti i svaki zaposleni se ocenjuje u odnosu na stavke iz tog spektra. Svaka kompetencija se razlaže dalje na potkategorije kompetencije, iako, u celini gledano, treba uvrstiti samo one kompetencije koje su važne za datu organizaciju.






Kompetentnost	1	2	3	4	5	Važno za uspeh? (štriklirati)
<b>Rukovođenje i odlučivanje</b>						
1.1 Odlučivanje i pokretanje akcije						
1.2 Rukovođenje i nadzor						
<b>Pružanje podrške i sarađivanje</b>						
2.1 Rad sa ljudima						
2.2 Pridržavanje načela i vrednosti						
<b>Interakcija i prezentacija</b>						
3.1 Povezivanje i umrežavanje						
3.2 Ubeđivanje i uticaj						
3.3 Prezentovanje i prenošenje informacija						
<b>Analiziranje i tumačenje</b>						
4.1 Pisanje i izveštavanje						
4.2 Primena stručnog znanja i tehnologije						
4.3 Analiziranje						
<b>Kreiranje i konceptualizacija</b>						
5.1 Učenje i istraživanje						
5.2 Kreiranje i inovativnost						
5.3 Formulisanje strategija i koncepata						
<b>Organizovanje i izvršenje</b>						
6.1 Planiranje i organizovanje						
6.2 Postizanje rezultata i ispunjavanje očekivanja klijenata						
6.3 Ponašanje u skladu sa uputstvima i procedurama						
<b>Prilagođavanje i ponašanje u skladu sa datim uslovima</b>						
7.1 Prilagođavanje i odgovor na promenu						
7.2 Hvatanje ukoštac sa pritiscima i zastojsima						
<b>Preduzimljivost i postizanje učinka</b>						
8.1 Ostvarivanje personalnih radnih ciljeva i zadataka						
8.2 Preduzetnički i trgovački način mišljenja						

1. Rukovođenje i odlučivanje		1	2	3	4	5
1.1 Odlučivanje i pokretanje akcije						
✓	Rado preuzima odgovornost za situacije.					
✓	Posebno ističe ostvarivanje teških ciljeva.					
•	Po pravilu donosi odluke bez preteranog odlaganja.					
x	Ima izvesnu sklonost ka tome da se povinuje grupnom konsenzusu.					
1.2 Rukovođenje i nadzor						
✓✓	Postoji velika verovatnoća da će primeniti metod uveravanja za motivisanje drugih.					
✓	Rado staje na čelo grupe i dobro se oseća u tom položaju.					
•	Vrlo verovatno shvata šta motiviše druge ljude.					
•	Postoji izvesna verovatnoća da će iskazati poverenje prema drugima i tako ih osnažiti.					

2. Pružanje podrške i saradnja		1	2	3	4	5
2.1 Saradnja sa ljudima						
•	Spreman je i ne oseća se nelagodno da traži doprinos drugih kako bi mogao da donese odluku.					
•	Povremeno nastoji da shvati razloge ponašanja drugih ljudi.					
x	Verovatno će biti u izvesnoj meri selektivan kada je reč o podršci i saosećanju.					
x	Njegova težnja ka kompetitivnosti može sprečiti saradnju sa kolegama.					
x	Izvesna želja da se osami može da se odrazi na timski rad.					
2.2 Pridržavanje načela i vrednosti						
•	Nastojace, koliko i svi ostali, da dobije što širi spektar stavova.					
•	Pridržavaće se pravila i propisa koliko i većina drugih ljudi.					

Simboli	Kratak opis	Definicija
✓✓	Ključna snaga	Postoji izrazita verovatnoća da će imati pozitivan uticaj.
✓	Verovatna snaga	Postoji verovatnoća da će imati pozitivan uticaj.
•	Umereno	Verovatno neće imati ni pozitivan ni negativan uticaj.
x	Verovatno ograničenje	Postoji verovatnoća da će imati negativan uticaj.
xx	Ključno ograničenje	Izrazita verovatnoća da će imati negativan uticaj.

Ukupna verovatnoća da će kandidat pokazati snagu u svakoj konkurentnoj situaciji grafički je prikazana desno u izveštaju.

1	2	3	4	5
				
Nije verovatno da će to predstavljati snagu.	Manje je verovatno da će to predstavljati snagu.	Umereno je verovatno da će to predstavljati snagu.	Sasvim je verovatno da će to predstavljati snagu.	Veoma je verovatno da će to predstavljati snagu.

### 3.7 Razvoj kulture upravljanja učinkom

#### Razvoj kulture upravljanja učinkom

Svi u lokalnoj vlasti snose odgovornost za upravljanje učinkom – ali rukovodioci lokalne vlasti moraju biti pokretači tih aktivnosti. Ono što oni kažu ili čine daje osnovni ton svemu što se događa u lokalnoj vlasti (opštinskom ili gradskom savetu, odnosno veću). Prioriteti treba da budu dogovoreni i jasno predloženi svima u savetu. Prilikom donošenja odluka treba jasno da se vidi da rukovodioci koriste informacije o učinku ako se želi da drugi postanu čvrsto opredeljeni za korišćenje sistema koji pruža te informacije. Rukovodioci na svim nivoima takođe moraju da budu spremni da shvate sve prepreke koje stoje na putu poboljšanja i da pruže neophodnu podršku kako bi se ti problemi rešili.

Rukovodioci i „šampioni“, oni koji postižu najbolje rezultate i podstiču i ohrabruju druge da prime ne upravljanje učinkom, potrebni su na svim nivoima – u zdravim organizacijama rukovodstvo nije ograničeno ni izolovano, odnosno ne svodi se na samo jednu grupu na vrhu. Snažni rukovodioci i lideri imaju jasnu predstavu o tome kakvu vrstu učinka očekuju i oni ukazuju na važnost svakog doprinosa ostvarivanju korporativnih ambicija i ambicija zajednice.

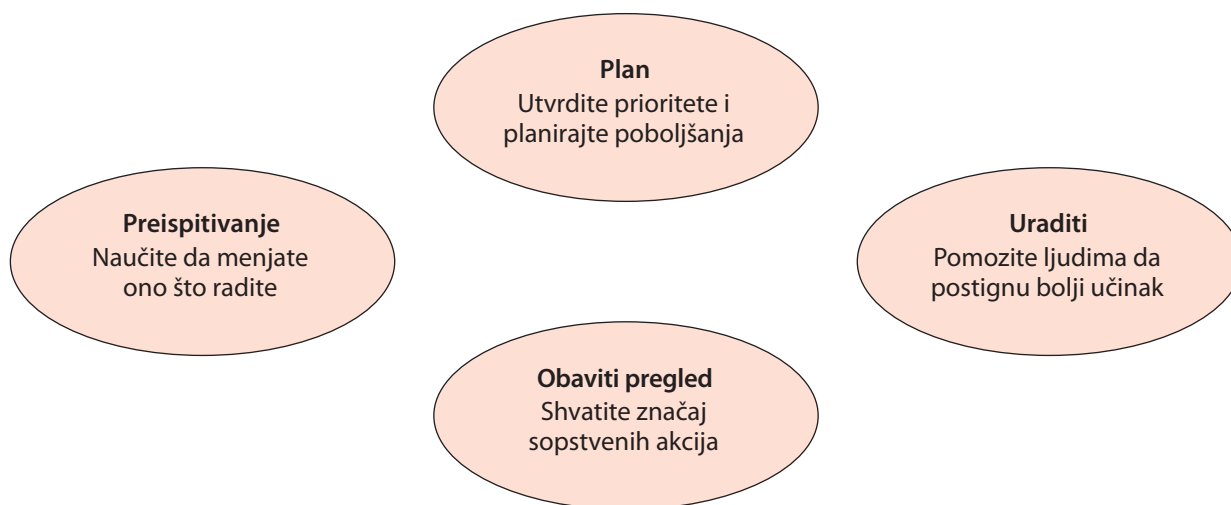
Rukovodstvo opštine mora nastojati da odneguje kulturu koja povoljno utiče na upravljanje učinkom.

#### ***Moguće je identifikovati ključne elemente kulture upravljanja učinkom:***

- Opredeljenost rukovodstva i menadžera za delotvorno strateško planiranje i planiranje usluga.
- Spremnost rukovodstva i menadžera da prihvate i loše vesti, da uče na greškama i da preduzimaju korake neophodne za rešavanje problema učinka.
- Usredsređenost na mali broj jasno definisanih prioriteta i indikatore učinka koji su u neposrednoj vezi s tim prioritetima.
- Jasne veze između korporativnih prioriteta, indikatora učinka i ciljeva, planova službi i sistema za ocenjivanje i nagrađivanje zaposlenih.
- Jasan i delotvoran postupak koji se primenjuje da bi se svima predložile važnost i primena upravljanja učinkom u celoj organizaciji.
- Objavljivanje podataka o učinku u javnom domenu (na primer, u godišnjem izveštaju o učinku) na privlačan i razumljiv način.
- Široko poimanje sistema upravljanja učinkom u opštini i posedovanje tog sistema.
- Sistem razločnih podsticaja za menadžere i zaposlene da bi ostvarili ciljeve.
- Spremnost da se proslave i personalna i timska ostvarenja.
- Tesna veza između informacija o učinku i ključnih strateških i budžetskih odluka.



Slika 2: Ciklus upravljanja učinkom, od plana, preko pregleda do revizije



### 3.8 Izbegavanje skrivenih opasnosti u primeni upravljanja rezultatima rada

#### Rizici upravljanja učinkom

Upravljanje učinkom povezano je sa izvesnim rizicima. Glavni rizici se odnose na stavove.

- Potreba da se podnese izveštaj o konkretnim indikatorima učinka može deformisati ponašanje rukovodilaca službe, onih koji upravljaju datom uslugom. Postoji tendencija usredsređivanja na one aspekte koji se mere (to su često inputi a ne ishodi) nauštrb drugih aspekata. Zbog toga je bolje koristiti „korpe“ (odabrani set) indikatora kako bi bili obuhvaćeni podaci o svim glavnim dimenzijama date usluge, i istovremeno ograničiti broj indikatora.
- Na neke indikatore učinka utiču faktori koji nisu pod kontrolom rukovodilaca opštine (na primer, smanjenja ukupnog budžeta, centralnog). Međutim, kada se sagledava celokupan učinak, čiji činioci moraju biti uzeti u obzir.
- Neki rukovodioci mogu preduzeti mere, katkad i one koje nisu poštene, da bi poboljšali konkretne podatke o učinku tamo gde je to u njihovom interesu. Nivo nepoštenog izveštavanja može se sniziti zahvaljujući internoj i eksternoj reviziji.
- Važno je izvršiti validaciju podataka o učinku. Međutim, eksterna revizija može biti skupa, a prekomerna revizija može umanjiti lokalno vlasništvo nad upravljanjem učinkom. S jedne strane, svaka opština treba da ima određeni kapacitet za internu reviziju kojim bi mogla da podrži (pre da podrži nego da kontroliše) razvoj sistema odlučnog upravljanja učinkom, a da pritom ne izgubi lokalno vlasništvo nad njim.
- Kompetentni menadžeri će poželeti da unesu i sopstvene indikatore učinka, u svetlosti lokalnih okolnosti. Važno je da broj obaveznih indikatora učinka bude relativno mali (to jest, da bude ograničen isključivo na najvažnije prioritete).
- Zaposleni mogu biti demotivisani tamo gde se iz informacija o učinku vidi da se pruža loša usluga. Zaposleni treba da gledaju na upravljanje učinkom kao na šansu da se poprave, da nešto nauče od drugih. Na taj način, oni i sami mogu da uče i da se razvijaju.

Važno je izbeći sve te rizike ako se želi da zaposleni i izabrani predstavnici proaktivno koriste upravljanje učinkom za unapređenje standarda pružanja usluge, a ne reaktivno, samo kao „mrtvo slovo“ na papiru koje postoji samo u izveštajima.

Svi ovi rizici ukazuju na potrebu da se sistemi za upravljanje učinkom veoma pažljivo koncipiraju i da se oprezno uvode u praksu. Oni se moraju shvatiti kao sredstvo pomoću koga će lokalne vlasti uzdići nivo pruženih usluga, a ne kao mehanizam za uspostavljanje još jače eksterne kontrole.

Skrivene opasnosti	Kako ih izbeći
Ciljevi koji su usredsređeni samo na održavanje sadašnjeg položaja mogu dovesti do toga da zaposleni ne budu dovoljno ambiciozni.	<p>Razmotrite fazni program promena, gde se te promene odvijaju postepeno. Vredi početi tako što će se razmotriti veoma ambiciozni ciljevi za poboljšanje, a onda postaviti pitanje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Da li neko ostvaruje te ciljeve – ako to čini, kako?</li> <li>❖ Možemo li da sagledamo način za ostvarivanje ciljeva?</li> <li>❖ Koje promene moramo preduzeti da bismo to ostvarili?</li> <li>❖ Možemo li izvršiti one promene koje su stvarno neophodne?</li> </ul>
<p>Nema odgovornog službenika.</p> <p>Bez odgovornog službenika, onoga koji je za to zadužen, nećete imati mehanizam za izveštavanje o učinku, merenje dostignutog, preispitivanje ciljeva i postizanje kontinuiranog poboljšanja.</p>	<p>Obezbedite da postoje odgovorni službenici kojima je povereno da upravljaju ostvarivanjem ciljeva i promenom programa.</p> <p>Postarajte se da bude više od jednog službenika koji je kadar da pruži informacije onda kada je to potrebno.</p>
Nije postavljen i aktiviran robustan sistem za prikupljanje i dostavljanje informacija o učinku.	Koncipirajte takvu tehniku prikupljanja informacija koja podrazumeva da se pre nego što se postave ciljevi temeljno istraže svi aranžmani za prikupljanje podataka. Pratite način prikupljanja tih podataka da biste bili sigurni da je on pouzdan i otporan.
Nije organizovano praćenje učinka na redovnoj osnovi i na operativnom nivou. Može postojati tendencija da se učinak proveri samo kvartalno, onda kada se podnosi izveštaj. Usled toga, učinak u međuvremenu može pasti na neprihvatljiv nivo, a to opet može dovesti do nemogućnosti oporavka.	<p>Operativni nadzor možda treba obavljati redovnije.</p> <p>Ustanovite prioritete i razmotrite mogućnost praćenja na neki drugi način. Može se primeniti sistem uključivanja kada je reč o timskim sastancima ili se mogu organizovati individualni sastanci za procenu.</p>
Silazak svrha prioriternih oblasti. Prioritetne oblasti i ključni indikatori učinka ponekad mogu biti u senci neprioritetnih oblasti.	Treba uspostaviti redovne sisteme za praćenje i nadzor svih indikatora učinka. Učestalost praćenja će zavisiti od prioriteta i učinka.
Nema kontrole i preispitivanja lokalnih indikatora učinka.	Lokalni indikatori učinka i određivanja lokalnih ciljeva predstavljaju delove kontinuiranog procesa, koji se neprestano preispituje, da bi valjano odrazio prioritete u pogledu pružanja usluga i da bi se na osnovu toga dobile relevantne informacije koje se dostavljaju javnosti.
<p>Ne utvrđuju se ciljevi za nove indikatore učinka.</p> <p>Ako se cilj ne postavi, to može značiti da se indikatori učinka zaboravljaju, tako da ćete pred kraj godine možda shvatiti da uopšte nemate potrebnu zbirku odgovarajućih procedura.</p>	<p>Postarajte se za vlasništvo nad indikatorima učinka čim se za to ukaže prilika.</p> <p>Ustanovite postupke za prikupljanje podataka.</p> <p>Iskoristite sve prethodne informacije kojima raspolazete.</p>

Ne moraju se uvek ustanoviti ciljevi; može se pokazati da to nije primereno svakoj situaciji. Ima indikatora koji mogu pomoći da se aktivnost stavi u kontekst, ali se može pokazati da nije primereno postaviti ciljeve u odnosu na te indikatore, na primer ukoliko se aktivnost mahom odvija van vaše

kontrole ili ako se sve svodi na to „kako se stvari odvijaju“, umesto na željenu promenu ili poboljšanje; na primer, služba o kojoj je reč može se baviti postojećim brojem dobijenih pitanja, a ne povećanjem broja izdatih građevinskih dozvola u datom području. Nemojte postavljati ciljeve samo ciljeva radi.

### 3.9 Rezime – kontrolni spisak za upravljanje rezultatima rada

#### Kontrolni spisak za upravljanje rezultatima rada

1. *Da li su definisani ishodi koje opština treba da ostvari kroz strateški plan?*
2. *Da li je razrađen paket indikatora učinka i ciljeva kojim će se meriti napredak ka ostvarivanju planiranih ishoda?*
3. *Da li su ti indikatori učinka konkretni, merljivi, ostvarljivi, relevantni i oročeni?*
4. *Postoji li balans između procesa i autputa/ishoda indikatora učinka?*
5. *Da li indikatori učinka pružaju informacije koje su neophodne da biste ustanovili koliko dobro opština funkcioniše, i sa korporativnog stanovišta i sa stanovišta konkretnih usluga, kao i gde treba da poboljša svoj rad?*
6. *Da li opština shvata nivo važnosti koji različiti segmenti zajednice pripisuju njenim aktivnostima i stepen njihovog zadovoljstva time?*
7. *Da li izabrani predstavnici i zaposleni „poseduju“ indikatore učinka i koriste ih za unapređenje standarda usluga? Da li su dobro obučeni?*
8. *Da li ciljevi učinka obuhvataju kratkoročnu, srednjoročnu i dugoročnu perspektivu?*

### 3.10 Kontrolni spisak za samoocenjivanje u okviru ULJR

Za mnoge organizacije upravljanje učinkom će predstavljati novi instrument za poboljšanje usluga građanima. To može biti još veći izazov kada se primeni kao podrška funkcijama takvog ULJR.

Sledeći spisak može se koristiti za identifikovanje svega onoga što opština treba da uradi da bi mogla delotvorno da upravlja procesima ULJR.

*Molimo vas da sledeće stavke rangirate na skali od 1 do 5*

*1 = ni najmanje, 2 = ne mnogo, 3 = prilično, 4 = veoma, 5 = potpuno*

1.	Da li postoje jasni korporativni prioriteti za koje se može vezati ULJR?	1 2 3 4 5
2.	Da li informacije o prioritetima potiču iz lokalnih konsultacija i analiza lokalnih potreba?	1 2 3 4 5
3.	Da li se meri ostvarivanje prioriteta?	1 2 3 4 5

4.	Da li postoje planovi službe i akcioni planovi za podršku ostvarivanja (ciljeva)?	1 2 3 4 5
5.	Da li je u planove uvršteno i upravljanje zaposlenima?	1 2 3 4 5
6.	Da li se redovno prati ostvarivanje planova i da li se preduzimaju akcije onda kada tog ostvarivanja nema?	1 2 3 4 5
7.	Da li imate ijedan sistem za upravljanje učinkom?	1 2 3 4 5
8.	Da li se koriste informacije o učinku?	1 2 3 4 5
9.	Da li se resursi, uključujući resurse zaposlenih, povezuju sa prioritetima?	1 2 3 4 5
10.	Da li postoji redovni godišnji izveštaj u kome se navode rezultati praćenja ishoda i analizira učinak u odnosu na prioritete?	1 2 3 4 5
11.	Da li su za pojedince određeni ciljevi u tom smislu da i oni učestvuju u ostvarivanju planova?	1 2 3 4 5
12.	Da li upravljate veštinama i kompetencijama zaposlenih u opštini?	1 2 3 4 5
13.	Da li imate utvrđenu i funkcionalnu sektorsku politiku ULJR u sledećim oblastima: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ sektorska politika regrutovanja,</li> <li>➤ sektorska politika ocenjivanja zaposlenih,</li> <li>➤ sektorska politika postupanja u slučaju bolesti zaposlenog?</li> </ul>	1 2 3 4 5

## Studija slučaja 1: Tabele učinka za ULJR – primer iz Velike Britanije

Sledi primer iz koga se vidi kako se upravljanje učinkom može primeniti na ključne funkcije ULJR.

1. Smanjenje odsustvovanja s posla zbog bolesti u jednoj jedinici lokalne vlasti u Velikoj Britaniji.

Cilj	Aktivnost / međaš	Indikator učinka (PI)	Nadzor i praćenje	Budžet	Ishod, rezultat	Odgovornost (ko je odgovoran)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Smanjenje broja zaposlenih koji odsustvuju zbog bolesti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ustanoviti i proglasiti politiku prema bolovanjima do aprila 2012.</li> <li>Organizovati program obuke da bi rukovodnici u rukovodećim strukturama shvatili razloge izostajanja zaposlenih s posla (na primer, razgovori o povratku na rad).</li> <li>Smanjiti prosečno odsustvovanje po zaposlenom onako kako je evidentirano u novom sistemu rukovođenja.</li> <li>Izraditi godišnji izveštaj u kome će biti ocenjeno zadovoljstvo zaposlenih novim aranžmanima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sektorska politika je dogovorena i njena realizacija počinje do aprila 2012.</li> <li>Smanjenje odsustvovanja zaposlenih sa prosečno 11 dana godišnje po zaposlenom na sedam dana godišnje po zaposlenome.</li> <li>85% zaposlenih zadovoljno je pristupom rukovodstva pitanju bolesti zaposlenih (što treba da se poveća na 95% tokom 2013/2014).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesečno praćenje i kontrola realizacije politike i postupaka koji predstavljaju podršku upravljanju odsustvovanjem zaposlenih.</li> <li>Mesečni izveštaj o bolovanjima.</li> <li>Godišnji nadzor nad zaposlenima i izrada izveštaja o njihovom zadovoljstvu načinom na koji se upravlja problemom odsustvovanja zbog bolesti.</li> </ul>	U okviru budžeta (bez dodatnih troškova)	Smanjena bolovanja omogućuju organizaciji da bude delotvornija i da efikasno ostvari korporacijske prioritete.	Načelnik odeljenja za ljudske resurse

2. Sledeći primer je iz jedne veće jedinice lokalne vlasti u Velikoj Britaniji koja je nastojala da razvije i primene neophodnu sektorsku politiku/procese da bi podržala razvoj radne snage. Razvoj radne snage važan je za zadovoljenje budućih potreba lokalne vlasti na planu pružanja usluga. S obzirom na izazove sa kojima se lokalne vlasti suočavaju na kratkoročnom, srednjoročnom i dugoročnom planu, presudan značaj imaju veštine i svojstva radne snage odnosno zaposlenih.

Cilj	Aktivnost / međaš	Indikator učinka (PI)	Nadzor i praćenje	Budžet	Ishod, rezultat	Odgovornost (ko je odgovoran)
Uvesti proces planiranja sukcesije koji će, gde je to primereno, obuhvatiti i definisane puteve razvoja karijere (planiranje sukcesije je postupak planiranja naslednika za menadžerske pozicije iz reda postojećih zaposlenih – prim. prev.).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Istražiti načine na koji se planiranje sukcesije koristi u javnom i u privatnom sektoru.</li> <li>Utvrđiti potrebe menadžera u vezi sa korišćenjem definisanih puteva razvoja karijere u svrhu planiranja sukcesije u nekim/svim oblastima.</li> <li>Komunikacija sa zaposlenima i sa menadžerima odvijala se na način koji ljudima daje jasan uvid u napredak i pomaže u planiranju sukcesije.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Završiti istraživanje do septembra 2012. i sačiniti izveštaj sa svim predviđenim opcijama.</li> <li>Pregled postojeće situacije s menadžerima u pogledu puteva razvoja karijere za sve oblasti, kada je reč o radnoj snazi zaposlenoj u tim oblastima; taj pregled treba da bude gotov do septembra 2012.</li> <li>Do decembra 2012. treba da bude postignut dogovor o procesu planiranja sukcesije.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesečno praćenje izvršenja zadatka – izveštaji se podnose timu viših rukovodilaca.</li> </ul>	5.000 £	Za slučaj fluktuacije zaposlenih, postojaće spremna radna snaga i planovi za sukcesiju	Načelnik odeljenja za ljudske resurse

3. Sledeći primer uzet je iz jedne manje jedinice lokalne vlasti u Velikoj Britaniji gde je postojala potreba da se izgradi kapacitet veština rukovodilaca. To je bilo identifikovano kao slabost koju je trebalo ispraviti, da bi organizacija mogla da ostvari rezultate koji su joj kao zadaci postavljeni u okviru korporacije. Snažno i delotvorno liderstvo od presudnog je značaja da bi zaposleni na menadžerskim funkcijama ostvarili postavljene ciljeve.

Cilj	Aktivnost / međaš	Indikator učinka (PI)	Nadzor i praćenje	Budžet	Ishod, rezultat	Odgovornost (ko je odgovoran)
Razraditi i predstaviti program razvoja liderstva i rukovodstva za postojeće i nove menadžere da bi im se omogućilo da delotvorno upravljaju zaposlenima.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikovati rešenja za razvoj liderstva. Napraviti pregled opcija, uključujući i to da li u redovima zaposlenih postoje odgovarajuće veštine za organizaciju obuke ili to treba obezbediti iz spoljnih izvora.</li> <li>Identifikovati nedostatke na planu veština putem postojećeg procesa ocenjivanja.</li> <li>Ustanoviti program mentorstva koji počiva na „horizontalnoj konkurenciji“ (po mogućnosti sa višim rukovodiocima iz nekog drugog organa vlasti).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Novi menadžerski program treba da bude završen i uspostavljen do aprila 2012.</li> <li>Potražnja zasnovana na individualnim potrebama treba da bude ustanovljena do oktobra 2012. (to je krajnji rok za ocenjivanje)</li> <li>Program mentorstva koji će počivati na iskusnim menadžerima treba da bude uveden do marta 2013.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesečno praćenje napretka od januara 2012. do marta 2013.</li> <li>Pregled i ocenjivanje ishoda mentorskog programa koji će se primenjivati na tromesečnoj osnovi.</li> </ul>	10.000 £	Mentorstvo i horizontalna podrška, odnosno podrška kolega (uključujući podršku spolja lokalnom organu vlasti) povećaće liderski kapacitet i produktivnost zaposlenih.	Generalni direktor i načelnik odeljenja za ljudske resurse.



4. Sledeći primer, iako koristi različit format, pokazuje tipove aktivnosti koji se mogu koristiti kao podrška čitavom spektru raznih funkcija ULJR; izbor ka-drova, učinak i razvoj. Iako ovaj primer ne sadrži indikatore SMART, koristan je jer prikazuje spektar aktivnosti sa kojima se lokalne vlasti hvataju ukoštac kada obavljaju svoje funkcije ULJR.

Strateški ishod/mera	Ključne aktivnosti za postizanje strateških ishoda	Prioritet	Godina završetka aktivnosti	Glavno službeno lice
IZBOR KADROVA (LJUDSKIH RESURSA)				
<b>Zaposleni se uključuju</b>  Poboljšanje kvaliteta regrutovanja  Promovisanje najbolje prakse u regrutovanju  Na svim radnim mestima nalaze se zaposleni koji poseduju odgovarajuće veštine i dovoljno su stručni  Afirmativno angažovanje ljudi iz redova manjina, etničkih zajednica ili iz reda lica s posebnim potrebama	Razraditi pristupe i smernice o tome kako privući i zadržati „kvalitetne“ zaposlene, posebno u onim oblastima u kojima već postoje teškoće sa regrutovanjem	2	2012.	
	Razmotriti i kvartalno pratiti nivo regrutovanja i zadržavanja zaposlenih	2	2012.	
	Obučiti menadžere u oblasti regrutovanja i odabira i u oblasti vođenja razgovora za posao (intervjuisanja)	2	2012.	
	Razviti sveobuhvatne, konkurentne službe za advertajzing, regrutovanje i odabir. To obuhvata i razmatranje mogućnosti uspostavljanja partnerstva.	2	2012.	
	Službenik zadužen za LJR treba da prisustvuje svim razgovorima za posao iznad nivoa postavljenja za višeg službenika, kao i svim ostalim razgovorima ukoliko menadžer zadužen za postavljenja nije pohađao odgovarajući kurs obuke.	1	septembar 2012.	
	Poslati povratne liste svim kandidatima koji su dostavili prijave; liste treba da sadrže podatke o svim upražnjenim radnim mestima, da bi se procenilo njihovo iskustvo – svako šesto upražnjeno radno mesto.	1	septembar 2012.	
	Razmotriti plan i program regrutacije diplomaca koji je sačinila lokalna vlast, istražiti program „Moderno šegrtovanje“ i „Novi dogovor za mlade“ i pripremiti izveštaj o njima (prvi program omogućuje osamnaestomesečno stručno obrazovanje uz rad po ugovoru, radi sticanja odgovarajuće kvalifikacije, za mlade od 16 do 24 godine; drugi program je namenjen podsticanju zapošljavanja mladih).	3	2012.	

Strateški ishod/mera	Ključne aktivnosti za postizanje strateških ishoda	Prioritet	Godina završetka aktivnosti	Glavno službeno lice
	Odlaziti na sajmove zapošljavanja i podržati inicijative za zajedničko regrutovanje u saradnji s drugim javnim organizacijama.	2	2012.	
	Pažljivo pratiti aktuelni učinak i ocenjivati ga sa stanovišta pitanja ravnopravnosti u pogledu regrutovanja.	2	2012.	
	Osnovati delotvorne sisteme za sistematsko praćenje podataka o ravnopravnosti.	2	2012.	
	Razmotriti mogućnost racionalnih prilagođavanja za kandidate s posebnim potrebama, u skladu sa Zakonom o (zabrani) diskriminacije invalidnosti.			
	Ažurirati postojeću šemu uvođenja u posao ( <i>Induction scheme</i> ) uvesti korporativni program uvođenja u posao i istražiti mogućnosti elektronskog uvođenja u posao.	1	2012.	
<b>Odliv zaposlenih</b>  Poboljšana izlazna politika & procesi zasnovani na ranijem iskustvu  Uspešan transfer resursa kroz proces TUPE (TUPE je britanski mehanizam zaštite zaposlenih kada dođe do promene vlasništva preduzeća – ugovor o radu automatski se prenosi na drugog poslodavca, tako da se ne može izgubiti posao kod preuzimanja)	Razmotriti sektorsku politiku u pogledu viška radne snage/ preraspodele poslova/penzionisanja i odgovarajuće procedure, u svetlosti nedavnog restrukturisanja organa vlasti.	3	2013.	
	Ustanoviti smernice za rukovodstvo u pogledu korišćenja TUPE transfernih mehanizama.	2	2012.	
	Poboljšati sisteme za praćenje onih koji dobrovoljno raskinu radni odnos, da bi odmah prešli na rad u drugoj firmi.	1	2013.	
	Koncipirati pristup razgovorima koji se vode sa službenicima neposredno pred njihov odlazak iz firme, takav da omogućiti organizaciono učenje.	1	2012.	

Strateški ishod/mera	Ključne aktivnosti za postizanje strateških ishoda	Prioritet	Godina završetka aktivnosti	Glavno službeno lice
<b>Postojeći zaposleni</b>  Moderni paket uslova za zaposlene, da bi se podržalo pružanje usluga  Poboljšani odnosi zaposlenih sa svim nivoima vlasti	Razraditi takav paket nagrada i plaćanja koji omogućuje da se fleksibilno odgovori na realnosti tržišta, ali istovremeno obezbeđuje i pravičnost i doslednost pristupa.	3	2013.	
	Koncipirati odgovarajuću šemu vrednovanja poslova za organe vlasti i rukovoditi njome.	3	2013.	
	Pregovarati o raspoloživim opcijama iz Sporazuma o jedinstvenom statusu (sporazum iz 1997. godine je britanski sindikalni ugovor kojim je izbrisana razlika između „plavih“ i „belih“ kragi među radnicima u državnoj službi, tako da više nema razlika u osnovnim uslovima kao što su dužina radne nedelje, godišnji odmor itd.).	3	2013.	
	Razraditi nove pristupe i rešenja za uslove rada da bi se uspostavila ravnoteža i fleksibilno rešila određena pitanja rada, uz maksimalnu elastičnost u vezi sa ulogom radnika, mestom i modelima rada.	2	2014.	
	Kontaktirati sa sindikatima i konsultovati se sa njima da bi se obezbedila posvećenost zajedničkim ciljevima.	2	2014.	
Sektorska politika LJR je ažurirana i uvedene su odgovarajuće procedure  Tačne i dostupne informacije namenjene menadžmentu kako bi mogao da planira i ostvari budući razvoj  Bezbedno i zdravo radno okruženje	Razraditi nove sektorske politike tamo gde je to potrebno.	1	u toku	
	Obezbediti da za sve sektorske politike postoji datum preispitivanja i ažuriranja, gde je to potrebno.	1	u toku	
	Staviti osnovne odluke sektorskih politika na intranet da bi se obezbedilo da budu svima dostupne.	1	u toku	
	Primeniti i razraditi BlekpuL JLR sistem, uključujući u njega i platni spisak.	1	oktobar 2013.	

Strateški ishod/mera	Ključne aktivnosti za postizanje strateških ishoda	Prioritet	Godina završetka aktivnosti	Glavno službeno lice
<p>Učinak iz gornje kvartile u poređenju sa ključnim indikatorima učinka na planu korporativnog zdravlja</p> <p>Programi obuke za pripadnike i zaposlene uvedeni u praksu</p> <p>Osnovne menadžerske kompetencije su razrađene i već su u praksi</p> <p>Dobijena nagrada „investitori u ljude“</p>	Unaprediti vještine zaposlenih u LJR službi kako bi bili kadri da koriste informacionotehnološke LJR sisteme koji im stoje na raspolaganju.	1	decembar 2013.	
	Preispitati i revidirati aktuelne sektorske politike prema bolovanjima i obuke menadžera tog politici.	1	novembar 2013.	
	Preispitati i revidirati aktuelan način tretiranja izostanaka s posla – nadzor, izveštavanje i upravljanje.	1	oktobar 2013.	
	Pažljivo analizirati aktuelne savete i smernice u ovoj oblasti da bi se identifikovala najbolja praksa.	1	decembar 2013.	
	Preispitati zahteve medicine rada da bi se podržali ciljevi korporacije u vezi s prisustvom na poslu.	1	decembar 2013.	
	Preispitati sadašnji programa specijalističkih pregleda na osnovu uputa lekara opšte prakse i usluge konsultanata i izraditi odgovarajuću politiku podrške i smernica za zaposlene i menadžere.	1	decembar 2013.	
	Preispitati razne pristupe problemu stresa kod menadžera.	1	decembar 2013.	
	Izraditi strategiju i sektorsku politiku koja treba da se pozabave zahtevima u vezi sa tim indikatorima učinka.	1	u toku	
	Uvesti program obuke za pitanja diverziteta.	1	2014.	
	Kreirati i primeniti sveobuhvatan program obuke i razvoja za izabrane članove i zaposlene.	2	2014.	
	Razvijati zajedničke radne inicijative sa partnerima i programe upućivanja na rad u partnerskim organizacijama.	2	2014/15.	
	Biti posvećen Razvojnoj povelji sever-zapad (North West Employers – organizacija koja povezuje lokalne vlasti, prvobitno samo u Lankaširu i Češiru, a potom se proširila i na druge lokalne samouprave. Počela je kao sindikalna organizacija, da bi 1974. godine postala organizacija poslodavaca za službenike angažovane na lokalnom nivou državne uprave).			

Strateški ishod/mera	Ključne aktivnosti za postizanje strateških ishoda	Prioritet	Godina završetka aktivnosti	Glavno službeno lice
	Prispitati i revidirati program ocenjivanja i obučiti menadžere tom programu.	1	april 2013.	
	Postarati se da svi zaposleni dobiju godišnju ocenu i utanačiti individualne ciljeve, pomažući zaposlenima da se kod njih izgradi svest o tome gde mogu sami da doprinesu korporativnim ciljevima.	1	april 2013.	
	Obezbediti da u program regrutovanja, opise poslova, personalne specifikacije i razvojne planove budu unete sve relevantne osnovne kompetencije.	2	2014.	
	Sarađivati sa Svetom za učenje veština, radi dobijanja statusa „Investitora u ljude“.	3	2015.	
	Preispitati i revidirati postupak za utvrđivanje sposobnosti i obezbediti obuku za menadžere.	2	2014.	
	Poboljšati učinak zaposlenih u celom organu lokalne vlasti kontinuiranim razvojem i ciljanom obukom i razvojnim aktivnostima da bi se pomoglo ostvarivanju prioriteta lokalnih saveta.	1	2013.	
	Preispitati i revidirati program po isteku perioda od godinu dana. Podstaci menadžere da u razvoju učine i korak dalje od programa.	2	2014.	
Zaposleni sa odgovarajućim veštinama na odgovarajućim radnim mestima	Analizirati veštine da bi se ustanovila veza između aktuelnih veština i proceniti sve nedostatke koje treba nadoknaditi da bi se ispunili zahtevi u budućnosti.	2	2014.	
Pozitivna kultura neprestanih promena i poboljšanja	Proceniti veštine, razmotriti zahteve za dodatnu obuku ili prekvalifikaciju da bi se zadovoljile buduće potrebe na planu pružanja usluga.	2	2014.	
Ostvareni ciljevi e-vlade Postavljena strategija organizacionog razvoja	Analizirati zaposlene, da bi se ustanovili ciljevi i pratio napredak.	1	oktobar 2013.	

Strateški ishod/mera	Ključne aktivnosti za postizanje strateških ishoda	Prioritet	Godina završetka aktivnosti	Glavno službeno lice
	Obezbediti da veći broj zaposlenih učestvuje u ranim vidovima obuke svake godine.	1	decembar 2013.	
	Sarađivati sa Izvršnim odborom na planu izrade strategije organizacionog razvoja za organ lokalne vlasti.	2	2014.	
	Sarađivati sa poslovnim menadžerima radi pružanja podrške organizacionim promenama koje nastanu kao posledica Analize najbolje vrednosti (politika koju je laburistička vlada uvela za jedinice lokalne samouprave, kako bi ih podstakla da prestanu tragaju za mogućnostima poboljšanja usluga stanovništvu, uz sve veću ekonomičnost u radu).	2	2014.	
	Ispitati mogućnosti za obezbeđivanje obuke u partnerstvu sa drugima, kao i partnersku obuku.	3	2014/15.	
	Pripremiti programe obuke kao podršku organizacionim promenama.	2	u toku	
	Obezbediti da su svi zaposleni položili barem ECDL (međunarodni standard – sertifikat osposobljenosti za rad na kompjuteru).	1	u toku	
	Razraditi fleksibilniji generički opis posla počev od „One stop shop“ (sve na jednom mestu).	2	2014.	

5. Sledeću tabelu koristila je jedna velika lokalna samouprava u Velikoj Britaniji za utvrđivanje ciljeva na osnovu kojih će se meriti napredak ka ostvarivanju srednjoročnih ciljeva (MTOPI) u oblasti ULJR. I ovde se može videti da su ustanovljena jasna merila učinka, na primer da se smanji broj radnih dana koji se gube usled bolovanja. Indikatori učinka naznačeni su za period od pet godina, tako da se kao osnovno merilo za poboljšanje koristi prva protekla godina.

		Učinak na planu usluga		Ciljevi na planu usluga			
			2009/2010.	2010/2011.	2011/2012.	2012/2013.	
Kod	Indikator učinka	2008–2009. sadašnje	Cilj	Proгноза 10. mart	Cilj	Cilj	Razlog za postavljanje cilja na ovom nivou
MTOPI	Broj radnih dana izgubljenih zbog bolovanja	9,63 dana	7,7 dana	11 dana	7,7 dana	7,7 dana	Razočarani smo zbog toga što se smanjenje broja izgubljenih radnih dana sve više udaljava od cilja. Popravili smo način menadžerskog izveštavanja da bi se bolje razumela pitanja koja leže u osnovi ovog problema i preuzimamo odgovarajuću ciljanu akciju.
MTOPI	Procenat zaposlenih u lokalnom savetu iz reda pripadnika manjinskih etničkih zajednica	7,3%	7,5%	7,3%	8,5%	8,5%	Ovaj cilj je postao ostvarljiv zahvaljujući sistematskim akcijama prilikom regrutovanja; predloženo je da se cilj poveća na 8,5 posto da bi to bio stalni izazov.



## Primeri indikatora učinka koji se koriste za upravljanje zaposlenima u Velikoj Britaniji

Oblast	Indikatori učinka
Diverzitet radne snage	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Uzrast</li> <li>✓ Invaliditet</li> <li>✓ Etnička pripadnost</li> <li>✓ Puno radno vreme – nepuno radno vreme</li> <li>✓ Rod</li> <li>✓ Trajno zaposlenje – oročeni radni angažman</li> </ul>
Bolovanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prosečan broj izgubljenih radnih dana</li> <li>✓ Prosečna dužina odsustvovanja</li> <li>✓ Dugoročna bolovanja</li> <li>✓ Razlozi za bolovanje</li> </ul>
Dobrovoljna fluktuacija radne snage i zadržavanje zaposlenih	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fluktuacija radne snage %</li> <li>✓ Indeks stabilnosti %</li> <li>✓ Fluktuacija radne snage po starosnim grupama %</li> <li>✓ Najčešći razlozi za odlazak</li> </ul>
Organizacioni učinak i merenje	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Merenje učinka zaposlenih</li> </ul>
Zadovoljstvo radne snage	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trenutni nivo zadovoljstva radnika</li> </ul>
Upravljanje učinkom	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Procenat zaposlenih sa utvrđenim individualnim ciljevima učinka</li> </ul>

**Primeri indikatora učinka koji se koriste u funkciji ULJR**

Oblast	Indikatori učinka
Brojke i troškovi ULJR	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prosečan odnos zaposlenih u LJR službi prema ukupnom broju zaposlenih</li> <li>✓ Prosečni troškovi LJR</li> </ul>
Regrutovanje i odabir	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prosečni troškovi po regrutovanom</li> <li>✓ Prosečan broj dana koji je potreban da bi se neko upražnjeno radno mesto popunilo</li> <li>✓ Procenat upražnjenih radnih mesta koja su prvi put popunjena.</li> </ul>
Obuka i razvoj	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prosečan broj dana obuke po zaposlenom godišnje</li> <li>✓ Prosečni troškovi obuke po zaposlenom godišnje</li> <li>✓ Procenat radnika koji završe obuku</li> <li>✓ Kako se meri uticaj obuke</li> </ul>

## Studija slučaja 2: Primeri iz drugih evropskih zemalja

Sledeće dve tabele izrađene su u belgijskim opštinama (Anden i Boren).

### 1. Grad Anden

CILJEVI				PROCES REZULTATA RADA'			ISHOD	UTICAJ NA BUDŽET	ODGOVORNO LICE	
STRATEŠKI CILJ	OPŠTI OPERATIVNI CILJEVI	KONKRETNI CILJEVI	AKTIVNOSTI ZA OSTVARIVANJE UTVRĐENOG CILJA	PLAN I PROGRAM	INDIKATOR UČINKA	PRIMENJENI METOD			Monitoring	PROJEKAT
Gradsko veće grada Andena opredeljeno je za razvoj kompetencija zaposlenih da bi se poboljšao učinak	Faza 1: Periodično ocenjivanje zaposlenih u opštini			Od jula do avgusta 2012.	100% opisa dužnosti (teorijski) predloženih u lokalnoj upravi	cfr kontrolni spisak prema profesijama	31. jul 2012. (terenski radnici) i 31. avgust 2012. (kancelarijski činovnici) na osnovu priloženog dosijea	Svi zaposleni u opštini periodično se ocenjuju (svake dve godine, svake godine)	ULJR	ULJR
	2. Proveriti usaglašenost između teorijskog okvira i prakse	Proveriti sa neposrednim šefovima da li to odgovara realnom stanju na terenu.	Usaglašavanje dužnosti i opisa tokom faze ocenjivanja i utvrđivanja cilja (prosečno 15 zaposlenih mesečno tokom celog perioda, 100% zaposlenih obuhvaćeno do kraja tog perioda)	Napraviti kvartalni dosije, navodeći relevantne podatke iz ocenjivanja (po svakom zaposlenom, odeljenju i ukupno) → izvući zaključke (u redu je, treba popraviti itd.)	Svakog meseca na osnovu dosijea u kome su navedeni svi zaposleni, uz podatke o njihovom ocenjivanju, gde će biti navedeni relevantni podaci za to ocenjivanje.					
	3. Proveriti opis dužnosti	Ozvaničiti opis dužnosti tokom ocenjivanja zaposlenih (proveriti ima li velikih razmimoilaženja između onoga što je urađeno i onoga što je očekivano).	Od septembra 2012. do avgusta 2014.							
Troškovi po zaposlenome iznose 2/5 troškova jednog višeg činovnika (koliko i troškovi pripadnika nastavnog osoblja na univerzitetu) odnosno 2/5 troškova jednog diplomca: +/-30.000 € godišnje										

ODGOVORNO LICE				PO FAZAMA	Neposredni šefovi i ULJR	ULJR	Neko iz reda zaposlenih neposredni šefovi i ULJR
PROJEKAT				ULJR			
UTICAJ NA BUDŽET				Troškovi po zaposlenome iznose 2/5 troškova jednog višeg činovnika (koliko i troškovi pripadnika nastavnog osoblja na univerzitetu) odnosno 2/5 troškova jednog diplomca. +/-30.000 € godišnje			
ISHOD				Svi zaposleni u opštini ocenjuju se periodično (svake dve godine, svake godine) i imaju ciljeve koji im omogućuju da poboljšaju svoj rad			
PROCES REZULTATA RADA'				INDIKATOR UČINKA	PRIMENJENI METOD	Monitoring	Svakog meseca na osnovu dosijea u kome su navedeni svi zaposleni uz podatke o njihovom ocenjivanju u kome će biti taksativno navedene informacije relevantne podatci za ocenjivanje, s pauzom od jednog meseca.
				Prosečno 15 zaposlenih mesečno tokom celog perioda, 100% zaposlenih obuhvaćeno do kraja tog perioda	Faza 1 – Kontrolni spisak po profesijama / odeljenju		31. maj 2014. (napredak terenskih radnika) 30. jun 2014. (napredak kancelarijskih činovnika), 31. jul 2014. (finalizacija za terenske radnike), 31. avgust 2014. finalizacija za činovnike)
				Pripremiti referentnu mrežu = strukturnu bazu. Oko dva meseca po profilu (kancelarijski činovnici i terenski radnik)	Kada je Faza 2 – obj 1. završena, pripremiti referentnu mrežu = strukturna osnova		Svakog meseca na osnovu dosijea u kome su pobrajani svi zaposleni uz podatke o njihovom ocenjivanju gde su navedeni relevantni podatci za to samo ocenjivanje (prvenstveno razvojni cilj)
				Instrument koji se može koristiti u „novom“ ocenjivanju (prosečno 15 zaposlenih mesečno tokom celog perioda, 100% zaposlenih obuhvaćeno do kraja tog perioda)	Napraviti kvartalni dosije, navodeći sve relevantne podatke iz ocenjivanja, uz analizu ciljeva u odnosu na referentnu mrežu kompetencija		
PLAN I PROGRAM				Od septembra 2012. do avgusta 2014, uz jedan mesec kada se ništa neće raditi, zbog ocenjivanja u Fazi 1	Od maja 2014. do avgusta 2014.	Kada bude sprovedeno drugo ocenjivanje za zaposlene (od septembra 2014. do avgusta 2016)	
CILJEVI				AKTIVNOSTI ZA OSTVARIVANJE UTVRĐENOG CILJA	Prevesti opis dužnosti u kompetencije -> kao polazište uzeti kriterijume sa nove mreže	Kreacija – formalno prihvataje referentne mreže kompetencija	Integrirati kompetencije u mrežu za vrednovanje i ocenjivanje zaposlenih, pomoću potpuno završene mreže
				KONKRETNI CILJEVI	1. Utvrditi korelaciju između kompetencija i opisa dužnosti	2. Standardizovati kompetencije za celu opštinsku upravu	3.Sprovoditi ocenjivanje imajući u vidu kompetencije
OPŠTI OPERATIVNI CILJEVI				Faza 2: (...) poboljšanje usluga koje pružaju zaposleni u opštini			
STRATEŠKI CILJ							

Plan učinka

Cilj	
	<p data-bbox="391 696 427 1543"><b><u>Ponovno aktiviranje procesa ocenjivanja zaposlenih u opštini</u></b></p> <p data-bbox="454 322 518 2033">Ocenjivanje podrazumeva da se SISTEMATSKI, KONSTRUKTIVNO i OBJEKTIVNO procenjuju aktuelna ostvarenja i perspektive razvoja za svakog zaposlenog pojedinačno.</p> <p data-bbox="542 1014 574 2033">To se temelji na ograničenom broju unapred utvrđenih kriterijuma i na pretpostavci:</p> <ol data-bbox="598 1453 686 1995" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="598 1453 630 1995">1. da su zaposleni i ocenjivači pripremljeni i</li> <li data-bbox="654 1599 686 1995">2. da je intervju personalizovan.</li> </ol> <p data-bbox="710 266 805 2033">Mada je očigledno da je ocenjivanje svakodnevno i kontinuirano, ono će, periodično, dovesti do formalizovanog dijaloga, što podrazumeva interakciju između zaposlenog i dvaju ocenjivača (označeni su kao „N+1“ i „N+2“, uz jedno od hijerarhijski nadređenih lica koje određuju Opštinsko veće i sekretar opštine – ta lica se smenjuju).</p> <p data-bbox="829 356 893 2033">Pored cilja koji podrazumeva da se zaposlenima omogućiti da ispunе uslove neophodne za napredovanje u karijeri, postupak ocenjivanja je INSTRUMENT (alat) koji se stavlja na raspolaganje zaposlenima i njihovim neposrednim šefovima kako bi mogli da:</p> <ol data-bbox="917 259 1005 1995" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="917 488 949 1995">1. razviju sposobnosti i potencijal zaposlenih, uz istovremeno održavanje optimalnog funkcionisanja odeljenja ili ustanove;</li> <li data-bbox="973 259 1005 1995">2. obezbede radnike koji su joj potrebni opštinskoj administraciji da bi na najbolji način ostvarila svoje zadatke za dobrobit lokalne zajednice.</li> </ol> <p data-bbox="1029 250 1093 2033">Program ocenjivanja koncipiran je sa stanovišta globalnog, participativnog i konstruktivnog pristupa, sa ciljem da budu uspostavljeni jednoobrazni kriterijumi za ocenu kvaliteta obavljenog rada.</p> <p data-bbox="1117 250 1212 2033">U tom smislu, ocenjivanje nije ni u kom slučaju uvedeno u represivne svrhe. Ocenjivanje nije poduhvat koga se neko latio da bi mogao da sprovodi sankcije, već je reč o formativnom ocenjivanju čiji je osnovni cilj da pruži doprinos personalnom razvoju zaposlenih. Međutim, ocenjivanje isto tako mora pružiti mogućnost da se napravi popis svih problema sa kojima su se zaposleni suočili od trenutka kada je sprovedeno poslednje ocenjivanje.</p> <p data-bbox="1236 232 1364 2033">Da bi ulogu ocenjivanja bila delotvorna, u procesu koji se primenjuje naglašavaju se kvalitet dijaloga između ocenjivanih službenika i onih koji su hijerarhijski na višim položajima, objektivnost, pravičnost i učešće zaposlenog u vlastitom ocenjivanju. Na taj način ocenjivanje treba da motiviše zaposlene mogućnostima koje im pruža da otklone sve eventualne nedostatke, da potvrde svoja ostvarenja i ukažu na njih, kao i da razviju sopstveni potencijal.</p>

	Aktivnost/međlaš
	<p><u>FAZA 1: Ažuriranje procesa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Održavanje radnih sastanaka</li> <li>– Izrada i ažuriranje definicija dužnosti odnosno poslova</li> <li>– Izrada i ažuriranje opisa ciljeva</li> </ul> <p>Vremenski raspored, rokovi: ovaj posao mora biti završen do decembra 2012, kada će na dužnost, posle izbora u oktobru 2012, stupiti novi opštinski savet (veće).</p> <p><u>FAZA 2: Sprovođenje procesa u delo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Vođenje razgovora radi ocenjivanja</li> <li>– Prihvatanje ocene</li> <li>– Pridržavanje programa ocenjivanja i njegovo ažuriranje</li> </ul> <p>Vremenski okvir, rokovi: ovaj posao može započeti tek pošto novi opštinski savet stupi na dužnost. Sem toga, novim funkcionerima treba dopustiti rok od dva do tri meseca pre nego što počnu da primenjuju ovaj proces, kako bi mogli da odrede sopstvene smernice i da, tamo gde je to potrebno, upoznaju zaposlene.</p> <p>Početni kontakt – razgovor u kome će biti utvrđena definicija dužnosti</p> <p>Dan 1 (februar–mart 2013)</p> <p>Međurazgovor</p> <p>Dan 1 + 3 meseca (maj–jun 2013)</p> <p>Razgovor radi ocenjivanja</p> <p>Dan 1 + 6 meseci (avgust–septembar 2013)</p> <p>Usvajanje ocene</p> <p>Tokom meseca koji je predviđen za razgovor radi ocenjivanja</p> <p><u>FAZA 3: Ocena procesa</u></p> <p>Na kraju Faze 2.</p>

Rokovi
<ul style="list-style-type: none"> <li>– U prvoj polovini 2012: treba da bude obavljeno 75% posla na izradi definicije dužnosti.</li> <li>– U drugoj polovini 2012: treba da bude završeno preostalih 25% definicija posla.</li> <li>– Februar–mart 2013: početni kontakti sa zaposlenima i razgovor u kome će biti fiksirana definicija dužnosti.</li> <li>– Maj–jun 2013: međurazgovor sa zaposlenima.</li> <li>– Avgust–septembar 2013: razgovor sa zaposlenima radi ocenjivanja.</li> <li>– Tokom meseca koji je predviđen za vođenje razgovora radi ocenjivanja: usvajanje ocene opštinskog veća.</li> <li>– Kraj 2013: evaluacija procesa.</li> </ul>

Merenje uspeha (indikator učinka)
<p><u>FAZA 1: Ažuriranje procesa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Održavanje radnih sastanaka: broj odeljenja sa kojima je sastanak održan (sa svima njima sastanci su već održani u prvoj polovini 2012).</li> <li>– Izrada i ažuriranje definicija dužnosti: broj odeljenja u kojima su fiksirane sve definicije dužnosti (75% u prvoj polovini 2012, a preostalih 25% do decembra 2012).</li> <li>– Izrada i ažuriranje opisa ciljeva: broj odeljenja za koje je završen opis ciljeva (75% u prvoj polovini 2012, preostalih 25% do decembra 2012).</li> </ul> <p><u>FAZA 2: Sprovođenje procesa u delo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Održavanje razgovora radi ocenjivanja: broj zaposlenih sa kojima su ocenjivači razgovarali (osam u prvoj polovini 2012).</li> <li>– Usvajanje ocene: broj ocenjenih zaposlenih (četiri u prvoj polovini 2012).</li> <li>– Pridržavanje i ažuriranje programa ocenjivanja: izrada tabele (na njoj će biti predstavljeno ono što je ostvareno, uz tekući rad na ažuriranju).</li> </ul> <p><u>FAZA 3: Evaluacija procesa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Merenje i poređenje stope izostajanja s posla: razlika između dugoročnog i kratkoročnog izostajanja, s jedne strane, i opravdanog i neopravdanog izostajanja s posla, s druge strane (to treba da obavi personalno odeljenje, uz tekući rad na ažuriranju).</li> <li>– Merenje fluktuacije zaposlenih i ocena, gde je to primenljivo, razloga zbog kojeg su otišli iz firme.</li> </ul>



Supervizorske mere	
	<p>Izveštaj supervizora priprema sekretar opštine i dostavlja ga opštinskom veću dva puta godišnje.</p> <p>U njemu su sadržani detalji o razmerama u kojima su ostvareni ciljevi postavljeni u planu učinka.</p> <p>Opštinsko veće zatim može da ustanovi direktnu vezu sa napretkom u različitim oblastima.</p>
Budžet	
	<p>Treba jasno naznačiti vreme koje su ocenjivači proveli baveći se ovim procesom:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– pripremajući opise dužnosti i ciljeve za zaposlene: najmanje dva sata po odeljenju,</li> <li>– razgovarajući sa zaposlenima: između 20 i 30 minuta po razgovoru (upoznavanje i početni kontakt, međuintervju i ocena),</li> <li>– priprema plana učinka sa UVCW (Savezom gradova i opština Valonije) i sa Savetom Evrope: najmanje osam sati.</li> </ul> <p>Osim toga, može se predložiti plan obuke za ocenjene zaposlene.</p> <p>Lokalnim vlastima se po pravilu predlažu dva tipa obuke:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>ad hoc</i> obuka u trajanju od najmanje jednog dana ili pola dana, sa specifičnom temom. Savez gradova i opština Valonije osvedočeni je stručnjak u ovoj oblasti. Kursevi obuke koje on organizuje obično su besplatni ili koštaju veoma malo (+/- 30 € po zaposlenome) i</li> <li>2. ciklusi obuke koji se ponavljaju, sa ciljem razvoja karijere. To je uglavnom namenjeno zaposlenima u opštinama Namura i to obezbeđuje Institut za obuku pokrajine Namur. Da bi se stekla predstava o iznosima, reći ćemo da je gradsko veće platilo 900 € 2011. za obuku troje zaposlenih.</li> </ol> <p>Godišnji budžet određen za Gradsko veće grada Beauring (u relevantnim stavkama) izgleda ovako:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– za administrativno osoblje: 1.500 €,</li> <li>– za terenske radnike: 500 €.</li> </ul>

Ishodi
<p>OBJEKTIVNI REZULTATI (odraz akcija opštinske uprave):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– obezbeđivanje dobrog upravljanja i transparentnosti javne delatnosti: određivanje rokova za sprovođenje projekata, stope zadovoljstva u anketama, opštinskog biltena koji obezbeđuje приметnost aktivnosti odeljenja, vođenje registra žalbi, načelo participativne demokratije;</li> <li>– poboljšanje interne komunikacije u celoj opštini: poboljšanje kvaliteta i celovitosti projekata, unapređenje timskog rada tako da postane stalna karakteristika opštinskih aktivnosti;</li> <li>– obezbeđivanje mobilnosti zaposlenih i njihove zamene u slučaju privremenog odsustva: podsticanje zaposlenih da neprestano uče, obezbeđivanje njihove mobilnosti zahvaljujući izradi opisa dužnosti koji omogućuju zaposlenima da se upoznaju sa stanjem na terenu kada preuzimaju novi posao, omogućavanje pozivanja kandidata za dugoročne zamene;</li> <li>– dostavljanje informacija novozaposlenima u vezi sa situacijom sa kojom se suočavaju službenici na terenu, njihovim zadacima i kvalitetom posla.</li> </ul> <p>SUBJEKTIVNI REZULTATI (izražavanje ličnih stavova zaposlenih):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– čestitanje zaposlenima na uspehu u procesu ocenjivanja: zahvalnice, čestitke, tolerantnost prema specijalnim zahtevima, obezbeđivanje dodatnih resursa;</li> <li>– poboljšanje onoga što se može popraviti, (re)motivisanje, težnja ka ličnom ispunjenju: priznavanje vrednosti obavljenog posla, podsticanje zaposlenih da postanu svesni svojih kvaliteta.</li> </ul>

Odgovornost
<p>Zakon o lokalnoj demokratiji i decentralizaciji, u članu L1124–4 stav 1, propisuje dvojno rukovođenje opštinskim službenicima:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– sekretar opštine, starešina zaposlenih...</li> <li>– ...„pod rukovodstvom“ Opštinskog veća (koje čine gradonačelnik, zamenici gradonačelnika i predsednik Saveta za socijalno staranje).</li> </ul> <p>Sem toga, sekretaru opštine je poveren zadatak da izradi dosijea sa ocenama zaposlenih u opštini, koji se dostavljaju opštinskom veću (član L1124–4, stav 2).</p>

## 4. Dobra praksa gradova: Strazbur (Francuska), Never (Francuska), Frajburg (Nemačka) i Ofenburg (Nemačka)

### 4.1 Kodeks ponašanja

#### 4.1.1 Povelja rukovodilaca, Strazbur

##### Zašto Povelja?

---

Formalizovanje rezultata rada kadrova okupljenih u radionici „vrednosti“ AeCUS nametnulo se samo od sebe. I ideja da se publikacija šalje pod nazivom „Povelja“ javila sasvim prirodno.

Izbor tog naziva ipak nije nasumičan: zajednica je takvim izborom ovom dokumentu htela da dà *smisao i snagu osnivačkog akta*.

Sadržina Povelje koju je koncipiralo, prodiskutovalo i usvojilo više stotina kadrova Gradske zajednice Strazbura (GZS), već je dobro poznata. Međutim, da bi njena primena zaista predstavljala referentnu vrednost našeg profesionalnog života i svakodnevnih odnosa, moramo je učiniti još poznatijom.

Iz tih razloga nam se učinilo sasvim odgovarajućim da Povelju izradimo u vidu fascikle u našim bojama. Jednostavan i praktičan, ovaj dokument je predviđen za:

- \* lake i česte konsultacije,
- \* deljenje novim službenicima GZS,
- \* držanje u našim čekaonicama kako bi se sa njim upoznali korisnici naših usluga, pričali o njemu sa nama i eventualno ga odneli sa sobom, kao inspiraciju za slične korake van GZS.

Naša Povelja, u kojoj su nabrojane sve vrednosti koje definišu i karakterišu naš kolektivni identitet, živeće u postupcima svakog rukovodioca i našem kolektivnom angažovanju.

##### Definisati domet Povelje za svakog rukovodioca pojedinačno i sve zajedno

---

**Recimo na samom početku:** naša Povelja vrednosti više odgovara kodeksu profesionalnog ponašanja nego korpusu obavezujućih pravila. Takva pravila već imamo: to su sve one statutarne mere na kojima se zasniva naše poslovanje i koje su svi naši službenici dužni da poštuju.

**Povelja** vrednosti je skup stavova ambicioznog dometa, koje je nekad nemoguće kvantifikovati, i predstavlja cilj kojem smo se svi obavezali da težimo.

**Povelja** vrednosti je skup načela osmišljenih tokom zajedničkog rada i savetovanja svih onih koji unapred znaju da će najpre morati sami na sebi da primene rezultate svojih razmišljanja. Pošto dolaze od njih samih, pošto su usvojena glasanjem i zasnovana na zdravom razumu, ova načela sve više nailaze na prihvatanje konsenzusom.

**Dakle**, ova pravila nemaju nikakvu pravnu snagu već samo onu koja je proistekla iz istomišljeništva i zajedništva.

**Rukovodioci** koji su učestvovali u izradi Povelje pozivaju se na činjenicu da su uneli humani element u sve te formulacije, za svakog pojedinca posebno, ali i za odnose koje grade i održavaju sa svojim okruženjem u službi kolektivnog delovanja.

**Participativni način** njenog osmišljavanja i pisanja ukazuje na nastojanje da Povelja bude nosilac odlučnih i zajedničkih koraka progresu. Ona se stoga bavi temama koje su, u velikom broju, već obuhvaćene administrativnim pravilima ili statutom, ali je ona originalna zbog toga što sve aktere Grada i GZS smešta u njihovu osnovnu dimenziju, na njihovu teritoriju.

**Povelja** na te iste teme baca drugačije svetlo jer je ona zasnovana na svesti i profesionalnom angažovanju svake jedinice, kao i na dogovaranju i solidarnosti u okviru timova, a u službi celokupne zajednice, odnosno četiri njene prepoznate dimenzije (službenici, izabrana lica, stanovnici, teritorijalne jedinice).

## **VREDNOST – javna služba**

---

**Mi se, kao rukovodioci grada Strazbura i njegove GZ, zalažemo za vrednosti javne službe i radimo u opštem interesu. Naše zajedničke dužnosti odnose se na poštovanje pravičnosti i jednakosti. Svoje poslove i zadatke obavljammo uz poštovanje obaveze uzdržanosti (u pogledu lične političke obojenosti, prim. prev.) i profesionalne diskrecije.**

### **U odnosu na stanovništvo:**

- delujemo u opštem interesu i u okviru regulative,
- nosioci smo vrednosti zajednice, širimo ih i branimo, vodeći računa o razvoju institucija, o životnoj sredini i politikama,
- staramo se o tome da svi stanovnici naše zajednice dobiju jednak tretman, da naiđu na kvalitetan prijem i da dobiju relevantne odgovore.

### **U odnosu na službenike:**

- slušamo šta naši saradnici imaju da kažu,
- držimo do toga da im služimo za primer i budemo pravični,
- u hijerarhijskim odnosima, pokazujemo hrabrost i jasno iznosimo naša očekivanja.

### **U odnosu na izabrana lica:**

- potpomažemo sprovođenje u delo projekata izvršne vlasti, zadržavajući neutralnost javne službe i poštujući odluke izabranih lica.

### **U odnosu na naše teritorijalne jedinice:**

- naša rukovodilačka uloga je da doprinesemo ujedinjenju snaga svih aktera sa naše teritorije, da inoviramo davanjem predloga i da podstaknemo novu dinamiku. Otvoreni smo, istrajni i poštujemo partnere, a radimo transverzalno.

## **VREDNOST – angažovanje**

---

**Na raspolaganju smo, motivisani smo i posvećeno obavljammo poslove i zadatke koji su nam povereni. Vrednujemo naše timove i staramo se da njihov rad bude priznat.**

### **U odnosu na izabrana lica:**

- pomažemo izabranim licima kada treba da donesu odluku,
- dajemo predloge,
- staramo se o poštovanju zadatih ciljeva, rokova, dodeljenih sredstava i očekivanog kvaliteta.

### **U odnosu na službenike:**

- razvijamo koheziju i timski duh putem slušanja i komunikacije,
- vrednujemo naše saradnike i iskazujemo im priznanje za njihov kolektivni i individualni rad,
- motivišemo naše saradnike, dajući smisao njihovom radu.

### **U odnosu na stanovništvo:**

- zalažemo se za opšti interes,

- garantiramo, u vremenu, kontinuitet javnog delovanja,
- svojom dinamičnošću dajemo adekvatan odgovor očekivanjima stanovništva.

#### **U odnosu na naše teritorijalne jedinice:**

- dajemo prednost održivim i trajnim odnosima sa partnerima zajednice,
- aktivni smo nosioci vrednosti zajednice na našoj teritoriji.

### **VREDNOST – odgovornost**

---

**Svoje poslove i zadatke obavljamo profesionalno i lojalno. Naša stručnost i kompetencije predstavljaju instrumente za donošenje odluka. Koherentnost i jasnoća omogućavaju nam da podržimo naše timove u obavljanju njihovih sopstvenih poslova i zadataka, po prioritetima.**

#### **U odnosu na izabrana lica:**

- svoje poslove i zadatke obavljamo sa poštenjem, odgovorno i lojalno,
- dajemo predloge, imamo savetodavnu ulogu i pomažemo,
- doprinosimo određivanju hijerarhijske pozicije i nivoa prioriteta projekata da bismo omogućili njihovu realizaciju.

#### **U odnosu na službenike:**

- znamo svoje dužnosti i polažemo račune u vezi sa njima,
- prihvatamo svoje postupke i postupke našeg tima,
- prenosimo odgovornost na naše saradnike delegirajući im zadatke, vodeći računa o svačijim kompetencijama,
- komunikacijom i prenošenjem informacija, podstičemo ukidanje barijera između službi i razvoj lične inicijative.

#### **U odnosu na stanovništvo:**

- naša dužnost je da delujemo u opštem interesu, u službi javnosti,
- na raspolaganju smo svim korisnicima i slušamo šta imaju da kažu, poštujući istovremeno zadate okvire delovanja.

#### **U odnosu na naše teritorijalne jedinice:**

- zajedno sa saradnicima, poštujemo ulogu teritorijalnih jedinica,
- staramo se da projekti naše zajednice i budu u skladu sa održivim razvojem.

### **VREDNOST – profesionalnost**

---

**Profesionalni smo, kompetentni, efikasni i pouzdani. Unosimo dinamičnost u naše timove i nastojimo da naše odluke budu jasne i razumljive za sve naše sagovornike.**

#### **U odnosu na službenike:**

- nastojimo da stvorimo radno okruženje koje nosi pozitivan duh i razvija dinamiku grupe,
- raspoznavamo ciljeve, raspoređujemo ih po važnosti, jasno ih izražavamo i pošteno ocenjujemo,
- svoje funkcije obavljamo oslanjajući na stručnost i poznavanje tehnika, i na sposobnost da uverimo i mobilizujemo,
- svoje kompetencije osavremenjujemo profesionalnim usavršavanjima i dobrom informisanošću.

**U odnosu na izabrana lica:**

- svoje funkcije obavljamo rigorozno, oslanjajući se na svoje kompetencije,
- služimo se svojom stručnošću da bismo efikasno doprineli donošenju odluka. Olakšavamo kolektivno rešavanje iskrslih problema.

**U odnosu na stanovništvo:**

- doprinosimo poboljšanju javnih usluga starajući se o delotvornosti javnog delovanja,
- stavljamo svoje veštine i stručnost na raspolaganje stanovništvu i instancama participativne demokratije,
- uzimamo u obzir korisnička iskustva stanovništva.

**U odnosu na naše teritorijalne jedinice:**

- naše stručne i lične kompetencije obogaćujemo kompetencijama naših partnera,
- pokazujemo otvorenost uma u ispoljavanju profesionalne stručnosti, pokazujući empatiju za sagovornike.

---

**VREDNOST – solidarnost**

---

**Svesni smo uzajamne zavisnosti ljudi, i u društvu i u administraciji. Branimo svačije pravo da bude prihvaćen takav kakav je i da učestvuje u projektima zajednice.**

**U odnosu na službenike:**

- garantujemo zdravu ravnotežu u životu tima: koheziju grupe, lični razvoj i uvažavanje profesionalnih zalaganja,
- negujemo duh preduzimanja rizika i inovativnosti, priznajemo da svako ima pravo na grešku, što zahteva hrabrost, podršku i dobronamernost.

**U odnosu na stanovništvo:**

- promovisemo kvalitetan javni servis da bismo poboljšali život u zajednici svih naših sugrađana,
- obavezujemo se na borbu protiv diskriminacije, na zaštitu najugroženijih, kompenzaciju hendikepa i doprinošenje rešenju poteškoća svakog ponaosob,
- utičemo na vrednovanje opšteg interesa putem uključivanja stanovništva.

**U odnosu na naše teritorijalne jedinice:**

- obezbeđujemo pravičan tretman tako što uvažavamo prednosti svake teritorijalne jedinice,
- podstičemo lokalni život na dobrobit svih opština i svih kvartova, uzimajući u obzir njihove specifičnosti i poteškoće.

**U odnosu na izabrana lica:**

- želimo da radimo sa izvršnom vlašću u klimi poverenja i uzajamnog poštovanja, čemu i sami doprinosimo,
- solidarni smo sa izabranim licima, koja su nosioci projekata kada je reč o njihovom odnosu sa stanovništvom i teritorijalnim jedinicama.

---

**VREDNOST – humanost**

---

**Negujemo identitet, bogatstvo i kulturu Strazbura i njegove administracije.**

**U odnosu na stanovništvo:**

- dajemo prednost opštem interesu negujući dijalog, komunikaciju i otvorenost uma.

- obavezujemo se da ćemo promaći odgovore prilagođene stanovništvu, uz poštovanje njihove različitosti.

**U odnosu na službenike:**

- obavezujemo se na poštovanje različitosti svojih saradnika i na unapređenje, pre svega, jednakosti između muškaraca i žena,
- obavezujemo se pre svega na uvažavanje ljudskog faktora u našim profesionalnim odnosima.

**U odnosu na izabrana lica:**

- obavljajući poslove i zadatke koji su nam povereni, vodimo računa o ljudskoj dimenziji.

**U odnosu na naše teritorijalne jedinice:**

- obavezujemo se da ćemo vrednovati dopinosa različitih komponenti naše gradske i prigradske zone,
- obogaćujemo naša znanja idejama i praksom proisteklim iz komunikacije sa spoljnim svetom.

## **VREDNOST – širenje ideja i informacija**

---

**Vrednujemo imidž naše teritorije, poboljšavamo kvalitet života stanovnika koji na njoj žive i pojačavamo njenu privlačnost.**

**U odnosu na teritorijalne jedinice:**

- podržavamo evropsku vokaciju Strazbura,
- katalizator smo različitih energija sa ciljem jačanja pozicije naše samouprave.

**U odnosu na stanovništvo:**

- ambasadori smo GZS i gradimo pozitivan i profesionalan imidž zajednice.

**U odnosu na službenike:**

- podstičemo dijalog i uzajamno poverenje,
- zajedno sa našim službenicima brinemo o ulozima u razvoj zajednice,
- biti rukovodilac za nas znači zainteresovati i motivisati naše saradnike da budu nosioci projekta zajednice.

**U odnosu na izabrana lica:**

- staramo se o dobrom protoku i o kvalitetu prenetih informacija,
- nadziremo promene u našim teritorijalnim jedinicama i suštinske tendencije sa ciljem da potpomognemo proces donošenja odluka.



#### 4.1.2. Preporuka Komiteta ministara Saveta Evrope zemljama-članicama o kodeksima ponašanja državnih službenika

##### **Preporuka br. R (2000) 10 (usvojena 11. maja 2000)**

Komitet ministara, u skladu sa odredbama člana 15b Statuta Saveta Evrope,

S obzirom na to da je cilj Saveta Evrope ostvarivanje većeg jedinstva među zemljama-članicama;

S obzirom na to da državne uprave igraju ključnu ulogu u demokratskim društvima i da one moraju imati na raspolaganju odgovarajuće osoblje sposobno da valjano obavi zadatke koji su mu povereni;

S obzirom na to da su državni službenici ključni element državne uprave, da oni imaju konkretne ciljeve i obaveze i da treba da imaju neophodne kvalifikacije i odgovarajuće pravno i materijalno okruženje kako bi mogli delotvorno da obavljaju svoje zadatke;

Uvereni da korupcija predstavlja ozbiljnu pretnju vladavini prava, demokratije, ljudskih prava, ravnopravnosti i socijalne pravde, da ona osujećuje ekonomski razvoj i ugrožava stabilnost demokratskih institucija i moralne temelje društva;

Imajući u vidu preporuke usvojene na 19. i 21. konferenciji evropskih ministara pravde (Valeta 1994; Prag, 1997. godine);

Imajući u vidu Program akcije protiv korupcije koji je Komitet ministara usvojio 1996. godine;

Imajući u vidu Preporuku br. R (81) 19 Komiteta ministara Saveta Evrope o pristupu informacijama u posedu javnih vlasti;

Imajući u vidu Preporuku br. R (2000) 6 Komiteta ministara Saveta Evrope o statusu državnih službenika u Evropi;

Postupajući u skladu sa Završnom deklaracijom i Planom akcije koje su usvojili šefovi država ili vlada Saveta Evrope na svom Drugom samitu u Strazburu 10. i 11. oktobra 1997. godine;

Podsećajući u tom smislu na važnost učešća zemalja koje nisu članice u aktivnostima Saveta Evrope protiv korupcije i pozdravljajući njihov dragoceni doprinos sprovođenju u delo Programa akcije protiv korupcije;

Imajući u vidu Rezoluciju (97) 24 o dvadeset rukovodećih načela u borbi protiv korupcije;

Imajući u vidu Rezolucije (98) 7 i (99) 5 kojima se odobrava i usvaja Prošireni parcijalni sporazum kojim se formira Grupa država protiv korupcije (GRECO), čiji je cilj poboljšanje kapaciteta svojih članica za borbu protiv korupcije praćenjem izvršenja zadataka preuzetih u toj oblasti;

Uvereni da uzdizanje nivoa svesti javnosti i promovisanje etičkih vrednosti predstavljaju veoma korisna sredstva u borbi za sprečavanje korupcije;

Preporučuje da vlade zemalja-članica promovišu, shodno svojim nacionalnim zakonima i načelima državne uprave, usvajanje nacionalnih kodeksa ponašanja za državne službenike zasnovanih na modelu kodeksa ponašanja za državne službenike koji prilažemo kao aneks ovoj preporuci i

Nalaže Grupi država protiv korupcije (GRECO) da nadziru sprovođenje ove preporuke u delo.

## **Prilog uz Preporuku br. R (2000) 10**

### **Model kodeksa ponašanja za državne službenike**

#### **Tumačenje i primena**

##### *Član 1*

1. Ovaj Kodeks se primenjuje na sve državne službenike.
2. U smislu ovog Kodeksa „državni službenik/ca“ označava lice koje je zaposleno od strane javne vlasti.
3. Odredbe ovog Kodeksa mogu se primenjivati i na lica zaposlena u privatnim organizacijama koje se bave pružanjem javnih usluga.
4. Odredbe ovog Kodeksa ne primenjuju se na javno izabrane predstavnike, članove vlade i nosioce pravosudnih funkcija.

##### *Član 2*

1. Po stupanju na snagu ovog Kodeksa, državna uprava je dužna da obavesti državne službenike o njegovim odredbama.
2. Ovaj Kodeks čini deo odredaba kojima se uređuje zaposlenje državnih službenika od trenutka kada oni potvrde da su o njemu obavešteni.
3. Svaki državni službenik/ca dužan je da preduzme sve neophodne mere da bi ispunjavao odredbe ovog Kodeksa.

##### *Član 3 – Cilj Kodeksa*

Svrha je ovog Kodeksa da utvrdi standarde integriteta i ponašanja koje treba da ispunjavaju državni službenici, da im pomogne da ispune te standarde i da obavesti javnost o ponašanju koje ona ima pravo da očekuje od državnih službenika.

#### **Opšta načela**

##### *Član 4*

1. Državni službenik/ca treba da obavlja svoje dužnosti u skladu sa zakonom, kao i u skladu sa onim zakonitim uputstvima i etičkim standardima koji se odnose na njegovu, odnosno njenu dužnost.
2. Državni službenik/ca treba da se ponaša na politički neutralan način i ne sme pokušavati da osujećuje zakonitu politiku, odluke ili akcije javnih vlasti.

##### *Član 5*

1. Državni službenik/ca je dužan da lojalno služi zakonski uspostavljenoj nacionalnoj, lokalnoj ili regionalnoj vlasti.
2. Od državnog službenika očekuje se da bude pošten, nepristrasan i efikasan u radu, da svoje dužnosti obavlja na najbolji mogući način, vešto, pravično i s razumevanjem, imajući u vidu isključivo javni interes i relevantne okolnosti datog slučaja.
3. Državni službenik/ca treba s poštovanjem i učtivo da se odnosi prema građanima kojima služi, kao i prema svojim nadređenima, kolegama i potčinjenima.

##### *Član 6*

U obavljanju svojih dužnosti, državni službenik/ca ne sme postupati proizvoljno na štetu bilo kog lica, grupe ili organa i mora se s dužnom pažnjom odnositi prema pravima, dužnostima i interesima svih ostalih.

## Član 7

Prilikom donošenja odluka, državni službenik/ca treba da postupa zakonito i da nepristrasno ostvaruje svoja diskreciona ovlašćenja, uzimajući u obzir samo relevantna pitanja.

## Član 8

1. Državni službenik/ca ne sme dozvoliti da njegovi/njeni privatni interesi dođu u sukob sa njegovim/njenim položajem. Njegova/njena je dužnost da izbegne takve sukobe interesa, bili oni stvarni, potencijalni ili prividni.
2. Državni službenik nikada ne sme nepropisno koristiti prednost svoga položaja za ostvarivanje privatnog interesa.

## Član 9

Državni službenik je dužan da se uvek ponaša na način koji omogućuje da poverenje javnosti u integritet, nepristrasnost i delotvornost državne uprave budu očuvani i osnaženi.

## Član 10

Državni službenik odgovara svom neposrednom rukovodiocu koji mu je hijerarhijski nadređen, ukoliko zakonom nije drugačije propisano.

## Član 11

Posvećujući dužnu pažnju pravu pristupa zvaničnim informacijama, državni službenik/ca je dužan da postupa na odgovarajući način, uz svu potrebnu poverljivost, sa svim informacijama i dokumentima do kojih dođe tokom svog posla ili zahvaljujući svome poslu.

## Član 12 – Prijavljivanje

1. Državni službenik/ca koji veruje da se od njega/nje zahteva da postupa na način koji je nezakonit, nedoličan ili neetičan, način koji predstavlja zloupotrebu položaja ili koji je na neki drugi način u neskladu s ovim Kodeksom, to pitanje treba da prijavi u skladu sa zakonom.
2. Državni službenik/ca treba, u skladu sa zakonom, da podnese izveštaj nadležnim organima ukoliko sazna za kršenja ovog Kodeksa od strane drugih državnih službenika.
3. Državni službenik/ca koji je prijavio jednu od prethodno navedenih stvari u skladu sa zakonom i veruje da odgovor nije primeren njegovoj/njenoj brizi, može pismenim putem da obavesti o tome nadležnog šefa državne službe.
4. Ako pitanje o kome je reč ne može da bude rešeno u procedurama i žalbenim postupcima ustanovljenim zakonskim propisima o državnoj službi na način prihvatljiv za lice koje je to prijavilo, državni službenik/ca je dužan/a da sprovede zakonita uputstva koja dobije.
5. Državni službenik/ca treba da prijavi nadležnim vlastima svaki dokaz, navod ili sumnju da je izvršena nezakonita ili krivična radnja u vezi sa državnom službom za koju sazna tokom svog posla ili u vezi sa svojim poslom. Istragu o prijavljenim činjenicama sprovode nadležni organi.
6. Državna uprava treba da obezbedi da nikakva šteta ne bude naneta državnom službeniku koji podnese prijavu u skladu sa bilo kojim od navedenih stavova, postupajući osnovano i u dobroj veri.

## Član 13 – Sukob interesa

1. Sukob interesa nastaje u situaciji kada državni službenik ima privatni interes koji je takav da utiče, ili izgleda da utiče, na nepristrasno i objektivno obavljanje njegovih/njenih zvaničnih dužnosti.

2. Privatni interesi državnog službenika/ce obuhvataju svaku korist za njega, njegovu porodicu, blisku rodbinu, prijatelje ili lica i organizacije sa kojima je poslovao ili još uvek posluje ili sa kojima ima određene političke odnose. To takođe obuhvata i svako dugovanje, finansijsko ili građansko, koje je iz toga proisteklo ili proističe.
3. Budući da je državni službenik/ca obično jedino lice koje zna da li se nalazi u takvoj situaciji, državni službenik/ca snosi ličnu odgovornost da:
  - bude na oprezu u pogledu svih stvarnih ili potencijalnih sukoba interesa;
  - preduzme korake za izbegavanje takvog sukoba;
  - obelodani svome pretpostavljenom svaki takav sukob, čim postane svestan njegovog postojanja;
  - povinuje se svakoj konačnoj odluci da se povuče iz te situacije ili da se oslobodi koristi odnosno prednosti koja je prouzrokovala taj sukob interesa.
4. Kad god se to od njega zatraži, državni službenik/ca dužan je da saopšti da li se nalazi ili se ne nalazi u sukobu interesa.
5. Svaki sukob interesa koji prijavi kandidat za državnu službu ili za novu dužnost u njoj treba da bude razrešen pre imenovanja.

#### *Član 14 – Izjašnjavanje o interesima*

Ako državni službenik/ca obavlja takvu dužnost na kojoj njegove službene obaveze mogu uticati na njegove lične ili privatne interese, onda je u skladu sa zakonom dužan/dužna da se izjasni o karakteru i obimu tih interesa u vreme imenovanja na tu dužnost, a potom u redovnim vremenskim intervalima i prilikom svake promene situacije.

#### *Član 15 – Nespojivi spoljni interesi*

1. Državni službenik/ca ne sme da se upusti ni u kakvu aktivnost ili transakciju, niti sme da preuzme bilo kakav položaj ili funkciju, bilo da je plaćeni ili volonterski, koji je nespojiv sa valjanim obavljanjem njegovih/njenih dužnosti državnog službenika ili ga/je ometa u obavljanju dužnosti. Kada nije jasno da li je neka aktivnost spojiva ili nespojiva s dužnošću koju obavlja, državni službenik/ca treba da potraži savet od svog pretpostavljenog.
2. Zavisno od zakonskih odredaba, od državnog službenika se očekuje da obavesti svog poslodavca i da traži njegovo odobrenje za obavljanje izvesnih aktivnosti, bilo plaćenih ili volonterskih, ili za obavljanje izvesnih funkcija ili dužnosti mimo svog posla u državnoj službi.
3. Državni službenik/ca dužan je da se povinuje svakom zakonitom zahtevu za prijavljivanje članstva u organizacijama ili povezanosti sa organizacijama koje bi mogle da nanese štetu njegovom obavljanju državne službe ili propisnom izvršenju službenih obaveza državnog službenika.

#### *Član 16 – Politička ili javna aktivnost*

1. Zavisno od poštovanja osnovnih i ustavnih prava, državni službenik/ca treba da vodi računa o tome da nijedna njegova/njena politička aktivnost ili angažovanje u političkim ili javnim raspravama ne nanese štetu poverenju koje javnost i njegovi/njeni poslodavci imaju u njegovu/njenu sposobnost nepristranog i lojalnog obavljanja dužnosti u državnoj službi.
2. Prilikom obavljanja svojih dužnosti, državni službenik/ca ne sme dozvoliti sebi da bude iskorišćen u stranačko-političke svrhe.
3. Državni službenik/ca treba da se povinuje svim ograničenjima političke aktivnosti koja su zakonito propisana za određene kategorije državnih službenika usled položaja koji zauzimaju ili prirode posla koji obavljaju.

### *Član 17 – Zaštita privatnosti državnih službenika*

Moraju biti preduzete sve mere da se na odgovarajući način zaštiti poštovanje privatnog života državnog službenika/ce; shodno tome, sva izjašnjenja data na osnovu onoga što je propisano ovim Kodeksom moraju ostati poverljiva, ukoliko zakonom nije drugačije predviđeno.

### *Član 18 – Pokloni*

1. Državni službenik/ca ne sme da zahteva niti da prihvata poklone, usluge, gostoprimljivost ili kakvu drugu korist za sebe, svoju porodicu, blisku rodbinu i prijatelje, ili lica i organizacije sa kojima je poslovao ili posluje i/ili ima političke odnose koji bi mogli da utiču ili se stiče utisak da utiču na nepristrasnost sa kojom on/ona obavlja svoje dužnosti ili bi mogle predstavljati ili bi moglo izgledati da predstavljaju nagradu za njegovo/njeno obavljanje dužnosti. Ovo ne obuhvata konvencionalnu gostoprimljivost ili poklone beznačajno male vrednosti.
2. Ako je državni službenik/ca u nedoumici može li da prihvati neki poklon ili gostoprimljivost, treba da zatraži savet svog pretpostavljenog.

### *Član 19 – Reakcija na nedolične ponude*

Ukoliko je državnom službeniku/ci ponuđena nedolična korist, on/ona treba da preduzme sledeće korake da bi se zaštitio/la:

- da odbije svaku korist ili prednost koja mu ne pripada; nema potrebe da to prihvati da bi se kasnije koristilo kao dokazni materijal;
- da pokuša da identifikuje lice koje je učinilo ponudu;
- da izbegava duge kontakte, ali bi kao dokaz moglo biti korisno da se zna razlog ponude;
- ako se poklon ne može odbiti niti vratiti pošiljaocu, treba ga sačuvati, ali se njime služiti, odnosno biti u kontaktu sa njim, u najmanjoj mogućoj meri;
- ako je moguće, treba obezbediti svedoke, kao što su kolege koje rade u neposrednoj blizini;
- što je moguće pre pripremiti pismeni izveštaj o pokušaju (nedolične ponude), po mogućnosti u službenoj beležnici;
- što je moguće pre izvestiti pretpostavljenog ili neposredno odgovarajući policijski organ o tom pokušaju nedolične ponude;
- treba nastaviti normalan rad, posebno u vezi sa predmetom povodom koga je učinjena nedolična ponuda.

### *Član 20 – Podložnost tuđem uticaju*

Državni službenik/ca ne bi smeo dozvoliti sebi da bude doveden/a u položaj da bude u obavezi da ma kome licu ili organu uzvрати uslugu. Isto tako, državni službenik/ca ne bi smeo/la da se u zvaničnom svojstvu ili u privatnom životu ponaša na način koji ga/je može učiniti podložnim tuđim uticajima.

### *Član 21 – Zloupotreba službenog položaja*

1. Državni službenik/ca ne sme da ponudi niti da pruži bilo kakvu korist koja je na bilo koji način povezana sa njegovim/njenim položajem državnog službenika, sem ukoliko je zakonski ovlašćen/a da to učini.
2. Državni službenik/ca ne sme nastojati da utiče u privatne svrhe na bilo koje lice ili organ, uključujući druge državne službenike, tako što će koristiti svoj službeni položaj ili što će im ponuditi ličnu korist.

### *Član 22 – Informacije u posedu javnih vlasti*

1. Imajući na umu domaći zakonodavni okvir za pristup informacijama koje se nalaze u posedu javnih vlasti, državni službenik/ca treba da obelodani informacije isključivo u skladu sa pravilima i zahtevima koji se primenjuju na organe vlasti u čijoj je on službi.

2. Državni službenik/ca treba da preduzima odgovarajuće korake zaštite bezbednosti i poverljivosti informacija za koje on/ona snosi odgovornost ili sa kojima je upoznat/a.
3. Državni službenik/ca ne sme da nastoji da mu budu dostupne informacije koje nisu primerene njegovom položaju. Državni službenik/ca ne sme nepropisno da koristi informacije koje može da pribavi u okviru svoga posla ili koje proisteknu iz posla koji obavlja.
4. Na isti način, državni službenik/ca ima obavezu da ne skriva zvanične informacije koje mogu ili treba da budu obelodanjene, niti sme da dostavlja informacije za koje on/ona zna da postoji osnovana sumnja da su lažne ili obmanjujuće.

### *Član 23 – Javni i zvanični resursi*

Tokom vršenja svojih diskrecionih ovlašćenja, državni službenik/ca dužan je da obezbedi da, s jedne strane, zaposleni, a s druge strane javna dobra, objekti, usluge i finansijski resursi koji su mu povereni budu vođeni i korišćeni na delotvoran, efikasan i ekonomičan način. Ne smeju biti korišćeni u privatne svrhe, s izuzetkom onih slučajeva koji su zakonom dopušteni.

### *Član 24 – Provera integriteta*

1. Državni službenik/ca koji je odgovoran za zaposlenje, unapređenje ili imenovanje treba da se postara da se odgovarajuće provere integriteta (poštenja) kandidata obavljaju u skladu sa zakonom.
2. Ako posle takve provere nije jasno kako treba postupiti, državnik službenik/ca treba da zatraži odgovarajući savet.

### *Član 25 – Odgovornost nadzornih lica ili organa*

1. Državni službenik/ca koji nadzire druge državne službenike ili rukovodi njima treba to da čini u skladu sa politikom i ciljevima javnih vlasti za koje radi. On/ona treba da snosi odgovornost za radnje ili propuste svojih potčinjenih koje nisu u skladu s tom politikom i ciljevima ako on/ona nije preduzeo/la razumne korake koji se očekuju od osobe na njegovom/njenom položaju radi sprečavanja takvih radnji ili propusta.
2. Državni službenik/ca koji nadzire druge državne službenike ili rukovodi njima treba da preduzme razumne korake za sprečavanje korupcije potčinjenih u obavljanju službene dužnosti. Ti koraci mogu da budu naglašavanje i zavođenje pravila i propisa, obezbeđivanje odgovarajuće obuke ili obrazovanja, ispoljavanje budnosti prema znacima finansijskih ili drugih problema potčinjenih i pružanje potčinjenima primera poštenja i integriteta vlastitim ponašanjem.

### *Član 26 – Napuštanje državne službe*

1. Državni službenik/ca ne sme da koristi svoje zaposlenje u državnoj službi da bi dobio posao van te službe.
2. Državni službenik/ca ne sme da dozvoli da ga izgledi za zaposlenje na drugom mestu dovedu u stvarni, potencijalni ili prividni sukob interesa. On/ona treba bez odlaganja da obavesti pretpostavljenog o svakoj konkretnoj ponudi zaposlenja koja bi mogla izazvati sukob interesa. On/ona takođe treba da obavesti pretpostavljenoga o svome prihvatanju bilo kakve ponude za zaposlenje.
3. U skladu sa zakonom, bivši državni službenik/ca ne sme tokom određenog vremenskog perioda da radi u ime bilo kog lica ili organizacije u stvari na kojoj je radio ili u vezi s kojom je pružao konsultantske usluge u svojstvu državnog službenika, što bi donelo dodatnu prednost tom licu ili toj organizaciji.
4. Bivši državni službenik/ca ne sme da koristi niti da širi poverljive informacije koje je dobio/la u svojstvu državnog službenika, sem u slučajevima kada, u skladu sa zakonom, ima ovlašćenje da to čini.

5. Državni službenik/ca dužan je da poštuje sva zakonska pravila koja važe za njega/nju a odnose se na prihvatanje imenovanja po odlasku iz državne službe.

#### *Član 27 – Postupanje s bivšim državnim službenicima*

Državni službenik/ca ne sme da posvećuje posebnu pažnju niti da omogućuje privilegovan pristup bivšim državnim službenicima.

#### *Član 28 – Poštovanje ovog Kodeksa i sankcije*

1. Ovaj Kodeks se donosi na osnovu ovlašćenja ministra ili načelnika državne uprave. Državni službenik/ca ima obavezu da postupa u skladu s ovim Kodeksom i da se, shodno tome, obavesti o njegovim odredbama i svim njegovim izmenama i dopunama. On/ona treba da traži savet iz odgovarajućeg izvora, kada je u nedoumici kako da postupi.
2. Shodno članu 2, stav 2, odredbe ovog Kodeksa čine deo uslova zaposlenja državnog službenika. Kršenje tih odredaba može imati za posledicu disciplinsku meru.
3. Državni službenik/ca koji vodi pregovore o uslovima zapošljavanja u te uslove treba da uvrsti i odredbu prema kojoj ovaj Kodeks mora biti poštovan i prema kojoj on predstavlja sastavni deo tih uslova.
4. Državni službenik koji nadzire druge državne službenike ili rukovodi njima dužan je da se stara da oni poštuju ovaj Kodeks i dužan je da predloži odgovarajuće disciplinske mere u slučaju kršenja Kodeksa.
5. Državna uprava će periodično preispitivati odredbe ovog Kodeksa.



## 4.2 Opis poslova

### 4.2.1 Beleška u dosijeu: kadrovske i organizacione usluge (načelnik odeljenja za upravljanje ljudskim resursima), Ofenburg

**Stručna oblast centralne službe  
Kadrovske i organizacione usluge**

Ofenburg 12.3.2001.

#### **Beleška uz akt**

**Opis radnog mesta 12.3.2001.**

#### **Nacrt**

##### **I. Naziv radnog mesta**

Rukovodilac odseka za „kadrovske i organizacione usluge“ u stručnoj oblasti „centralne službe“

##### 1.1 Pretpostavka

Rukovodilac stručne oblasti centralne službe

##### 1.2 Izjednačen

Rukovodilac odseka „mediji/marketing“

##### 1.3 Dostavljeno zaposlenima u sektoru:

- za razvoj kadrova i organizacije
- za podršku zaposlenima i podršku stručnoj oblasti
- u sekretarijatu

##### 1.4 Zamena

Aktivno: rukovodilac stručne oblasti „centralne službe“

Pasivno: gđin Horcher, lice zaduženo za razvoj kadrova i organizacije

##### **II. Ciljevi**

- Razvoj odseka za interno „savetovanje u preduzeću“ kao centralna jedinica za pružanje usluga
- Poboljšanje i dalji razvoj ponašanja zaposlenih prilikom komunikacije i kooperacije u odseku
- Obezbeđivanje efektivnih tokova rada i transparentne komunikacije u odseku
- Unapređenje procesa timskog razvoja u odseku
- Obezbeđivanje kadrovske opremljenosti grada Ofenburga u skladu sa strateškim ciljevima uprave
- Obezbeđivanje efektivnog razvoja kadrova na svim nivoima uprave i u svim stručnim oblastima
- Garantovanje pravovremenog donošenja odluka i visokog kvaliteta usluga (kadrovski i organizacioni zadaci) putem odseka 2.1 za stručne oblasti
- Razvoj efektivne kontrole kadrova
- Unapređenje i dalji razvoj decentralizovanog rada sa kadrovima i u organizaciji u stručnim oblastima

### III. Zadaci

- Rukovođenje odsekom / zamenik rukovodioca stručne službe
- Uspostavljanje i proširenje kontrole kadrova
- Razvoj kadrova i podrška zaposlenima u odseku radi pripreme i ostvarenja njihove nove uloge pružanja usluga, zajedno sa licem zaduženim za razvoj kadrova i organizacije
- Pribavljanje, zadržavanje i unapređenje kvalifikovanih, motivisanih i efikasnih zaposlenika (kadrovski menadžment za odsek)
- Sačinjavanje i realizacija sveobuhvatnog koncepta rada sa kadrovima i kadrovskog menadžmenta gradske uprave (na primer, dalja razrada budžeta kadrovskih troškova, savetovanje u vezi sa analizom kadrovskog stanja, savetovanje u vezi sa planiranjem zamene kadrova i njihovom naslednicima)
- Priprema načelnih odluka u vezi sa menadžmentom kadrova i organizacijom rukovođenja upravom
- Uputstvo i podrška licima koja pružaju podršku stručnim oblastima za njihov savetodavni rad u stručnim oblastima
- Organizacija i sprovođenje ocene radnih mesta u stručnim oblastima
- Rukovođenje komisijom za ocenu radnih mesta
- Organizacija, pravljenje i realizacija budžeta odseka
- Organizacija sistematizacije radnih mesta i kadrovskog budžeta
- Posebni zadaci užeg rukovodstva uprave
- Vođenje razgovora sa zaposlenima, razgovori o ciljevima sa zaposlenima u odseku
- Uspostavljanje kontrole i izveštavanja i dalji razvoj proizvoda i koeficijenata, organizovanja anketa sa kljentima
- Rad u radnim grupama za razvoj i uvođenje novih instrumenata kadrovskog menadžmenta
- Priprema i sudelovanje u radnopravnim sudskim postupcima
- Sudelovanje prilikom uvođenja obračuna poslovanja

### IV. Ovlašćenja

- Službeni i stručni nadzor nad zaposlenima u odseku
- Nalogodavno i privredno ovlašćenje u okviru važećeg službenog uputstva za nalogodavna i privredna ovlašćenja
- Ovlašćenja na potpis u ime odseka u dogovoru sa Team 2 i rukovodiocem stručne oblasti
- Zastupanje grada Ofenburga pred sudovima

### V. Odnosi komunikacije: interno i eksterno

Interno: gradonačelnik, načelnici, rukovodilac stručne oblasti, Savet zaposlenih i opunomoćenik za pitanja rodne ravnopravnosti

Eksterno: nema

### VI. Odnosi saradnje: interni i eksterni

- Savet zaposlenih, Udruženje komunalnih poslodavaca

### VII. Rad u telima

- Konferencije rukovodilaca stručnih oblasti (savetodavno)
- Zasedanje rukovodilaca Saveta zaposlenih (nadregionalno – savetodavno)
- Komisija za procenjivanje (s pravom odlučivanja)

## **VIII. Profil zahteva radnog mesta**

### **Stručna kompetencija**

- Završene visokoškolske studije, smer uprava ili ekonomija, odnosno uporedivi smerovi i dugogodišnje profesionalno iskustvo
- Obuhvatno poznavanje kadrovskog menadžmenta
- Iskustvo u radu u upravi (između ostalog, upućenost)
- Poznavanje ciljeva reforme uprave
- Praktično iskustvo na rukovodećim položajima

### **Socijalna kompetencija**

- Komunikativnost
- Kooperativnost, sposobnost za timski rad
- Motivisanost
- Veština upravljanja konfliktima i upućivanja kritike
- Veština pregovaranja

### **Kompetencija ličnosti**

- Inovativnost
- Fleksibilnost, stabilnost i rad pod opterećenjem
- Svest o troškovima
- Identifikacija sa komunalnom upravom u svojstvu preduzeća pružaoca usluga

### **Metodička kompetencija**

- Retorika
- Moderacija/prezentacija
- Primena instrumenata rukovođenja, posebno rukovođenja putem dogovornih ciljeva

### **Distribucija:**

**Svim zaposlenima u odseku 2.1 na uvid i radi sledećeg sastanka odseka.**

## 4.2.2 Opis radnog mesta 1: rukovodeće radno mesto, Glavna služba, Frajburg

### Opis radnog mesta

Prezime, ime		Datum rođenja		Oznaka funkcije
				Rukovodilac službe
Služba	Odsek (oznaka)	Stručna oblast (oznaka)	Br. radnih mesta	
Glavna služba				

### 1. Opis posla

Redni broj	Spisak bitnih poslova (šta se radi)	Udeo u % (vremenski)
1.	<p>Podrška gradonačelniku prilikom strateškog i političkog upravljanja celom upravom. Posebno se odnosi na:</p> <p>a) – razvoj smernica gradske politike, – rad u zajedničkim projektnim grupama različitih odeljenja, – pripremu razgovora u službi i sa građanima, – rad na reformi uprave, – opštu koordinaciju i političko praćenje osam naselja.</p> <p>b) Rukovođenje sedmičnim sastancima odseka i sastancima opštinskog Saveta seniora (pisanje pozivnica uz utvrđivanje dnevnog reda, vlastiti predlozi, vođenje zapisnika i nadzor nad sprovođenjem usvojenih odluka).</p> <p>c) Pojedinačna koordinacija projekata od načelnog značaja za grad i izrada koncepcijskih priloga za razvoj gradske uprave (i za opštinska tela).</p> <p>d) Ukupno upravljanje (tehnika, komunalna, ustavnopravna, politička podrška) pozivima i predlozima za sva tela skupštine opštine.</p> <p>e) Ukupno upravljanje opštim zadacima, koji se odnose na Odsek I (finansije, organizacija i kadrovi).</p>	60
2.	Rukovođenje glavnom službom u finansijskom, organizacionom i kadrovskom pogledu, posebno u vezi sa dogovaranjem o ciljevima sa rukovodiocima odseka, rukovodstvima štabova i internom kontrolom u službama.	

## 2. Službeni odnosi

Broj poslova	Skraćeni prikaz <u>bitnih</u> službenih odnosa, uz navođenje ciljeva i spornih tema koje zahtevaju razjašnjenje
1.	<p>Savetovanje gradonačelnika prilikom redovnih sastanaka u vezi sa usaglašavanjem (uglavnom dnevni sastanci o stanju) načelnih pitanja gradske politike i internim upravljanjem celokupnom upravom.</p> <p>Zastupanje glavne službe, Odseka I i grada na sastancima sa drugim službama, odsecima, društvima i spoljnim sagovornicima (npr. udruženjima građana, predsednicima poslaničkih grupa u skupštini grada, predstavnicima štampe, raznim udruženjima interesa, rukovodiocima naselja i skupštinama naselja, rukovodiocima drugih organa, ministarstvima i sl.).</p> <p>Dnevno usaglašavanje predloga, informacija itd. sa šefovima odseka, njihovim kancelarijama i službama, na koje utiču odluke konferencije šefova odseka, odnosno Saveta seniora. To obuhvata i sprovođenje stavova Odseka I i upravljanje sadržajima.</p> <p>Česti su konfliktni razgovori tokom kojih se mora postići dogovor uprkos uobičajeno zastupljenim različitim interesima. Tim povodom se često moraju pripremiti i analizirati različite stručne i političke informacije, mora se ukazati na alternative u postupanju i sve to uključiti u proces pronalaženja rešenja. Posebno postoji potreba da se spoljni sagovornici, šefovi odseka i uprava naselja, na osnovu službenih odnosa, ubede u rešenja i da uprkos prvobitnom neslaganju postignu rezultate u korist grada, odnosno gradonačelnika. Tematske oblasti se često razlikuju po obliku, sadržaju i sagovornicima.</p>
2.	<p>Redovni sastanci sa rukovodiocima odeljenja i rukovodstvom štaba glavne službe (sedmično) i periodični razgovori sa odeljenjima, pojedinačnim stručnim oblastima i zaposlenima u službi.</p>

## 3. Manevarski prostor

Broj poslova	U kojim poslovima je manevarski prostor najveći?
1.	<p>U centralnom upravljanju (delimično u obliku pružanja podrške, delimično u vlastitoj odgovornosti) i prilikom koordinacije u Odseku I postoji široko polje delovanja bez uskih granica. Smernice se delimično moraju iznova razvijati i sprovesti kroz praktične predloge za postupanje. Tu često ne postoje uske interne granice nadležnosti. Iniciranje novih i aktualizacija starih projekata zavisi u velikoj meri od inicijative osobe na tom radnom mestu. U takvim situacijama se često i utvrđuje širina manevarskog prostora.</p>
2.	<p>U rukovođenju službom postoji, u skladu sa iskustvom, veliki manevarski prostor, uz stalnu i neposrednu odgovornost. To obuhvata i pravovremeno opažanje i iniciranje novih razvojnih tendencija.</p>

#### 4. Oblast rukovođenja i nadzora

Rukovodilac nadgleda i rukovodi radom zaposlenih: (Broj / funkcija)
Rukovodiocu službe je ukupno podređeno 70 zaposlenih i jedno zaposleno lice u sekretarijatu opštine St. Georgen. Od tog broja aktuelno: 2 MA h.D. 16 MA g.D. 40 MA m.D. 7 radnika 1 na obučavanju 4 zaposlena po sistemu 1 „evro job“

#### 5. Domet i posledice ponašanja na poslu

Na koga u prvom redu deluje radni odnos?	
Broj poslova	Nabrajanje oblasti ili lica koja nisu iz rukovodećih ili nadzornih tela na koje po pravilu deluje ponašanje na poslu
1/2	Ponašanje na poslu deluje, na osnovu širokog spektra zadataka, redovno na ceo grad, pojedinačne delove grada, građane i građanke, interesa udruženja interesa, grupacije, inicijative, preduzeća i partije. Interno deluje na celu upravu, na rukovodioce odseka i na skupštinu opštine / odbore. Delatnost je često u središtu pažnje politike i javnosti.

Ispravnost zapisa se potvrđuje:	Overio predstavnik Saveta zaposlenih:	Sačinio:
Potpis rukovodioca službe: Datum:		Potpis zaposlenog:

### 4.2.3 Opis radnog mesta 2: rukovodeće radno mesto, Glavna služba, Frajburg

#### Opis radnog mesta

primljeno  
ocenjeno 8. 7. 2004.  
prema.....

Prezime, ime	Datum rođenja		Naziv funkcije Rukovodilac službe
Služba za kadrove i organizaciju	Odeljenje	Stručna oblast	Br. radnih mesta

#### 1. Opis poslova

Redni broj	Spisak važnih poslova (šta se radi)	Udeo u %
1.	<p>Rukovođenje službom za kadrove i organizaciju sa njenim odeljenjima:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– menadžment kadrova, razvoj kadrova,</li> <li>– upravljanje kadrovima (javno pravo službenika, radno pravo i tarifno pravo),</li> <li>– obračun primanja, kadrovski budžet, budžet, obračun poslovanja, nabavke,</li> <li>– organizacija,</li> <li>– automatska obrada podataka (AOP),</li> <li>– upravljanje projektom reforma uprave/novi model upravljanja.</li> </ul> <p>Upravljanje svim zadacima, obezbeđivanje izvršenja zadataka. Izrada i realizacija koncepata razvoja rada sa kadrovima (razvoj kadrova, upravljanje kadrovima) razvoj organizacije i korišćenja AOP u celoj gradskoj upravi.</p> <p>Rad na generalnim problemima i izrada strategija za njihovo prevladavanje.</p> <p>Uvođenje novih metoda menadžmenta.</p> <p>Samostalno obavljanje prenesenih zadataka od gradonačelnika (za poštovanje/imenovanje, otpuštanje, razvrstavanje u platne razrede, penzionisanje).</p> <p>Priprema sednica odbora za kadrove i njegovih komisija, izlaganja na sednicama</p>	85%
2.	<p>Savetovanje gradonačelnika i rukovodilaca odseka u vezi sa svim stručnim pitanjima iz njihovog delokruga.</p> <p>Posebni zadaci gradonačelnika.</p>	5%
3.	<p>Rukovođenje komisijama (npr. ocenjivanje radnih mesta), projektnim grupama (npr. razvoj kadrova), radnim grupama.</p> <p>Predsedavanje u Odboru za zaštitu na radu.</p> <p>Saradnja sa Savetom zaposlenih, priprema kvartalnih razgovora gradonačelnika i rukovodilaca odseka i realizacija njihovih rezultata.</p>	10%



## 2. Službeni odnosi

Broj poslova	Skraćeni prikaz <u>bitnih</u> službenih odnosa uz navođenje ciljeva, spornih i tema koje zahtevaju razjašnjenje.
1–3	<p>Vođenje razgovora sa zaposlenima. Utvrđivanje radnih ciljeva sa rukovodiocima odeljenja, obavljanje razgovora sa rukovodiocima odeljenja, razgovori sa odeljenjima, saradnja sa predstavnicima zaposlenih, razgovori sa zaposlenima.</p> <p>Odgovorno spoljno zastupanje službe. Razgovori i pregovori o kadrovskim odlukama, načelnim pitanjima i važnim pojedinačnim projektima sa službama, predstavnicima zaposlenih, skupštinom opštine, gradonačelnikom, rukovodiocima odseka.</p> <p>Pregovori sa sindikatima, udruženjima (Komunalno udruženje poslodavaca – KAV, Komunalno penziono udruženje Baden-Virtemberg – KVBW)</p> <p>Kontakti sa Regionalnim računskim centrom – RRZ, Komunalnom zajednicom za pojednostavljenje uprave – KGSt, Konferencijom gradova, drugim opštinama.</p> <p>Rad na problemima, rešavanje konfliktnih situacija.</p> <p>Odlučivanje o spornim pitanjima.</p> <p>Međuopštinska razmena informacije.</p> <p>Predavanja, prilozi za radionice za interna i eksterna stručna tela, zastupanje grada.</p>

## 3. Manevarski prostor

Broj poslova	U kojim poslovima je manevarski prostor najveći?
1 + 3	<p>Dalji razvoj svih zadataka službe za kadrove i organizaciju:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– rad na konceptima razvoja kadrova i organizacije,</li> <li>– uvođenje i proširenje kadrovskog informacionog sistema,</li> <li>– strategije i koncepti sprovođenja novih zakona, uredbi, tarifnih ugovora,</li> <li>– kadrovske odluke u okviru samostalnog obavljanja dodeljenih zadataka,</li> <li>– izrada i razvoj ugovora između rukovodstva službe i saveta zaposlenih,</li> <li>– razvoj konceptata u vezi sa budžetom za kadrovske izdatke, uvođenje obračuna poslovanja,</li> <li>– uvođenje i razvoj koncepta AOP,</li> <li>– izrada organizacionih konceptata,</li> <li>– proširenje usluga za građane na internetu.</li> </ul>

#### 4. Oblast rukovođenja i nadzora

Rukovodilac nadgleda i rukovodi radom zaposlenih:
(Broj i funkcija) 5 rukovodilaca odeljenja u rangu više službe 1 žena rukovodilac za reformu uprave u rangu više službe – ugovor na određeno vreme – 41 zamenik rukovodioca odeljenja, rukovodilac stručne oblasti, referent stručne oblasti u rangu starijeg službenika 32 stručna saradnika

#### 5. Domet i posledice ponašanja na poslu

Na koga u prvom redu deluje radni odnos?	
Broj poslova	Nabrajanje oblasti ili lica koja nisu iz rukovodećih ili nadzornih tela na koje po pravilu deluje ponašanje na poslu
1–3	Na zaposlene u službi za kadrove i organizaciju, na sve od oko 4.200 gradskih zaposlenih, na zaposlene u preduzećima u vlasništvu grada. Na sve odseke, službe, urede i gradska preduzeća. Na celu upravu, uključujući skupštinu opštine. Na kadrovski budžet, oko 255 miliona DM na godišnjem nivou. Na budžet cele uprave.

Ispravnost zapisa potvrđuje:	Overio predstavnik Saveta zaposlenih:	Sačinio:
Potpis rukovodioca službe: Datum:		Potpis zaposlenog:

#### 4.2.4 Opisi radnih mesta, Strazbur

*Sasvim logično, prva etapa se sastoji od pronalaženja onog, od 231 generičkog zanimanja, koliko ih je CNFPT pobrojala, koje će poslužiti gradskoj zajednici kao polazna tačka za razvrstavanje svojih zanimanja usklađujući ih sa sopstvenim okruženjem. Ovaj posao, koji su pre nekoliko godina započele službe Gradske zajednice Strazbur, nije priveden kraju, a povezivanje o kojem je reč nije sistematično.*

*Dole opisani postupak nije dakle kompletan, s obzirom na to da povezivanje sa generičkim opisom nije uvek sprovedeno. Ipak nam omogućava pregled većine od nekih 7.000 radnih mesta lokalne samouprave.*

##### **POSTUPAK IZRADE:**

1. Služba pravi spisak poslova i zadataka određenog radnog mesta.
2. Načelnik uprave za LJR proverava kako je ta funkcija opisana u statutu poredeći je sa njenom definicijom (delatnost, kategorija, delokrug rada, zvanje).
3. Načelnik uprave za LJR sravnjuje opis sa sličnim poslovima i zadacima drugih službi GZS.
4. Načelnik uprave/službe za LJR proverava da li je ispravno pozicioniran u organogramu službe/uprave.

##### **SADRŽAJ:**

- Opis radnog mesta: naziv funkcije, delatnost i kategorija, sistematizacija radnog mesta, uprava/služba, gde je smešteno i raspoređeno, radno vreme, radni sati, posebni uslovi rada, hijerarhijski nivo.
- Definicija radnog mesta: poslovi i zadaci, glavni i sekundarni poslovi.
- Neophodne kompetencije:
  - opis znanja, veština i ponašanja,
  - neophodan nivo: poznavanje, vladanje, ekspert.
- Hijerarhijski i funkcionalni odnosi.
- Traženi profil: nivo diplome, posebne obuke, osposobljenosti, dozvole itd.
- Radni uslovi: izolovani, timski rad, pokretan i sa putovanjima, napolju, pred ekranom, fizička ili psihička opterećenja itd.
- Bezbednost: učestalost izloženosti opasnostima: česta, povremena, nije predviđeno.
- Sredstva (tehnika, ljudstvo, oprema) kojima raspolaže.
- Pripadajuće premije i naknade za radno mesto.
- Predviđeno napredovanje (zakonsko, iz propisa i pravilnika, stručno, ekonomsko, organizaciono, iz projekata službe).

##### **Opis radnog mesta:**

- Ne sadrži konkretno ime zaposlenog koji obavlja određeni posao, već određeni broj radnog mesta.
- Nije instrument za procenu rada zaposlenog na određenom radnom mestu, mada služi kao osnov za njegovo kasnije ocenjivanje, jer pruža objektivnu mogućnost procene kompetencija koje je zaposleni primenio u obavljanju svojih poslova i zadataka.
- Definiše ga grad. Taj opis obavezuje zaposlenog jer se on sa njim složio prilikom zapošljavanja i stupanja na to radno mesto.
- Može se menjati i dopunjavati u slučaju promene poslova i zadataka i/ili uslova njihovog obavljanja.

#### 4.2.5 Opis radnog mesta – načelnik uprave za LJR, Strazbur

<b>OPIS RADNOG MESTA</b>		FUNKCIJA / NAZIV RADNOG MESTA <b>Načelnik uprave za ljudske resurse</b>	
		DELATNOST / KATEGORIJA <b>upravna / A</b>	
		SISTEMATIZACIJA RADNOG MESTA <b>Samostalni stručni saradnik / samostalni stručni saradnik van klase</b>	
Datum ažuriranja: 20.6.2008.		UPRAVA / SLUŽBA / PODSLUŽBA / SEKTOR <b>Uprava za ljudske resurse</b>	
Reference	Br. radnog mesta: 3921		
	Br. profesije GZS: / Naziv: /	LOKACIJA <b>Centar uprave</b>	
	Profesija C.N.F.P.T: 01/A/05 Naziv: Načelnik uprave za ljudske resurse	Radno vreme: <b>Veliki raspon</b>	Radni sati:
	Profesija ROME: 32121 Naziv: Načelnik uprave za ljudske resurse	Posebni uslovi rada: <b>Na raspolaganju tokom velikog dela dana</b>	Hijerarhijski nivo <b>N</b>

#### DEFINICIJA RADNOG MESTA

##### Povereni poslovi i zadaci

U skladu sa direktivama izabranih lica i uprave opštine/grada, definiše i predlaže politiku upravljanja ljudskim resursima, uslove rada i bezbednosti na radu, obezbeđujući kvalitetno pružanje usluga. Rukovodi svojom upravom i odgovara za njen budžet. Član je Upravnog odbora, učestvuje u različitim instancama za dogovaranje i odlučivanje i doprinosi koheziji opšte politike. Mobilizuje i optimizuje ukupna sredstva delovanja (ljudske, finansijske i materijalne resurse) potrebna za izvršenje zadataka. Izveštava o svojim aktivnostima, rezultatima i korišćenju ovlašćenja koja su mu poverena. Ima funkciju zastupnika pred institucionalnim partnerima.

##### Glavni zadaci

**Načelnik Uprave za ljudske resurse učestvuje u definisanju strateških pravaca razvoja samouprave u domenu ljudskih resursa u skladu sa političkim smernicama.**

- **Učestvuje u definisanju smernica u domenu ljudskih resursa (LJR), pomaže u donošenju odluka:**
  - dijagnostikuje LJR, predviđa moguće scenarije u odnosu na smernice izabranih lica i sa upravom opštine/grada pregovara o sredstvima potrebnim za njihovo sprovođenje,
  - na osnovu datih smernica, definiše politiku zapošljavanja, obuka, raspoređivanja na druga radna mesta, stažiranja i inkluzije u lokalnoj samoupravi; organizuje i sprovodi plansko upravljanje zapošljavanjem, zaposlenima i njihovim kompetencijama,
  - daje predloge, savetuje izabrana lica i Upravu opštine/grada u domenu organizacije i upravljanja ljudskim resursima.
- **Rukovođenje Upravom za ljudske resurse:**
  - definiše strateške pravce razvoja Uprave za LJR, određuje godišnje ciljeve i daje ocenu rezultata,
  - animira i koordinira zaposlene u svojoj Upravi; doprinosi razvoju LJR svog tima,

- definiše potrebe u ljudstvu, opremi i tehničkim sredstvima svoje Uprave; raspoređuje potrebna sredstva,
- odobrava i raspoređuje budžet svoje Uprave, kontroliše njegovo trošenje,
- razvija alate za upravljanje i nadzor u svojoj Upravi; kontroliše i daje ocenu rezultata rada svoje uprave kao i efikasnost primenjenih sredstava,
- stara se o učinku i kvalitetu usluga koje njegova Uprava pruža službama i upravama lokalne samouprave.

• **Organizuje i sprovodi politiku LJR u okviru lokalne samouprave:**

- savetuje načelnike uprava i rukovodioce službi lokalne samouprave i pomaže im u upravljanju ljudskim resursima,
- upozorava ih na pravne rizike i rizike od sporova u oblasti LJR,
- vodi i kontroliše promene platne mase; priprema i vodi sastanke o pripremi budžeta u domenu LJR, sa svakom upravom,
- podstiče i rukovodi transversalnim projektima LJR lokalne samouprave uz poštovanje rokova i dogovorenog budžeta; podstiče ocenjivanje projekata,
- upravlja instrumentima za godišnju ocenu ostvarenog napretka, stara se o njihovoj primeni na sve zaposlene lokalne samouprave i analizira statistike u vezi sa stopama realizacije u okviru službi,
- upravlja informacionim sistemom LJR,
- sprovodi decentralizovano upravljanje LJR, animira mrežu rukovodilaca za LJR različitih uprava i podstiče dinamiku zajedničkog upravljanja LJR,
- garantuje primenu novih statutarnih, zakonodavnih ili instrumenata koji već postoje u pravnoj praksi,
- stara se o opštim uslovima rada i bezbednosti na radu lokalne samouprave,
- organizuje razvoj informisanja i komunikacije u okviru lokalne samouprave,
- obezbeđuje praćenje i stara se o socijalnoj klimi; rukovodi dijalogom i vodi sastanke sa socijalnim partnerima / paritetnim instancama.

## POTREBNE KOMPETENCIJE

Opis kompetencija		Nivo		
		Poznaje	Vlada	Ekspert
<b>Znanja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– iz oblasti lokalne samouprave i javnog sektora</li> <li>– iz oblasti budžeta i knjigovodstva</li> <li>– iz oblasti ljudskih resursa</li> </ul>		X	X  X
<b>Veštine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– upravljanje poslovima njegove uprave</li> <li>– definisanje i formalizovanje projekta uprave</li> <li>– optimizacija organizacije u funkciji ciljeva i sredstava</li> <li>– razmatranje i donošenje strateških odluka</li> <li>– identifikovanje lošeg funkcionisanja i predlaganje korektivnih ili preventivnih mera u saradnji sa odnosnim saradnicima</li> </ul>			X X X X X

POTREBNE KOMPETENCIJE				
Opis kompetencija		Nivo		
		Poznaje	Vlada	Ekspert
<b>Veštine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pregovaranje</li> <li>– predsedavanje skupovima</li> <li>– vođenje sastanaka/intervjua</li> <li>– korišćenje kancelarijskih alata</li> <li>– odlučivanje o zahtevima</li> <li>– komunikacija</li> </ul>		X X X X X X	
<b>Ponašanje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– analitički duh i zaključivanje</li> <li>– sposobnost slušanja</li> <li>– osećaj za diplomatiju</li> <li>– lider i nosilac internih vrednosti i dinamike</li> <li>– reaktivnost</li> <li>– moć anticipiranja</li> <li>– davanje predloga</li> </ul>			X X X X X X X

ODNOSI:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Hijerarhijski:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– direktni rukovodilac: načelnik gradske uprave, pomoćnik načelnika gradske uprave nadležan za resurse,</li> <li>– podređeni: pomoćnik načelnika, pet rukovodilaca službi, rukovodilac projekta.</li> </ul> </li> <li>• <b>Funkcionalni:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– interni: izabrana lica, kancelarija načelnika gradske uprave, načelnici i rukovodioci službi, viši saradnici za LJR uprava i službi; predstavnici zaposlenih,</li> <li>– eksterni: druge lokalne samouprave, institucionalni partneri, CDG<sup>1</sup>, CNFPT<sup>2</sup>, pružaoci usluga...</li> </ul> </li> </ul>

TRAŽENI PROFIL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diplome: matura + 5 godina visokog obrazovanja</li> <li>• Dodatne obuke / osposobljenosti / vozačka dozvola/ CACES<sup>3</sup>:</li> <li>• Iskustvo: rukovodeće mesto u velikoj lokalnoj samoupravi</li> </ul>

- 1 CDG – Centre départemental de Gestion de la Fonction publique territoriale / Okružni centar za upravljanje zaposlenima u lokalnoj samoupravi (prim. prev.).
- 2 CNFPT – Centre national de la Fonction publique territoriale / Nacionalni centar za zaposlene u lokalnoj samoupravi (prim. prev.).
- 3 CACES – Certificat d'aptitude à la conduite en sécurité / Dozvola za upravljanje specijalnim vozilima (dizalica ...) (prim. prev.).

RADNI USLOVI I BEZBEDNOST NA RADU			
Bezbednost:	Učestalost:		
	Često	Povremeno	Ne predviđa se
Rizici od okruženja (vibracije, nivo buke, osvetljenje, temperaturni uslovi itd.)			X
Hemijski rizici (korišćenje toksičnih materija)			X
Biološki i infektivni rizici			X
Električni rizici			X
Rizici od mašina za rad (mašine, upravljanje vozilima itd.)			X
Rizici od rada na održavanju (repetitivnost, nošenje velikog tereta itd.)			X
Saobraćajni rizici			X
Rizici od pada			X
Ostalo (navesti)			X
Nošenje ličnih zaštitnih sredstava (navesti)			X
<b>Uslovi:</b>			
Izolovano radno mesto			X
Smenski rad	X		
Premeštaji i putovanja		X	
Rad napolju			X
Produženi rad pred ekranom	X		
Fizički napori (navesti)			X
Priholaški napori (navesti): upravljanje kriznim situacijama, veliko radno opterećenje		X	
Ostalo (navesti): stres			

**DOPUNSKA ZAPAŽANJA****SREDSTVA ZA RAD (TEHNIKA, LJUDSTVO, OPREMA)**

Službeno vozilo / PDA džepni računar

**PRIPADAJUĆE PREMIJE I NAKNADE ZA RADNO MESTO**

Režim naknada \_\_\_\_\_

**PREDVIĐENO NAPREDOVANJE (NA OSNOVU ZAKONA, PROPISA/PRAVILNIKA, STRUČNO, EKONOMSKO, ORGANIZACIONO, PO PROJEKTU SLUŽBE)**



#### 4.2.6 Prazan opis radnog mesta, Never

##### OPIS RADNOG MESTA

Izrađen, dana:

Od:

I od:

Ažuriran, dana:

Od:

I od:

NAZIV RADNOG MESTA	Ciljno zvanje

Uprava	Služba	Broj izvršilaca
Mesto povezivanja		

PROFIL RADNOG MESTA			
Traženo obrazovanje i iskustvo			
Tražene kompetencije i kvaliteti	Neophodno	Poželjno	Fakultativno
Poznavanje tehnika povezanih sa funkcijom			
Organizovanost			
Komunikativnost			
Procedure / propisi			
Angažovanje			
Reaktivnost			
Inicijativa			
Timski duh / kooperativnost			
SAMO ZA RUKOVODEĆA RADNA MESTA:			
Osećaj za odgovornost / sposobnost donošenja odluka			
Animiranje i motivisanje timova			
Koliko je spreman da pomaže razvoj saradnika			
Međuljudski i socijalni odnosi			
Sposobnost procenjivanja			
Prilagodljivost upravljanja			

POSEBNE NADLEŽNOSTI					
Praćenje budžetskih troškova:	DA		NE	U visini:	
Rukovođenje:	DA		NE	Broj podređenih saradnika:	
Ostalo:					

POSLOVI I ZADACI RADNOG MESTA					
	PERIOD				
Opis	STALNO				POVREMENO
	Svakodnevno	Sedmično	Mesečno	Godišnje	

RADNI USLOVI				
Radni sati	DA		NE	
Putovanja	DA		NE	
Otežani uslovi	DA		NE	
Rad vikendom	DA		NE	
Radno vreme	DA		NE	
Buka	DA		NE	
Posebni temperaturni uslovi	DA		NE	
Fizički napor	DA		NE	
Položaj pri radu (podela, sedeći stajući)				
Ostalo				
Različite licence				

NOSILAC RADNOG MESTA	
Zaposleni	
Zvanje	
Hijerarhijski odnosi	

#### 4.2.7 Opis radnog mesta načelnika Gradske uprave, Never

Izrađen dana: 9. 1. 2006.

Od: B. LEPINTE

I od:

Ažuriran dana:

Od:

I od:

NAZIV RADNOG MESTA: Načelnik gradske uprave

CILJNO ZVANJE: Samostalni stručni saradnik

UPRAVA: Opšta uprava

SLUŽBA:

##### PROFIL RADNOG MESTA

TRAŽENO OBRAZOVANJE I ISKUSTVO: visoka stručna sprema (minimum matura + 4 godine visokog obrazovanja), iskustvo rukovodioca u lokalnoj samoupravi, više opšteg nego uskostručnog obrazovanja, treba da učestvuje u objašnjavanju smernica samouprave i uobličavanju zajedničkog projekta o čijoj će se primeni starati mobilisajući resurse i korisna partnerstva.

Tražene kompetencije i kvaliteti	Neophodno	Poželjno	Fakultativno
Poznavanje tehnika povezanih sa funkcijom	x		
Organizovanost	x		
Komunikativnost	x		
Procedure / propisi (oslanja se na stručne službe)		x	
Angažovanje	x		
Reaktivnost	x		
Inicijativa	x		
Timski duh / kooperativnost	x		
<i>SAMO ZA RUKOVODEĆA RADNA MESTA:</i>			
Osećaj za odgovornost / sposobnost donošenja odluka	x		
Animiranje i motivisanje timova	x		
Koliko je spreman da pomaže razvoj saradnika	x		
Međuljudski i društveni odnosi	x		
Sposobnost procenjivanja	x		
Prilagodljivost upravljanja	x		

### POSEBNE NADLEŽNOSTI

Praćenje budžetske potrošnje      ☐ NE                      ☒ DA                      U visini:

Rukovođenje                      ☐ NE                      ☒ DA                      Broj podređenih saradnika: 8

Ostalo (precizirati): u odsustvu pomoćnika za građanska pitanja, rukovodi značajnim brojem lica.

POSLOVI I ZADACI RADNOG MESTA	PERIOD				
	STALNO				POVREMENO
	Svakodnevno	Sedmično	Mesečno	Godišnje	
<p>1/ Pomoć lokalnoj samoupravi u definisanju njenih strateških smernica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– pomaganje u procesu donošenja odluka i njihovom strukturisanju,</li> <li>– sprovođenje, pod kontrolom političkih vlasti, strategije za kontinuirano poboljšanje efikasnosti javnih poslova i efektivnosti pruženih usluga,</li> <li>– analiziranje ciljeva javnih politika čiji su nosioci izabrana lica radi formulisanja preporuka kojima bi se očekivanja i političke smernice prevele u projekte,</li> <li>– formulisanje, prilikom osmišljavanja, javnih politika, lokalnih politika, aktera i socijalnih zahteva.</li> </ul> <p>2/ Sprovođenje javnih političkih smernica koje su na globalnom planu definisale lokalne samouprave, a na sektorskom planu izabrani odbornici:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– vođenje ili učestvovanje u utvrđivanju javnih politika, uzimajući u obzir dešavanja u okruženju, radi izrade scenarija za delovanje u skladu sa strateškim orijentacijama samouprave,</li> <li>– građenje, u tom kontekstu, odnosa poverenja za izabranim licima, savetodavna uloga u odnosu na njih i upozoravanje na rizike,</li> <li>– definisanje, ustanovljavanje i primena organizacionih opcija i aktivnosti samouprave.</li> <li>– pomaganje u prevođenju javnih politika koje su definisala izabrana lica u projekte Uprave,</li> <li>– doprinos uočavanju manevarskog prostora za kontinuirano usklađivanje ponude usluga i aktivnosti sa realnim potrebama stanovništva, kao i organizacije u odnosu na zahteve sa kojima se samouprava suočava,</li> <li>– opredeljivanje i sprovođenje, pod kontrolom političkih vlasti, pravih odluka u pogledu političkih smernica izabranih lica, svrhe i ograničenja javnog delovanja,</li> <li>– upotreba pregovaračke taktike.</li> </ul>					

<p>3/ Pokretanje i koordinacija projekata:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– asistiranje šefovima ili referentima projekata u vođenju kompleksnih operacija,</li> <li>– staranje o poštovanju metodologije vođenja projekata,</li> <li>– doprinos definisanju ciljeva i pokazatelja učinka,</li> <li>– organizovanje i praćenje pregleda projekata,</li> <li>– merenje uticaja realizacija na tehničkom planu, efikasnosti sprovođenja aktivnosti na organizacionom planu i efektivnosti rezultata na planu vladanja troškovima, na planu kvaliteta i rokova,</li> </ul> <p>4/ Koordinacija i upravljanje timovima uprave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– učiniti da se globalni projekat doživi kao zajednički,</li> <li>– razvijanje kulture javnih usluga,</li> <li>– koordiniranje i animiranje timova kadrova,</li> <li>– animiranje instance za koordiniranje lokalne samouprave i službi koje se bave kontinuitetom,</li> <li>– potvrđivanje ličnih radnih planova i/ili razrešavanje spornih pitanja u vezi sa njima, definisanje prioriteta u radu i određivanje načina na koji će se izvršavati,</li> <li>– staranje o razumevanju i primeni smernica koje je samouprava usvojila,</li> <li>– organizovanje prosleđivanja na viši nivo informacija od koristi za internu i eksternu komunikaciju,</li> <li>– doprinos analizi potreba službi i kompetencija iz ugla prioriteta i svrhe aktivnosti lokalne samouprave,</li> </ul> <p>5/ Učestvovanje u definisanju finansijske strategije:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– u saradnji sa ostalima, izrada finansijske strategije,</li> <li>– identifikovanje, u saradnji sa timom gradske uprave i ekspertskim službama, manevarskog prostora i pragova za uzbunjivanje,</li> <li>– predlaganje smernica za izradu i izvršavanje budžeta,</li> <li>– pronalaženje, u saradnji sa timom gradske uprave i ekspertskim službama, najadekvatnijih načina finansiranja i finansijskih konstrukcija,</li> <li>– praćenje izvršavanja budžeta.</li> </ul> <p>6/ Izrada sistema nadzora, informisanja i evaluacije:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– pokretanje i upravljanje instrumentima za nadzor i posmatranje,</li> <li>– analiziranje uticaja kretanja (političkih, pravnih, tehnoloških...) u okruženju na oblasti delovanja lokalne samouprave,</li> </ul>					
--	--	--	--	--	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>– identifikovanje i korišćenje korisnih izvora informacija.</li> <li>– doprinos definisanju, uspostavljanju i pokretanju informatičkog sistema upravljanja za lokalnu samoupravu.</li> <li>– merenje efekata i uticaja javnih politika na definicije ciljeva i pokazatelja učinka.</li> <li>– ocenjivanje kvaliteta usluga pruženih korisnicima.</li> <li>– razvijanje alata za pomoć pri odlučivanju.</li> </ul> <p>7/ Medijacija sa institucionalnim, ekonomskim i socijalnim okruženjem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– identifikovanje i mobilisanje logičnih partnera za zajedničko javno delovanje,</li> <li>– pregovaranje sa partnerima lokalne samouprave,</li> <li>– razvijanje, sprovođenje ili učestvovanje u zajedničkim projektima lokalnih samouprava, posebno u saradnji sa prigradskim naseljima,</li> <li>– doprinošenje definisanju teritorijalne strategije,</li> <li>– predlaganje instrumenata za dogovaranje sa korisnicima.</li> </ul>					
---	--	--	--	--	--

RADNI USLOVI					
Rad vikendom:	<input checked="" type="checkbox"/> NE	<input type="checkbox"/> DA	Putovanja	<input checked="" type="checkbox"/> NE	<input type="checkbox"/> DA
Otežani uslovi rada:	<input checked="" type="checkbox"/> NE	<input type="checkbox"/> DA			
Različite licence:	–				
Radno vreme:	8.00–12.30/14.00–19.30h	Buka:	–	Posebni temperaturni uslovi:	–
Položaj pri radu:	<input checked="" type="checkbox"/> Sedeći	<input type="checkbox"/> Stajući (% r. vremena):	Fizički napor:		
Ostalo (navesti): atipično radno vreme, neophodna fleksibilnost, stalno na raspolaganju, funkcionalni posao, upravljanje Odeljenjem za kulturno nasleđe					

Nosilac radnog mesta:	LEPINTE Bruno
ZVANJE:	Samostalni stručni saradnik
SUPERVIZOR:	Gospodin senator – gradonačelnik

#### 4.2.8 Opis radnog mesta načelnika Uprave za budžet, finansije i ljudske resurse, Never

Izrađen dana: 17. 10. 2005.	Od: Laurent PASCO	I od:
Ažuriran dana:	Od:	I od:

NAZIV RADNOG MESTA: NAČELNIK UPRAVE ZA BUDŽET, FINANSIJE I LJUDSKE RESURSE

**CILJNO ZVANJE:** STRUČNI SARADNIK

UPRAVA: UPRAVA ZA BUDŽET I FINANSIJE / UPRAVA ZA LJUDSKE RESURSE

SLUŽBA: BROJ IZVRŠILACA:

MESTO POVEZIVANJA: ZGRADA SKUPŠTINE GRADA

#### PROFIL RADNOG MESTA

TRAŽENO OBRAZOVANJE I ISKUSTVO: visoka stručna sprema (minimum matura + 3 godine visokog obrazovanja).

Radno iskustvo u lokalnim samoupravama.

Tražene kompetencije i kvaliteti	Neophodno	Poželjno	Fakultativno
Poznavanje tehnika povezanih sa funkcijom		x	
Organizovanost	x		
Komunikativnost	x		
Procedure / propisi (ukoliko se oslanja na stručne službe)		x	
Angažovanje	x		
Reaktivnost	x		
Inicijativa	x		
Timski duh / kooperativnost	x		
<i>SAMO ZA RUKOVODEĆA RADNA MESTA:</i>	x		
Osećaj za odgovornost / sposobnost donošenja odluka	x		
Animiranje i motivisanje timova	x		
Koliko je spreman da pomaže razvoj saradnika	x		
Međuljudski i društveni odnosi	x		
Sposobnost procenjivanja	x		



POSEBNE NADLEŽNOSTI			
Praćenje budžetske potrošnje:	<input type="checkbox"/> NE	<input checked="" type="checkbox"/> DA	U visini:
Upravljanje:	<input type="checkbox"/> NE	<input checked="" type="checkbox"/> DA	Broj podređenih saradnika: 14
Ostalo (navesti):			

POSLOVI I ZADACI RADNOG MESTA	PERIOD				
	STALNO				POVREMENO
	Svakodnevno	Sedmično	Mesečno	Godišnje	
– Učestvovanje u definisanju finansijskih i strateških smernica i njihovo sprovođenje	X				
– Obavljanje retrospektivnih i prospektivnih finansijskih analiza				X	
– Pomaganje i davanje saveta u pogledu finansijskih pitanja izabranim licima i službama	X				
– Izrada budžeta				X	
– Praćenje i kontrola izvršavanja budžeta			X		
– Kontrola subvencionisanih ustanova				X	
– Animiranje i upravljanje rukovodećim timovima Uprave za budžet i finansije		X			
– Učestvovanje u definisanju sektorskih politika ljudskih resursa grada i socijalne službe i njihovo sprovođenje	X				
– Obavljanje prospektivnih analiza u oblasti upravljanja ljudskim resursima (gradska uprava i socijalna služba)				X	
– Pomaganje i davanje saveta u vezi sa pitanjima ljudskih resursa izabranim licima i službama (gradska uprava i socijalna služba)	X				
– Upravljanje zapošljavanjem, personalom i kompetencijama (gradska uprava i socijalna služba)	X				
– Praćenje i kontrola sektorskih politika ljudskih resursa zaposlenih u gradskoj upravi i socijalnoj službi			X		
– Upravljanje socijalnim dijalogom (paritetne instance; odnosi sa sindikalnim organizacijama i predstavnicima zaposlenih u gradskoj upravi i u socijalnoj službi)			X		
– Animiranje i upravljanje rukovodećim timovima Uprave za ljudske resurse		X			
– Informisanje i komunikacija Uprave za ljudske resurse				X	

#### RADNI USLOVI

Rad vikendom: ☒ NE ☐ DA

Putovanja: ☒ NE ☐ DA

Otežani uslovi rada: ☒ NE ☐ DA

Različite licence:

Radno vreme:

Buka:

Posebni  
temperaturni  
uslovi:

Radni položaj: ☐ Sedeći ☐ Stajući (% rad. vremena) Fizički napor:

Ostalo (navesti):

**NOSILAC RADNOG MESTA:**

Laurent PASCO

FUNKCIONALNO ILI  
MENADŽERSKO RADNO MESTO:

MENADŽERSKO

ZVANJE: STRUČNI SARADNIK

SUPERVIZOR:

NAČELNIK GRADSKE  
UPRAVE

#### 4.2.9 Opis radnog mesta savetnika za prevenciju, Never

Izrađen dana: 5. decembra 2005.	Od: Chantal Lagarde	I od: Dr Peron
Ažuriran dana:	Od:	I od:

NAZIV RADNOG MESTA: Savetnik za preventivu u domenu higijene i bezbednosti na radu

CILJNO ZVANJE: Inženjer lokalne samouprave

UPRAVA: UPRAVA ZA LJUDSKE RESURSE

SLUŽBA: Služba za preventivnu i profesionalnu medicinu – Jedinica za prevenciju

MESTO POVEZIVANJA: Služba za preventivnu i profesionalnu medicinu – Place de Gué

##### PROFIL RADNOG MESTA

TRAŽENO OBRAZOVANJE I ISKUSTVO:

Inženjer higijene i bezbednosti na radu

Tražene kompetencije i kvaliteti	Neophodno	Poželjno	Fakultativno
Poznavanje tehnika povezanih sa funkcijom	x		
Organizovanost		x	
Komunikativnost		x	
Procedure / propisi	x		
Angažovanje	x		
Reaktivnost	x		
Inicijativa		x	
Timski duh / kooperativnost	x		
<i>SAMO ZA RUKOVODEĆA RADNA MESTA:</i>			
Osećaj za odgovornost / sposobnost donošenja odluka		x	
Animiranje i motivisanje timova		x	
Koliko je spreman da pomaže razvoj saradnika		x	
Međuljudski i socijalni odnosi		x	
Sposobnost procenjivanja		x	
Prilagodljivost upravljanja		x	

<b>POSEBNE NADLEŽNOSTI</b>				
Praćenje budžetske potrošnje:	<input type="checkbox"/> NE	<input type="checkbox"/> DA	Iznos: 5.000 evra	(odobreni budžet za Specijalizovani bolnički centar)
Rukovođenje:	<input type="checkbox"/> NE	<input type="checkbox"/> DA	Broj podređenih saradnika:	
Ostalo (navesti):				

POSLOVI I ZADACI RADNOG MESTA	PERIOD				
	STALNO				POVREMENO
	Svakodnevno	Sedmično	Mesečno	Godišnje	
– Sprovođenje politike prevencije  – Procena rizika / Jedinstveni dokument, opisi radnih mesta, bezbednosni kartoni  – Saveti i pomoć: zaposlenima, rukovodiocima, izabranim licima.  – Konsultacije u vezi sa projektima (objekti, mašine, Interventni tim, organizacija rada)  – Konsultacije sa tehničarem za prevenciju Specijalizovanog bolničkog centra  – Obuke iz bezbednosti					

<b>RADNI USLOVI</b>				
Rad vikendom	<input checked="" type="checkbox"/> NE	<input type="checkbox"/> DA	Putovanja	<input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> DA
Otežani uslovi rada:	<input checked="" type="checkbox"/> NE	<input type="checkbox"/> DA		
Različite licence:				
Radno vreme:	Buka:	Posebni temperaturni uslovi:		
Položaj pri radu:	<input type="checkbox"/> Sedeći	<input type="checkbox"/> Stajući (% rad. vremena)	Fizički napor:	
Ostalo (navesti):				

<b>NOSILAC RADNOG MESTA:</b>	LAGARDE CHANTAL
<b>ZVANJE:</b>	NOSILAC

## 4.3 Instrumenti za izbor i zaposlenje

### 4.3.1 Konkurs

#### 4.3.1.1 Eksterni konkurs, Ofenburg

Stručna oblast centralne službe

Ofenburg, 9. Juni 2009

**Kadrovske usluge**

**Štabu za rad sa štampom i javnošću**

#### **Eksterni konkurs za radna mesta**

---

Molimo vas da raspisete sledeći konkurs za radna mesta u subotu, 13. juna 2009, u lokalnom dodatku, u listu Badische Zeitung, celokupno izdanje, u Staatsanzeigeru i sledeće sedmice u Ofenblatu:

Sa skoro 60.000 stanovnika Ofenburg predstavlja atraktivno glavno mesto u Evroregiji Gornja Rajna. Grad nudi visok kvalitet života kao privredni, medijski i obrazovni centar, koji se ističe i širokom ponudom u oblasti kulture i mogućnosti provođenja slobodnog vremena. Kao poslodavac, grad Ofenburg nudi visok stepen kreativnosti. Usled potrebe za naslednikom u službi tražimo od 1. novembra 2009. godine:

---

#### **Rukovodioca odseka u kadrovskim uslugama**

U svojstvu zaposlenog na tom radnom mestu radiće na razvoju kadrovske politike ka modernom kadrovskom menadžmentu.

#### **Prioritetni zadaci:**

- priprema načelnih odluka u vezi sa kadrovskim menadžmentom,
- dalji razvoj celovitog koncepta kadrovskih usluga i
- uspostavljanje i proširenje sistema kontrole kadrova.

#### **Vaš profil:**

- završena visoka škola, kadrovski menadžment ili studije sa zvanjem diplomirani menadžer ili uporedivim stručnim usmerenjem,
- raspolazete višegodišnjim profesionalnim iskustvom kroz lični operativni i konceptijski rad,
- raspolazete nespornim znanjem u oblasti radnopravnih odnosa i kolektivnih ugovora.
- u stanju ste da samostalno radite na kreativnim rešenjima, koja su u skladu sa zahtevima prava, prakse i ekonomičnosti,
- imali ste do sada mogućnosti da dokažete na delu svoju kompetenciju rukovođenja,
- komunikativni ste i raspolazete visokim stepenom veštine pregovaranja.

Grad Ofenburg se zalaže za profesionalnu ravnopravnost kvalifikovanih žena i pozdravlja njihovu kandidaturu.

Za ovaj interesantan i zahtevan zadatak u okviru naše uprave nudimo odgovarajuću naknadu u skladu sa odredbama kolektivnog ugovora za zaposlene u javnim službama u platnom razredu 13 ili u slučaju postojanja karijernih pravnih uslova radni odnos u svojstvu državnog službenika u klasi A 13 (stariji službenik).

Zainteresovane kandidatkinje i kandidati treba da pošalju svoju dokumentaciju najkasnije do 3. jula 2009. godine na adresu: grad Ofenburg, odsek kadrovske usluge, poštanski pregradak 24 50, 77614 Ofenburg.

Za dodatne informacije na raspolaganju vam je gđin Bauer, rukovodilac stručnog dela centralne službe, telefon 0781 82–2240.

Albin Bauer

### **PONUDA ZA PROMENU RADNOG MESTA: INTERNI KONKURS ZA KNJIGOVODSTVENOG RADNIKA U SLUŽBI ZA OPŠTE KNJIGOVODSTVO I INVENTARISANJE: DVA IZVRŠIOCA (M/Ž)**

u okviru **Uprave za budžet i finansije**

Ciljna grupa: **administrativni asistent**

Finansijske službe lokalnih samouprava u ovom momentu beleže snažan razvoj u pravcu prilagođavanja novom okruženju koje karakterišu zahtevi za efikasnošću i učinkom u javnim poslovima.

U skladu sa tim, Uprava za budžet i finansije je pre leta otpočela realizaciju svog razvojnog projekta kako bi svoje kompetencije prilagodila novim zahtevima profesije (menadžment – upravljanje, finansijski inženjering, mapiranje finansijskih rizika, analiza troškova, digitalizacija...).

Za ostvarivanje tih zahteva Uprava za budžet i finansije raspolaže ljudstvom razumnog obima (15 ljudi) i moćnim informatičkim sistemom (CIRIL). Razvojni projekat uprave treba da ojača timski duh, internu komunikaciju i saradnju sa ostalim gradskim upravama.

Ova ponuda za promenu radnog mesta trebalo bi da Vam omogući da ostvarite svoje želje za profesionalnim napredovanjem u smislu:

- širih nadležnosti: dobili biste na upravljanje više budžetskih linija,
- više kontakata sa ljudima: imali biste brojne (interne i eksterne) sagovornike i pomagali biste u obuci i nadzirali administratore i korisnike IT sistema,
- upravljanje: otkrili biste jednu novu profesiju za koju biste bili obučeni i učestvovali u njenom razvoju.

#### ***Osnovni poslovi i zadaci:***

Pod rukovodstvom Šantal Baron, šefa Službe opšteg knjigovodstva i inventarisanja, vaši glavni zadaci bi bili:

- **Upravljanje portfolijom budžetskih aktivnosti:**
  - odobravanje narudžbi službi,
  - praćenje faktura dobavljača u postupku odobravanja od strane službi,
  - obrada prihoda i rashoda grada,
  - optimizacija rokova isplata/uplata,
  - savetovanje i pomoć službama,
  - organizacija računovodstvenih odnosa sa dobavljačima i službama javnog knjigovođe,
  - finansijsko izvršavanje javnih tendera.
- **Učestvovanje u nadzoru nad upravljanjem:**
  - analiza i praćenje prihoda od budžetskih aktivnosti iz portfolija.
- **Učestvovanje u radu na modernizaciji i razvoju službe i uprave:**
  - učestvovanje u internim radnim grupama,
  - putovanja radi razmene iskustava sa samoupravama istog nivoa,
  - pohađanje obuka u okviru celoživotnog usavršavanja.
- **Praćenje aktive grada (imovinski bilans):**
  - knjigovodstveno šifrovanje nabavki i dobara samouprave.

***Sekundarni poslovi i zadaci:***

- odgovaranje na telefon,
- upravljanje narudžbinama potrošnog materijala,
- razvrstavanje ulazne i izlazne pošte,
- praćenje plana arhiviranja.

***Veštine i znanja:***

- poznavanje tehnika povezanih sa radnim mestom,
- poznavanje informatike i kancelarijskih alata,
- rigoroznost, reaktivnost i organizovanost,
- timski duh i kooperativnost,
- zainteresovanost,
- poštovanje procedura i propisa.

***Poželjno obrazovanje i iskustvo:***

- prvi stepen poznavanja javnog knjigovodstva,
- poznavanje javnih tendera.

***Dodatne informacije***

Uprava za ljudske resurse Vas poziva da dođete i upoznate se sa opisom radnog mesta, na zakazivanje, sa svim detaljima, kompetencijama i specifičnostima željenog profila. Molimo Vas da zakažete dolazak preko Brižit Kolen, tel 03 86 68 47 98 ili Karin Gribek 03 86 68 46 42.

***Zatvaranje konkursa***

Kandidati treba da dostave motivaciono pismo Upravi za ljudske resurse najkasnije do **16. septembra 2011. godine.**

**Gradonačelnik**  
**Floran Sent Far Garo**



### 4.3.2 Liste pitanja koja se postavljaju na razgovoru o zaposlenju

#### 4.3.2.1 Uputstvo za razgovor sa kandidatima br. 1, Ofenburg

15. oktobra 2009.

Kandidat .....

Uverljiva komunikacija i argumentacija	Napomene
<ul style="list-style-type: none"><li>• Podržava verbalnu komunikaciju mimikom i gestikulacijom, govori jasno i razgovetno</li><li>• Aktivno sluša, raspituje se, održava kontakt pogledom, odgovara partneru u razgovoru</li><li>• Raspituje se, shvata</li><li>• Deluje autentično i uverljivo</li><li>• Jasna argumentacija, razumljiva i uverljiva</li><li>• Argumentacija diferencirana, doprinosi transparentnosti različitih stavova, širok spektar argumentacije</li><li>• Pridobija za vlastiti stav</li></ul>	

#### Ocena

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Nije posmatran

Vrlo jasno je posmatran

Stručna znanja/iskustva	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pokazao se kao stručno kompetentan i otvoren za nova znanja</li><li>• Prepoznaje šanse i rizike i procenjuje alternative</li><li>• Raspolaže širokim i sigurnim pravničkim stručnim znanjem</li><li>• Ima jasne ideje o radu komunalne jedinice u oblasti pravo</li><li>• Raspolaže praktičnim iskustvom na komunalnom nivou</li><li>• Shvata predstavljene primere slučajeva, nudi na pravu zasnovano rešenje sa odgovarajućim obrazloženjem</li></ul>	

#### Ocena

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Nije posmatran

Vrlo jasno je posmatran

Sposobnost za saradnju i kritiku	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deluje pomirljivo, teži ka rešenjima, podstiče druge na učešće</li> <li>• Informiše druge i usaglašava svoje postupke sa drugima</li> <li>• Pokazuje da ceni druge</li> <li>• Suočava se sa konfliktima, govori o konfliktima kao takvima, ne izbegava da bude kritikovan i da kritikuje</li> <li>• Konstruktivno formuliše kritiku i obezbeđuje prihvatanje kritike</li> <li>• Sposoban na sklapanje kompromisa, ali ne deluje suviše popustljivo</li> </ul>	

#### Ocena

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Nije posmatran

Vrlo jasno je posmatran

Polaze pravo na vođstvo i orijentacija ka cilju	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ima iskustvo u vođenju i razmišljao je o tome</li> <li>• Pokazuje volju da vodi</li> <li>• Orijentisan ka cilju, postavlja prioritete</li> <li>• Preuzima odgovornost za sadržaj, rezultate i proces</li> <li>• Postupa sistematski i metodički</li> <li>• Spreman je da donosi odluke</li> <li>• Obezbeđuje rezultate</li> <li>• Vodi razgovor koji je usmeren na cilj</li> <li>• Sprovodi svoje zamisli uprkos otporu i preuzima za to odgovornost</li> </ul>	

#### Ocena

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Nije posmatran

Vrlo jasno je posmatran

Sposobnost učenja i motivacija	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verodostojno obrazlaže promenu radnog mesta kojoj teži</li> <li>• Ispostavio se kao verziran i duhom pokretljiv</li> <li>• Deluje otvoreno i voljan da uči</li> <li>• Dovodi u pitanje vlastite stavove i način ponašanja</li> <li>• Procenjuje vlastiti način ponašanja primerno kritički, menja ga ukoliko je to neophodno</li> <li>• Razmišlja o strukturama, procesima i činjenicama</li> <li>• Preuzima odgovornost za vlastiti stručni i lični razvoj</li> <li>• Želi da utiče na procese i strukture koje doživljava kao nezadovoljavajuće</li> </ul>	

#### Ocena

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Nije posmatran

Vrlo jasno je posmatran

#### 4.3.2.2 Uputstvo za razgovor sa kandidatima br. 2, Ofenburg

Datum:

Prezime

Ime

Stručna oblast \_\_\_\_\_ odsek/radno mesto:

Prisutni:

##### **Pozdravljane / predstavljanje**

*Uvod, pozdravljanje (predstavljane učesnika), opuštanje (put, mesto stanovanja kandidata, vreme itd.), pregled toka razgovora (kratko objašnjenje o čemu će se razgovarati)*

Obrazovanje i radno iskustvo (cilj je da se utvrdi da li radno mesto odgovara interesovanjima i sposobnostima kandidata i da li i kakav hobi i interesovanje ima kandidat ima)

---

---

---

Obrazovanje (uslov su završene stručne visokoškolske studije; koja ste praktična profesionalna iskustva stekli u tom periodu, zašto ste se opredelili za te studije, koje oblasti su vam se dopale, a koje nisu ili su Vam se manje dopale?):

---

---

---

Profesionalni razvoj / iskustva u upravi (zadaci i delatnosti i sa njima povezana iskustva; šta vam se posebno dopalo u dosadašnjim poslovima?):

---

---

---

Promena motivacije (koji su vaši motivi za kandidaturu, da li postoji neki poseban izazov da rizikujete zaposlenje na određeno vreme?):

---

---

---

Kakvu ideju imate o poziciji za koju ste se kandidovali?

---

---

---

Gde su bila težišta vašeg dosadašnjeg rada? Šta vam se najviše dopadalo? Šta je na tom radnom mestu bilo posebno frustrirajuće, kako ocenjujete svoj učinak? Kakve mogućnosti napredovanja je nudilo poslednje radno mesto? Šta je po vama na radnom mestu posebno poželjno?

---

---

---

Koja posebna znanja ste do sada stekli, a koja su potrebna na ovom radnom mestu?

---

---

---

Praktična iskustva u oblastima ..... itd.?

---

---

---

### **Socijalne i lične kompetencije**

Sposobnost za timski rad i timska iskustva. Koje ste uloge do sada obavljali u timovima? Kako ste se suočavali sa problemima u timu? (U slučaju da kandidat nema iskustva u timskom radu, raspitati se o očekivanjima od timskog rada.)

---

---

---

Fleksibilnost / odnos prema opterećenju (radi provere, da li kandidat rade sa visokim ulogom, pod pritiskom kratkih rokova pokazuje da li je u stanju da se usredsredi na određene zadatke i oblasti, koncentrišući se na bitno) (Pitanja u vezi sa situacijama u kojima su važni poslovi ili teški zadaci morali da se obave pod vremenskim pritiskom. Kako ste postupali?)

---

---

---

Sposobnost za konflikte i komunikaciju (pokazao se kao kompetentan u ophođenju sa ljudima; pravovremeno prepoznaje konflikte i pokušava da sa učesnicima nađe rešenje. (Da li ste se već ranije nalazili u otvorenom konfliktu između raznih strana? Kako ste se ponašali? Kako se konflikt razrešio? Šta radite kada vaš pretpostavljeni stalno odbija vaše predloge?)

---

---

---

Savetodavna kompetencija i umešnost u pregovaranju (iskustva sa klijentima, metodički pristup u razgovorima)

---

---

---

Dodatno obrazovanje (Koje oblike dodatnog obrazovanja ste pohađali u poslednje vreme? Posledice po profesionalnu svakodnevicu? Da li imate još neke planove u vezi sa dodatnim obrazovanjem?)

---

---

---

Koje informacije ste pronašli na Homepage-u gradske uprave Ofenburga? Da li imate iskustva u radu sa Excel-om, Word-om, Power Point-om?

---

---

---

Kad je reč o uvođenju u posao, sa kojim eventualnimh budućim zadacima procenjujete da ćete imati najveće poteškoće?

---

---

---

Da li imate hobi, interese, porodične obaveze, koji bi po svojim zahtevima mogli da budu u konkurenciji sa radnim mestom (npr. nedostatak vremena i sl.)?

---

---

---

Procena samog sebe – Da li se vlastita procena o sebi poklapa sa zapažanjima iz dosadašnjeg toka razgovora? (Koje su vaše profesionalne prednosti i mane? Čime do sada niste bili u potpunosti zadovoljni? Koje su prema iskazima drugih ljudi vaše najbolje osobine? U kojim tačkama biste još radili na sebi? Šta mislite da Vas posebno odlikuje u odnosu na ostale kandidate?)

---

---

---

Koje informacije je kandidat želeo da zna (radi utvrđivanja da li se kandidat prijavio za bilo koje radno mesto ili se ipak intenzivno suočio sa radnim mestom i budućim poslodavcem)

---

---

---

Pitanja koja je postavio kandidat: .....

---

---

---

Završetak razgovora (Kada najranije možete da stupite na radno mesto? Godišnji odmor? Još neka otvorena pitanja? Objasniti ostatak postupka i pozdraviti se.)

---

---

---

### **Ukupan utisak**

- ☐ Izražava se srazumljivo i govori razgovetno.
- ☐ **Ostavlja negovan i kultivisan utisak.**
- ☐ Ostavlja utisak fleksibilnosti i podnošenja pritiska.
- ☐ Lepo se predstavlja.
- ☐ Formuliše sažeto.
- ☐ Govori tečno i živo.
- ☐ Govori dovoljno dobro francuski.
- ☐ Pažljivo sluša.
- ☐ Sam postavlja pitanja radi razjašnjavanja.
- ☐ **Potpuno odgovara profilu zahteva.**

Ime kandidata .....

Teški invalid? Stepen invalidnosti .....

Obrazovanje .....

Profesionalno iskustvo .....

Dokumentacija kompletna? .....

Obračanje sadržinsko? .....

Biografija logična? Bez nejasnoća?

---

Svedočanstva potpuna?

---

Stručna kompetencija:

---

---

Socijalna kompetencija:

---

---

Ostale lične kompetencije:

---

---



### 4.3.2.3 Uputstvo za intervju za radno mesto rukovodioca za budžet i finansije, Frajburg

#### Pozdravljanje i predstavljanje komisije za izbor

- Hvala vam što ste došli.
- Napomena da se prave beleške.
- Napomena u vezi sa trajanjem intervjua.

#### Predstavljanje zadataka i organizacione strukture službe

##### Motivacija

- ☐ Opišite Vašu profesionalnu karijeru i težište delatnosti Vašeg sadašnjeg rada.
- ☐ Zašto ste konkurisali na ovo mesto?
- ☐ Zašto mislite da ste Vi odgovarajući kandidat za ovo mesto?
- ☐ Zašto želite profesionalne promene?

##### Stručna kompetencija

#### Konkretna stručna pitanja iz delokruga zadataka. Kao smernica može da posluži profil zahteva za radno mesto.

Osoba na tom mestu je, između ostalog, nadležna za koordinaciju sastavljanja i sprovođenja plana budžeta, kao i za upravljanje njegovim neometanim sprovođenjem, eventualnim slučajevima knjiženja i procenom i razvojem obračuna poslovanja.

- ☐ Kakvo konkretno profesionalno iskustvo imate u oblasti budžeta i finansija?
- ☐ Kakvo iskustvo imate u poslovima koordinacije i upravljanja?
- ☐ Sa kojim SAP-modulima ste do sada imali prilike da radite (primeri)?
- ☐ Koji su vam drugi SAP-moduli osim ovoga poznati?
- ☐ Kojim znanjima raspolazete u oblasti dodeljivanja poslova?
- ☐ U kojim oblastima ste do sada morali da vodite zapisnike, podnosite pismene zahteve ili pišete predloge za određena tela?

Da li možete da nam navedete konkretne primere?

#### Od 2015. godine će se primenjivati „Novo pravo u oblasti opštinskih budžeta“ (NKHR)

- ☐ Kakve predstave imate o tome i da li ste sa temom NKHR bliže upoznati?
- ☐ Koji suštinski ciljevi treba da se ostvare pomoću NKHR?

#### Kada zamenjujete rukovodstvo odseka, osim odgovornosti u Vašoj stručnoj oblasti, imate i nadležnosti, između ostalog, u oblasti kadrovske politike cele službe.

- ☐ Kakvim znanjima i iskustvima raspolazete u oblasti kadrovske politike?  
(osnovna znanja iz oblasti tarifnog prava, zaštite na radu, prava zastupanja interesa zaposlenih u javnim službama itd.)
- ☐ Da li možete da nam navedete konkretne primere?

##### Lična kompetencija

#### Odsek pruža usluge celoj službi. Zato, s jedne strane, treba obratiti pažnju na poštovanje pravnih propisa, a s druge, i na ograničena znanja zaposlenih na tehničkim poslovima u vezi sa formalnim i administrativnim stvarima.

- ☐ Kako s tim u vezi zamišljate usaglašeno zajedništvo u interesu obavljanja zadataka?
- ☐ Kako ćete obezbediti da se, na primer, u slučaju odsustva zaposlenih, vaš stručni rad, a posebno poslovi knjiženja, i dalje funkcionišu? (Na primer, sami ćete zasukati rukave i knjižiti.)

### **Metodička kompetencija**

**Rezultati rada relevantni za finansije vaše službe treba da se obrade na jasan način u statističke svrhe i radi upravljanja upravom.**

- ☐ ☐ Koje instrumente za evaluaciju i prezentaciju biste koristili tom prilikom?
- ☐ ☐ Koje konkretne evaluacije/prezentacije ste koristili u vašoj dosadašnjoj praksi?

### **Socijalna kompetencija**

- ☐ ☐ Koje osobine Vas posebno odlikuju?
- ☐ ☐ Opišite nam situaciju u kojoj ste neku od navedenih osobina morali da potvrdite (konkretna dodatna pitanja prilikom opisa slučaja, ophođenje u određenoj situaciji, posledice).
- ☐ ☐ Šta podrazumevate pod timskim radom?

### **Kompetencija rukovođenja**

- ☐ ☐ Sa kojim ste se instrumentima rukovođenja do sada susreli kao zaposleno lice i koji su Vam još instrumenti rukovođenja poznati?
- ☐ ☐ Na koji način ćete rukovoditi svojim zaposlenima?
- ☐ ☐ Na koji način ćete se pobrinuti za kvalitetno zajedništvo u timu i odgovarajuću motivaciju pojedinačnih zaposlenih?

### **Završna pitanja**

- ☐ ☐ Kada biste najranije mogli da stupite na dužnost u gradu Frajburgu? Da li ste sa Vašim dosadašnjim poslodavcem razgovarali o mogućem terminu prelaska?
- ☐ ☐ Da li Vi imate neko pitanje za nas?
- ☐ ☐ Napomena u vezi sa daljim postupkom (kada će uslediti povratna informacija)

### 4.3.3 Procedura zapošljavanja, Strazbur

Pravi vodič za vođenje sastanka i odabir kandidata u suštini ne postoji. Ipak, raspoložemo procedurom, odnosno alatom koji nam omogućava da utvrdimo modelitete zapošljavanja zajedno sa službom u kojoj će novi radnik raditi.

1. U prethodnom postupku zainteresovana služba se dogovara o potrebama za novim radnicima i njihovim poslovima i zadacima sa nadređenima (načelnikom te uprave ili načelnikom opštinske/gradske uprave). Zavisno od vrste radnog mesta obaveštava se i izabrano lice.
2. Modalitete zapošljavanja određuje uprava/služba koja prima novog radnika, osoba zadužena za ljudske resurse odnosno uprave ili službe i Uprava za ljudske resurse i oni se formalizuju u dokumentu na koji sve uključene strane daju saglasnost (videti referentne dokumente za zapošljavanje u nastavku teksta):
  - sastavljanje i saglasnost na opis radnog mesta: poslovi i zadaci, tražene kompetencije, na određeno/neodređeno vreme, sistematizacija, hijerarhijski nivo, uslovi rada, moguća visina naknade itd.,
  - modaliteti zapošljavanja i traganja za kandidatom: interni i/ili javni konkurs, rok za zapošljavanje, detalji objavljivanja (troškovi, u kojem mediju), rokovi,
  - modaliteti odabira kandidata: definisanje i određivanje prioriternih kriterijuma za izbor na osnovu biografije i eventualno organizovanje testova za prolazak u drugi krug itd.
3. Zapošljavanje se odvija na osnovu pomenutih elemenata pošto je na njih data saglasnost:
  - traganje za kandidatima u već postojećim bazama podataka (internim i eksternim), među zaposlenima koji su izrazili želju za promenom radnog mesta ili onih za koje se traži novi raspored (prekvalifikacija)(u zavisnosti od vrste radnog mesta),
  - selekcija biografija na osnovu prioriternih kriterijuma na koje je prethodno data saglasnost (po objavljivanju),
  - predstavljanje biografija najrelevantnijih kandidata za službu,
  - sastavljanje komisije i razgovori sa kandidatima,
  - sastavljanje izveštaja sa razgovora sa kandidatima.
4. Konačni izbor kandidata i određivanje uslova za stupanje na radno mesto (zvanje i naknada, preuzimanje podataka iz CET, tj. banke podataka o radnim satima i zarađenim slobodnim danima, odmorima, DIF/individualno pravo na obuku) zajednički obavljaju služba u kojoj će raditi novi radnik i Uprava za ljudske resurse. U slučaju neslaganja, o tačkama razmimoilaženja odlučuje Opšta uprava opštine/grada.

Zavisno od vrste radnog mesta, izabranim licima se pre donošenja konačne odluke mogu predstaviti jedan ili više najboljih kandidata.

5. Direktor za ljudske resurse započinje administrativnu proceduru prijema u radni odnos.

### Referentni dokument za zapošljavanje

Tim dokumentom se određuje modalitet predstojećeg zapošljavanja u saradnji sa službom u kojoj će novi radnik raditi. Priključuje se opisu radnog mesta, koji se po potrebi ažurira i sadrži sledeće podatke:

- posebnosti službe/uprave koje mogu imati uticaja na radno mesto u toku narednih meseci ili godina,
- kriterijume na osnovu kojih će Uprava za ljudske resurse izvršiti selekciju biografija kandidata za pravljenje užeg izbora: diplome, iskustvo, profesionalni kvaliteti ili kvaliteti u vezi sa međuljudskim odnosima itd.

- profil željenog kandidata (na osnovu potrebnih kompetencija iz opisa radnog mesta) u vezi sa posebnostima radnog mesta: kontekst, odnosi sa izabranim licima, odnosi sa spoljnim partnerima, itd.
- mogućnost prijema kandidata specifičnog profila: juniori, seniori, lica na raspolaganju, hendikepirani, itd.
- modaliteti objavljivanja konkursa: oglas (suština i forma), u kojem mediju (interno, javno, interno i javno, prvo interno pa javno), obraćanje specijalizovanoj agenciji za zapošljavanje, itd.
- sastav izborne komisije,
- željeni datum stupanja na radno mesto,
- eventualni testovi za proveru kompetencija kandidata.

Ovaj dokument potpisuju obe strane i može se upotrebiti protiv njih u slučaju problema prilikom prijema kandidata.

## 4.4 Vodiči i formulari za stručnu ocenu

### 4.4.1 Službena ocena, Frajburg

#### 1. Uvod

Ovom komponentom razvoja kadrova uređeno je službeno ocenjivanje zaposlenih Gradske uprave Frajburg.

Suštinski aspekti uključivanja u koncept razvoja kadrova Gradske uprave su:

- obavezno povezivanje ocenjivanja sa razvojem kadrova „**vođenje pomoću dogovornih ciljeva**“ u skladu sa ciljevima iz uputstva Gradske uprave „Informišemo i dajemo orijentire putem dogovornih ciljeva“,
- **diferencirano ocenjivanje** pojedinačnih zaposlenika putem usmeravanja ocenjivanja na **konkretni profil zahteva dotičnog radnog mesta**,
- jedan instrument treba staviti na raspolaganje radi **podrške rukovodiocima i unapređenja komunikacije** između rukovodioca i zaposlenog, i to:
  - o **ciljevima** cele organizacije i dotične organizacione jedinice u smislu povećanja transparentnosti i efikasnosti, kao i
  - o **ličnim ciljevima učinka** i sa time povezanim kompetencijama u smislu veće jasnoće ocenjivanja i najveće moguće transparentnosti;da se na osnovu ocenjivanja koje vrše rukovodioci prepoznaju **dobre i loše** strane i na taj način omogući individualno **planiranje razvoja kadrova** u skladu sa potrebama, da se podrži profesionalni i lični razvoj zaposlenog, da se unaprede postojeće ideje ili eventualno iniciraju neophodne kadrovske mere, ograničavanje kriterijuma ocenjivanja na bitne **osnovne komponente** kako bi se ostvarilo lakše rukovanje i primena za korisnike, **jačanje ideje učinka** putem stimulisanja zaposlenih sistemom naknada za učinak u skladu sa paragrafom 18 Tarifnog ugovora za zaposlene u javnim službama grada Frajburga.

#### 2. Ciljevi

Pojedinačni ciljevi koje treba ostvariti sistemom ocenjivanja su:

---

---

Glavna i kadrovska služba

Frajburg

#### 4.4.2 Formular za ocenjivanje, Frajburg

Kancelarija	Prvi ocenjivač	Telefon:	Obuka u ocenjivanju održana:
-------------	----------------	----------	------------------------------

#### Službeno ocenjivanje

Prezime i ime:		Datum rođenja:	
Funkcija:		Na funkciji od:	
Period ocenjivanja:	Radno vreme: puno                      skraćeno	Broj radnog mesta:	
Oblast zadatka (kratak opis):			

Osobine zahteva:	Kratak opis:	Opisna ocena:
------------------	--------------	---------------

#### 1. Stručna kompetencija

Zahtev se ...  
(označiti krstićem)

1.1	Kvalitet ispunjenja zadataka	<ul style="list-style-type: none"> <li>Raspolaže teoretskim znanjem i praktičnim umećem neophodnim za posao i to koristi usmereno ka cilju</li> <li>Zadatke obavlja sa odgovarajućim rezultatima</li> </ul>	Nadmašuje Ispunjava Pretežno ispunjava Ispunjava delimično
1.2	Kvantitet ispunjenja zadataka	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obavlja prenesene zadatke na vreme</li> <li>Količina posla i radno vreme su u primerenom odnosu</li> </ul>	Nadmašuje Ispunjava Pretežno ispunjava Ispunjava delimično
1.3	Ekonomičnost u delovanju	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ophodi se odgovorno i efikasno sa resursima (kadrovi, materijal, vreme, novac)</li> </ul>	Nadmašuje Ispunjava Pretežno ispunjava Ispunjava delimično

- Ukoliko se zahtevi ispunjavaju **delimično** ili se **nadmašuju**, treba napisati obrazloženje na odvojenom listu papira.

Osobine zahteva:	Kratak opis:	Opisna ocena:
------------------	--------------	---------------

## 2. Metodička kompetencija

(poznavanje određenih tehnika rada i sposobnost da se one koriste usmereno ka cilju)

Zahtev se....  
(stavite krstić)

2.1	Organizacija rada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ume da planira, koordinira i logično sprovodi tokove rada na racionalan i ka cilju usmeren način</li> <li>• Obraća pažnju na posledice i uzajamno dejstvo kao i kontekst</li> </ul>	Nadmašuje Ispunjava Pretežno ispunjava Delimično ispunjava
2.2	Sposobnost rešavanja problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probleme ume da rešava u vlastitoj odgovornosti konstruktivno, efikasno i uspešno</li> </ul>	Nadmašuje Ispunjava Pretežno ispunjava Delimično ispunjava
2.3	Unapređenje i sprovođenje ravnopravnosti šansi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prilikom planiranja i delovanja uzima u obzir dejstvo na interese različitih životnih situacija različitih grupa lica (žene, muškarci, invalidi, stranci)</li> </ul>	Nadmašuje Ispunjava Pretežno ispunjava Delimično ispunjava

## 3. Lična kompetencija

(sposobnosti koje osoba nosi u sebi)

Zahtev se...  
(označiti krstićem)

3.1	Podnošenje opterećenja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I pod velikim radnim pritiskom i teškim uslovima rada ispunjava zahteve učinka</li> </ul>	Nadmašuje Ispunjava Pretežno ispunjava Delimično ispunjava
3.2	Motivacija za učinak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spreman da se koncentrisano i motivisano posveti zadatku i uspešno ga savlada</li> </ul>	Nadmašuje Ispunjava Pretežno ispunjava Delimično ispunjava
3.3	Fleksibilnost/ spremnost da uči	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ume brzo da se prilagodi promenama i usmerava svoje delovanje prema tome</li> <li>• Otvoren je za novine, aktivno i usmereno ka budućnosti se sa njima suočava</li> </ul>	Nadmašuje Ispunjava Pretežno ispunjava Delimično ispunjava
3.4	Sigurnost i uverljivost nastupa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samouveren i kompetentan</li> <li>• Probojan</li> <li>• Ume da ubedi druge dobrom argumentacijom</li> </ul>	Nadmašuje Ispunjava Pretežno ispunjava Delimično ispunjava

- Ukoliko se zahtevi ispunjavaju **delimično** ili se **nadmašuju**, treba napisati obrazloženje na odvojenom listu papira.

Osobine zahteva:	Kratak opis:	Opisna ocena:
------------------	--------------	---------------

#### 4. Socijalna kompetencija

(sposobnost da se sarađuje sa ljudima i doprinese povoljnoj klimi u preduzeću, sposobnost uživanja, ponašanje prilagođeno situaciji)

Zahtev se....  
(označiti krstićem)

4.1	Orijentisanost prema klijentima i građanima	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poznaje i uzima u obzir, i u smislu realizacije jednakosti šansi, interese klijentkinja i građanki</li> <li>Konstruktivno se odnosi prema žalbama</li> <li>Ima ljubazan nastup</li> </ul>	Nadmašuje Ispunjava Pretežno ispunjava Delimično ispunjava
4.2	Sposobnost za timski rad i kooperaciju	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uklapa se u radno okruženje, orijentisan na zadatke</li> <li>Ume da se suoči sa različitim mišljenjima i ličnostima i da s njima sarađuje na osnovu kompromisa i postizanja konsenzusa</li> </ul>	Nadmašuje Ispunjava Pretežno ispunjava Delimično ispunjava
4.3	Umeće komuniciranja/ sposobnost uživanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prilagođava se u skladu sa situacijom različitim činjeničnim stanjima i sagovornicima i komunicira na odgovarajući način sa onim kome se obraća</li> <li>Uspostavlja odnose sa drugima aktivnim slušanjem, pažnjom i otvorenim pitanjima</li> </ul>	Nadmašuje Ispunjava Pretežno ispunjava Delimično ispunjava
4.4	Umeće sa konfliktima	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suočava se sa ličnim i stručnim konfliktima i savladava ih</li> <li>Ume da kritikuje, prihvati kritiku i ima konstruktivan odnos prema njoj</li> </ul>	Nadmašuje Ispunjava Pretežno ispunjava Delimično ispunjava

#### 5. Kompetencija rukovođenja

Popunjava se samo za rukovođeće zadatke!

Zahtev se....  
(označiti krstićem)

5.1	Upravljanje zadacima	<ul style="list-style-type: none"> <li>Razmišlja povezano, prepoznaje širi kontekst i deluje u skladu sa tim</li> <li>Postavlja prioritete i ciljeve</li> <li>Obraća pažnju na posledice delovanja</li> </ul>	Nadmašuje Ispunjava Pretežno ispunjava Delimično ispunjava
5.2	Ka cilju usmereno delovanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ugovara realne, merljive i izazovne ciljeve</li> <li>Brine o realizaciji ciljeva i strategija</li> </ul>	Nadmašuje Ispunjava Pretežno ispunjava Delimično ispunjava
5.3	Umeće integrisanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ume da poveže različite/suprotstavljene ličnosti i stvarne interese u smislu zajedničkog obavljanja zadataka</li> </ul>	Nadmašuje Ispunjava Pretežno ispunjava Delimično ispunjava



5.4	Motivisanost i orijentisanost ka zaposlenima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaposlene podržava i prema njima je zahtevan tako što im prosleđuje informacije, a zadatke i odgovornost delegira</li> <li>• Prepoznaje potencijale zaposlenih i podržava ih</li> </ul>	Nadmašuje Ispunjava Pretežno ispunjava Delimično ispunjava
-----	--	--	---

- Ukoliko se zahtevi ispunjavaju **delimično** ili se **nadmašuju**, treba napisati obrazloženje na odvojenom listu papira.

**Popunjavati samo ukoliko se zahtevi „nadmašuju“ ili „delimično ispunjavaju“!**

Zahtevi:	Opisna ocena:	Obrazloženje:
----------	---------------	---------------

	Nadmašuje Delimično ispunjava		
--	----------------------------------	--	--

	Nadmašuje Delimično ispunjava		
--	----------------------------------	--	--

	Nadmašuje Delimično ispunjava		
--	----------------------------------	--	--

	Nadmašuje Delimično ispunjava		
--	----------------------------------	--	--

	Nadmašuje Delimično ispunjava		
--	----------------------------------	--	--

	Nadmašuje Delimično ispunjava		
--	----------------------------------	--	--

## 6.0 UKUPAN SUD

--

## 6.1 PROCENA POTENCIJALA

--

## 6.2 MOGUĆE MERE RAZVOJA KADROVA

--

Procena je licu koje je ocenjivano saopštena Datum / potpis prvog ocenjivača
---

Datum / potpis drugog ocenjivača
----------------------------------

Prvi ocenjivač je procenu sa mnom razmotrila dana ..... i uručila mi jedan primerak u fotokopiji. Potpis ocenjivanog lica
--

### Prilog:

Aktuelni profil zahteva  
(Molimo, uvek priložiti)

### 4.4.3 Službeno ocenjivanje, Frajburg

#### Uvod

Pre nego što započnete sa ocenjivanjem, trebalo bi da se upoznate sa komponentom „Službeno ocenjivanje zaposlenih u Gradskoj upravi Frajburga“, i to na taj način što ćete pohađati odgovarajuću informativnu obuku radi uvođenja u ocenjivanje.

Za konkretno postupanje preporučujemo vam:

- da se prvo podsetite aktuelnih zahteva radnog mesta na kojem će osoba koju ocenjujete raditi uz pomoć opisa radnog mesta ili profila zahteva,
- da to uporedite sa konkretnim zapažanjima o ponašanju i stepenom ostvarenja cilja, a da
- zatim procenite učinak zaposlenih u svim oblastima kompetencije, uz korišćenje iscrpnih opisa pojedinih karakteristika učinka.

Pomoću brižljive pripreme za ocenjivanje i doslednog poštovanja postupka uspećete realno da ocenite učinak vaših zaposlenih u odnosu na zahteve radnog mesta.

#### Šta može da utiče na moje opažanje?

#### Prepreke prilikom ocenjivanja – greške u opažanju i ocenjivanju

Objektivno opažanje ne postoji. Svako posmatranje i ocenjivanje je subjektivno. Greške u opažanju i tendencije u prosuđivanju utiču na sliku koju stvaramo i iskrivljuju je. One se nikada ne mogu u potpunosti isključiti.

Međutim, mogućnost pogrešne procene može da se smanji ukoliko postanete svesni nekoliko tipičnih grešaka u opažanju i ocenjivanju. Tim povodom ćemo u tabeli koja sledi opisati neke greške u opažanju i ocenjivanju.

Greške prilikom opažanja i ocenjivanja	Opis
Iskrivljeno posmatranje	Sveukupno se posmatra i ocenjuje suviše mali broj situacija ili uvek slične situacije.
Efekat Benjamin	Mlađi zaposleni se ne ocenjuju prema njihovom stvarnom učinku, zato što još mora postojati slobodan manevarski prostor, a oni još ne mogu biti tako dobri kao njihove starije i iskusnije kolege i koleginice.
Generalizacija	Na osnovu nekoliko posebno upadljivih osobina donose se zaključci o ukupnom ponašanju.
Efekat hijerarhije	Tendencija da se zaposleni ocenjuju zavisno od njihovog položaja u hijerarhiji, to jest što je neko na višem položaju u hijerarhijskoj strukturi, to će biti bolje ocenjivan. Obrnuto, što je niže u hijerarhiji, to će biti lošije ocenjivan.
Greška korelacije	U odnosu između dva kriterijuma ocenjivanja neopravdano se pretpostavlja logična povezanost (korelacija), te se oni više ne ocenjuju nezavisno jedan od drugog. Na primer, za onoga koji nastupa sigurno i samouvereno „pretpostavlja“ se da je posebno otporan na pritisak.
Efekat tolerancije	Tendencija primenjivanja „samilosti pre prava“, bez izuzetka, te se prilikom ocenjivanja koristi samo gornji deo skale ocenjivanja.

Greške prilikom opažanja i ocenjivanja	Opis
Efekat bliskosti	Kada su ocenjivač i ocenjivani osobe koje intenzivnije sarađuju i koje češće službeno kontaktiraju, može doći do iskrivljenog ocenjivanja u zavisnosti od stanja odnosa između tih osoba. To znači da ocenjivani postaje „sličan ocenjivaču“, te se u skladu sa tim ocenjuje blagonaklono.
Skorašnji efekat	Ocenjuje se samo ono što se dogodilo u najskorije vreme pošto se poslednji utisci bolje pamte od ranijih. Gube se rezultati ranijih perioda posmatranja zbog, na primer, nepostojanja sistematskog beleženja i dokumentacije.
Greške na osnovu strogosti i kontrasta	Ocenjivanje se meri u odnosu na ponašanje samog ocenjivača. Na primer, neki rukovodilac sa izuzetno visokim zahtevima u odnosu na učinak ocenjuje svoje zaposlene generalno suviše strogo.
Tendencija „uravnilovke“	Ocenjivanje se u celini koncentriše na sredinu prosečnog učinka.
Efekat nadjačavanja	Neka posebno upadljiva karakteristika „nadjačava“ sve ostale: nastaje kako pozitivno tako i negativno dejstvo „usisavanja“ ostalih kriterijuma ocenjivanja
Predrasuda (prvi utisak)	Nove informacije se tumače u svetlu već ranije postojećih stavova.

Greške prilikom opažanja i ocenjivanja na osnovu pola	Opis
Isto ponašanje – različito ocenjivanje Isto ponašanje se različito ocenjuje u zavisnosti od toga da li potiče od žene ili muškarca.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muškarac je glasan – žena histerična.</li> <li>• Muškarac vlada svojim osećanjima – žena je ledena.</li> <li>• Muškarac je prodoran – žena je bezobzirna.</li> <li>• Žena reaguje osetljivo – muškarac ne vlada sobom.</li> </ul>
„Tipično ženski – tipično muški“ Muškarcima i ženama se pripisuju osobine i načini ponašanja koji se za taj pol ocenjuju negativno. Na taj način nastaje iskrivljeno ocenjivanje te osobe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Žena se karakteriše kao emotivna, osećajna, slaba, blaga, intuitivna.</li> <li>• Muškarac se smatra nadmoćnim, razumnim, snažnim, hrabrim, logičnim.</li> </ul>
Isto radno mesto – različita očekivanja i ocenjivanja	<p>Primer: „Ljubaznost prema građanima“ šturi odgovori, praktičan i hladan nastup u odnosu na klijente. Takvo ponašanje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kod muškarca ocenjuje se pre kao normalno,</li> <li>• kod žene ocenjuje se i smatra pre kao nenaklonjenost klijentima ili kao neljubaznost.</li> </ul>

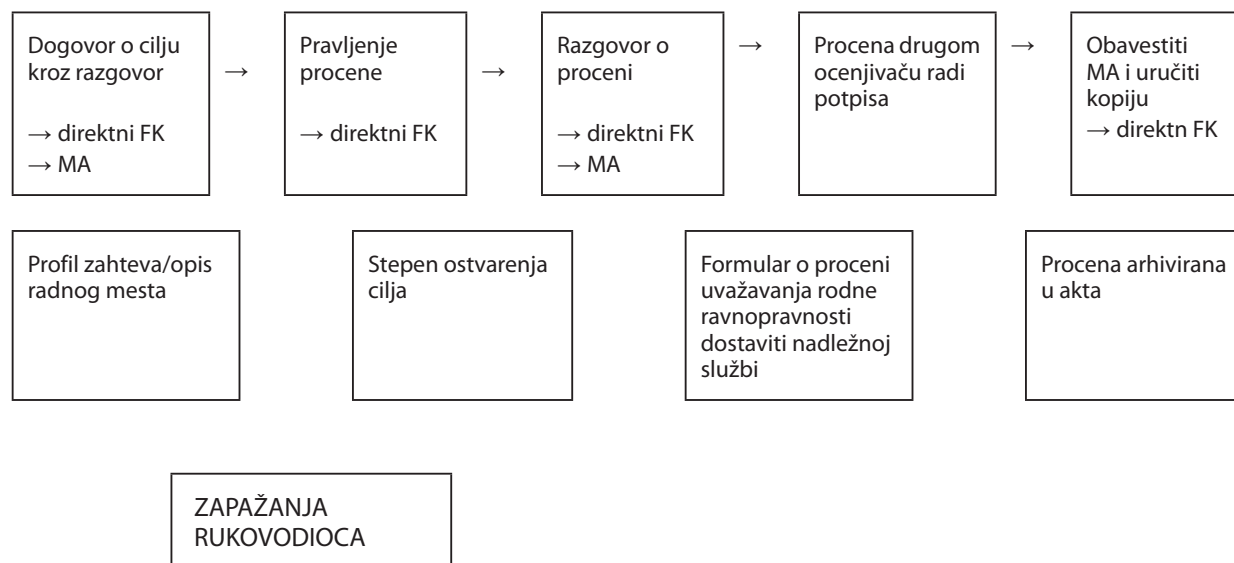
### Na šta u svojstvu ocenjivača moram da obratim pažnju da bih izbegao greške u opažanju?

- Obratite posebnu pažnju, pre ocenjivanja, na navedene greške u opažanju – koristite stalno pomoć u poslu.
- Razdvajajte posmatranje i opis ponašanja od ocenjivanja. Pri tome Vam može biti od pomoći Lista za proveru na sledećim stranicama.

- Pravite redovno beleške u ponašanju pri poslu svojih zaposlenih. Pomoć u posmatranju ćete naći na sledećim stranicama (Lista za proveru ponašanja zaposlenih). Na taj način ćete izbeći „rupe u sećanju“, nećete zavisiti od najnovijih utisaka i raspolagaćete sa dovoljno primera kojima ćete zaposlenima obrazložiti svoje ocenjivanje i procene.
- Uzimajte u obzir različite sposobnosti samopredstavljanja vaših zaposlenih. Pitajte se posebno kod onih naročito „glasnih“ ili „tihih“ na osnovu čega konkretno donosite procenu (situacija, posmatranje, primeri, kvalitet rada i slično).
- Zamenite, radi kontrole samog sebe, pol osobe koju ocenjujete i postavite sebi pitanje kako biste u tom slučaju ocenili istovetno ponašanje.
- Obratite pažnju u slučaju zaposlenih sa skraćenim radnim vremenom posebno na realna, tj. očekivanja (učinak) primerena takvom radnom vremenu.

Lista za proveru ponašanja zaposlenih	
Ime zaposlenog	Vremenski period
Pitanja	Zapažanje
• Koliko sam često bio u kontaktu sa svojim zaposlenima?	
• Šta sam u poslednje vreme posebno primetio?	
• Kakav je poseban učinak pružio on/ona?	
• Kada i zbog čega sam se zbog nje/njega obradovao?	
• Kako su on/ona izašli na kraj s teškom situacijom?	
• Šta njemu/njoj u poslednje vreme bolje polazi za rukom?	
• U čemu je njoj/njemu potrebna (moja) podrška?	
• Zašto mi je ta osoba važna?	
• Da li bi taj učinak drugačije ocenio da je ona bila muškarac (on žena)?	
<b>U slučaju zaposlenih sa skraćenim radnim vremenom</b>	
• Da li su radno mesto ili radno okruženje primereni radu sa skraćenim radnim vremenom?	
• Kako ocenjujem radni učinak u odnosu na skraćeno radno vreme?	

#### 4.4.4 Šematski predstavljen tok ocenjivanja, Frajburg



(FK = rukovodilac; MA = zaposleni)

#### 4.4.5 Primer popunjavanja formulara za ocenjivanje, Frajburg

Osnovni podaci			Ocenjivane osobe			Osobine zahteva																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Služb. br.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																

a = nadmašeno – b = „ispunjeno“ – c = „pretežno ispunjeno“ – d = „delimično ispunjeno“

#### Formular za ocenjivanje: uvažavanje rodne ravnopravnosti

Formular za ocenjivanje (vidi i str. 5, element „Službeno ocenjivanje“) sačinjen je da bi se omogućilo izveštavanje uz uvažavanje rodne ravnopravnosti. Memorisanjem svih podataka u excel tabeli moguće je uporediti podatke različitih službi na nivou celog grada. Pritom je reč o pitanju da li se osobe ocenjuju zavisno od njihovog pola, dužine radnog vremena, statusa njihove grupe ili karijere, odnosno platnog razreda kojem pripadaju. Osim toga, može se proveriti da li pol ocenjivačice/ocenjivača utiče na ocenjivanje.

Putem ocenjivanja se, dakle, može saznati, da li se na primer:

- žene u proseku drugačije ocenjuju od muškaraca i
- da li se zaposleni u rangju srednje službe drugačije ocenjuju od zaposlenih u rangju visoke službe.

Uslov za meritorne rezultate ocenjivanja je dovoljno veliki broj ocenjivanja. Zato Vas molimo da unosite vrednosti u excel tabelu i jednom godišnje ih dostavljate Glavnoj i kadrovskoj službi. Tamo se prikupljaju svi podaci i proveravaju u odnosu na tendencije, iskrivljavanje ili odstupanja. Ukoliko u nekoj službi dođe do iskrivljavanja, o tome će biti informisana od Glavne i kadrovske službe.

## Zaštita podataka

Iz razloga zaštite podataka ocenjivač moraju lično da unesu podatke o ocenjivanju. To znači da svaka ocenjivačica/svaki ocenjivač obavljeno ocenjivanje mora lično da unese u excel tabele.

Prikupljanje svih podataka jedne službe mora biti u nadležnosti jedne osobe. Jedna osoba dobija od svih ocenjivačica i ocenjivača službe popunjene excel tabele i pravi od tih podataka celokupan pregled za službu/kancelariju.

Podrazumeva se da se sa svim podacima mora ophoditi poverljivo! Tabele iz tog razloga mogu da se dostavljaju imejlom, ali se zatim moraju memorisati na lični disk.

## Napomene u vezi sa popunjavanjem formulara.

Formular za ocenjivanje možete preuzeti sa interneta. On se nalazi u obliku excel tabele na **Portal** **zaposlenih**, a do njega se dolazi sledećim putem: Wissensbox – Personal – Personalführung – Beurteilung/Zielvereinbarung – Muster/Formulare → Formular za ocenjivanje uvažavanja rodne ravnopravnosti.

U toj tabeli možete da reprodukujete sve informacije jednog ocenjivanja u jednom redu. Objašnjenje svih skraćenica korišćenih u tom formularu možete naći ispod ovog pasusa. Veoma je važno da sve podatke unesete pažljivo. Svaka greška može imati za posledicu iskrivljenu evaluaciju i na taj način iskrivljen ukupan rezultat! Radi funkcionalne obrade podataka i njihove korektne evaluacije važno je da koristite samo one skraćenice koje smo naveli u prvom redu formulara!

Moraju se koristiti sledeće **skraćenice**:

M:	muški
W:	ženski
V:	puno radno vreme
T:	skraćeno radno vreme (<100%)
Besch:	zaposlenik/ca
Bea:	službenik/ca
eD:	obična služba/platni razred 1–4
mD:	srednja služba/platni razred 5–8
gD:	viša služba/platni razred 9–12
hD:	visoka služba/platni razred 13–15

Objašnjenje za **brojčane oznake**

Brojevi 1.1 do 5.4 predstavljaju numeraciju kriterija u formularu za ocenjivanje. Na primer 1.1 je kvalitet izvršenja zadataka, a 2.2 je sposobnost rešavanja problema.

Objašnjenja za **slovne skraćenice**

Slova, koja unosite kao vaše ocene znače:

- a – „nadmašeno“,
- b – „ispunjeno“,
- c – „pretežno ispunjeno“,
- d – „delimično ispunjeno“.



#### 4.4.6 Ocena zaposlenih: godišnji sastanak o ostvarenom napretku (GS), Strazbur

Godišnji sastanak **inicira menadžment**. Taj sastanak:

- daje mogućnost svim zaposlenima da se sastanu sa svojim rukovodiocem, bar jedanput godišnje, kako bi razmenili mišljenja o poslu obavljenom tokom protekle godine, sa ciljem ostvarivanja napretka,
- doprinosi da rad dobije smisao, tako što se daje vidljivost radnom doprinosu svakog zaposlenog u okviru kolektivnog rada,
- omogućava da se uoče zajednički interesi:
  - zaposlenih → GS je sredstvo kojim se obelodanjuje i vrednuje njihov rad,
  - rukovodilaca → GS je instrument za upravljanje i motivisanje,
  - samouprave → GS je instrument upravljanja i rukovođenja ljudskim resursima.

##### Načela i pravila GS

- GS je predviđen za sve službenike i lica koja rade pod ugovorom (ugovor na određeno vreme duži od jedne godine); nije predviđen za zaposlene pod ugovorom po privatnom pravu, zamene, sezone, radnike po ugovoru na određeno vreme na zamenu (na kratak rok).
- GS se odvijaju u periodu od sredine decembra do kraja meseca juna.
- Traje od 45 minuta do jednog sata, vodi se licem u lice između saradnika i njegovog direktnog rukovodioca. Sastanak je podeljen na pet etapa:
  - bilans rada u proteklom periodu,
  - individualni bilans saradnika,
  - ciljevi i pravci napredovanja za narednu godinu,
  - smernice za karijeru i želje u pogledu profesionalnog razvoja,
  - zaključak sastanka.
- Rukovodilac priprema sastanak pomoću:
  - elemenata individualnog upravljanja: izveštaj sa GS prethodne godine (zadati ciljevi, preuzete obaveze itd.); pregleda svih obuka koje je saradnik pohađao; činjeničnih elemenata zapisivanih tokom cele godine (odsustva, novi obavljeni zadaci, korišćenje novog softvera itd.); opisa radnog mesta saradnika (zadaci i napredovanje),
  - elemenata kolektivnog upravljanja: projekata službe/uprave i kolektivnih ciljeva ukoliko ih ima; višegodišnjih smernica za obučavanje itd.
- Po obavljenom sastanku:
  - rukovodilac sastavlja izveštaj na tipskom dokumentu koji odgovara kategoriji saradnika. Potpisuje ga i uručuje saradniku koji ga čita, dodaje svoje komentare i sam ga potpisuje čime svedoči da je upoznat sa njegovom sadržinom,
  - potpisivanjem izveštaja saradnik potvrđuje da je upoznat sa sadržinom celokupnog dokumenta. To potpisivanje ne dovodi u pitanje zapisane primedbe, uključujući i kada je izrazio neslaganje u delu „komentari“, a u slučaju dubokog neslaganja, hijerarhijskim sledom (N+2 saradnika ili više), doći će do razmatranja žalbe i do arbitraže,
  - od tog momenta dokument se više neće menjati,
  - rukovodilac ga zatim daje na potpis svom direktnom nadređenom (tj. N+2 u odnosu na saradnika), podnoseći izveštaj sa sastanka.
- Tokom cele godine, rukovodilac i saradnik se mogu redovno sretati i praviti presek realizacije zajednički preuzetih obaveza.

#### 4.4.7 Formular za ocenu zaposlenih A i B kategorije, Strazbur

Upišite odgovore u siva polja ili ih štiklirajte tako što ćete kliknuti na njih

Referentni period: aktivnosti tokom 2009. godine

Sastanak vodi:

Prezime, ime:

Funkcija:

Datum održavanja sastanka:


Prezime i ime saradnika:

Uprava / služba:

Funkcija saradnika:

Broj godina provedenih na toj funkciji:


### Neka objašnjenja

*Godišnji sastanak je interaktivni proces za zajedničko sagledavanje nečije profesionalne aktivnosti i uslova njenog obavljanja.*

#### 1. Godišnji individualni sastanak se odnosi na:

- bilans proteklog perioda,
- postizanje ciljeva, obavljeni posao i zajedničku analizu odstupanja,
- željeno i moguće napredovanje,
- profesionalni razvoj i potrebne obuke,
- nova usmerenja i formulisanje ciljeva u vidu ugovora.

#### 2. Ocene se odnose na:

- ostvarene rezultate (*postizanje kolektivnih i individualnih ciljeva*),
- usvojene profesionalne kompetencije i smernice za napredovanje određene prethodne godine,
- realizaciju značajnih i/ili vanrednih projekata,
- potencijal.

Za svaku od ovih tačaka treba ustanoviti šta je postignuto, koji su bili problemi i kako ih otkloniti.

#### 3. Kakav je tip zadatih ciljeva?

Svaki cilj predstavlja rezultat koji treba da ostvari neki pojedinac ili tim u zadatom vremenu.

Ciljevi imaju pet karakteristika:

- specifičnost,
- merljivost,
- prihvatljivost,
- realističnost,
- vremensko ograničenje.

Ciljevi se mogu odnositi na:

- projekte lokalne samouprave,
- funkcije,
- neki projekat i
- razvoj profesionalnih kompetencija (*ukupna znanja, veštine i ponašanje potrebni za postizanje rezultata u datoj profesionalnoj situaciji*).

Za vreme sastanka pravi se razlika između onog o čemu se može pregovarati i onoga o čemu se ne može pregovarati. Kad je reč o ciljevima o kojima nema pregovora, saradnik može da razgovara samo o načinima realizacije.

#### 4. Kako da sastanak bude uspešan?

- Prikupiti različitu dokumentaciju za potkrepljivanje razgovora.
- Organizovati sastanak na adekvatnom i mirnom mestu i obavestiti saradnika dovoljno unapred o datumu njegovog održavanja.
- Pripremiti se (činjenice, elementi analize, važni događaji, želje i motivacioni elementi, posebne poteškoće...).
- Voditi dijalog i postavljati pitanja radi podsticanja razmene mišljenja.

#### Bilans aktivnosti 2009. godine

Podsećanje na ciljeve službe i zadate rokove	Ostvareni rezultati

Doprinos projektima	Zadati rokovi i ostvareni rezultati
<ul style="list-style-type: none"><li>■ U okviru službe</li><li>■ U okviru uprave</li><li>■ U okviru lokalne samouprave</li></ul>	

Novonastali elementi – iz ove godine	Komentari

## Individualni bilans saradnika

Ocena na osnovu kriterijuma

Koliko je ovladao radnim mestom?	Ostvareni rezultati			
	Veoma dobar	Ovladao	Treba da se poboljša	Ne zadovoljava
Poznaje svoje profesionalno okruženje i vlada instrumentima rada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aktivno prati napredak svoje profesije.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posao obavlja kvalitetno u zadatim rokovima.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otvoren je za razvoj svog radnog mesta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vanredne/hitne probleme rešava samoinicijativno i adekvatno; zna da da predlog.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Polivalentnost				
Otvoren je za učenje novih poslova.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S uspehom može zameniti kolegu u granicama svojih kompetencija.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Uključenost u okviru službe	Komentari
<input type="checkbox"/> Na sastancima <input type="checkbox"/> U internim projektima i radnim grupama	
Ostali doprinosi	
<input type="checkbox"/> Sprovodi interne obuke <input type="checkbox"/> Nadgleda <input type="checkbox"/> Upravlja / rukovodi obukama	Za koje obuke:

Podsećanje na pravac napredovanja određen za 2009. godinu	Primenjena sredstva	Ostvareni rezultati

Komentari rukovodioca i saradnika na bilans za 2009. godinu

## Priprema smernica i ciljeva za 2010. godinu

### Godišnji ciljevi

Navesti ciljeve:	Detaljan plan:	Pokazatelji uspešnosti / sredstva:

### Pravci stručnog i ličnog razvoja

#### Na koje ciljeve i napredak se misli?

Na one koje je predložio saradnik i/ili njegov rukovodilac, a koje su obojica potvrdila.

*Primer: učiniti vidljivijima rezultate postignute u projektu X.*

### Primenjena sredstva

*Primer: redovno izveštavanje na sastancima službe; kvartalni presek stanja.*

→ Jedan primerek ove stranice poslati direktoru za ljudske resurse

PREZIME, Ime: \_\_\_\_\_  
 Datum održavanja sastanka: \_\_\_\_\_  
 Uprava/ služba/ sektor: \_\_\_\_\_  
 Funkcija: \_\_\_\_\_

### Smernice za karijeru i profesionalni razvoj

1. Obuke od koristi za sadašnje radno mesto, u okviru poverenih poslova i zadatih ciljeva

#### Obuka/obuke pohađane prethodne godine

<b>Obavezne obuke</b> (osim obuke za uvođenje u posao)		
<u>Obuke za profesionalizaciju</u>	Željene obuke uz obrazloženje Navedi: kompetencije ili znanja koja želite da proširite, teškoće na koje ste naišli...	Mišljenje rukovodioca
Štiklirati odgovarajuću kućicu: <input type="checkbox"/> Obuka za uvođenje u posao <input type="checkbox"/> Obuka za profesionalizaciju „prelazak na radno mesto sa odgovornostima“ <input type="checkbox"/> Obuke za profesionalizaciju tokom cele karijere	Obuka 1:	Saglasnost: Prioritet: Komentar:
	Obuka 2:	Saglasnost: Prioritet: Komentar:
	Obuka 3:	Saglasnost: Prioritet: Komentar:
	Obuka 4:	Saglasnost: Prioritet: Komentar:

Fakultativne obuke		
Obuke za usavršavanje (od koristi za radno mesto)	Željene obuke uz obrazloženje	Mišljenje rukovodioca
<p><i>Navedi da li obuku treba uračunati u DIF i za koji broj sati</i></p> <p>DIF (individualno pravo na usavršavanje):</p> <p>■ Ne</p> <p>■ Da</p> <p>Broj sati:</p>	<p>Obuka 1:</p>	<p>Saglasnost:</p> <p>Prioritet:</p> <p>Komentar:</p>
<p>DIF (individualno pravo na usavršavanje):</p> <p>■ Ne</p> <p>■ Da</p> <p>Broj sati:</p>	<p>Obuka 2:</p>	<p>Saglasnost:</p> <p>Prioritet:</p> <p>Komentar:</p>
<p>DIF (individualno pravo na usavršavanje):</p> <p>■ Ne</p> <p>■ Da</p> <p>Broj sati:</p>	<p>Obuka 3:</p>	<p>Saglasnost:</p> <p>Prioritet:</p> <p>Komentar:</p>

Ostale obuke koje se sprovode u formi TUTORSTVA u okviru službe

Mišljenje rukovodioca

Saglasnost:

Prioritet:

Komentar:

## 2. Željene obuke za razvoj karijere

Priprema za ispit za prijem u službu ili profesionalni ispit		
Navesti da li obuku treba uračunati u DIF i za koji broj sati	Željene obuke uz obrazloženje <i>Navesti: kompetencije ili znanja koja želite da proširite, teškoće na koje ste naišli...</i>	Mišljenje rukovodioca
DIF (individualno pravo na usavršavanje): <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Da Broj sati:	Obuka 1:	Saglasnost: Prioritet: Komentar:
DIF (individualno pravo na usavršavanje): <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Da Broj sati:	Obuka 2:	Saglasnost: Prioritet: Komentar:

Lične obuke	
	Mišljenje rukovodioca  Saglasnost: Prioritet: Komentar:
<input type="checkbox"/> Odsustvo radi stručnog usavršavanja: <input type="checkbox"/> Priznavanje na osnovu iskustva (VAE): <input type="checkbox"/> Bilans kompetencija: <input type="checkbox"/> Druge željene obuke:	



### 3. Želje u pogledu premeštaja

- Nema posebnih želja
- Željeno napredovanje (navesti):

- Ako postoje:

- Premeštaj u okviru lokalne samouprave
- Premeštaj izvan lokalne samouprave

U roku od

- jedne godine
- tri godine

- Za dobijanje novih odgovornosti – kojih:

- Za dobijanje novih zadataka – kojih:

- Ostalo      Navesti:

→ Jedan primerak ove stranice poslati direktoru za ljudske resurse

## **Zaključak sastanka**

### **Opšta ocena sa obrazloženjem (popunjava rukovodilac)**

Ocena ostvarenosti ciljeva, pokazanih menadžerskih i profesionalnih sposobnosti i svakodnevnog zalaganja saradnika.

### **Ukupna realizacija ciljeva:**

U %, u rasponu od 0% do 100%:

### **Profesionalne kompetencije:**

■ Treba da ih razvije

■ U fazi prilagođavanja

■ Ovladao

■ Ekspert

### **Komentari rukovodioca:**

### **Komentari saradnika:**

Datum:

Potpis rukovodioca:

Potpis saradnika:

#### 4.4.8 Ocena perioda stažiranja za službenike A kategorije, Strazbur

Uprava: .....

Služba: .....

Prezime: ..... Ime: .....

Matični broj: ..... Radno mesto: .....

Naziv radnog mesta: .....

Nivo odgovornosti radnog mesta (1, 2 ili 3): .....

Zvanje .....: Platni razred: .....

Datum ulaska u GZ Strazbur: .....

Datum imenovanja za stažistu: .....

Kako je došlo do imenovanja:

Zapošljavanjem na osnovu konkursa:

Internim unapređenjem:

Da li je imenovanjem za stažistu službenik promenio radno mesto: Da – Ne

Ako je odgovor Da: koje mu je bilo prethodno radno mesto?: .....

#### OCENA RADA TOKOM STAŽA:

☐ Zaduženja (značaj i ulog radnih zadataka):

☐ Ciljevi (dostignuća, analiza odstupanja...):

☐ Projekti (sprovedene akcije):

☐ Menadžerska praksa:

☐ Posebna stručnost:

☐ Sprovođenje promena

### Opšta ocena

➤ Šefa službe

Datum održavanja sastanka:

Potpis šefa službe

➤ Načelnika

Datum održavanja sastanka:

Produženje staža za \_\_\_\_\_ meseci

Otpuštanje

Davanje statusa

Potpis načelnika

## 4.4.9 Izveštaj o kvalifikacijama, Strazbur

Služba : ..... Datum (I mesec) : .....  
 Ime saradnika : ..... Datum (III mesec) : .....  
 Zvanje saradnika : ..... Datum (VI mesec) : .....

KVALITET RADA										Procena			OPSERVACIJE
										I mesec	VI mesec	X mesec	
<b>Brzina izvršavanja</b>	a Posao obavlja suviše sporo, što je nespojivo sa njegovom funkcijom.	b	c Sporiji je od većine svojih kolega.	d	g Završava posao u predviđenom roku.	h	e Posao završava brže od prosečnog vremena koje je potrebno njegovim kolegama.	f	i Veoma je brz u obavljanju svojih zadataka.	j			
<b>Kvalitet izvršavanja</b>	a Nikad nije precizan i pažljiv u poslu.	b	c Nije uvek precizan i pažljiv u poslu.	d	g Radi sa pažnjom i preciznošću koje se od njega očekuju.	h	e Posebno je pažljiv i precizan u pogledu kvaliteta posla koji radi.	f	i Uvek izuzetno kvalitetno obavlja posao.	j			
<b>Organizovanost</b>	a Nije metodičan, logičan, i ne rezonuje dobro pri obavljanju posla.	b	c Obavlja posao poštujući hronologiju postupaka, nije metodičan, ali su mu postupci logični.	d	g U radu postupka racionalno, koristi organizacione alate, ali ima poteškoće sa planiranjem.	h	e U radu koristi metode, tehnike, organizacione alate i poštuje prioritete.	f	i Anticipira, planira, poštuje rokove i prioritete.	j			
<b>Usmeno izražavanje</b>	a Ima poteškoće u izražavanju i/ili komunikaciji.	b	c Izražavanje mu je neprimereno situaciji. Rečnik mu je siromašan i sklapa proste rečenice.	d	g Usmene informacije prenosi jasno i bez poteškoća. Lako komunicira.	h	e O situaciji izveštava jasno, sa zaključcima, nijansama i detaljima.	f	i O složenim situacijama izveštava verno, lako, praveći sintezu.	j			
<b>Pismeno izražavanje</b>	a Ne zna da piše. Prepisuje sa poteškoćom.	b	c Teško piše, ne poštujući sintaksu, gramatička pravila i pravopis. Piše kao da govori.	d	g Sastavlja jasan izveštaj na bazi činjeničnih elemenata.	h	e Pisani jezik mu je lep, a stili usklađen sa različitim pisanim dokumentima koje sastavlja.	f	i Ceni potrebu za pisanim izražavanjem. U svakoj situaciji piše dokumenta na prijetan i odgovarajući način.	j			
<b>Samostalnost u poslu</b>	a Nesposoban je za obavljanje najprostijih zadataka čak i pod nadzorom.	b	c I za obavljanje prostih zadataka potrebno mu je ponavljati objašnjenja i stalno ga kontrolisati.	d	g Sam obavlja proste ili složenije zadatke kada su definisani.	h	e Sam obavlja složene zadatke.	f	i Sam obavlja višestruke, složene i raznolike zadatke i ima inicijativu.	j			

KVALITET RADA										Procena			OPSERVACIJE
										I mesec	VI mesec	X mesec	
Inicijativa	a	b	c	d	g	h	e	f	i	j			
	Nikad nema inicijativu. kada je na to prinuđen.				Preduzima inicijative koje odgovaraju njegovoj funkciji.		Preduzima inicijative koje koriste njegovom timu.		Preduzima inicijative koje koriste njegovoj službi.				
Tačnost, marljivost	a	b	c	d	g	h	e	f	i	j			
	Često kasni i/ili odsustvuje bez razloga. Ne radi celo radno vreme. Odsustvuje tokom radnog vremena.				Retko kasni i/ili odsustvuje sa posla.		Uvek je tačan i marljiv.						
Poštovanje naloga i procedura	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j			
	Nikad ne poštuje naloge, uputstva i procedure.				Poštuje naloge, uputstva i procedure.		Razume i poštuje naloge, uputstva i procedure. Po potrebi postavlja pitanja.		Sposoban je da unapredi i osmisli naloge i sam ih primenjuje.				
Poštovanje profesionalnog okruženja	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j			
	Ne poštuje ili slabo poštuje svoje radno okruženje: opremu, kolege, radni prostor, radno mesto...				Poštuje svoje radno okruženje.		Izuzetno poštuje svoje radno okruženje i postupci mu uvek idu u prilog poštovanju pravila kolektivnog života.						
Odnosi sa nadređenima	a	b	c	d	g	h	e	f	i	j			
	Svesno odbija svaki autoritet, drzak je i nehašan.				Poštuje hijerarhijski poredak.		Efikasno saradjuje u okviru hijerarhijskog poretka.		Predstavlja oslonac svojim nadređenima; zajedno sa njima podržava uzajamnu razmenu mišljenja.				
Odnosi sa trećim licima	a	b	c	d	g	h	e	f	i	j			
	Izbegava kontakte sa trećim licima ili je nagao i neprijatan.				Korektan je i pristojan u odnosima sa trećim licima.		Prima ih, sluša i odgovara sa ljubaznošću i na raspolaganju im je.		Uvek je taktičan i kurtoazan, čak i u teškoj situaciji.				
Upravnoteženost	a	b	c	d	g	h	e	f	i	j			
	Šteti duhu ravnoteže.				Integriše se u tim.		Aktivno učestvuje i doprinosi razvoju timskog duha.		Lider je u razvoju tima.				

KVALITET RADA											Procena			OPSERVACIJE
											I mesec	VI mesec	X mesec	
<b>Poštenje</b>	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j				
	Bavi se nedozvoljenim radnjama, podložnim prekršajnim ili krivičnim sankcijama.	Izvlači se kada zna za nedozvoljene radnje.	Ne izvlači nikakvu ličnu korist ili prednost iz svoje profesionalne pozicije i zna da obrazloži eventualno odbijanje.	Ne poštuje principe i potreban profesionalni stav i prihvata ih kao takve iako ih ne primenjuje baš uvek.	Odlučan je i odgovorno se ponaša u slučaju povrede zakona.	Predlaže rešenja uzimajući u obzir interes korisnika i administracije.	Širi vrednosti kao što je poštenje.							
<b>Briga o javnoj službi</b>	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j				
	Ne poštuje osnovne principe javne službe (neutralnost, kontinuitet, jednak tretman prema svima...).	Razume principe i potreban profesionalni stav i prihvata ih kao takve iako ih ne primenjuje baš uvek.	Poštuje i primenjuje principe javne službe u svom radu.	Predlaže rešenja uzimajući u obzir interes korisnika i administracije.										
<b>Diskrecija i poverljivost</b>	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j				
	Namerno krši princip poverljivosti povezan sa njegovom funkcijom.	Svojom nesmotrenošću širi poverljive informacije.	Poštuje princip poverljivosti povezan sa njegovom funkcijom.	Poštuje princip poverljivosti povezan sa njegovom funkcijom i prema potrebi usmerava zainteresovane na osobu ovlašćenu za odgovor.	Zna da razgraniči diskreciju od poverljivosti i postupa adekvatno tome.									
<b>Donošenje odluka</b>	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j				
	Nikad ne donosi odluke.	Okleva pri donošenju odluka i/ili donosi neadekvatne odluke.	Uglavnom donosi odgovarajuće odluke uz poštovanje direktiva koje je dobio.	Odlučuje na pravi način u okviru svoje funkcije i, ako je potrebno, odlučuje u urgentnoj situaciji.	Donosi brze i odgovarajuće odluke u bilo kojoj situaciji.									
<b>Pregovaranje</b>	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j				
	Ima predubeđenja, rigidan je, nesposoban za kompromis, lako plane.	Spreman je da pregovara, ali mu nedostaje metodičnost: ne ume da prepozna uloge, definiše ciljeve, koristi argumente.	Pregovara u jednostavnim situacijama primenjujući odgovarajuće metode.	Efikasno pregovara u situaciji koja je povezana sa njegovom funkcijom. Podržava odnose putem pregovora sa svim svojim partnerima.	Pregovara sa lakoćom bez obzira na ulog, partnere, čak i u konfliktnoj situaciji.									

KVALITET RADA											Procena			OPSERVACIJE
											I mesec	VI mesec	X mesec	
Kolektivna organizovanost	a	b	c	d	g	h	e	f	i	j				
	Ne organizuje i ne kontroliše rad tima koji predvodi.	Organizuje i kontroliše rad saradnika ukoliko je primoran. Ne procenjuje efikasnost organizacije.	Organizuje i kontroliše rad saradnika koje predvodi i procenjuje efikasnost organizacije, iako njegove metode nisu uvek odgovarajuće.	Organizuje i kontroliše rad saradnika koje predvodi i procenjuje efikasnost organizacije, iako njegove metode nisu uvek odgovarajuće.	Organizuje i kontroliše rad saradnika koje predvodi i procenjuje efikasnost organizacije, iako njegove metode nisu uvek odgovarajuće.	Organizuje i kontroliše rad svog tima i procenjuje efikasnost organizacije dajući joj globalnu dimenziju.								
Animiranje i mobilisanje tima	a	b	c	d	g	h	e	f	i	j				
	Njegovi postupci nikad nemaju kolektivnu dimenziju.	Ne animira sponatano svoj tim: slabo ga informiše, ne organizuje sastanke...	Stara se o ostvarenju kolektivnih ciljeva i primeni kolektivnih sredstava za rad. Informiše saradnike.	Vlada metodama animiranja tima i primenjuje ih putem informisanja, podizanja svesti, delegiranja ovlašćenja...	Mobilise svoje kapacitete animiranja u korist tima i daje smisao postupcima.									
Osmišljavanje i praćenje projekta	a	b	c	d	g	h	e	f	i	j				
	Ne prepoznaje ulog i ciljeve nekog projekta. Sa teškoćom primenjuje potrebna sredstva za njegovu realizaciju.	Ima poteškoće da okonča jednostavan projekat. Ne ume da odredi etape i utvrdi prioritete.	Generalno korektno tumači različite etape i prioritete projekta. Primjenjuje potrebna sredstva.	Efikasno upravlja svakim jednostavnim ili složenim projektom u okviru svoje funkcije. U tim okvirima daje predloge.	Ovladao metodom vođenja transverzalnih projekata. Sposoban je da vodi transverzne projekte.									



#### 4.4.10 Vodič za godišnji razgovor i izveštaj sa godišnjeg sastanka, Never

Na godišnjim razgovorima u gradu Neveru obavljaju se dragocene razmene mišljenja. To je značajan trenutak u odnosima rukovodilaca i njihovih saradnika.

##### Logika i modaliteti godišnjih razgovora

- Godišnji razgovor obuhvata sve zaposlene, svake godine, tokom prvog kvartala.
- Na njemu se pravi bilans uspeha zaposlenog u odnosu na zadatke koji su mu bili povereni, njegove trenutne kompetencije i profesionalna stremljenja. Donose se ciljevi za narednu godinu i identifikuju obuke koje bi doprinele postizanju postavljenih ciljeva.
- I rukovodilac i saradnik vrše pripreme za godišnji razgovor. Kada rukovodilac pozove saradnike na sastanak, dostavlja im opis njihovog radnog mesta kako bi se pripremili za diskusiju.
- Direkcija za ljudske resurse putem intraneta stavlja na raspolaganje svim službenicima informacije i formulare koji će im biti potrebni za godišnji sastanak:
  - ▢ Metodološki vodič godišnjeg sastanka u kojem se navode ciljevi godišnjeg sastanka, praktični saveti za njegovo vođenje i pojedinačno pominju sve rubrike izveštaja sa godišnjeg sastanka,
  - ▢ Izveštaj sa godišnjeg sastanka koji priprema direktni rukovodilac, koji saradnik može da dopuni i koji potpisuju obe strane i
  - ▢ Tipski formular opisa radnog mesta koji se koristi kada još nije urađen opis radnog mesta saradnika ili ukoliko je bilo izmena.
- Po završetku razgovora rukovodilac sastavlja izveštaj i daje ga saradniku na saglasnost.

##### Ciljevi godišnjeg sastanka

Godišnji sastanak je ključni momenat jednogodišnje profesionalne aktivnosti. On omogućava da svaki saradnik i njegov direktni rukovodilac u potpunosti sagledaju:

- rezultate koje je saradnik postigao u odnosu na poverene zadatke,
- njegove trenutne profesionalne kompetencije,
- postavljene ciljeve za narednu godinu,
- profesionalna stremljenja saradnika,
- obuke i aktivnosti koje su mu eventualno potrebne.

Uspeh ovog razgovora zasnovan je na aktivnom slušanju i želji za dobronamernom objektivnošću.

**Za rukovodioca** – godišnji razgovor predstavlja priliku da „dijagnostikuje“ svoju jedinicu, ali i da:

- poveća efikasnost poslova poverenih saradniku:
  - prepoznajući njegove adute i poteškoće,
  - pronalazeći rešenja, bilo kroz obuke za saradnika, bilo putem reorganizacije jedinice, i da
- poveća motivaciju saradnika:
  - uzimajući u obzir njegove potrebe i očekivanja,
  - odajući formalno priznanje njegovim postignućima.

**Za svakog saradnika** – godišnji sastanak predstavlja mogućnost da, na osnovu zajedničke analize, poboljša rad, samostalnost i potrebne kompetencije. Takođe bi trebalo da mu omogući da iskaže svoje stavove, da bolje upozna rukovodioca i mogućnosti koje mu pruža samouprava. Za uspeh ovog alata neophodno je da se saradniku pruži mogućnost da, u potpunom poverenju, izrazi sve svoje teškoće, nezadovoljstva, želje za napredovanjem, obukama i karijerom.

## Praktični saveti

### • Priprema

Sastanak treba da pripreme i rukovodilac i saradnik.

Rukovodilac treba da se postara da:

- zakaže sastanke u dane kada nema nikakvih profesionalnih obaveza (radnih zadataka), radno vreme i da ga održi na mirnom i neutralnom mestu (bez telefona),
- osmisli realističan plan rada (koliko sastanaka dnevno) i pauzu između razgovora (jedan sat za svaki razgovor),
- da pozove svakog saradnika najmanje 15 dana ranije i da mu dostavi njegov opis radnog mesta, da mu napomene koja je svrha razgovora i da mu objasni da je potrebno da se i sam pripremi za godišnji sastanak pomoću vodiča i formulara.

Svako sa svoje strane brižljivo priprema sastanak:

- prikuplja elemente potrebne za analizu (opis radnog mesta, poverene zadatke iz prethodne godine...) i
- analizira postignute rezultate u odnosu na ciljeve (tokom 12 meseci u godini, a ne samo tokom poslednjih sedmica).

Treba precizno utvrditi kompetencije za dato radno mesto (ažurirati opis radnog mesta ako je potrebno) i realno pokazane kompetencije:

- formalizovati jake strane i eventualna odstupanja, istaći konkretne činjenice i pronaći uzroke, identifikovati pravce delovanja i
- predvideti ciljeve za narednu godinu.

### • Vođenje sastanka

Sastanak se vodi putem dijaloga uz praćenje hronologije date u odgovarajućem formularu.

Uspeh sastanka zavisi od sposobnosti sagovornika da uspostave dijalog zasnovan na principima uzajamnog slušanja i poštovanja. Njegova efikasnost se zasniva na zajedničkoj želji da se postignu ciljevi i samim tim da se pronađu i primene sva moguća operativna rešenja koja bi mogla pomoći kod eventualnih poteškoća.

Rukovodioci i saradnici će se vezivati za činjenice, a ne za lične impresije, za građenje budućnosti više nego za rekonstruisanje prošlosti.

### • Praćenje sastanka

Na osnovu profesionalnog sastanka sastavlja se izveštaj koji se čuva u ličnom dosijeu službenika. Izveštaj sastavlja rukovodilac i dostavlja ga službeniku najkasnije u roku od 10 dana od dana održavanja sastanka.

Službenik ga:

- prema potrebi dopunjuje svojim primedbama u vezi sa vođenjem razgovora i raznim temama koje su tom prilikom pokrenute,
- potpisuje, čime potvrđuje da ga je primio k znanju,
- vraća svom rukovodiocu najkasnije za 10 dana.

### • Žalba

Službenik ima mogućnost da od gradonačelnika zahteva reviziju izveštaja sa profesionalnog sastanka u roku od 15 dana od dana dostavljanja izveštaja sa sastanka.

Gradonačelnik svoj odgovor dostavlja u roku od 15 dana od datuma zahteva za revizijom.

Paritetne administrativne komisije mogu, na zahtev zainteresovanog i uz uslov da je prethodno iskoristio svoje pravo na reviziju iz gornjeg stava, predložiti lokalnim vlastima izmenu izveštaja sa profesionalnog sastanka. U tom slučaju komisijama će biti dostavljene sve korisne informacije. Obraćanje paritetnim administrativnim komisijama mora uslediti najkasnije u roku od 15 radnih dana od dostavljanja odgovora na zahtev za revizijom koji upućuju lokalne vlasti. Lokalna samouprava dostavlja službeniku, koji potvrđuje prijem, konačan izveštaj sa profesionalnog sastanka.

## **Rubrike formulara za godišnji izveštaj**

### **• Lični podaci**

Ova rubrika sadrži činjenične elemente u vezi sa saradnikom i rukovodiocem u momentu održavanja sastanka.

### **• Promene vezane za radno mesto**

Svaki saradnik poseduje opis svog radnog mesta. U opisu su navedeni pripadajući poslovi i zadaci kao i karakteristike i uslovi u kojima se izvršavaju.

Ako su neka posebna dešavanja iz te godine dovela do promena u obavljanju poslova i zadataka ili uslova u kojima se obavljaju, važno je napomenuti ih (stručne kompetencije, nepredviđeni poslovi, reorganizacije radne jedinice, uslovi u kojima se izvršavaju poslovi...).

### **• Bilans protekle godine**

Analiza se odnosi na poverene poslove i zadatke, zadate ciljeve kao i primenjene kompetencije i profesionalno ponašanje.

### **• Analiza poslova, zadataka i ciljeva**

Pošto je naveo svaki glavni zadatak, rukovodilac konkretno utvrđuje da li postignuti rezultati odgovaraju predviđenim i da li su ciljevi postignuti. U slučaju da postoje odstupanja, treba tačno navesti uzroke.

### **• Kompetencije**

Kompetencije predstavljaju skup teorijskih znanja (znanje), umeća i praktičnih sposobnosti (veštine), ličnog i profesionalnog ponašanja (ponašanje). Kompetencije se uvek definišu u odnosu na radno mesto.

Da bi se definisale kompetencije koje treba posedovati za određeno radno mesto, neophodno je raspolagati opisom radnog mesta u kojem su jasno navedeni poslovi i zadaci koji mu pripadaju.

Dešava se da postoje odstupanja između zahtevanih kompetencija i onih koje službenik poseduje; u tom slučaju se donosi akcioni plan koji će omogućiti saradniku da razvije potrebne kompetencije i da mu se pomogne u obavljanju poslova i zadataka.

### **• Profesionalno ponašanje**

Evaluacija saradnika se, između ostalog, zasniva i na njegovim ličnim kvalitetima koji su povezani sa obavljanjem njegove delatnosti, posebno u pogledu zalaganja i učešća u kvalitetu pruženih usluga, sposobnosti poštovanja rokova, ličnoj inicijativi, naporima da razvije svoje kompetencije...

### **• Godišnji ciljevi**

Ciljevi, predviđene aktivnosti i rezultati koje treba postići moraju biti jasno izraženi i lako razumljivi za saradnika. U meri u kojoj je to moguće, osim njih će biti navedena sredstva kojima će saradnik raspolagati kao i zadati rokovi.

- **Menadžersko ponašanje**

Ova rubrika sa strana 4 i 5 formulara za godišnji razgovor odnosi se samo na rukovodioce koji vode brigu o najmanje jednom saradniku i na mentore za osobe koje se obučavaju.

- **Obuka**

Ova rubrika sadrži bilans obuka pohađanih tokom prethodne godine i zahteve za novim obukama. Važno je da ovaj dokument sadrži i mišljenje rukovodioca o obukama koje službenik želi da pohađa, kao i redosled po prioritetima. Rukovodilac će voditi računa o tome da saradnik izrazi svoju odluku da li će njegova obuka biti upisana u DIF (individualno pravo na obuku). Na osnovu primene *Povelje o obukama*, u slučaju da se saradnik nije izjasnio, prva pohađana obuka biće upisana u DIF, ukoliko je upisana u plan obuka.

Služba za obuke će napraviti presek potrebnih obuka i ti podaci će biti uzeti u obzir prilikom sastavljanja plana obuka.

VAŽNO: Kao i za 2010, jedan od prioriteta opštinskih vlasti u domenu obuka za 2011. godinu bio je nastavak sprovođenja obuka prilagođenih osobama koje imaju poteškoća sa čitanjem i pisanjem.

Posebno ćete obratiti pažnju na zaposlene koji bi želeli da dobiju dodatne informacije o ovom pitanju i potrudite se da od zainteresovanih saznate šta očekuju od pomenutih akcija.

- **Slobodno izražavanje saradnika – želje za napredovanjem**

Osim mogućnosti da izrazi primedbe i zapažanja na polju godišnjeg sastanka, saradnik u ovoj rubrici ima mogućnost da obavesti direktora za ljudske resurse o svojim željama za profesionalnim napredovanjem ili promenom radnog mesta.

Saradnike koji bi želeli da obave razgovor o karijeri primiće neko iz rukovodstva uprave za ljudske resurse u toku godine.

- **Zaključci sa godišnjeg razgovora**

Zaključci sa godišnjeg razgovora predstavljaju rekapitulaciju elemenata sastanka: omogućavaju isticanje jakih strana saradnika i definisanje pravaca razvoja sa ciljem da se odrede konkretne akcije za efikasno podsticanje razvoja saradnika.

### **Dodatni poslovi i zadaci**

Ova rubrika omogućava da se utvrde dodatni poslovi i zadaci koje je saradnik obavljao tokom proteklog perioda i da se prikupe komentari u vezi sa tim poslovima (npr. službenik je radio na popisu, obavljao je neki sezonski posao, pružao obuku...).

## Izveštaj sa godišnjeg sastanka grada Nevera

UPRAVA:	Datum održavanja sastanka:
<b>SARADNIK</b>	<b>UKOVODILAC</b>
Prezime: Ime: Služba: Radno mesto:	Prezime: Ime: Služba: Radno mesto:

*Cilj ovog sastanka je da se dâ zajednička „dijagnoza“ radnog mesta saradnika, njegovih rezultata i očekivanja. Sastanak omogućava da se uoči mogući napredak, i da se identifikuju sredstva potrebna za dobro obavljanje poverenih poslova i zadataka.*

PROMENE OPISA RADNOG MESTA	
<i>Navesti da li treba promeniti opis radnog mesta (stručne kompetencije, radno vreme, uslove za izvršavanje poslova i zadataka,...) i upisati potrebne izmene.</i>	
BILANS PROTEKLE GODINE	
➤ <b>U pogledu poverenih poslova i zadataka ili zadatih ciljeva</b>	
<i>Da li su ciljevi realizovani? Ukoliko nisu, navesti odstupanja i njihove uzroke.</i>	
<i>Komentari saradnika</i>	<i>Komentari rukovodioca</i>
➤ <b>O primenjenim kompetencijama</b>	
<i>Stepen posedovanja kompetencija može se oceniti na osnovu:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– tehnika koje odgovaraju radnom mestu (profesionalna znanja, kvalitet rada, zalaganje...),</li> <li>– smisla za organizaciju, metodičnosti,</li> <li>– veština komunikacije, pismenog i usmenog izražavanja,</li> <li>– poštovanja poverenih zadataka i pravilnika.</li> </ul>	
<i>Komentari saradnika</i>	<i>Komentari rukovodioca</i>
➤ <b>O ponašanju na radu</b>	
<i>Lični kvaliteti saradnika mogu se oceniti na osnovu:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– njegovog angažovanja i doprinosa kvalitetu pružene usluge,</li> <li>– sposobnosti da poštuje rokove, reaguje, predvidi i predupredi problem,</li> <li>– njegove samoinicijativnosti, razvoja ličnih kompetencija, adaptibilnosti na različite situacije,</li> <li>– timskog duha i kooperativnosti.</li> </ul>	
<i>Komentari saradnika</i>	<i>Komentari rukovodioca</i>
GODIŠNJI CILJEVI	
<i>Opis ciljeva, akcije koje treba sprovesti i očekivani rezultati. Prema potrebi precizirati raspoloživa sredstva i rokove.</i>	

MENADŽERSKO PONAŠANJE (za rukovodioca)	
➤ <b>Smisao za odgovornost i sposobnost odlučivanja</b>	
Mogu se oceniti na osnovu: <ul style="list-style-type: none"> <li>– sposobnosti za procenu situacije, za analizu rizika i definisanje prioriteta,</li> <li>– sposobnosti izveštavanja na najadekvatniji način i o relevantnim stvarima,</li> <li>– sposobnosti donošenja odluka u okviru svojih poslova i zadataka i jasnog davanja zadataka drugima,</li> </ul>	
Komentari saradnika	Komentari rukovodioca
➤ <b>Veštine u odnosima sa drugima</b>	
Mogu se oceniti na osnovu: <ul style="list-style-type: none"> <li>– sposobnosti slušanja drugih, podsticanja drugih da izraze svoje mišljenje, da se izbegne ili reši problem,</li> <li>– samokontrole i poštovanja saradnika,</li> <li>– sposobnost uključivanja u poslove koji prevazilaze okvire njegove službe.</li> </ul>	
Komentari saradnika	Komentari rukovodioca
➤ <b>Animiranje i motivisanje timova</b>	
Može se oceniti na osnovu: <ul style="list-style-type: none"> <li>– sposobnosti stvaranja timskog duha, raspodele uloga i organizacije posla,</li> <li>– relevantnosti menadžerskih poteza, na individualnom ili kolektivnom nivou,</li> <li>– sposobnosti navođenja saradnika da dele iste ciljeve, da prosleđuju informacije.</li> </ul>	
Komentari saradnika	Komentari rukovodioca
➤ <b>Uloga praćenja i podsticanja razvoja saradnika</b>	
Može se oceniti na osnovu: <ul style="list-style-type: none"> <li>– sposobnosti prenošenja znanja, veština i dobre prakse,</li> <li>– sposobnosti procene, vrednovanja kompetencija i razvoja talenata,</li> <li>– sposobnosti stvaranja osećaja odgovornosti u okviru svog tima.</li> </ul>	
Komentari saradnika	Komentari rukovodioca
MENADŽERSKO PONAŠANJE (za rukovodioca)	
➤ <b>Bilans obuka tokom protekle godine</b>	
OBUKE	Komentari saradnika
PRIPREMA ZA POLAGANJE KONKURSA	Komentari saradnika
KONKURSI ILI PROFESIONALNI ISPITI	Komentari saradnika
Komentari rukovodioca	
➤ <b>Zahtevi za obukama</b>	
Pogledati povelju o obukama kako bi se obavestili o tipovima obuka, načinu funkcionisanja individualnog prava na obuku (DIF). U svakom zahtevu treba popuniti sva polja.	

Željene obuke	Obrazloženje saradnika	Mišljenje rukovodioca	Prioritet	Upisivanje u DIF (Da / Ne)
SLOBODNO IZRAŽAVANJE SARADNIKA – ŽELJE ZA NAPREDOVANJEM				
➤ <b>Kometari saradnika</b>				
<i>Da li želite da zakažete sastanak u vezi sa razvojem karijere?      Da / Ne</i>				
ZAKLJUČCI SA GODIŠNJEG SASTANKA				
POTPIS SARADNIKA kojim se potvrđuje da je primio k znanju sadržinu ovog izveštaja			POTPIS RUKOVODIOCA	
OVERA LOKALNIH VLASTI				
Dodatne primedbe (prema slučaju)			POTPIS LOKALNIH VLASTI	
DODATNI POSLOVI I ZADACI				
<i>Navesti redovne ili povremene poslove i zadatke koji prevazilaze okvire službe u koju je saradnik raspoređen</i>				
OPIS	KOMENTARI SARADNIKA		KOMENTARI RUKOVODIOCA	

#### 4.4.11 Formular za ocenu učinka rukovodećih kadrova, Frajburg

Prezime	
Ime	
Služba/kancelarija	
Odsek	
Radno vreme (u %)	

Da li je na razgovoru postignut dogovor o ciljevima?	Da	Ne
Datum tog razgovora		
Potpis zaposlenog		Potpis ocenjivača

#### Opisna ocena

Kompetencije	Koeficijent	Samo delimično ispunjen	Pretežno ispunjen	Ispunjen	Premašen	Bodovi
		0	2,5	5	10	

Kompetencija rukovođenja	40					0,00
Kompetencija stručnosti	15					0,00
Kompetencija metodičnosti	10					0,00
Lična kompetencija	17,5					0,00
Socijalna kompetencija	17,5					0,00
Ostvaren rezultat	100					

Unos znakom „X“

Gdin/gđa dobija:	osnovnu naknadu	ne
	dodatnu naknadu	ne



Ime kandidata/kandidatkinje	
Datum	
Potpis	

Red za „obračun naknade“					
Rukovodilac (R)	Prezime	Ime	Bodovi	Radno vreme	Dodatna naknada
–	–	–	–	–	–



CIP – Каталогизација у публикацији  
Народна библиотека Србије, Београд

005.96(035)

PRIRUČNIK za upravljanje ljudskim resursima / [autori Igor  
Vukonjanski ... et al.]. – Beograd : Savet Evrope, Kancelarija u Beogradu,  
2012 (Beograd : Dosije studio). – 199 str. : ilustr. ; 30 cm

Tiraž 700. – Napomene i bibliografske reference uz tekst.

ISBN 978-86-84437-47-3

1. Вукоњански, Игор [аутор]

а) Менаџмент људских ресурса – Приручници

COBISS.SR-ID 194026252





## Jačanje lokalne samouprave u Srbiji, Faza 2

Program  
finansiraju Evropska unija  
i Savet Evrope



EUROPEAN UNION



COUNCIL  
OF EUROPE  
CONSEIL  
DE L'EUROPE

Program  
sprovodi Savet Evrope