

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U JEDINICAMA LOKALNE SAMOUPRAVE U BiH

Funkcije, procesi i organizacioni modaliteti





UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U JEDINICAMA LOKALNE SAMOUPRAVE U BiH

Funkcije, procesi i organizacioni modaliteti

Izvještaj o rezultatima istraživanja i preporuke obrađene tokom pripreme seminara iz oblasti upravljanja ljudskim resursima s fokusom na organizacione modalitete i funkciju obuke u sistemu upravljanja ljudskim resursima, koji je organiziran za vodstvo i praktičare iz jedinica lokalne samouprave u BiH tokom 2011. godine

PREDGOVOR

UNDP i Sida su 2008. godine pokrenuli projekt „Sistem obuke za jedinice lokalne samouprave”, s ciljem razvoja i uspostave održivog modela obuke za zaposlene u JLS u BiH, a kako bi se unaprijedio kvalitet usluga koje se pružaju građanima.¹

Ovaj kratki izvještaj rađen je u okviru projekta „Sistem obuke za jedinice lokalne samouprave” tokom pripreme programa seminara iz oblasti upravljanja ljudskim resursima za vođstvo i praktičare jedinica lokalne samouprave u BiH. Program seminara je definiran u skladu sa entitetskim strategijama obuke za zaposlene u jedinicama lokalne samouprave, gdje je u sklopu 2. operativnog cilja predviđena razrada modaliteta uspostavljanja i organiziranja funkcije obuke u sistemu upravljanja ljudskim resursima u jedinicama lokalne samouprave.

Izvještajem se nastoji ukazati na važnost pravilnog situiranja funkcija upravljanja ljudskim resursima i obuke zaposlenih i izabranih zvaničnika u sistemu upravljanja ljudskim resursima u jedinicama lokalne samouprave te ponuditi putokaz za iznalaženje pogodnog rješenja za organizaciono situiranje funkcija upravljanja ljudskim resursima u skladu s karakteristikama i mogućnostima jedinica lokalne samouprave.

Ovim putem želimo izraziti zahvalnost jedinicama lokalne samouprave Bijeljina, Doboju Jug, Gračanici, Nevesinju i Tešnju na uspješnoj saradnji tokom provođenja akcionog istraživanja i Razvojnoj agenciji „Eda“ kao nosiocu aktivnosti istraživanja i pripreme izvještaja i preporuka, kao i programa seminara.

Projektni tim

¹ Projekt „Sistem obuke za jedinice lokalne samouprave“ provodi Razvojni program Ujedinjenih nacija (UNDP) a primarno finansira Švedska agencija za međunarodnu razvojnu saradnju (Sida).

SADRŽAJ:

1. UVOD	6
1.1. Svrha	6
2.2. Metodologija	6
2.3. Struktura Izvještaja	6
2. OKVIR, IZAZOVI I PROBLEMI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U JLS U BiH	7
2.1. Regulatorni okvir, otvorena pitanja i inicijative za regulisanje ULJR u RS i FBiH	7
2.1.1. Normativni okvir u Republici Srpskoj i Federaciji BiH	7
2.1.2. Otvorena pitanja i inicijative za promjene zakonskog okvira	10
2.1.3. Strateški okvir za upravljanje ljudskim resursima	10
2.2. Pregled aktuelnih izazova i problema upravljanja ljudskim resursima	10
3. FUNKCIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U JLS	13
3.1. Opis minimalnih funkcija upravljanja ljudskim potencijalima u JLS	13
3.2. Pregled funkcija s odabranim primjerima/studijama slučajeva	14
3.2.1. Planiranje ljudskih resursa, organizacija i sistematizacija radnih mesta	14
3.2.2. Selekcija i zapošljavanje	16
3.2.3. Obuka i razvoj zaposlenih	18
3.2.4. Upravljanje učinkom zaposlenih	19
3.3. Razrada funkcije upravljanja obukom u jedinicama lokalne samouprave (s odabranim primjerima/studijama slučajeva)	23
3.3.1. Analiza potreba za obukom	23
3.3.2. Planiranje obuke	24
3.3.3. Organizovanje, finansiranje i izvođenje obuke	25
3.3.4. Evaluacija obuke	25
3.3.5. Vertikalna integracija obuke na lokalnom i entitetskom nivou	27
4. STRUKTURE I PROCESI ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U JLS	29
4.1. Ključne uloge i nosioci odgovornosti za upravljanje ljudskim resursima	29
4.2. Procesni prikaz upravljanja ljudskim resursima u JLS	34
5. PRIJEDLOG ORGANIZACIONIH MODALITETA ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U JLS	38
5.1. Pregled organizacionih modaliteta za upravljanje ljudskim resursima u JLS	38
5.1.1. Prvi modalitet: dio radnog mesta	39
5.1.2. Drugi modalitet: službenik za ljudske resurse	39
5.1.3. Treći modalitet: odsjek za ljudske resurse u dvije varijante	40
5.1.4. Komparativna analiza modaliteta organizovanja upravljanja ljudskim resursima u JLS	42
5.1.5. Grafički prikazi organizacionog pozicioniranja upravljanja ljudskim resursima	43
5.2. Detaljna razrada modaliteta – opisi poslova	47
5.2.1. Opisi poslova po funkcijama i modalitetima	47
5.2.2. Elementi opisa poslova po organizacionim modalitetima	51

Izrazi koji su u ovom izvještaju korišteni u muškom rodu, kao što su „zaposlenik“, „načelnik“, „rukovodilac“ i sl. smatraju se neutralnim i odnose se kako na muškarce, tako i na žene.

1. UVOD

1.1. Svrha

Ovaj izvještaj treba doprinijeti djelotvornijem i efikasnijem upravljanju ljudskim resursima u jedinicama lokalne samoprave u Bosni i Hercegovini (BiH), služeći kao neka vrsta višenamjenske podloge, kako za njeno praktično organizaciono situiranje u lokalnim administracijama, tako i za pripremu praktičnog programa obuke za opštinska rukovodstva i praktičare koji se već bave, ili tek se trebaju baviti, tim poslovima.

2.2. Metodologija

Izvještaj je pripremljen korištenjem odgovarajuće istraživačke metodologije, poznate kao akcionalo istraživanje, zato što je u prvom planu nastojanje da se unaprijedi praksa upravljanja ljudskim resursima u jedinicama lokalne samouprave (JLS) u BiH, s jedne strane, i zato što su praktičari u ovom području uključeni u istraživanje kao aktivni učesnici, a ne kao pasivni objekti.

Uz pregled odgovarajućih normativnih i strateških dokumenata, posebno je korištena tehnika studije slučaja (case study). Pritom su proučavane opštinske administracije koje prednjače u pogledu upravljanja ljudskim resursima (ULJR) u BiH i mogu predstavljati neku vrstu primjera za upoređivanje i dostizanje (benchmark) za druge jedinice lokalne samouprave.

Korištena je i tehnika fokus-grupe, kako bi se s odabranim praktičarima provjerila opravdanost i izvodivost preporučenih praktičnih modaliteta za organizaciono regulisanje upravljanja ljudskim resursima u JLS.

2.3. Struktura Izvještaja

U prvom dijelu dat je pregled aktuelnog normativnog i strateškog okvira relevantnog za upravljanje ljudskim resursima u jedinicama lokalne samouprave u oba entiteta. Uz neka otvorena pitanja i aktuelne inicijative za bolje regulisanje, dat je i pregled izazova i problema s kojima se suočavaju jedinice lokalne samouprave u ovom području djelovanja. Posebno su naglašeni organizacioni izazovi i problemi, kao i problemi horizontalne integracije funkcija upravljanja ljudskim resursima, te vertikalne integracije funkcije obuke.

U drugom dijelu obrađene su funkcije upravljanja ljudskim resursima, u nekoliko nivoa: kroz pregled i osnovna objašnjenja funkcija, kroz studije slučajeva, kroz detaljniju razradu funkcije upravljanja obukom, i kroz preporuke za jačanje horizontalne i vertikalne integracije funkcija.

U trećem dijelu razrađene su odgovarajuće strukture i procesi, najprije za cjelinu upravljanja ljudskim resursima, uključujući sve analizirane funkcije, a onda posebno za funkciju upravljanja obukom.

U završnom dijelu razvijeni su prijedlozi organizacionih modaliteta za upravljanje ljudskim resursima, prilagođeni različitim potrebama i kapacitetima jedinica lokalne samouprave. Posebno je obrađeno organizovanje funkcije obuke u svakom od preporučenih modaliteta.

2. OKVIR, IZAZOVI I PROBLEMI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U JLS U BiH

2.1. Regulatorni okvir, otvorena pitanja i inicijative za regulisanje ULJR u RS i FBiH

Upravljanje ljudskim resursima je kroz Strategiju reforme javne uprave BiH prepoznato kao najveći izazov u reformskim procesima. Pitanje prelaza sa klasičnog kadrovskog/personalnog načina upravljanja zaposlenima na strateško, dugoročno, integrisano upravljanje ljudskim resursima aktuelno je na svim nivoima vlasti, pa tako i na nivou lokalnih uprava, koje su u fokusu ovog programa.

Stoga se na nivou lokalne samouprave u oba entiteta, FBiH i RS, odvija niz aktivnosti usmjeren ka sistemu upravljanja ljudskim resursima, sa specifičnostima koje u entitetima nalaže postojeće relevantno entitetsko zakonodavstvo.

2.1.1. Normativni okvir u Republici Srpskoj i Federaciji BiH

Kako su stvari regulisane u RS

Zakonom o lokalnoj samoupravi („Sl. glasnik RS“, br. 101/04, 42/05, 118/05) propisana je nadležnost načelnika opštine da Pravilnikom uređuje unutrašnju organizaciju i sistematizaciju radnih mesta u opštinskoj administrativnoj službi.

Smjernicama o poboljšanju ekonomičnosti rada administrativne službe („Sl. glasnik RS“, br. 89/05) Vlada RS je propisala osnovne principe za efikasnu uspostavu unutrašnje organizacije.

Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta ključna je prepostavka za mnoga pitanja koja se tiču upravljanja ljudskim resursima, od planiranja ljudskih resursa preko procesa selekcije/izbora radnika, zapošljavanja/ugovora o radu, upravljanja učinkom, nagrađivanja i napredovanja u službi, do prava na obuke i razvoj zaposlenih, pitanja motivacije i dr.

Nadalje, mnoga od ovih pitanja regulisana su zakonskim i drugim propisima, ali dobar dio rješenja u okviru administrativne službe zavisi i od kreativnosti i posvećenosti onih koji se bave ULJR.

Slijede propisi koji su najvažniji za oblasti ULJR na opštinskom nivou:

- Zakon o radu – prečišćen tekst („Sl. glasnik RS“, br. 55/07),
- Zakon o statusu funkcionera jedinica lokalne samouprave („Sl. glasnik RS“, br. 96/05),
- Zakon o ministarskim, vladinim i drugim imenovanjima Republike Srpske („Sl. glasnik RS“, br. 41/03),
- Zakon o sprečavanju sukoba interesa u organima vlasti Republike Srpske („Sl. glasnik RS“, br. 73/08),
- Opšti kolektivni ugovor („Sl. glasnik RS“, br. 27/06 i 31/06),
- Posebni kolektivni ugovor za zaposlene u oblasti lokalne samouprave Republike Srpske („Sl. glasnik RS“, br. 114/07),
- Standardi obuke i stručnog usavršavanja službenika u jedinici lokalne samouprave („Sl. glasnik RS“, br. 56/05),
- Program polaganja stručnog ispita za rad u administrativnoj službi jedinice lokalne samouprave („Sl. glasnik RS“, br. 56/05),
- Pravilnik o disciplinskoj i materijalnoj odgovornosti službenika jedinice lokalne samouprave („Sl. glasnik RS“, br. 37/05),
- Pravila o ocjeni rada službenika jedinice lokalne samouprave („Sl. glasnik RS“, br. 37/05),
- Kodeks ponašanja službenika jedinice lokalne samouprave („Sl. glasnik RS“, br. 37/05).

A kako u FBiH

- Zakonom o principima lokalne samouprave u Federaciji BiH („Sl. novine FBiH“, br. 49/06) propisana je nadležnost načelnika općine da Pravilnikom uređuje unutrašnju organizaciju općine.
- Zakonom o organizaciji organa uprave u FBiH („Sl. novine FBiH“, br. 35/05) predviđeno je da općinsko vijeće donosi smjernice za vođenje kadrovske politike i odluku o osnivanju općinskih službi za upravu i drugih službi.

Kao i u RS, i u FBiH je Pravilnik o unutrašnjem uređenju i sistematizaciji radnih mesta polazna osnova za proces ULJR koji u sebi sadrži niz aktivnosti usmjerenih ka optimalnom korištenju ljudskih potencijala u funkciji stvaranja profesionalne i efikasne lokalne uprave.

Pored navedenih zakona koji se tiču uspostave i organizacije Opštinske administrativne službe, upravljanje ljudskim resursima zasnovano je na sljedećima aktima:

- Zakon o državnoj službi u FBiH („Sl. novine FBiH“, br. 29/03, 23/04, 39/04, 54/04, 67/05, 8/06) definije radno-pravnistatus državnih službenika u svim nivoima državne službe organa uprave Federacije, kantona, gradova i općina. Kod primjene ovog zakona važno je imati na umu da je Ustavni sud FBiH Presudom br. U-27/09 („Sl. novine FBiH“, 34/10) utvrdio da je odredba člana 1. stav 1. u dijelu „kantona, grada i općine“ neustavna (nije u skladu sa Ustavom FBiH).
U toj situaciji nekoliko kantona donosi Uredbu o preuzimanju Zakona o državnoj službi u FBiH, a drugi pokreću postupak donošenja vlastitih zakona. Aktuelno pitanje u vezi s ovim je da je SOGFBiH uputio inicijativu da se u parlamentarnoj proceduri usvoji Zakon o uposlenicima u jedinicama lokalne samouprave, čime bi se otklonila različitost u stavovima i primjeni i Zakona i Presude Ustavnog suda.
- Zakon o namještenicima u organima državne službe u FBiH („Sl. novine FBiH“, br. 49/05),
- Zakon o ministarskim, vladinim i drugim imenovanjima („Sl. novine FBiH“, br. 12/03, 34/03),
- Zakon o radu („Sl. novine FBiH“, br. 43/99, 32/00, 29/03),
- Opći kolektivni ugovor za zaposlenike organa uprave i sudske vlasti u FBiH („Sl. novine FBiH“, br. 23/00, 50/00),
- Odluka o platnim razredima – Zakon o plaćama i naknadama u organima vlasti u FBiH („Sl. novine FBiH“, 45/10) – naloženo je općinama i gradovima u FBiH da odlukama općinskih/gradskih vijeća utvrde platne razrede i koeficijente za plaće, poštujući načela iz čl. 3. Zakona o plaćama i naknadama u organima vlasti u FBiH,
- Uredba o naknadama i drugim materijalnim pravima koji nemaju karakter plaće („Sl. novine FBiH“, br. 34/04, 56/04, 68/05, 33/06, 75/07),
- Pravilnik o ocjeni rada državnih službenika u organima državne službe u FBiH („Sl. novine FBiH“, br. 34/07, 14/09),
- Smjernice za uspostavu i jačanje interne kontrole kod proračunskih korisnika („Sl. novine FBiH“, br. 19/05).

Koje su razlike u normativnom definisanju

Postojeći pravni okvir u oba entiteta, u principu, stvara uslove za razvijanje procesa ULJR. Zajedničko je da postoji svijest i na državnom i na entitetskom i na opštinskom nivou o potrebi uskladištanja ove oblasti sa standardima Evropske unije, o čemu govori i Strategija reforme javne uprave u BiH.

Pritom na entitetskom nivou postoji niz različito definisanih pitanja u ovoj oblasti. Najveće su razlike u pogledu zapošljavanja. U sljedećoj tabeli naveden je dio tih razlika:

Tabela 1. Legislativa o zapošljavanju u Republici Srpskoj i Federaciji BiH

Pitanje	Legislativa u RS	Legislativa u FBiH
Osnovna službena zvanja zaposlenih u opštinskim administrativnim službama	Zaposleni imaju status funkcionera opštine, opštinskih /gradskih službenika, tehničkih i pomoćnih radnika.	Zaposleni imaju status državnih službenika i namještenika.
Popunjavanje radnih mesta	Odluku o potrebi popunjavanja radnih mesta donosi načelnik opštine.	Odluku o potrebi popunjavanja radnih mesta donosi načelnik opštine, a zahtjev za popunjavanje radnog mesta državnog službenika dostavlja Agenciji za državnu službu (ADSFBiH). Napomena: Treba imati u vidu sve naznake u dijelu „Zakonodavni okvir u FBiH“, posebno uz Zakon o državnoj službi u FBiH (Presuda U-27/09).
Postupak popune radnog mesta	Imenovana komisija objavljuje oglas u „Sl. glasniku RS“ i jednim dnevnim novinama, provodi propisani postupak i predlaže načelniku kandidata za prijem, načelnik opštine donosi odluku o prijemu.	ADS objavljuje konkurs za radno mjesto državnog službenika u „Sl. novinama FBiH“ i dva dnevna lista, provodi propisani postupak i dostavlja načelniku opštine listu uspješnih kandidata za državnog službenika. Načelnik opštine s liste bira i donosi rješenje o postavljenju državnog službenika, uz prethodno pribavljeno mišljenje ADS-a. Za namještenike se raspisuje interni /javni oglas, a listu uspješnih kandidata predlaže načelniku opštine imenovana komisija. Napomena: Takođe treba imati u vidu sve naznake u dijelu „Zakonodavni okvir u FBiH“, posebno uz Zakon o državnoj službi u FBiH (Presuda U-27/09).
Žalbeni postupak	Žalba se upućuje načelniku opštine, a u drugom stepenu Odboru za žalbe pri Ministarstvu uprave i lokalne samouprave RS.	I državni službenici i namještenici žalbeni postupak ostvaruju kod Odbora državne službe za žalbe (o izboru, o odlukama disciplinskih komisija, o žalbama na rješenja načelnika). Napomena: Kod zaštite prava državnih službenika treba imati u vidu naznake u vezi sa Zakonom o državnoj službi u FBiH i pratiti izmjene zakonodavnog okvira u ovoj oblasti.

2.1.2. Otvorena pitanja i inicijative za promjene zakonskog okvira

I sličnosti i brojne različitosti ispoljene u praksi opštinskih administrativnih službi pokazuju da posao unapređenja zakonodavnog okvira u oba entiteta u oblasti ULJR tek predstoji.

U FBiH, nakon objavlјivanja Presude Ustavnog suda br. U-27/09 kojom je utvrđeno da je čl. 1. st. 1., kojim se opisuje da se Zakonom uređuju radno-pravni status državnih službenika u organima državne uprave u FBiH neustavan u dijelu „kantona, grada i općine“, pokrenut je postupak usklađivanja zakona odnosno donošenja novih propisa kojim će se urediti radno-pravni status zaposlenika u jedinicama lokalne samouprave, što će se reflektovati i na nadležnosti ADSFBiH.

U RS, Ministarstvu uprave i lokalne samouprave upućena je inicijativa da se kod izrade novog Zakona o lokalnoj samoupravi (u najavi) ugradi kompletno poglavje o upravljanju ljudskim resursima, te da se pristupi izmjenama Pravila o ocjeni rada službenika jedinica lokalne samouprave.

Uz pojačane aktivnosti Saveza opština i gradova RS i Saveza općina i gradova FBiH, nove inicijative za izmjene i dopune normativnog okvira sve više se formulišu putem uspostavljenih mreža za upravljanje ljudskim resursima u BiH, kroz koje se odvija sve intenzivnija razmjena iskustava, kao i analiziranje dobrih praksi i prepreka u zakonskom okviru. Ove inicijative stvaraju prepostavke za sistematicno upravljanje ljudskim resursima u cilju poboljšanja učinka i usluga lokalnih administracija.

2.1.3. Strateški okvir za upravljanje ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima u jedinicama lokalne samouprave u Republici Srpskoj zauzima važno mjesto u Strategiji razvoja lokalne samouprave 2009–2015. Program razvoja ljudskih potencijala, definisan u sklopu drugog strateškog cilja (odgovornog i proaktivnog upravljanja Javnim poslovima i lokalnim razvojem) predviđa da se u 2011. godini uvedu efikasni sistemi motivisanja i osposobljavanja lokalnih službenika.

Uz podršku projekta „Sistem obuke za jedinice lokalne samouprave“, pripremljene su entitetske strategije obuke za zaposlene u jedinicama lokalne samouprave. U Republici Srpskoj uspješno je završena kompletna procedura usvajanja strategije, dok je u Federaciji BiH strategiju usvojio Savez općina i gradova i ona je proslijedena Vladi FBiH. Ovim strategijama razradene su funkcije i institucije sistema obuke (komisije za obuku, kancelarije za obuku i jedinice za obuku izabralih zvaničnika), definisane prioritetne ciljne grupe i programi obuke, te postavljen okvir za rješavanje pitanja finansiranja obuke i osiguranje njenog kvaliteta.

Entitetskim strategijama obuke preporučeno je da se funkcija obuke na odgovarajući način organizuje u svakoj JLS, u okviru internog sistema upravljanja ljudskim resursima, u skladu sa specifičnim potrebama i mogućnostima svake JLS.

2.2. Pregled aktuelnih izazova i problema upravljanja ljudskim resursima

Sa stavom da je poboljšanje upravljanja ljudskim resursima ključno za poboljšanje učinka i usluga jedinica lokalne samouprave načelno će se složiti skoro svi eksperti koji se ovim pitanjem bave teorijski i praktično, skoro svi praktičari iz ove oblasti i, vjerovatno, veći dio načelnika opština. Međutim, ostvareni napredak u regulisanju i praktičnom unapređivanju ove funkcije ne potvrđuje ni izbliza takvu, više teorijsku saglasnost o značaju ove funkcije za cijelokupno funkcionisanje lokalne administracije. Naprotiv, druge funkcije, kojima se reguliše i osigurava direktno pružanje usluga JLS znatno su zastupljenije, organizaciono razrađenije i razvijenije.

I projekti podrške razvoju lokalne samouprave u BiH, i praktičari u lokalnim administracijama, tek odnedavno (od prije nekoliko godina) susreću se sa izazovima i problemima ugradnje upravljanja ljudskim resursima u kompleks praktičnih pitanja i organizacionih rješenja vezanih za cijelokupno upravljanje lokalnom administracijom.

Izdvajaju se sljedeći izazovi:

- Kako da se ostvari suštinska promjena uloge upravljanja ljudskim resursima u JLS, od dominantno administrativne funkcije (sa težištem na pravno-formalnim pitanjima unutrašnje organizacije i sistematizacije, zapošljavanja i radnih odnosa i sl.) do prevashodno razvojne funkcije (sa težištem na planiranju i obučavanju zaposlenih, kao i na uvođenju upravljačkih razvojnih instrumenata).
- Kako da se ubrza promjena tretmana upravljanja ljudskim resursima u JLS, od sporedne do noseće funkcije, koja može biti poluga promjena u JLS i ključni instrument poboljšanja učinka administracije.
- Kako da se uspostavi poseban operativni organizacioni kapacitet za upravljanje ljudskim resursima u okviru lokalne administracije, od dijela radnog vremena jednog zaposlenog do jednog cijelog radnog mjesto i posebnog organizacionog dijela, u naružem organizacionom okruženju opštinskog vođstva.

Što se tiče pojedinih funkcija upravljanja ljudskim resursima, u prvi plan sve više izbijaju funkcija obuke i funkcija upravljanja učinkom. Dio razloga za njihovu afirmaciju leži i u uvođenju sistema upravljanja kvalitetom u JLS, jer i ISO 2001:9000 i CAF metodologija insistiraju na njima kao na ključnim polugama osiguranja kvaliteta usluga.

Najvažniji izazovi u pogledu ove dvije funkcije mogli bi se izraziti na sljedeći način:

- Kako iz faze spolja diktiranog i vođenog obučavanja (uglavnom od međunarodnih projekata podrške), organizovanog od slučaja do slučaja (*ad hoc*) i finansiranog od nekog drugog, preći u fazu iznutra oblikovanog (prema utvrđenim potrebama) i sistematično vođenog, kontinuiranog obučavanja.
- Kako zaokružiti ciklus obuke (od utvrđivanja potreba, preko planiranja i programiranja, do organizovanja i evaluacije obuke).
- Kako osigurati organizacione prepostavke (eksplicitna organizaciona zaduženja), stručne resurse (interni treneri) i materijalne/finansijske resurse za obučavanje zaposlenih.

- Kako osigurati horizontalnu integraciju funkcije obuke, prvo s drugim funkcijama upravljanja ljudskim resursima, a onda i s drugim funkcijama JLS.
- Kako osigurati vertikalnu integraciju funkcije obuke, kako u programskom dijelu (sa Strategijom i programima obuke na entitetskom nivou), tako i u organizacionom pogledu (sa Komisijom za obuku, Kancelarijom/Jedinicom za obuku pri resornom ministarstvu/ADS-u i Jedinicom za obuku izabralih zvaničnika pri Savezu opština i gradova).
- Kako sa formalnog ispunjavanja propisane obaveze ocjenjivanja zaposlenih preći na stvarno korištenje ocjenjivanja kao upravljačkog instrumenta.
- Kako od ocjenjivanja kao jedne faze (koja se radi jednom godišnje) preći na cijeli ciklus upravljanja radnim učinkom zaposlenih (planiranje radnih ciljeva, kontinuirano praćenje izvršenja, ocjenjivanje i preispitivanje/unapređivanje radnog učinka).

Kao najveća ograničenja za uspješno savladavanje brojnih i velikih izazova u vezi sa jačanjem upravljanja ljudskim resursima u JLS, mogli bi se navesti sljedeći problemi:

- neadekvatan tretman upravljanja ljudskim resursima kod većine načelnika opština;
- nedostatak kompetentnih, motivisanih i „prodornih“ praktičara;
- nedostatak praktičnih rješenja (organizacionih modaliteta, procedura, programa obuke...) koja bi se mogla razmjenjivati i unapređivati kroz saradnju JLS²;
- nedostatak sredstava i nedostatak navike da se planiraju sredstva za ove svrhe;
- još uvijek nedovoljan kapacitet entitetskih saveza opština i gradova za aktivnu podršku članicama u razvoju funkcija upravljanja ljudskim resursima.

²Ovaj nedostatak sve više nadoknađuju mreže za razvoj ljudskih resursa, u kojima se polako stvara i „kritična masa“ kompetentnih, motivisanih i „prodornih“ praktičara, koji zagovaraju novi pristup i metode upravljanja ljudskim resursima u JLS.

3. FUNKCIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U JLS

3.1. Opis minimalnih funkcija upravljanja ljudskim potencijalima u JLS

Tabela 2. Minimalne funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u JLS

Funkcija	Kratki opis
Planiranje ljudskih potencijala	Funkcijom planiranja ljudskih potencijala odlučuje se o broju i tipu zaposlenih koji su potrebni kako bi se ispunili zacrtani organizacioni ciljevi.
Planiranje, organizovanje i sistematizacija radnih mjeseta	Obuhvata planiranje (broja i tipa zaposlenih kojih su potrebni za ostvarivanje zacrtanih ciljeva) i analizu poslova, kojom se vrši specifikacija prirode posla, kao i specifikacija zahtjeva za zaposlene u smislu vještina i iskustva koji su potrebni za određeno radno mjesto. Krajnji proizvod procesa analize posla je opis poslova radnog mjeseta, koji je sastavni dio Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjeseta. Ovaj pravilnik je polazna osnova za ostale oblasti upravljanja ljudskim resursima, od zasnivanja radnog odnosa, preko ocjenjivanja rada, ostvarivanja mogućnosti napredovanja u službi, itd.
Selekcija i zapošljavanje	Uspješnim obavljanjem ove funkcije nastoji se dobiti, uz minimalne troškove, određeni broj i kvalitet zaposlenih koji su potrebni da zadovolje potrebe za ljudskim resursima opštinske administracije.
Obuka i razvoj	Funkcija obuke i razvoja osigurava zaposlenima vještine, znanja i stavove za efikasno obavljanje posla. Obuhvata analizu potreba za obukom, planiranje, organizovanje i izvođenje obuke, te ocjenu uspješnosti obuke.
Upravljanje učinkom	Ova funkcija, putem razrađenih i definisanih procedura, prati učinak zaposlenika kako bi se osiguralo da je na prihvatljivom nivou. Upravljanje učinkom je možda i najšire definisana funkcija upravljanja ljudskim resursima, ali najčešće se posmatra kroz sljedeće korake: dogovor između rukovodioca i zaposlenog o radnim ciljevima zaposlenog i načinu ispunjenja tih ciljeva, pružanje podrške i praćenje rada zaposlenog, ocjenu rada zaposlenog, efikasan sistem napredovanja zasnovan na zaslugama, pravedan sistem nagrađivanja zaposlenih u smislu njihove vrijednosti i doprinosa ostvarivanju ciljeva rada organizacije.

3.2. Pregled funkcija s odabranim primjerima/studijama slučajeva

3.2.1. Planiranje ljudskih resursa, organizacija i sistematizacija radnih mesta

Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa, u pravom smislu te riječi, predstavlja procjenu i identifikaciju ljudskih potencijala potrebnih za ispunjenje organizacionih ciljeva, kao i procjenu dostupnosti kadrova s odgovarajućim kvalifikacijama i kompetencijama koji će biti potrebni u određenom vremenskom periodu. Ovo je veoma kompleksna funkcija, koja treba predvidjeti i uzeti u obzir sljedeće pretpostavke:

- postojeće i nove nadležnosti JLS,
- strateške i druge dokumente koji usmjeravaju rad JLS,
- fluktuaciju zaposlenih, u smislu priliva novih kadrova, penzionisanja, očekivanog bolovanja...,
- mogućnosti za obuku i razvoj zaposlenih, i sl.

Primjer – Bijeljina

Zakonski definisana procedura je da načelnik opštine donosi godišnji plan zapošljavanja. Međutim, u praksi je situacija da se ovakav dokument ne priprema i ne donosi, već se za planiranje zapošljavanja koristi Plan implementacije Pravilnika o sistematizaciji i organizaciji radnih mesta u SO Bijeljina. Naime, načelnik opštine jednom godišnje imenuje radnu grupu za godišnju analizu organizacije i sistematizacije radnih mesta koja, po završenom radu i usvojenim prijedlogom organizacije i sistematizacije radnih mesta, donosi godišnji Plan implementacije Pravilnika o sistematizaciji i organizaciji radnih mesta u SO Bijeljina, koji služi kao zamjena zakonski definisanom godišnjem planu zapošljavanja.

Planiranje ljudskih resursa na ovim našim prostorima uglavnom se zasniva na tradicionalnom kvantitativnom pristupu kadrovskom planiranju (primjer – kadrovsko planiranje u republičkim organima uprave Republike Srpske). Ovakav pristup podrazumijeva planiranje broja ljudi koji će biti zaposleni u određenoj instituciji u narednom periodu, najčešće za narednu godinu, a pretpostavka za ovo planiranje uglavnom su dvije stvari: popunjenoš radnih mesta u skladu s Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta i budžetska sredstva namijenjena za plate u narednoj godini. Ovakvo planiranje ima primjereni naziv u određenim jedinicama lokalne samouprave gdje se zove Plan implementacije Pravilnika o sistematizaciji i organizaciji radnih mesta.

Ovaj pristup je potrebno unaprijediti, i u planiranje uključivati ostale funkcije upravljanja ljudskim resursima koje mogu doprinijeti da ono bude što efikasnije. Na primjer, potrebno je prilikom planiranja voditi više računa o znanjima i vještinama zaposlenih, kao i o njihovom razvoju i upotrebi, u smislu analize da li se potreba za određenim znanjima i vještinama može dopuniti s već postojećim kapacitetima. Pored ovoga, veoma važnu stvar predstavlja i precizna analiza tržišta rada, kako internog tako i eksternog, u smislu zadovoljavanja planiranih potreba.

Izrada i ažuriranje Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta

Osnovna pitanja na koja ove aktivnosti trebaju dati odgovore su sljedeća:

- Ko šta radi?
- Kako se ciljevi i nadležnosti organizacije razvijaju do nivoa pojedinca?
- Na koji način se aktivnosti mogu grupisati?
- Koje linije i sredstva komunikacije treba uspostaviti?
- Koji je maksimalan broj nivoa upravljanja koji je potreban u organizaciji? i sl.

Praksa vezana za izradu Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta je odavno ukorijenjena u administrativnu kulturu institucija na ovim prostorima. Međutim, analiza poslova je aktivnost kojoj se rjeđe pristupa na pravilan način, i koja tek u posljednje vrijeme počinje dobijati na značaju.

Primjer – Nevesinje

Načelnik opštine donosi Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji radnih mesta, a godišnje posebna radna grupa radi analizu interne organizacije i sistematizacije radnih mesta, koja, nakon što je odobri načelnik opštine, rezultira Programom provođenja Pravilnika o organizaciji i sistematizaciji radnih mesta u Administrativnoj službi opštine Nevesinje. Cilj analize je da se utvrdi da li je unutrašnja organizacija i sistematizacija prilagođena lokalnim potrebama izraženim u strateškim ciljevima razvoja, ostvarivanju zakonskih nadležnosti opštine i potrebama građana, finansijskim ograničenjima, efikasnom rukovođenju radom Administrativne službe i principima modernog upravljanja ljudskim resursima. Program provođenja Pravilnika o organizaciji i sistematizaciji radnih mesta u Administrativnoj službi opštine Nevesinje sastoji se od dva dijela – programa tehnološkog viška i njegovog zbrinjavanja i programa zapošljavanja novih kadrova na nepotpunjena radna mjesta. Ovaj program je konkretan i navodi imena i radna mjesta zaposlenih čiji se status mijenja promjenom Pravilnika o organizaciji i sistematizaciji radnih mesta, s prijedlogom za rješenje statusa istih (novi raspored, penzionisanje, proglašavanje viškom, i sl.). Kada je u pitanju analiza poslova, izrađen je veoma dobar i detaljan upitnik za analizu poslova koji se koristi kao podloga za pisanje opisa radnih mesta.

Osnovni princip od kojeg treba krenuti u analizi, revidiranju i izradi opisa poslova i Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta jeste saradnja i timski rad svih relevantnih aktera u ovim procesima. U skladu s tim, praksa koja je prisutna u određenim jedinicama lokalne samouprave da se ovim aktivnostima pristupa formiranjem radne grupe pozitivan je i preporučen primjer. Isto tako, kao veoma korisna i opravdana praksa pokazalo se prisustvo službenika za ljudske resurse u svim fazama analize poslova i izrade Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta. Ovakvo prisustvo doprinosi profesionalnom, stručnom i konzistentnom pristupu obavljanju ovih aktivnosti.

Problem opisa poslova je i dalje aktuelan u analiziranim pravilnicima o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji, gdje su opisi poslova uglavnom kratki, neprecizni i prilično neupotrebljivi kao podloga za zapošljavanje,

definisanje radnih ciljeva, ocjenu rada... Potrebno je ispitati dobru praksu u regionu (npr. Hrvatska) i vidjeti kako se proces analiziranja poslova i pisanja opisa radnih mesta može unaprijediti, i da li postoji mogućnost uvođenja kompetencija u sistem upravljanja ljudskim resursima.

3.2.2. Selekcija i zapošljavanje

Selekcija i zapošljavanje pravih ljudi je od izuzetnog značaja za svaku jedinicu lokalne samouprave. Osnovni cilj ovih procesa je kako osigurati, koliko je to moguće, da su najbolji ljudi zaposleni prema kvalifikacijama, stručnosti, stavovima i sl., ali i da je proces zapošljavanja bez predrasuda i diskriminacije. Kada se postojeći nedostaci u znanju i vještinama namjeravaju nadomjestiti novim zapošljavanjem, cijela organizacija ima interes da se zaposli najbolji kandidat. Loš izbor kandidata utiče na organizacije i u finansijskom smislu, jer će se na razne načine morati nadomjestiti nesklad u očekivanom i prikazanom učinku tog kandidata. Proces selekcije i zapošljavanja posmatran je kroz sljedeće faze ovog procesa:

- oglašavanje radnih mesta,
- postupak prijave na javni konkurs/oglas,
- procedura odabira (formiranje konkursne komisije, razmatranje prijava, intervjuisanje kandidata, odluka o izboru kandidata, i sl.),
- uvođenje u posao.

Primjer – Bijeljina

Propisi u vezi sa zapošljavanjem uglavnom definišu ulogu načelnika opštine u procesu zapošljavanja, gdje стоји да on oglašava radno mjesto, donosi odluku o izboru kandidata po javnom konkursu i javnom oglasu, u skladu s Pravilnikom o organizaciji i sistematizaciji, može odrediti probni rad zaposlenom i odlučuje o prijemu pripravnika. Međutim, centralno mjesto u procesu zapošljavanja kadrova zauzima Odsjek za upravljanje ljudskim resursima, koji obavlja sljedeće aktivnosti: prijem prijava na konkurs, pravljenje izvještaja o prispjelim prijavama koji se dostavlja komisiji, obuka članova komisije, priprema pitanja za intervju, i sl. Primjer dobre prakse u slučaju Bijeljine predstavlja obuka članova konkursne komisije koja se provodi prije svakog intervjeta i za svaku komisiju. Članovi komisije se obučavaju o metodama uspješnog intervjuisanja, propisima koji regulišu ovu oblast, pripremi pitanja koja će se koristiti prilikom intervjuisanja, i sl. Kada je u pitanju probni rad zaposlenih, ovo je opcija koja je ostavljena načelniku opštine da ju propiše ili ne, što se razlikuje od slučaja do slučaja. Međutim, dobra stvar je da je ovdje subjektivnost smanjena činjenicom da se probni rad može propisati samo ukoliko je ta opcija dozvoljena u Pravilniku o organizaciji i sistematizaciji.

Selekcija i zapošljavanje veoma se razlikuju u RS i FBiH, prvenstveno po tome ko izvodi koji korak. Naime, u Republici Srpskoj kompletan postupak izvodi JLS, a u FBiH najveći dio postupka za državne službenike izvodi Agencija za državnu službu FBiH. Kod ovoga treba imati u vidu sve napomene u ovom izvještaju koje su iznesene u vezi s Presudom Ustavnog suda FBiH U-27/09, kojom je osporena ustavnost u dijelu primjene zakona na kantone, općine i gradove.

Tabela 3. Postupak selekcije i zapošljavanja u Republici Srpskoj i Federaciji BiH

	Postupak u RS	Postupak u FBiH
Popunjavanje radnih mesta	Odluku o potrebi popunjavanja radnih mesta donosi načelnik opštine.	Odluku o potrebi popunjavanja radnih mesta donosi načelnik opštine, a zahtjev za popunjavanje radnog mesta državnog službenika dostavlja Agenciji za državnu službu (ADSFBiH). Napomena: I ovdje treba imati u vidu primjenu Zakona o državnoj službi u FBiH (Presuda U-27/09) i proces promjena zakonodavnog okvira u ovoj oblasti.
Postupak popune radnog mesta	Imenovana komisija objavljuje oglas u „Sl. glasniku RS“ i jednim dnevnim novinama, provodi propisani postupak i predlaže načelniku kandidata za prijem, načelnik opštine donosi odluku o prijemu.	ADS objavljuje konkurs za radno mjesto državnog službenika u „Sl. novinama FBiH“ i dva dnevna lista, provodi propisani postupak i dostavlja načelniku opštine listu uspješnih kandidata za državnog službenika. Načelnik opštine s liste bira i donosi rješenje o postavljenju državnog službenika, uz prethodno pribavljeno mišljenje ADS-a. Za namještenike raspisuje se interni/javni oglas, a listu uspješnih kandidata predlaže načelniku opštine imenovana komisija. Napomena: Treba pratiti promjene zakonodavnog okvira u ovoj oblasti (Presuda U-27/09 u vezi s primjenom Zakona o državnoj službi u FBiH).
Žalbeni postupak	Žalba se upućuje načelniku opštine, a u drugom stepenu Odboru za žalbe pri Ministarstvu uprave i lokalne samouprave RS.	I državni službenici i namještenici žalbeni postupak ostvaruju kod Odbora državne službe za žalbe (o izboru, o odlukama disciplinskih komisija, o žalbama na rješenja načelnika). Napomena: U postupku zaštite prava pratiti proces promjene zakonodavnog okvira u ovoj oblasti (Presuda U-27/09 u vezi sa čl. 1. st. 1. Zakona o državnoj službi u FBiH).

Praksa koja je uočena u analiziranim jedinicama lokalne samouprave pokazuje da su osnovni problemi koji se pojavljuju u ovoj oblasti sljedeći:

- uloga službenika za ljudske resurse, gdje oni postoje, svodi se na tehničku podršku ovom procesu, u smislu brige o ispunjavanju proceduralnih zahtjeva nametnutih propisima;
- procedure su vremenski i finansijski prilično zahtjevne, i previše aktera s različitim nadležnostima je uključeno u ovaj proces;
- članovi konkursnih radnji ne pridaju mnogo važnosti pripremnim radnjama za rad u komisiji, gdje bi dogovorili način rada i ispitivanja aplikantata, pojedinačne uloge članova komisije i sl.;
- članovi konkursnih komisija rijetko prolaze odgovarajuće obuke.

3.2.3. Obuka i razvoj zaposlenih

Javne uprave na ovim prostorima su u procesu stalnih reformi i promjena. Te promjene pokreću vanjski uticaji, kao što su evropski integracioni procesi, ali promjene potiču i od želje da se interno osigura moderna, efikasna i kvalitetna usluga korisnicima. U navedenim reformskim procesima, obuka i razvoj zaposlenih uvijek dobijaju veliku ulogu i nerijetko se stavljuju u prvi plan.

Razvoj zaposlenih često se gleda kao širok skup aktivnosti sa ciljem da se pojedinci ili organizacije dovedu do višeg nivoa uspješnosti. Razvoj često uključuje široku paletu metoda, npr., obuka, mentorstvo, lično usavršavanje, i sl. Obuka je jedna od navedenih metoda razvoja, koja se često interpretira kao djelovanje kada stručnjak i polaznik obuke zajedno rade učinkovito na prenosu informacija od stručnjaka do polaznika kako bi se poboljšali znanje, stavovi i vještine polaznika, tako da on može bolje i efikasnije obavljati trenutni posao. Najčešće definisane faze u ciklusu obuke su sljedeće:

- analiza potreba za obukom,
- planiranje obuke,
- organizovanje, finansiranje i izvođenje obuke, i
- evaluacija obuke.

Primjer – Bihać

Općina Bihać definiše obuku kao pravo i obavezu svakog državnog službenika i namještenika. Obaveze u vezi s obukom definišu se i kao odgovornost pojedinaca, ali i kao odgovornost organa državne službe. Općinski načelnik donosi Program opće obuke i usavršavanja državnih službenika i namještenika Općinskog organa uprave Općine Bihać. Plan sadrži ciljeve i principe obuke, teme obuke, edukatore, vrijeme i mjesto edukacije, kratak program svake teme obuke, i sl. Kada su u pitanju predavači na obukama, opredjeljenje Općine Bihać je da većinu obuka izvode interni treneri u vlastitim prostorijama, a obuke se traže eksterno samo u skladu s programom Agencije za državnu službu i u slučaju drugih prihvatljivih eksternih ponuda. Osnova za izradu Programa jesu ocjene rada zaposlenih u kojima se definišu potrebe za obukom.

Od svih analiziranih funkcija upravljanja ljudskim resursima, obuka i razvoj zaposlenih su najčešće prepoznati kao veoma značajni za jedinice lokalne samouprave u ovim reformskim procesima. Rukovodioci, kada govore o razvoju i unapređenju rada jedinice lokalne samouprave, redovno navode unapređenje stručnosti zaposlenih putem raznih vidova obuke. Iako zvuči kao pozitivan pristup, ovo često stvara velike probleme stručnjacima koji se bave pitanjima vezanim za obuku i razvoj zaposlenih, jer se obuka posmatra kao rješenje svih problema u radu određenih institucija. Obuka i razvoj zaposlenih bit će detaljnije obrađeni i objašnjeni u narednom dijelu ovog izvještaja.

3.2.4. Upravljanje učinkom zaposlenih

Cilj upravljanja učinkom zaposlenih je da se osigura da organizacija i svi njeni podsistemi (procesi, unutrašnje organizacione jedinice, timovi, zaposlenici, itd.) zajednički rade kako bi postigli ciljeve postavljene toj organizaciji. To je proces koji doprinosi efikasnom upravljanju pojedincima i timovima kako bi se dostigao visok nivo rezultata rada organizacije.

Kako bi se cilj rada pojedinca i organizacije ispunio na zadovoljavajući način, potrebno je u samoj organizaciji provesti određeni broj aktivnosti kao što su:

- identifikacija ciljeva i planova rada i označavanje prioriteta,
- uspostavljanje sistema za mjerjenje napretka u odnosu na postavljene ciljeve,
- postavljanje standarda za procjenu kvaliteta i kvantiteta izvršavanja ciljeva,
- razmjena informacija između pojedinaca u organizaciji koji rade na ispunjenju ciljeva,
- periodični pregled napretka na ispunjavanju radnih ciljeva,
- osnaživanje aktivnosti koje doprinose ostvarivanju rezultata i intervencije kako bi se poboljšao napredak u oblastima gdje je napredak slabiji,
- uvođenje sistema napredovanja i nagradivanja, i sl.

Primjer – Nevesinje i Lopare

U pogledu **ocjene rada** zaposlenih, Opština Nevesinje je razradila interne procedure i propise koji na moderan i praktičan način potpomažu efikasno upravljanje učinkom zaposlenih. Prva novina koja je uvedena u opštini Nevesinje je da se ocjenjuju svi zaposleni u opštini, a ne samo opštinski službenici, na način da su iz postojećih kriterija za ocjenjivanje opštinskih službenika uzeti kriteriji koji su primjenjivi za ocjenjivanje rada tehničkih i pomoćnih radnika. Kada su u pitanju zakonski definisani kriteriji za ocjenjivanje rada, Opština Nevesinje je internim aktom dodatno razradila način bodovanja po ovim kriterijima kako bi se olakšao posao rukovodiocima prilikom ocjene rada zaposlenih. Razgovor sa zaposlenim je obavezan dio procesa ocjenjivanja rada. Nakon izvršenog ocjenjivanja rada zaposlenih, službenik za ljudske resurse sastavlja Analizu provedene ocjene rada koja obrađuje statističke podatke o izvršenom ocjenjivanju, trendove kretanja ocjena u pojedinim unutrašnjim organizacionim jedinicama, probleme koji se javljaju prilikom različitih faza upravljanja učinkom zaposlenih, kao i preporuke za unapređenje pojedinih faza upravljanja učinkom zaposlenih.

Opština Lopare je maksimalno iskoristila mogućnosti koje su dozvoljene limitirajućim eksternim zakonskim propisima koji se odnose na ovu oblast i internim propisima razradila proces ocjenjivanja rada, uvela obavezu komunikacije sa zaposlenima prije, tokom i poslije ocjene rada, uvela obavezu razgovora prilikom ocjene rada, pravo prigovora ocjenjivanog i sl.

Veliki problem, primjetan u praksi, jeste kada se upravljanje učinkom zaposlenih svede na ocjenjivanje rada zaposlenih. Ocjenjivanje rada tada se uglavnom svodi na puko popunjavanje obrasca za ocjenu rada i predstavlja samo dodatnu birokratsku obavezu.

Ocjena rada zaposlenih je samo jedna karika u lancu upravljanja učinkom zaposlenih. Ukoliko se redovno prati i usmjerava rad zaposlenih i pruža podrška zaposlenim, tada je ocjena rada samo formalnost i razgovor prilikom ocjene rada je više fokusiran na aktivnosti u narednom periodu ocjenjivanja. Ovakav pristup rukovođenju ima višestruke koristi i za zaposlene i za rukovodioce, ali i za JLS.

U praksi su primjetna razmišljanja i zapažanja zaposlenih da:

- proces ocjenjivanja predstavlja samo retrospekciju rada,
- zaposleni ne vide svrhu ocjenjivanja, smatraju to samo dodatnom birokratskom obavezom,
- kriteriji po kojima se ocjenjuju zaposleni su prilično nejasni,
- postoje tendencije davanja visokih ocjena kako bi se izbjeglo narušavanje međuljudskih odnosa.

Primjer – Bijeljina

Opština Bijeljina je posvetila mnogo pažnje i pronašla načine kako da nagradi zaposlene koji pokazuju izuzetne uspjehe u radu. **Nagradivanje zaposlenih i stimulisanje za unapređenje radnog učinka** vrši se putem materijalnih i nematerijalnih nagrada.

Materijalne nagrade uključuju: novčane nagrade za istaknute pojedince, o čemu odluku donosi načelnik opštine na osnovu ankete u kojoj učestvuju svi zaposleni u opštini, i povećanje plate koje je povezano s odličnim ocjenama rada.

Nematerijalne nagrade uključuju: izbor službenika/namještenika godine na osnovu ankete u kojoj učestvuju svi zaposleni u opštini, pismene pohvale i usmene pohvale.

Isto tako, veliki problem koji se javlja u praksi je da ocjenjivanje rada uglavnom ima negativnu konotaciju. Ono se ne doživjava kao šansa da se unaprijedi rad pojedinca (a samim tim i organizacione jedinice u kojoj taj pojedinac radi), već se posmatra kao sredstvo za eventualno kažnjavanje nezadovoljavajućeg učinka pojedinaca tokom definisanog vremenskog perioda. Nakon svega navedenog, jedinice za upravljanje ljudskim resursima, sa ciljem poboljšanja situacije u ovoj oblasti, moraju djelovati u skladu sa sljedećim prepostavkama:

- potrebno je uložiti maksimalne napore da se tradicionalni pristup ocjenjivanju zaposlenih transformiše u proces upravljanja učinkom zaposlenih,
- bez odgovarajuće obuke rukovodilaca ne može se očekivati adekvatno upravljanje učinkom zaposlenih,
- svaki pojedinac je prvenstveno dio organizacije, i njegov učinak se mora posmatrati i mora biti usklađen sa ciljevima rada organizacije,
- potrebno je naći odgovarajući balans između potreba za praćenjem rada zaposlenih od rukovodilaca i davanja povratnih informacija od zaposlenih, u smislu smanjenja birokratskih obaveza,
- razgovor između rukovodilaca i zaposlenih treba biti maksimalno zastupljen u svim fazama upravljanja učinkom,

- analize ocjenjivanja rada i upravljanja učinkom zaposlenih potrebno je obavljati najmanje na godišnjem nivou, a pored statistika, ove analize trebaju prikazivati i trendove, kao i preporuke u vezi s ovim sistemom,
- ograničenost nepovoljnim zakonskim okvirom u ovoj oblasti ne može predstavljati opravdanje za slabu primjenu principa upravljanja učinkom zaposlenih.

Primjer – Nevesinje

Opština Nevesinje je internim propisima detaljno razradila mogućnost napredovanja službenika. Jedini ograničavajući faktor je to što **napredovanje u službi** nije automatski proces, već se vrši popunom upražnjenog radnog mjesta više kategorije od kategorije radnog mjesta na kojem je opštinski službenik zaposlen. Napredovanje u službi je definisano kao postupak kojim opštinski službenik stiče uslov za prelazak na radno mjesto više kategorije, a obavlja se kroz postupak internog oglasa. Načelnik odjeljenja opštinske administrativne službe u kojem se ukaže potreba za popunom upražnjenog radnog mjesta podnosi zahtjev načelniku opštine za raspisivanje internog oglasa i u zahtjevu naglašava da se to radno mjesto popuni napredovanjem u službi.

Uslovi za napredovanje opštinskih službenika su:

1. radni odnos na neodređeno vrijeme,
2. profesionalno i stručno obavljanje poslova,
3. stručno usavršavanje i
4. radni staž/vrijeme provedeno u službi.

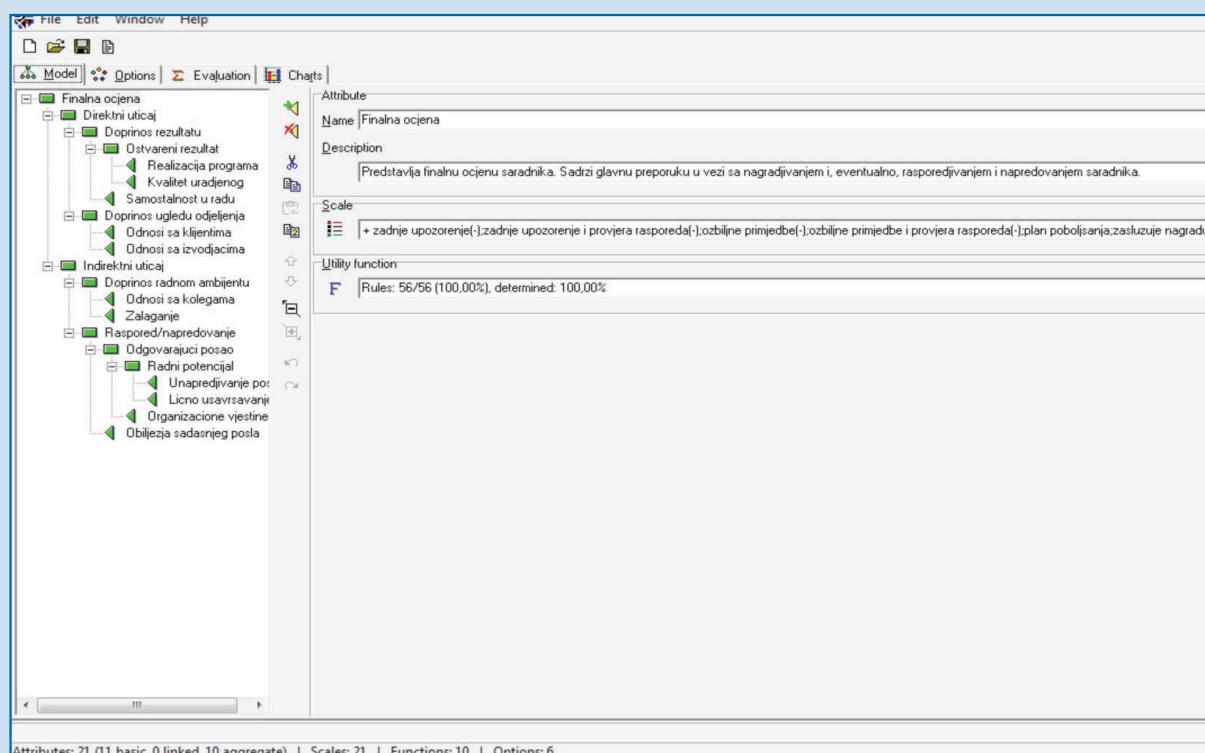
Mreža za razvoj ljudskih resursa Sjeveroistočne BiH (<http://www.ljudskiresursi-bih.com>) posebno je aktivna u pogledu unapređivanja postupka ocjene učinka zaposlenih. Evo nekih rezultata njenog rada:

- ustanovljen je obrazac za ocjenu rada,
- obučene su osobe koje će vršiti obuku ocjenjivača (službenici za upravljanje ljudskim resursima),
- definisana su pitanja za ocjenjivački intervju,
- određena je forma izvještavanja o ocjeni rada,
- ustanovljen je upitnik o zadovoljstvu zaposlenih procesom provedenog ocjenjivanja rada.

Osim ove, standardne metodologije u primjeni, u Administrativnoj službi grada Banja Luka počinje se probno koristiti nova metodologija pod radnim nazivom ESOS 2011, koju razvija Agencija „Eda“ u saradnji s Odsjekom za razvoj lokalne samouprave i upravljanje kadrovima pri Administrativnoj službi.

ESOS 2011 je alat za unapređivanje sistema ocjenjivanja zaposlenih i provođenje programa razvoja ljudskih resursa u lokalnim administracijama. Počiva na godišnjoj procjeni ostvarenja zaposlenih koja obuhvata svakog zaposlenog u lokalnoj administraciji, a sistem se sastoji od:

- pisane samoprocjene svakog zaposlenog/saradnika;
- ocjena zaposlenog/saradnika koje daju neposredni rukovodioци;
- izvještaja o završnoj ocjeni i parcijalnim ocjenama zaposlenog/saradnika nakon kompjuterske obrade ocjena koje daje neposredni rukovodilac;
- razgovora između zaposlenog/saradnika i neposrednog rukovodioca o rezultatima procjene ostvarenja i planovima poboljšanja.



Stablo kriterija sa finalnom ocjenom, koja uključuje preporuku o nagrađivanju, eventualnom preraspoređivanju i napredovanju saradnika.

Cilj ocjenjivanja zaposlenih u odjeljenju jeste da se osigura kontinuirano unapređivanje rada i rezultata lokalnih administracija kroz poboljšanje ostvarenja svakog zaposlenog. Takođe, proces i rezultati ocjenjivanja trebaju omogućiti svim zaposlenim da planiraju i usklade svoj lični profesionalni razvoj s potrebama razvoja odjeljenja. Godišnja procjena ostvarenja zaposlenih ima višestruku namjenu.

U glavnim crtama obuhvata:

- sumiranje i dokumentovanje radnih rezultata zaposlenog postignutih u periodu ocjenjivanja;
- preporuke za poboljšanje radnih karakteristika i usavršavanje zaposlenog/saradnika;
- preporuke za nagrađivanje, rasporedjivanje i unapređivanje zaposlenog/saradnika.

3.3. Razrada funkcije upravljanja obukom u jedinicama lokalne samouprave (s odabranim primjerima/studijama slučajeva)

Prva stvar koja je primjetna u razgovorima s predstavnicima jedinica lokalne samouprave jeste da se pojam obuke često pogrešno shvata. Potrebno je naglasiti da se radi o dodatnom funkcionalnom i usmjerrenom osposobljavanju službenika, a ne o dodatnom obrazovanju. Drugi problem koji se javlja u praksi je da načelnici opština/gradonačelnici shvataju obuku kao rješenje svih njihovih problema, što može da dovede u nezavidan položaj službenike za ljudske resurse kada se pokrene priča o efektima obuke.

3.3.1. Analiza potreba za obukom

Analiza potreba za obukom je prva aktivnost koja se obavlja u procesu pripreme i organizacije obuke. To je aktivnost kojom se vrši procjena i predviđanje potreba za obukom jedinice lokalne samouprave na tri nivoa: nivo jedinice lokalne samouprave, nivo unutrašnje organizacione jedinice i nivo pojedinca.

Metode i izvori analize potreba za obukom su razni, a, između ostalog, uključuju: intervjuje sa zaposlenima, upitnike, analizu poslova i ključnih zadataka radnog mjesta, proučavanje zakonskih i drugih propisa, analize kompetencija, ocjene rada zaposlenog, analize grešaka u radu, i sl.

Kod pripreme godišnjeg plana stručnog usavršavanja zaposlenih u opštini **Bijeljina**, centralnu ulogu ima analiza potreba za obukom. Ova analiza je prilično detaljna i obuhvata sljedeće korake:

- anketiranje zaposlenih,
- anketiranje rukovodilaca unutrašnjih organizacionih jedinica,
- anketiranje nevladinog sektora i civilnog društva,
- analizu interne organizacije opštine i opisa radnih mjeseta,
- prikupljanje potreba za obukom definisanih u procesu ocjenjivanja rada zaposlenih.

Analiza potreba za obukom u općini **Jablanica** vrši se putem upitnika za analizu potreba. Upitnik je kombinacija pitanja zatvorenog i otvorenog tipa, što je uvijek dobro kombinovati. Jedina zamjerka dijelu sa zatvorenim pitanjima jeste ograničen broj tema koje ne pokrivaju sve nadležnosti i oblasti rada općine. Naglasak je stavljen na horizontalne obuke, obuke na teme pogodne za sve zaposlene u općini. Upitnik istražuje i neke dodatne informacije, npr. na koji način se zaposleni lično usavršavaju, da li su zaposleni spremni prenijeti znanje kolegama po povratku na radno mjesto, izvještaj o pohađanim obukama u prethodnoj godini i sl.

Generalno, u posmatrаниm jedinicama lokalne samouprave analiza potreba za obukom se ili uopšte ne vrši (npr. gdje se planiranje obuke, izbor obuka i selekcija polaznika vrši ad hoc – u skladu sa eksternom ponudom, ali i u skladu sa uobičajenim pretpostavkama da zaposleni trebaju obuke iz engleskog jezika, korištenja računara i sl.), ili se vrši korištenjem samo jedne od metoda, najčešće putem razgovora ili putem upitnika (npr. gdje plan obuke nastaje kao rezultat razgovora koji službenik za ljudske resurse obavlja s rukovodiocima unutrašnjih organizacionih jedinica). Ovakav pristup ne daje dovoljno relevantne i precizne rezultate, a sama analiza, ukoliko postoji, najčešće se svodi na listu želja zaposlenih u jedinicama lokalne samouprave.

3.3.2. Planiranje obuke

Jednom kada se proces istraživanja i analize potreba za obukom završi, može se pristupiti planiranju kako da se svaka od definisanih potreba riješi u svrhu ispunjavanja ciljeva rada koji su se pojavili. Ovo se isto tako može uraditi na individualnom nivou, nivou unutrašnje organizacione jedinice ili kompletne jedinice lokalne samouprave, i često proizilazi jedno iz drugog. Plan obuke određene jedinice lokalne samouprave mora reflektovati potrebe sva tri nivoa.

Formulacija plana obuke je dugotrajan posao, zato što:

- identifikacija potreba za obukom obično zahtijeva dosta vremena;
- nakon identifikacije potreba i ciljeva obuke, potrebno je istražiti opcije za obuku i sagledati troškove; i
- raspored događaja je potrebnopripremiti vodeći računa o ostalim planovima i operativnim potrebama organizacije.

Plan obuke općine **Jablanica**, koji donosi općinski načelnik, sadrži oblike, načine, sadržaje i rokove realizacije programa stručne obuke zaposlenih u općinskom organu državne službe općine Jablanica. Podloga za izradu plana je analiza potreba za obukom koja je izvedena putem popunjavanja upitnika svih zaposlenih. Stručna obuka zaposlenih ostvaruje se kroz sljedeće vidove obuke: lično, individualno stručno usavršavanje, interna obuka, angažovanje eksternih predavača. Plan obuke propisuje i obavezu godišnje analize izvedene obuke.

Načelnik opštine **Gradiška** donosi godišnji Plan stručnog obrazovanja i usavršavanja zaposlenih. Plan sadrži teme obuke, oblik edukacije i edukatore, resurse, vrijeme i mjesto edukacije, i provjeru i način evidentiranja. Navedeni plan nastaje kao rezultat razgovora koji službenik za ljudske resurse obavlja s rukovodiocima unutrašnjih organizacionih jedinica. U planu se navodi i koliko će novca biti izdvojeno za obuke. Pošto se ovaj plan dostavlja u sve organizacione jedinice, važna stavka koja se nalazi pri kraju ovog plana je upozorenje da usavršavanje službenika utiče na ocjenu rada službenika

Analizirane jedinice lokalne samouprave u velikom broju slučajeva pokazuju prisustvo planova obuka zaposlenih, planova stručnog usavršavanja zaposlenih, i sl. Prisustvo ovoglikog broja planova negdje se može opisati kao istinski prepoznata potreba za planiranjem obuke i razvoja zaposlenih, dok se u nekim slučajevima ovo može pripisati eksterno nametnutoj obavezi (npr. prilikom uvođenja određenih standarda kvaliteta) koja se samo formalno ispunjava.

Kada je u pitanju sadržaj, svi ovi planovi su slični, gdje se kao redovne stavke navode: planirane teme obuke, datum i mjesto održavanja obuka, predavači, cijena obuke za jedinicu lokalne samouprave i sl. Uočena pozitivna praksa je da se u opština koje posjeduju planove obuke često u planu naglašava povezanost ocjene rada i obuke.

3.3.3 . Organizovanje, finansiranje i izvođenje obuke

Sljedeća aktivnost u definisanom ciklusu obuke jeste organizovanje, finansiranje i izvođenje obuke. U ovoj fazi odgovorni za poslove upravljanja ljudskim resursima imaju isplanirane detalje u vezi sa svakom temom za koju će se organizovati obuke, i ova faza uključuje njihovo angažovanje u smislu implementacije planiranog prema unaprijed utvrđenim procedurama. Odgovorni za poslove upravljanja ljudskim resursima staraju se o nabavci usluga obuke u skladu s planiranim angažmanom izvođača obuke, finansijskim detaljima angažmana, logističkoj podršci obuci, i sl.

Posmatrane jedinice lokalne samouprave uglavnom imaju ograničene budžete za obuku zaposlenih, tako da su rješenja kojima pribjegavaju sljedeća:

- maksimalno se iskorištavaju interni kapaciteti za obuku,
- u planiranju obuke, jedinice lokalne samouprave računaju na obuke koje će tražiti od eksternih izvora, najčešće međunarodnih i donatorskih institucija,
- jedinice lokalne samouprave pretpostavljaju da će nadležne institucije koje uvode nove propise organizovati obuke u vezi sa implementacijom ovih propisa,
- obuke koje su geografski bliže jedinicama lokalne samouprave imaju prioritet zbog manjih troškova slanja polaznika na obuke, i sl.

Interni treneri su veoma cijenjena i poželjna opcija u jedinicama lokalne samouprave. Način angažmana je da se u skladu s potrebama za obukom vrši analiza trenutno zaposlenog kadra u jedinici lokalne samouprave kako bi se pronašao odgovarajući trener za određene teme obuke. Angažovani interni treneri obično dobiju minimalne naknade za svoj rad (npr. opština Gradiška) ili uvećanje plate u manjim procentima (npr. opština Bijeljina). Problem koji je primjećen u praksi je da ovi interni treneri nemaju dovoljno razvijene vještine prezentacije, vještine upravljanja grupom, ne poznaju metode obučavanja i sl., što predstavlja prepreku za prenošenje znanja na polaznike obuke.

3.3.4. Evaluacija obuke

Evaluacija obuke je proces kojim se ustanovljava vrijednost i značaj obuke koja je izvedena. Cilj evaluacije je da se dobiju povratne informacije o ostvarivanju prethodno definisanih ciljeva obuke, da li su vidljive razlike u radu organizacije i da li je obuka vrijedila novca koji je uložen u nju. Razne su ideje i definicije na kojim nivoima se može raditi evaluacija, a kao primjer navodimo sljedeće:

- reakcija polaznika na obuku,
- evaluacija naučenog na obuci,
- promjene u ponašanju na radnom mjestu, i
- uticaj obuke na rad organizacije³.

³ U praksi se često koristi model 4 nivoa evaluacije (Donald Kirkpatrick, 1959. g.)

U većini posmatranih jedinica lokalne samouprave ne vrši se evaluacija obuke ni na jednom nivou. Povremeno se sreće praksa evaluacije neposrednog utiska i reakcije polaznika na izvedenu obuku putem evaluacionih obrazaca koji se dijele na kraju obuke. Analize evaluacije se uglavnom ne rade, a u nekoliko primjera, u izvještaju o izvedenoj obuci, navodi se da su polaznici bili zadovoljni obukom. Rijetki su primjeri (npr. Bijeljina) gdje se vrše redovna testiranja polaznika obuke o naučenom na obuci.

Evaluacija obuke zauzima značajno mjesto u sistemu organizovanja obuka za zaposlene u opštini **Bijeljina**. Evaluacija koju izvode zaposleni u Odsjeku za upravljanje ljudskim resursima predstavlja odličan primjer jasne i temeljite evaluacije, primjer koji je teško pronaći na drugom mjestu u BiH i okruženju. Kod evaluacije obuke, u praksi se najčešće susreće evaluacija putem upitnika koji se dostavljaju po samom završetku obuke. Oni predstavljaju prvobitnu reakciju polaznika obuke na samu obuku, a podaci koji se dobiju vezani su uglavnom za prvi dojam polaznika o obuci, organizaciji obuke, prostoriji za obuku, primijenjenim metodama obuke i sl. Opština Bijeljina je otišla korak dalje, pa pored ovoga nivoa evaluacije, vrši i redovno testiranje polaznika obuke o sadržaju koji je bio predmet obuke koju su pohađali. Pored testiranja nivoa učenja, Odsjek za ljudske resurse ide i na sljedeći nivo evaluacije, tj. nivo ponašanja na radnom mjestu. U razgovoru s rukovodicima i zaposlenima koji su pohađali obuku provjerava se kako je obuka uticala na promjene u ponašanju zaposlenih ili na promjene u učinku zaposlenih, da li se relevantno znanje i vještine koriste na radnom mjestu, da li je zaposleni spremna za prenošenje znanja kolegama nakon obuke, i sl.

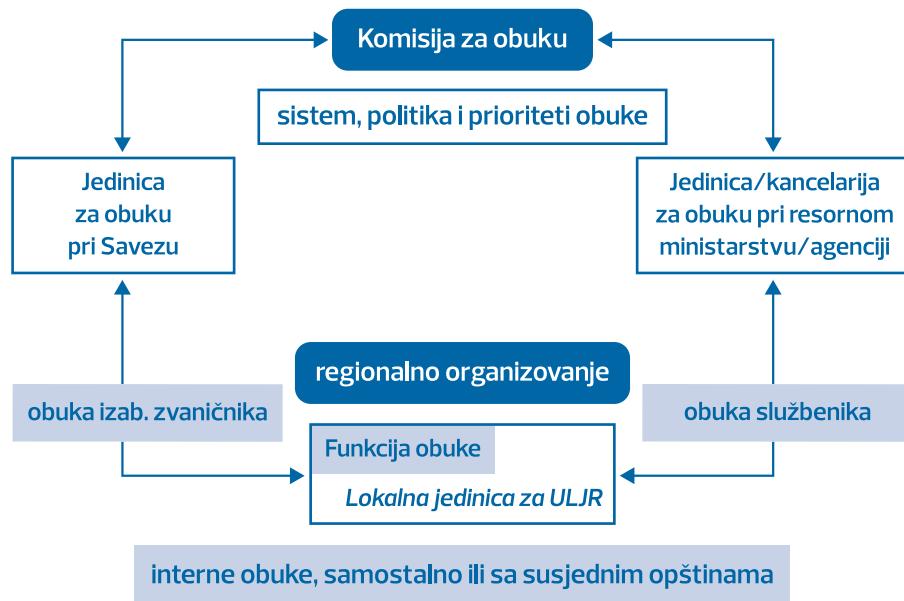
Evaluacija obuka u opštini **Nevesinje** vrši se dostavljanjem izvještaja o pohađanju obuke zaposlenih i popunjavanjem Anketnog lista za procjenu predavača, koji se popunjava po završetku svake teme obuke. Službenik za upravljanje ljudskim resursima prikuplja sve ove obrasce i sačinjava izvještaj o obukama. Dakle, evaluacija se vrši na nivou ocjene zadovoljstva polaznika u vezi s obukom koju je pohađao, bez sagledavanja naučenog na obukama, uticaja obuke na učinak zaposlenog, i sl. Kao i kod opštine Bijeljina, i u opštini Nevesinje svi zaposleni koji su pohađali obuku dužni su prenijeti novostečena znanja kolegama koji rade na istim ili sličnim referatima.

Sve u svemu, može se reći da je, posmatrajući situaciju u praksi, evaluacija obuka najmanje zastupljena i najnerazvijenija faza u ciklusu obuke jedinica lokalne samouprave, i da je potrebno uložiti mnogo truda kako bi se ova aktivnost dovela na zadovoljavajući nivo.

3.3.5. Vertikalna integracija obuke na lokalnom i entitetskom nivou

U oba entiteta BiH, u okviru projekta „Sistem obuke za jedinice lokalne samouprave“, kreirane su strategije obuke za zaposlene u JLS. Strategije su predviđene stvaranje vertikalnog sistema obuke kakav je predstavljen na sljedećoj slici.

Slika 1. Vertikalni sistem obuke



Podjela posla i saradnja između entitetskih i lokalnih jedinica za upravljanje obukom u pogledu operativnog upravljanja obukom predstavljena je u sljedećoj tabeli.

Tabela 4. Podjela posla i saradnja između entitetskih i lokalnih jedinica za upravljanje obukom

Nivoi: <i>Funkcije:</i>	Entitetske jedinice za obuku	Lokalne jedinice za obuku
Analiza potreba za obukom (APO)	<ul style="list-style-type: none"> - Određivanje metodologije za APO - (Godišnje) ažuriranje APO za administrativne/državne službenike i izabrane zvaničnike 	<ul style="list-style-type: none"> - APO za interne potrebe JLS
Planiranje obuke	<ul style="list-style-type: none"> - Godišnji plan obuke za sve JLS - Priprema prioritetnih programa obuke - Održavanja kataloga programa obuke i registara pružalaca usluga obuke 	<ul style="list-style-type: none"> - Godišnji plan obuke za svoje zaposlene - Priprema prioritetnih internih programa obuke
Organizacija i izvođenje obuke	<ul style="list-style-type: none"> - Organizovanje obuke u regionalnim lokalitetima 	<ul style="list-style-type: none"> - Organizovanje internih obuka
Evaluacija obuke	<ul style="list-style-type: none"> - Priprema metodologije i kriterija evaluacija - Evaluacija obuka organizovanih na entitetskom nivou 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluacija specifičnih obuka provedenih za vlastite potrebe

U pogledu finansiranja obuke, predviđena je podjela troškova na sljedeći način:

- Adaptacija i opremanje lokalnog prostora – JLS
- Priprema i održavanje obuke kod uvođenja novih zakonskih/strateških rješenja – *ministarstva*
- Priprema i izvođenje prioritetnih zajedničkih programa – *budžet entitetske vlade i JLS*
- Priprema prioritetnih zajedničkih programa za izabrane zvaničnike – *Savez opština/općina i gradova*
- Finansiranje internih obuka – JLS
- Obuke koje nisu ni zajednički ni opštinski prioritet – *zaposleni*

4. STRUKTURE I PROCESI ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U JLS

U ovom dijelu izvještaja pažnja će biti posvećena analizi struktura i procesa za upravljanje ljudskim resursima u jedinicama lokalne samouprave, tj. ko šta radi kada su u pitanju različite funkcije upravljanja ljudskim resursima.

Tabela 5, koja je prikazana ispod, na jasan i pregledan način prikazuje:

- procedure definisane u propisima i strateškim planovima, koje su, bile dobre ili loše, neizostavne i ne mogu biti zaobiđene, kao i
- pozitivne primjere uzete iz prakse upravljanja ljudskim resursima.

Pored ovih zakonski obaveznih aktivnosti i primjera dobre prakse koji se mogu primijeniti i u ostalim jedinicama lokalne samouprave, u ostaku ovog poglavlja dodatno će se definisati i aktivnosti koje bi unaprijedile praksu upravljanja ljudskim resursima, a koje se trenutno, uglavnom, ne primjenjuju, niti su sadržane u propisima i ostalim dokumentima.

4.1. Ključne uloge i nosioci odgovornosti za upravljanje ljudskim resursima

Planiranje ljudskih resursa, organizacija i sistematizacija radnih mesta

Planiranje ljudskih resursa, gdje ta praksa postoji, uglavnom se vrši poređenjem trenutne popunjenošti radnih mesta definisanih u Pravilniku o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta s budžetom i planovima i ciljevima rada opštine. Iako je ova praksa pozitivan iskorak, potrebno je ostvariti još jedan preduslov za dobro planiranje, a to je analiza stanja ljudskih resursa. Naime, planiranje ljudskih resursa često se poistovjećuje s planiranjem zapošljavanja. Međutim, planiranje, u pravom smislu te riječi, podrazumijeva i planiranje zapošljavanja, ali i planiranje preraspodjele znanja/vještina kako bi se popunile praznine u ispunjavanju očekivanih ciljeva, planovi razvoja zaposlenih u smislu popunjavanja ovih praznina, i sl. Službenik za ljudske resurse treba imati najvažniju ulogu u ovoj analizi, u smislu njene organizacije i implementacije.

Osnovni preduslov kvalitetne izrade Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta jeste detaljna i precizna analiza poslova radnog mesta. Dobri opisi poslova su, pored ovog dijela, bitni i za sve ostale funkcije upravljanja ljudskim resursima, kao što su selekcija i zapošljavanje, ocjena rada zaposlenih, analiza potreba za obukom zaposlenih, i sl. Izvršena analiza pokazuje da se analiza poslova uglavnom ne praktikuje, ili se radi na površan način. Glavni razlog je nedovoljna stručnost službenika za ljudske resurse u ovoj oblasti. Iz tog razloga neophodno je obučiti dovoljan broj službenika za ljudske resurse koji bi bili treneri iz ove oblasti, i koji bi mogli prenosi znanje na ostale službenike za ljudske resurse. U tom slučaju službenik za ljudske resurse bio bi odgovoran za planiranje analize poslova, izbor metoda i drugih logističkih prepostavki, izvođenje analize poslova, dostavljanje rezultata radnoj grupi za analizu Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta. Službenik za ljudske resurse će procijeniti, u zavisnosti od broja zaposlenih u jedinici lokalne samouprave, koliko dodatnih analitičara treba obučiti da bi ovaj proces bio i kvalitativno i vremenski prihvatljiv.

Selekcija i zapošljavanje

Službenik za ljudske resurse treba biti uključen u proces zapošljavanja od početka do kraja procesa, tj. od planiranja zapošljavanja do prijema najboljeg kandidata u radni odnos i uvođenja u posao. On treba obavljati tehničke detalje u procesu zapošljavanja (objava konkursa, prijem prijava, i sl.), ali i pružiti stručnu savjetodavnu pomoć svima uključenim u proces zapošljavanja, od članova konkursne komisije do načelnika opštine/gradonačelnika. Veoma značajna stvar koju treba uvesti kao redovnu praksu je da članovi konkursne komisije ne mogu obavljati intervju ukoliko nisu prošli obuku za članove konkursnih komisija. Sadržaj ove obuke trebao bi se dodatno definisati, ali bi ova obuka trebala sadržavati teme vezane za zakonske odredbe u vezi sa zapošljavanjem, vještine intervjuisanja, i sl.

Upravljanje učinkom zaposlenih

Upravljanje učinkom zaposlenih je funkcija koja povezuje razne druge funkcije i aktivnosti upravljanja ljudskim resursima, od ocjenjivanja rada do analize potreba za obukom, od kompetencija zaposlenih do nagradjivanja i motivacije, itd. U skladu s tim, službenik za ljudske resurse treba pomoći rukovodicima i zaposlenima da uspješno povežu sve ove funkcije. Ova pomoć treba se ogledati u pružanju savjeta i objašnjenja u vezi s propisima koji tretiraju razne faze upravljanja učinkom, savjeta u vezi s modernim praksama upravljanja učinkom, obukama ocjenjivača u smislu pomjeranja s koncepta ocjene rada zaposlenih ka praćenju i upravljanju cjelokupnim učinkom zaposlenih, i sl. Dužnost službenika za upravljanje ljudskim resursima treba biti praćenje i analiza upravljanja učinkom i ocjenjivanja rada zaposlenih u smislu provođenja ove zakonske obaveze, prisutnih trendova, uočenih nedostataka i preporuka za unapređenje, i sl.

Upravljanje obukom

Stav svih aktera u trenutnom sistemu obuke u FBiH i RS jeste da se organizovani oblik obučavanja na nivou iznad nivoa opština i gradova, međuopštinskom/kantonalm, odnosno entitetskom nivou treba unaprijediti kako bi adekvatno zadovoljio potrebe JLS za obukom. Pojedine opštine i gradovi nastoje uspostaviti interni sistem obučavanja, ali taj sistem je, uglavnom, nedovoljno finansijski, institucionalno i stručno podržan, a zasnovan je mnogo više na ponudi nego na potrebi i potražnji. Uspostava organizacionih mehanizama na entitetskom nivou trebala bi unaprijediti ove aktivnosti. Osnovni logistički preduslovi da saradnja ovih organizacionih rješenja i jedinica lokalne samouprave bude uspješna su:

- stručan i obučen kadar s obje strane, kadar koji dobro poznaje, prvenstveno, teoriju i praksu u vezi s obukom zaposlenih, ali i ostale funkcije upravljanja ljudskim resursima,
- proceduralno definisane i razvijene linije komunikacije između aktera,
- podrška od Vlade s jedne strane, i načelnika opštine/gradonačelnika s druge strane, procesima i strukturama sistema obuke.

Ova tri preduslova su osnova bez koje zamišljeni sistem obuke ne može funkcionsati, i osnova na koju se vrši nadogradnja sistema u skladu s prethodno definisanim ciljevima i principima.

Kako je trenutna praksa u jedinicama lokalne samouprave kada je u pitanju obuka prilično raznovrsna i neujednačena, ali i na različitim nivoima razvijenosti, potrebno je pokušati dovesti sve jedinice lokalne samouprave na zadovoljavajući i ujednačen nivo osposobljenosti i djelovanja. Razgovori s predstavnicima jedinica lokalne samouprave ukazuju na to da oni, uglavnom, očekuju da entitetski organizacioni mehanizmi definisani u strategijama obuke za jedinice lokalne samouprave vode glavnu riječ u ovome. Iako je, naprimjer, mnogo prijedloga da ovi mehanizmi donesu Pravilnik o stručnom usavršavanju u jedinicama lokalne samouprave, rješenje može biti i navedeni Pravilnik, ali i definisanje seta standarda, potencijalnih institucionalnih rješenja i procedura za unapređenje sistema obuke, koji bi mogli služiti kao vodič jedinicama lokalne samouprave u kojem smjeru se trebaju kretati. Samim tim, stručnost entitetskih organizacionih mehanizama u ovoj oblasti treba biti na visokom nivou.

Entitetski organizacioni mehanizmi imat će glavnu ulogu u definisanju procedura i standarda sistema obuke, ali operativni posao u vezi s obukama ponajviše će obavljati službenici za upravljanje ljudskim resursima u jedinicama lokalne samouprave. U skladu s opisom i prirodom posla, oni, na primjer, moraju mnogo bolje poznavati metode i procedure analize potreba za obukom nego zaposleni u entitetskim organizacionim mehanizmima za obuku jedinica lokalne samouprave. Isto tako, evaluacija obuka će ponajviše zavisiti od rada ovih službenika u jedinicama lokalne samouprave. Potreba za obukom ovog kadra je već ranije spominjana, a ovdje ćemo navesti i mogućnost da entitetski mehanizmi za obuku jedinica lokalne samouprave istraže mogućnosti i organizuju prenošenje znanja i najbolje prakse iz institucija koje se već duže vrijeme bave pitanjima obuke (ovdje se prvenstveno misli na agencije za državnu upravu/službu, ali i neke druge institucije koje imaju relevantno znanje i iskustvo u ovoj oblasti).

Interne obuke i dalje ostaju najpoželjniji oblik obuke za jedinice lokalne samouprave u finansijskom i organizacionom smislu. Preporuka organizacionih mehanizama na entitetskom nivou je da se napravi registar internih trenera u jedinicama lokalne samouprave. Uspostavljanjem i ažuriranjem ovog registra jedinice za upravljanje ljudskim resursima u jedinicama lokalne samouprave imale bi uvid u to koje treneri mogu angažovati iz svoje jedinice lokalne samouprave, ali i koje treneri mogu angažovati iz susjednih jedinica lokalne samouprave. Kombinacija ovog registra i funkcionalnih regionalnih centara za obuku bit će veoma značajni za budući sistem obuke.

Tabela 5. Funkcije i nosioci odgovornosti za upravljanje ljudskim resursima u JLS

Nosioci odgovornosti: Funkcije:	Načelnik opštine/ gradonačelnik	Odobrnici / vježbenici	Načelnici/šefovi unutrašnjih organizacionih jedinica	Jedinica za upravljanje ljudskim resursima	Zaposleni	Eksterni nosioci odgovornosti
Planiranje, organizacija i sistematizacija radnih mjeseta	<ul style="list-style-type: none"> Donosi godišnji plan zapošljavanja Donosi Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji radnih mjeseta Pokreće analizu organizacije i sistematizacije radnih mjeseta Daje mišljenje i odobrava prijedloge iz analize 		<ul style="list-style-type: none"> Učestvuju u godišnjoj analizi organizacije i sistematizacije radnih mjeseta 	<ul style="list-style-type: none"> Operativno priprema godišnji plan zapošljavanja Član radne grupe za analizu organizacije i sistematizacije radnih mjeseta Pruža stručnu i tehničku pomoć radnoj grupi za analizu organizacije i sistematizacije radnih mjeseta U skladu s obimom posla, priprema i vrši analizu poslova 		
Selekcija i zapošljavanje	<ul style="list-style-type: none"> Oglasjava radno mjesto Predlaže konkursnu komisiju Donosi odluku o izboru kandidata po javnom konkursu i javnom oglašu Određuje probni rad zaposlenom Odlučuje o prijemu pripravnika 		<ul style="list-style-type: none"> Imenuju konkursnu komisiju 	<ul style="list-style-type: none"> Štavljaju i objavljaju javni konkurs Vrši prijem prijava na konkurs⁴ Pravi izvješaj o prijeljim prijavama koji se dostavlja komisiji⁵ Vrši obuku članova komisije Priprema pitanja za intervju Objavljuje rezultate javnog konkursa i pištemeno obavešćava sve učešnike javnog konkursa o odluci o izboru kandidata 		<ul style="list-style-type: none"> ADS u FBiH obavlja ovu funkciju za prijem državnih službenika u JLS
Upravljanje učinkom (ocjena rada, napredovanje, nagradivanje i motivisanje)	<ul style="list-style-type: none"> Donosi odluku o pokretanju postupka Vrši ocjenu rada načelnika odjeljenja/službi i direktno podređenih zaposlenih i daje im povratnu spregu (sastanak-razgovor) Donosi odluku za dodjelu novčane nagrade Daje usmene pohvale zaposlenima Dodeljuje pismene pohvale zaposlenima 		<ul style="list-style-type: none"> Formiraju komisiju koja ocjenjuje rad sekretara Skupštine opštine 	<ul style="list-style-type: none"> Priprema i koordinira postupak Prati rad zaposlenih Vrše poređenje izvještaja o izvršenom ocjenjivanju i dostavlja ga načelniku opštine Vrši obuku ocjenjivača Priprema i distribuiraju anketu za utvrđivanje prijedloga za dodjelu novčane nagrade Predlaže uvećanje platne zaposlene Vodi evidencije o dodijeljenim nagradama, priznanjima, i sl. Daju usmene pohvale zaposlenima Daju prijedlog za pismenu pohvalu zaposlenima 	<ul style="list-style-type: none"> Podnose izvještaj o svom radu (Učestvuju u anketi za utvrđivanje prijedloga za dodjelu nagrada) 	<ul style="list-style-type: none"> Nadležne institucije (MULS i RS i ADS u FBiH)⁶ donose Pravilnik o ocjeni rada zaposlenih u JLS

⁴ Kod procedure zapošljavanja pratiti preduzećizmjene zakonskih propisa u FBiH, nakon Presude Ustavnog suda U-27/09 u vezi sa čl. 1 st. 1 Zakona o državnoj službi u FBiH

⁵ Napomena: kao pod fuznotom 4.

⁶ Nadležnost ADS u FBiH pratiti u vezi sa uskladljivanjem propisanakon Presude U-27/09 (neustavna odredba Zakona o državnoj službi FBiH o primjeni na općine, gradove i kantone)

Tabela 5. Funkcije i nosioci odgovornosti za upravljanje ljudskim resursima u JLS – nastavak

Nosioci odgovornosti: Funkcije:	Naćelnik opštine/ gradonačelnik	Odbornici/ vjećnici	Naćelnici/ šefovi unutrašnjih organizacionih jedinica	Jedinica za upravljanje ljudskim resursima	Zaposleni	Eksterni nosioci odgovornosti
Upravljanje obukom	<ul style="list-style-type: none"> Donosi godišnji plan stručnog usavršavanja zaposlenih Odlučuje o selekciji učesnika obuke Donosi Program stručnog osposobljavanja pripravnika Aktivno učestvuje u obukama 	<ul style="list-style-type: none"> Aktivno učestvjuje u obukama 	<ul style="list-style-type: none"> Daju prijedloge za godišnji plan stručnog usavršavanja zaposlenih Daju prijedloge za selekciju učesnika obuke Aktivno učestvjuje u obukama 	<ul style="list-style-type: none"> Radi analizu potreba za obukom zaposlenih Sačinjava analizu ocjenjivanja rada zaposlenih u pogledu potrebnih obuka Izrađuje prijedlog plana obuke i stručnog usavršavanja i dostavlja načelniku opštine na usvajanje U saradnji s rukovodiocima organizacionih jedinica, određuje polaznike obuke Organizuje interne obuke (u saradnji sa internim i eksternim trenerima) Priprema i analizira evaluaciju obuke Prati realizaciju godišnjeg plana stručnog usavršavanja zaposlenih i načelniku opštine podnosi periodične izvještaje Upostavlja evidenciju stručne literature, časopisa i publikacija Vodi evidenciju o obukama 	<ul style="list-style-type: none"> Daju prijedloge za godišnji plan stručnog usavršavanja zaposlenih Daju prijedloge za selekciju učesnika obuke Entetska komisija za obuku strategiski upravlja obukom za izabrane zvančnike i zaposlene u JLS Aktivno učestvuju u obukama 	<ul style="list-style-type: none"> Pri uvođenju i implementaciji novih propisa, entetski (i kantonalni) organi uprave planiraju odgovarajuća sredstva i osiguravaju eksperte za tumačenje propisa/obuku Kancelarija za obuku pri Savezu opština i gradova operativno upravlja obukom za izabrane zvančnike (Panel za osiguranje kvaliteta definisat će standarde kvaliteta i vršiti će akreditaciju programa izvođača obuke)

4.2. Procesni prikaz upravljanja ljudskim resursima u JLS

Tabela 6. Planiranje, organizovanje i sistematizovanje radnih mjesata – prikaz procesa

		Planiranje, organizovanje i sistematizovanje radnih mjesata		
Koraci	Analiza potreba za ljudskim resursima	Analiza stanja ljudskih resursa	Ažuriranje Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji r. m.	Napomene
Uzlaz	<ul style="list-style-type: none"> Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesata Novi propisi (nove nadležnosti) Strategije i planovi Izvještaji o kretanju radne snage (fluktuacija) 	<ul style="list-style-type: none"> Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesata Budžetske projekcije za planски period Lista radnih mjesata i organizacionih dijelova za eventualno popunjavanje Lista radnih mjesata i organizacionih dijelova za preispitivanje i eventualno ukidanje 	<ul style="list-style-type: none"> Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji Lista prijedloga za izmjene i dopune Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesata 	
Ključni akteri i uloge	<ul style="list-style-type: none"> Načelnik opštine: donosi odluke i rješenja o izvođenju analize stanja ljudskih resursa, u pravilu godišnje jedinica za ljudske resurse: metodološki i operativno vodi/ koordinira analizu stanja ljudskih resursa Ostali rukovodioци u administraciji: aktivno učestvuju davanjem prijedloga Opštinsko vijeće/skupština: usvaja ažuriran Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji 			
Izlaz	<ul style="list-style-type: none"> Lista radnih mjesata i organizacionih dijelova za eventualno popunjavanje Lista radnih mjesata i organizacionih dijelova za preispitivanje, spajanje i/ili eventualno ukidanje 	<ul style="list-style-type: none"> Lista prijedloga za izmjene i dopune Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesata (Godišnji) plan zapošljavanja Program zbrinjavanja 	<ul style="list-style-type: none"> Ažuriran Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji 	Ova dva koraka mogu se objediniti. U pravilu trebaju se izvoditi godišnje, a kada je neophodno ičešće.

Tabela 7. Selekcija i zapošljavanje – prikaz procesa

Selekcija i zapošljavanje		Prijavljanje	Izbor	Prijem i uvođenje
Koraci	Oglasavanje radnog mesta			
Uzlaz	<ul style="list-style-type: none"> Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta Plan zapošljavanja (Plan implementacije Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta) Pravilnik o pravilima i procedurama zapošljavanja i popunjavanja radnih mesta Načelnik opštine: oglasava upražnjeno radno mjesto i predaje konkursnu komisiju⁷ Jedinica za ljudske resurse: sastavlja i objavljuje konkurse 	<ul style="list-style-type: none"> Oglas o upražnjenom radnom mjestu 	<ul style="list-style-type: none"> Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta (opis poslova) Pravilnik o pravilima i procedurama zapošljavanja i popunjavanja radnih mesta Pristigli prijavni obrazci Spisak prijavljenih kandidata Spisk pitanja za intervj Plan obuke članova konkursne komisije 	<ul style="list-style-type: none"> Prijedlog za izbor najuspješnijeg kandidata Pravilnik o pravilima i procedurama zapošljavanja i popunjavanja radnih mesta Pravilnik o platama zaposlenih u JLS
Izlaz	<ul style="list-style-type: none"> Načelnik opštine: vriši provjeru pristiglih prijava, usaglašava tok i sadržaj intervjua, provodi intervju, donosi rang listu uspiješnih kandidata i daje prijedlog za izbor najuspješnijeg kandidata Jedinica za ljudske resurse: pruža podršku rukovodiocima u orientaciji novozaposlenih i osigura eventualne obuke za novozaposlene Ostali rukovodioći u administraciji: najodgovorniji za uvođenje novozaposlenih u posao 	<ul style="list-style-type: none"> Jedinica za ljudske resurse: vrši prijem prijava na konkurs 	<ul style="list-style-type: none"> Konkursna komisija: vriši provjeru pristiglih prijava, usaglašava tok i sadržaj intervjua, provodi intervju, donosi rang listu uspiješnih kandidata i daje prijedlog za izbor najuspješnijeg kandidata 	<ul style="list-style-type: none"> Načelnik opštine: donosi odluku o izboru kandidata po javnom konkursu i javnom oglašu, i određuje probni rad zaposlenom Jedinica za ljudske resurse: pruža podršku rukovodiocima u orientaciji novozaposlenih i osigura eventualne obuke za novozaposlene Ostali rukovodioći u administraciji: najodgovorniji za uvođenje novozaposlenih u posao
Izlaz	<ul style="list-style-type: none"> Oglas o upražnjenom radnom mjestu Prijedlog članova konkursne komisije Plan obuke članova konkursne komisije 	<ul style="list-style-type: none"> Pristigli prijavni obrazci Spisak prijavljenih kandidata Objava rezultata konkursa Pismeno obaveštenje svim učesnicima javnog konkursa o odluci o izboru kandidata 	<ul style="list-style-type: none"> Rang lista uspiješnih kandidata Prijedlog za izbor najuspješnijeg kandidata Objava rezultata konkursa Pismeno obaveštenje novozaposlenog u posao 	<ul style="list-style-type: none"> Rješenje o prijem u radni odnos kandidata (sa definisanim radnim mjestom, platom, eventualnim probnim radom i sl.) Plan i program uvođenja novozaposlenog u posao

⁷ Kod ovoga je potrebno imati u vidu da se u FBiH treba uskladiti s budućim promjenama propisa iz ove oblasti koji je uslijedio nakon Presude Ustavnog suda U-27/09 u vezi sa čl. 1 st. 1. Zakona o državnoj službi u FBiH.

Tabela 8. Upravljanje obukom – prikaz procesa

Koraci	Analiza potreba	Planiranje	Organizovanje i izvođenje	Evaluacija
	Upravljanje obukom			
Ulazi	<ul style="list-style-type: none"> Pravilnik o obukama zaposlenih u JLS Odharni alat za analizu potreba Strategija obuke zaposlenih u JLS Ostali relevantni strateški i planski dokumenti 	<ul style="list-style-type: none"> Pravilnik o obukama zaposlenih u JLS Izvještaj o analizi potreba Podaci o planiranom budžetu za obuke Plan rada jedinica za obuku na entitetskom nivou Registri izvođača obuka Strategija i planovi obuke zaposlenih u JLS (entitetski nivo) 	<ul style="list-style-type: none"> Pravilnik o obukama zaposlenih u JLS Plan obuka Zakon o javnim nabavkama Registri izvođača obuka 	<ul style="list-style-type: none"> Pravilnik o obukama zaposlenih u JLS Alat za odabranu metod evaluacije Plan obuka
Ključni akteri i uloge	<ul style="list-style-type: none"> Jedinica za ljudske resurse: radi analizu potreba za obukom zaposlenih, sačinjava analizu ocjenjivanja rada zaposlenih u pogledu potrebnih obuka Zaposleni u JLS: učestvuju u analizi potreba 	<ul style="list-style-type: none"> Naćelnik opštine: donosi godišnji plan obuke zaposlenih Jedinica za ljudske resurse: izrađuje predlog plana obuke i dostavlja načelniku opštine na usvajanje 	<ul style="list-style-type: none"> Naćelnik opštine: odlučuje o selekciji učesnika obuke, aktivno učestvuje u obukama Jedinica za ljudske resurse: priprema, nadvlažja i prati realizaciju obuke, u saradnji s rukovodicima organizacionih jedinica određuje polaznike obuke, vodi evidenciju o obukama, izvještava o izvedenim obukama Zaposleni u JLS: aktivno učestvuju u obukama i upoznaju kolege na istim ili sličnim poslovima o sadržaju obuke 	<ul style="list-style-type: none"> Jedinica za ljudske resurse: vrši evaluaciju obuke odabranim alatima, pravi izvještaj o realizaciji plana obuke Zaposleni u JLS: aktivno učestvuju u evaluaciji obuke
Izlazi	<ul style="list-style-type: none"> Izvještaj o analizi potreba za obukom 	<ul style="list-style-type: none"> Plan obuka 	<ul style="list-style-type: none"> Organizovana i izvedena obuka Izvještaj o izvedenoj obuci 	<ul style="list-style-type: none"> Izvještaj o evaluaciji obuka Izvještaj o realizaciji plana obuke

Tabela 9. Upravljanje učinkom - prikaz procesa

Koraci	Planiranje učinka	Realizacija učinka	Ocjena učinka	Preispitivanje učinka (sastanak sa zaposlenim)
Ulazi	<ul style="list-style-type: none"> • Strateški i planski dokumenti JLS • Pravilnik o ocjenjivanju zaposlenih • Plan obuka JLS • Izvještaj o učinku zaposlenog u prethodnom periodu ocjenjivanja 	<ul style="list-style-type: none"> • Pravilnik o ocjenjivanju zaposlenih • Plan učinka zaposlenog u prethodnom periodu ocjenjivanja • Plan obuka zaposlenog u prethodnom periodu ocjenjivanja • Pravilnik o nagradama zaposlenih 	<ul style="list-style-type: none"> • Pravilnik o ocjenjivanju zaposlenih • Plan učinka zaposlenog u prethodnom periodu ocjenjivanja • Plan obuka zaposlenog u prethodnom periodu ocjenjivanja • Pravilnik o nagradama zaposlenih 	<ul style="list-style-type: none"> • Pravilnik o ocjenjivanju zaposlenih • Prijedlog ocjene rada zaposlenog • Prijedlog za nagradjivanje/ sankcionisanje zaposlenog • Priprema rukovodioca za razgovor (obrazac za ocjenu, pitanja i stavke za raspravu, i sl.)
Koraci	<ul style="list-style-type: none"> • Načelnik opštine: planira učinak neposredno potčinjenih rukovodilaca • Ostali rukovodioci: u saradnji sa zaposlenima sačinjavaju plan učinka zaposlenih • Zaposleni u JLS: aktivno učestvuju i daju puni doprinos planiranju njihovog učinka • Jedinica za ljudske resurse: daje stručnu i savjetodavnu pomoć rukovodicima i zaposlenima 	<ul style="list-style-type: none"> • Načelnik opštine: prati rad neposredno potčinjenih rukovodilaca • Ostali rukovodioci: prate rad zaposlenih • Zaposleni u JLS: u zavisnosti od potreba, izjještavaju o svom periodičnom učinku • Jedinica za ljudske resurse: daje stručnu i savjetodavnu pomoć rukovodicima i zaposlenima 	<ul style="list-style-type: none"> • Načelnik opštine: vrši ocjenu rada neposredno potčinjenih rukovodilaca • Ostali rukovodioci: vrše ocjenu rada zaposlenih • Jedinica za ljudske resurse: daje stručnu i savjetodavnu pomoć rukovodicima i zaposlenima 	<ul style="list-style-type: none"> • Načelnik opštine: obavlja razgovor o učinku sa neposredno potčinjenim rukovodilcima, pokreće postupak i donosi odluku za nagradjivanje/ sankcionisanje zaposlenih • Ostali rukovodioci: obavljaju razgovor o učinku sa zaposlenima, daju prijedloge za nagradjivanje/ sankcionisanje zaposlenih • Zaposleni u JLS: aktivno učestvuju i daju puni doprinos analizi učinka u prethodnom periodu ocjenjivanja • Jedinica za ljudske resurse: daje stručnu i savjetodavnu pomoć rukovodicima i zaposlenima, praviblji izviđaj o provedenom ocjenjivanju
Izlazi	<ul style="list-style-type: none"> • Plan učinka zaposlenog u narednom periodu ocjenjivanja • Plan obuka zaposlenog u narednom periodu ocjenjivanja 	<ul style="list-style-type: none"> • Periodični izviđaj o učinku zaposlenog 	<ul style="list-style-type: none"> • Prijedlog ocjene rada zaposlenog • Prijedlog za nagradjivanje/ sankcionisanje zaposlenog 	<ul style="list-style-type: none"> • Obrazac ocjene rada zaposlenog/ rješenje o ocjeni rada • Rješenje o nagradjivanju/ sankcionisanju zaposlenog • Zbirni izviđaj o provedenom ocjenjivanju
Napomena	Preispitivanje učinka zaposlenog u prethodnom periodu ocjenjivanja i praćenja rada zaposlenog u narednom periodu prateći i planirajuće učinke zaposlenog u narednom periodu ocjenjivanja i praćenja rada se, u praksi, obično odvijaju tokom istog sastanka između rukovodioca i zaposlenog.			

5. PRIJEDLOG ORGANIZACIONIH MODALITETA ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U JLS

U ovom dijelu izvještaja posebnu pažnju ćemo obratiti na pozicioniranje i organizovanje upravljanja ljudskim resursima u jedinicama lokalne samouprave. Kao polazna osnova za izradu ovih prijedloga poslužili su nam:

- analiza postojećih radnih mjeseta i organizacionih jedinica koje se bave upravljanjem ljudskim resursima u jedinicama lokalne samouprave,
- pojedinačni razgovori s predstavnicima odabralih jedinica lokalne samouprave,
- fokus-grupa na temu organizacionih modaliteta za upravljanje ljudskim resursima u jedinicama lokalne samouprave, o čijem radu je sačinjen zapisnik koji se nalazi u prilogu Izvještaja,
- analiza organizacionih rješenja zemalja u okruženju, i
- najbolja primjenjiva međunarodna praksa.

Uz kratke opise svakog od predloženih modaliteta, analiziraju se njihove prednosti, nedostaci i pogodnosti za različite tipove JLS, a na svakoj pojedinačnoj jedinici lokalne samouprave je da odluči koji organizacioni modalitet će izabrati i prilagoditi svojim specifičnim uslovima i mogućnostima.

Kod opisa poslova koji službenici u okviru predloženih organizacionih modaliteta obavljaju, predočen je minimum aktivnosti koje se, prema našem mišljenju, trebaju odvijati u svakom od predloženih modaliteta. Neke od funkcija i procesa upravljanja ljudskim resursima (npr. plate zaposlenih) namjerno su izostavljene iz analize i iz opisa poslova u predloženim modalitetima, jer je ovo pitanje specifično i drugačije definisano u različitim jedinicama lokalne samouprave.

Kod uvođenja organizacionih modaliteta, tokom razgovora s predstavnicima JLS a i u kompletnoj analizi uočen je problem stručnosti potencijalnih službenika koji će se baviti ovom problematikom. Ova činjenica nas dovodi do zaključka da će uvođenje jednog od predloženih organizacionih modaliteta zahtijevati i dodatne aktivnosti na jačanju kapaciteta ovih organizacionih modaliteta.

5.1. Pregled organizacionih modaliteta za upravljanje ljudskim resursima u JLS

Analiza korištenih praksi i komentari predstavnika jedinica lokalnih samouprava pokazali su da ne postoje organizaciona rješenja koja bi bila univerzalno primjenjiva na sve jedinice lokalne samouprave. Mogu se identifikovati praktično tri vrste organizacionih rješenja koje primjenjuju jedinice lokalne samouprave:

- operativni poslovi upravljanja ljudskim resursima predstavljaju dio poslova u okviru jednog radnog mjeseta;
- službenik za ljudske resurse obavlja operativne poslove upravljanja ljudskim resursima;
- za obavljanje poslova upravljanja ljudskim resursima formiran je poseban organizacioni dio (odsjek u okviru odjeljenja/službe ili samostalan odsjek, direktno odgovoran načelniku opštine/gradonačelniku).

5.1.1. Prvi modalitet: dio radnog mjesto

Ovaj organizacioni modalitet uspostavlja se izmjenama i dopunama Pravilnika o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta. Primjenjiv je na manje jedinice lokalne samouprave koje imaju do tridesetak zaposlenih, odnosno JLS koje su organizovane kao jedinstveni administrativni organ (bez odjeljenja/službi). Pored upravljanja ljudskim resursima, zaposleni na ovom radnom mjestu obavljaju i druge aktivnosti, a u praksi se susreću razne kombinacije od upravljanja ljudskim resursima i informacionih tehnologija, do upravljanja ljudskim resursima i javnih nabavki, i sl.

Zaposleni na ovom radnom mjestu obavlja najosnovnije aktivnosti u vezi s upravljanjem ljudskim resursima, a sve kao rezultat ograničenog vremena predviđenog za obavljanje ovih aktivnosti. Većina aktivnosti se svodi na organizaciju, informisanje i promociju aktivnosti u vezi sa svim funkcijama upravljanja ljudskim resursima. Detaljan opis poslova radnog mjeseta ovog službenika dat je u prilogu ovog izveštaja.

Kada je u pitanju obuka zaposlenih, najviše vremena ovaj službenik posvećuje analizi potreba za obukom i izradi plana obuke. Kod ovih aktivnosti veoma značajna je vertikalna integracija i komunikacija sa entitetskim organizacionim jedinicama definisanim u Strategiji obuke jedinica lokalne samouprave. Daljnje aktivnosti u vezi s obukom uglavnom se svode na praćenje različitih aspekata izvršenja predviđenog plana rada, praćenje ponuda obuke i informisanje zaposlenih o mogućnostima za obuku.

5.1.2. Drugi modalitet: službenik za ljudske resurse

Ovaj organizacioni modalitet uspostavlja se izmjenama i dopunama Pravilnika o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta. Primjenjiv je na većinu jedinica lokalne samouprave, kod kojih broj zaposlenih ne prelazi 100–120 ljudi. Za razliku od prethodno navedenog modaliteta (dio radnog mjeseta), ovaj službenik je u potpunosti posvećen upravljanju ljudskim resursima, i samim tim može djelovati više proaktivno i uticati na formulaciju politika rada i propisa u svojoj jedinici lokalne samouprave u dijelovima koji se tiču upravljanja ljudskim resursima.

Zbog svega ovog, najveći rizik kod ovog modaliteta i kritična tačka za uspješno uvođenje ovog modaliteta jeste proces izbora i zapošljavanja ovog službenika. Neadekvatan izbor dovodi u pitanje kompletну aktivnost i procese u vezi s upravljanjem ljudskim resursima.

Uz to, praksa pokazuje da ovaj službenik ne smije biti prepušten sam sebi i praktično „utopljen“ među drugim poslovima u organizacionoj hijerarhiji, već da treba biti snažno podržan od načelnika odjeljenja/službe, ili, eventualno, pomoćnika ili savjetnika načelnika.

Kada je u pitanju funkcija obuke i razvoja zaposlenih u jedinicama lokalne samouprave, ovaj službenik ima mnogo zapaženiju ulogu prilikom definisanja i provođenja analize potreba za obukom, gdje učestvuje u definisanju metoda i sadržaja analize. Kod evaluacije izvedenih obuka, ovaj službenik ima mogućnost da evaluaciju obuka vrši na više nivoa evaluacije, u skladu s raspoloživim vremenom. Naime, iako, naizgled, ovaj modalitet mora biti mnogo napredniji od modaliteta gdje je upravljanje ljudskim resursima dio radnog mjeseta, treba uzeti u obzir i činjenicu da je kod prvog modaliteta službenik zadužen za tridesetak zaposlenih, a kod ovog modaliteta službenik može biti odgovoran i za 100–120 ljudi. Ove brojke uveliko utiču i na obim

aktivnosti koje ovaj službenik može obavljati. U opisu poslova ovog radnog mesta potrebno je naglasiti vertikalnu integraciju određenih faza u ciklusu obuke sa entitetskim organizacionim rješenjima definisanim u Strategiji obuke jedinica lokalne samouprave. Detaljan opis poslova radnog mesta ovog službenika dat je u prilogu ovog izvještaja.

5.1.3. Treći modalitet: odsjek za ljudske resurse u dvije varijante

Ovaj organizacioni modalitet uspostavlja se izmjenama i dopunama Pravilnika o organizaciji i sistematizaciji radnih mesta. Primjenjiv je na jedinice lokalne samouprave kod kojih broj zaposlenih prelazi 100–120 ljudi. Najbolja i najčešća međunarodna praksa je pokazala da na svakih 80–100 zaposlenih treba postojati po jedan službenik za upravljanje ljudskim resursima.

Ovdje susrećemo najrazvijeniji organizacioni oblik koji se bavi najširim spektrom aktivnosti kod svih funkcija upravljanja ljudskim resursima. Rukovodilac odsjeka i svi službenici u odsjeku djeluju na proaktiv i kreativan način, formulisanjem, implementacijom, praćenjem i izvještavanjem politika rada i drugih dokumenata iz ove oblasti. Kada su u pitanju opisi poslova službenika u ovom odsjeku, ovdje se prestaje s praksom da svi službenici pokrivaju sve funkcije upravljanja ljudskim resursima, već se radi na specijalizaciji pojedinih službenika i fokusiraju na pojedine funkcije. Grupisanje pojedinih funkcija u okviru opisa poslova jednog radnog mesta vršilo bi se na način da se povezuju funkcije koje su međusobno najviše povezane (npr. obuka i upravljanje učinkom, ili izrada sistematizacija, planiranje ljudskih resursa i zapošljavanje). Dalnjim povećanjem broja zaposlenih u jedinici lokalne samouprave, službenici u okviru ovog odsjeka bi mogli više da se specijalizuju, tako da svako radno mjesto bude zaduženo za određenu funkciju upravljanja ljudskim resursima, ali uz intenzivnu međusobnu saradnju. Primjer opisa poslova rukovodioca ovog odsjeka s dva službenika za upravljanje ljudskim resursima nalazi se u prilogu.

Ovaj organizacioni modalitet predviđa da se aktivnosti u vezi sa funkcijom obuke i razvoja zaposlenih donekle podijele između rukovodioca odsjeka i službenika koji se bavi pitanjem obuke. Rukovodilac odsjeka bi, kada je u pitanju obuka, više vodio računa o planiranju obuke i uklapanju obuke u ostale strateške ciljeve i prioritete jedinice lokalne samouprave, dok bi službenik više bio fokusiran na operativne aspekte implementacije svih faza ciklusa obuke. Prelazak sa svih funkcija upravljanja ljudskim resursima u opisu radnog mesta na više specijalizovane službenike za pojedine funkcije, uticao bi i na obim aktivnosti na polju obuka koje se provode. Tako bi, na primjer, kod ovog modaliteta službenici mogli vršiti analizu potreba za obukom korištenjem nekoliko metoda, a evaluacija obuka bi se mogla raditi na više nivoa. Isto tako, ovaj odsjek bi bio izvor znanja i stručnosti u oblasti upravljanja ljudskim resursima cijeloj jedinici lokalne samouprave, a službenici ovog odsjeka bi bili interni treneri za oblasti kao što su npr. ocjenjivanje rada zaposlenih, analiza potreba za obukom, i sl.

Tokom razgovora s predstavnicima jedinica lokalne samouprave u BiH, ali i analize rješenja zemalja u okruženju, postavilo se pitanje pozicioniranja ovog odsjeka u organizacionoj hijerarhiji. Najčešći primjer koji se susreće u praksi jeste odsjek za upravljanje ljudskim resursima kao dio odjeljenja/službe za opštu/opću upravu ili sličnog odjeljenja/službe. Najčešća logika koja se slijedila prilikom ovog rješenja jeste da su nekadašnji kadrovski i personalni poslovi najčešće bili smješteni u okviru ovih odjeljenja/službi. Međutim, moderni procesi upravljanja ljudskim resursima sve više zahtijevaju i zavise od podrške rukovodstva jedinica lokalne samouprave. U skladu s tim, sve češće se pojavljuju zahtjevi da ovaj odsjek bude direktno lociran

u kabinet načelnika jedinice lokalne samouprave. Ovaj pristup ima mnogo prednosti, prvenstveno u smislu poboljšanja komunikacije s rukovodstvom jedinice lokalne samouprave i jače podrške aktivnostima odsjeka. Ipak, postoje i određeni rizici vezani za ovaj pristup, a najveći rizik je vezan za uticaj političkih promjena (izbori) na rad i status odsjeka. Kako god bilo, u tabeli koja slijedi navedeni su prednosti i nedostaci svakog od ova dva rješenja, a na jedinicama lokalne samouprave je da odluče koje od ova dva rješenja je prihvatljivije za njih.

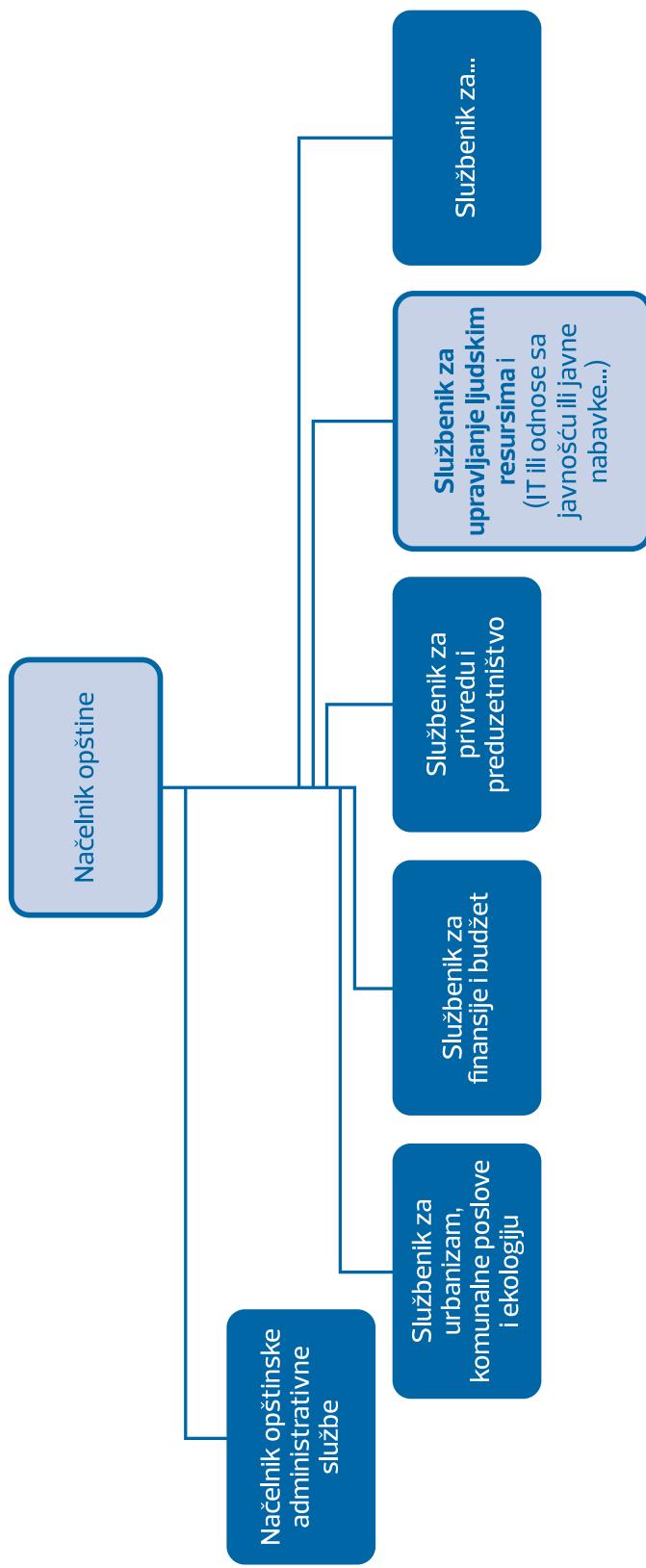
5.1.4. Komparativna analiza modaliteta organizovanja upravljanja ljudskim resursima u JLS

Tabela 10. Prednosti i nedostaci pojedinih modaliteta organizovanja upravljanja ljudskim resursima u JLS

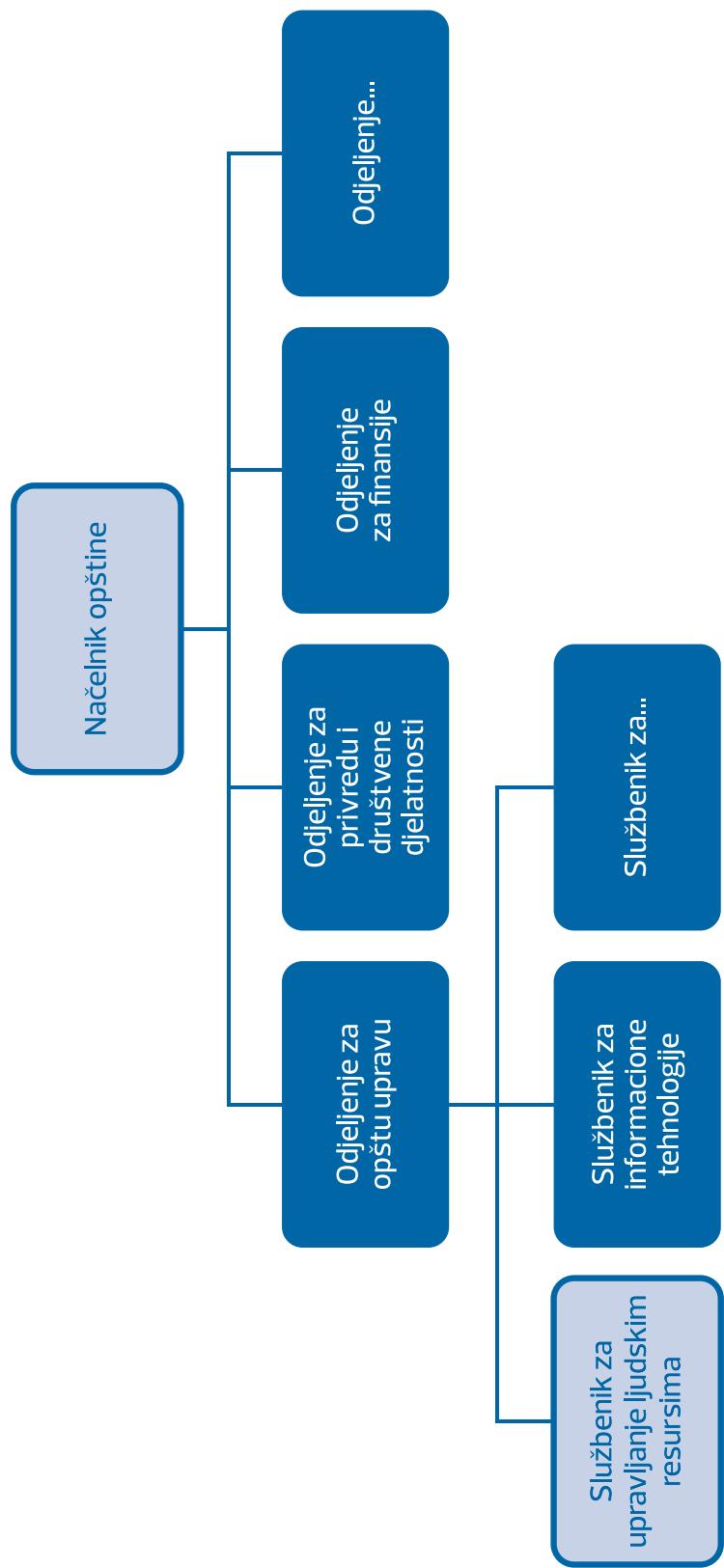
Modaliteti	Prednosti	Nedostaci	Podobno za:
Dio radnog mjeseta	<ul style="list-style-type: none"> minimalni troškovi; propisane procedure u vezi sa ULJR su prilično jednostavne; jačanje kapaciteta ovog službenika u oblasti upravljanja ljudskim resursima ne zahtijeva mnogo npora i vremena; 	<ul style="list-style-type: none"> djelovanje više reaktivno, a manje proaktivno; raspoloživo vrijeme za aktivnosti upravljanja ljudskim resursima zavisi od značaja i obima poslova drugog dijela opisa radnog mjesata; rad na dvije vrste poslova može prouzrokovati da se nijedan posao ne obavlja na odgovarajući način; 	<ul style="list-style-type: none"> JLS s veoma malom administracijom odnosno JLS organizovane kao jedinstveni administrativni organ (bez odjeljenja/službi) proces izbora i zapošljavanja kritičan, uspjehnost uvođenja ovog organizacionog modaliteta zavisi od izbora osobe koja će raditi na propisanim aktivnostima u vezi sa ULJR;
Službenik za ljudske resurse	<ul style="list-style-type: none"> manji troškovi; službenik u potpunosti posvećen samo aktivnostima u vezi sa ULJR; ULJR dobija svog „operativca“, koji se time svakodnevno i predano bavi; 	<ul style="list-style-type: none"> „filter“ (posrednici) u komunikaciji su brojni, često nepremostivi, što za poslijedicu može imati i zanemarivanje od rukovodstva JLS; rizik od previškog obima „papirologije“ nametnutog ovom službeniku; 	<ul style="list-style-type: none"> JLS sa preko 10-120 zaposlenih; treba voditi računa da na svakih 80-100 zaposlenih treba postojati po jedan službenik koji će se baviti isključivo pitanjima vezanim za odgovarajuće funkcije ULJR;
Odsjek u odjeljenju / službi	<ul style="list-style-type: none"> podjela uloga/specijalizacija za određene funkcije ULJR; mnogo širi obim aktivnosti u svim funkcijama i procesima ULJR; odsjek djeluje kao izvor stručnosti i znanja u vezi sa svim funkcijama ULJR; 	<ul style="list-style-type: none"> ima posrednika do načelnika (umanjuje se efikasnost); ne učestvuje redovno u radu stručnih kollegija; zaposlenima u ovom odjelu nedostaje osjećaj u kojem pravcu se kreće i razvija JLS; 	<ul style="list-style-type: none"> JLS sa preko 100-120 zaposlenih; treba voditi računa da na svakih 80-100 zaposlenih treba postojati po jedan službenik koji će se baviti isključivo pitanjima vezanim za odgovarajuće funkcije ULJR;
Samostalan odsjek ili odsjek u Kabinetu /Službi načelnika	<ul style="list-style-type: none"> podjela uloga/specijalizacija za određene funkcije ULJR; mnogo širi obim aktivnosti u svim funkcijama i procesima ULJR; postiže se bolja koordinacija s drugim odjeljenjima; direktna komunikacija s prvim čovjekom opštine i koristi autoritet načelnika; odsjek djeluje kao izvor stručnosti i znanja u vezi sa svim aktivnostima ULJR. 	<ul style="list-style-type: none"> moguci otpori i negativna percepција ostalih zaposlenih u opštinskoj administraciji; promjenom načelnika (izbori) otvara se pitanje pozicije (postojanja) Kabineteta i zaposlenih u Kabinetu. 	<ul style="list-style-type: none"> JLS sa preko 150-200 zaposlenih; treba voditi računa da na svakih 80-100 zaposlenih treba postojati po jedan službenik koji će se baviti isključivo pitanjima vezanim za odgovarajuće funkcije ULJR;

5.1.5. Grafički prikazi organizacionog pozicioniranja upravljanja ljudskim resursima

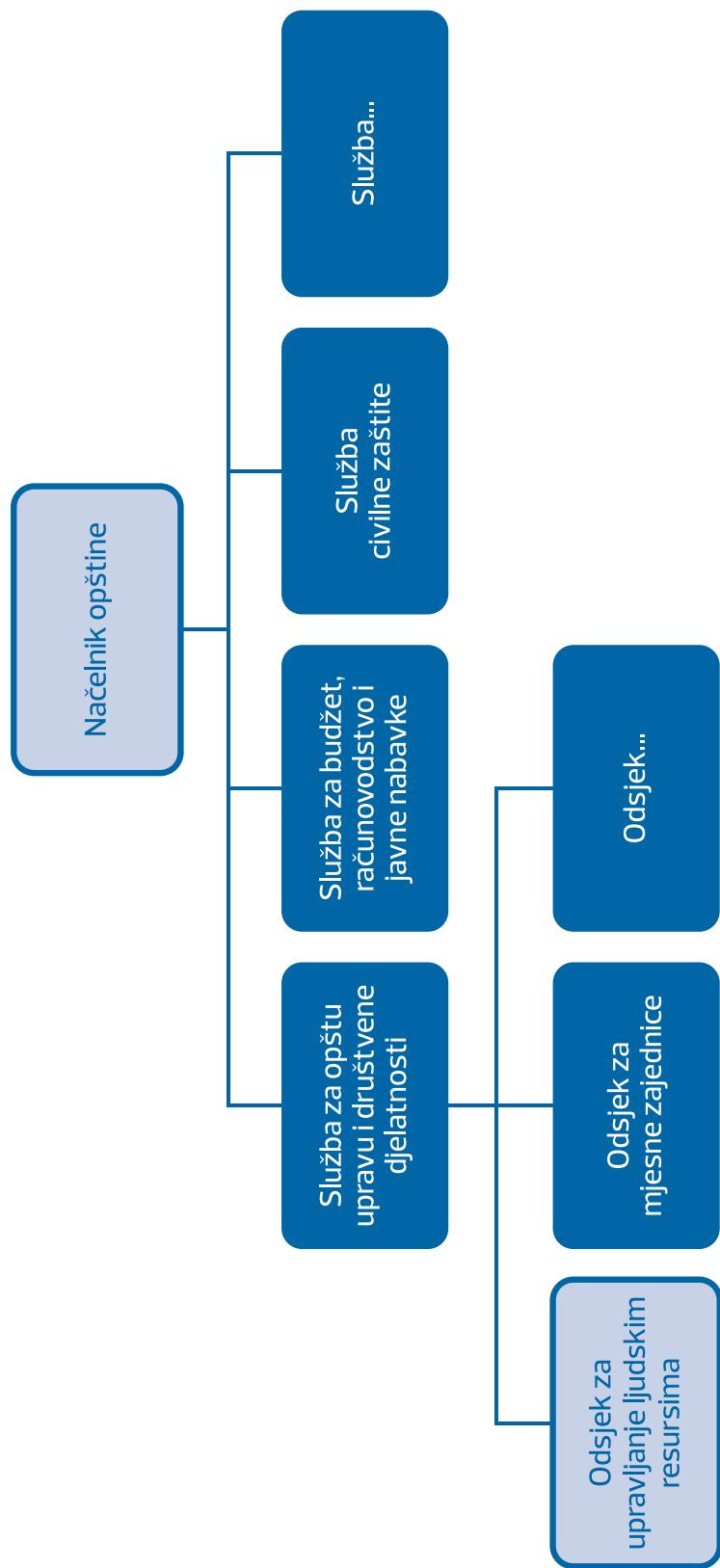
Grafikon 1. Modaliteti organizacije upravljanja ljudskim resursima – dio radnog mjesto



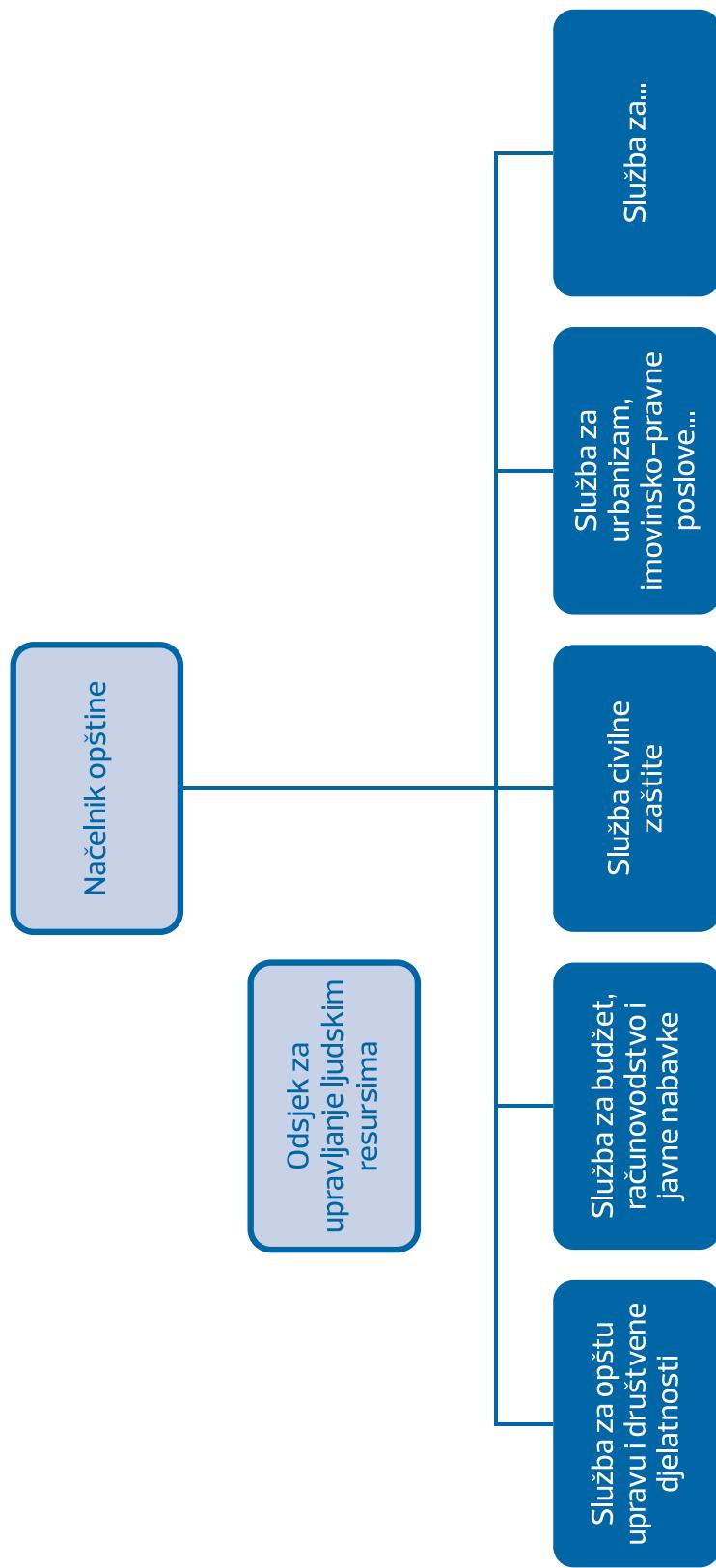
Grafikon 2. Modeliteti organizacije upravljanja ljudskim resursima – radno mjesto



Grafikon 3. Modaliteti organizacije upravljanja ljudskim resursima – odsjek u okviru službe/odjeljenja



GrafiKon 4. Modaliteti organizacije upravljanja ljudskim resursima – samostalan odsjek / u okviru Kabineta načelnika opštine



5.2. Detaljna razrada modaliteta – opisi poslova

5.2.1. Opisi poslova po funkcijama i modalitetima

Tabela 11. Opis poslova po modalitetima za izradu i ažuriranje Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta

Modalitet	Izrada i ažuriranje Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta	
Službenik za ljudske resurse i ...	<ul style="list-style-type: none">• Član komisije koja vrši izradu, ili izmjene i dopune, Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta;	
Službenik za ljudske resurse	<ul style="list-style-type: none">• Na kraju svake kalendarske godine, uz saglasnost načelnika opštine, pravi plan ljudskih resursa;• Član komisije koja vrši izradu, ili izmjene i dopune, Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta;• Predlaže metode i procedure za analizu poslova svakog radnog mjesta;• Daje prijedloge za obuku dovoljnog broja analitičara poslova radnih mjesta (broj potrebnih analitičara, cilj obuke, potencijalni polaznici obuke, sadržaj obuke, i sl.);	
Odsjek za upravljanje ljudskim resursima	Rukovodilac	<ul style="list-style-type: none">• Na kraju svake kalendarske godine, u saradnji s načelnikom opštine i ostalim rukovodicima, pravi plan ljudskih resursa u narednoj godini, te prati realizaciju plana ljudskih resursa, o čemu najmanje dva puta godišnje izvještava načelnika opštine;• Član komisije koja vrši izradu, ili izmjene i dopune, Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta;
	Službenik za obuku i upravljanje učinkom	
	Službenik za planiranje i zapošljavanje	<ul style="list-style-type: none">• Predlaže metode i procedure za analizu poslova svakog radnog mjesta;• Daje prijedloge za obuku dovoljnog broja analitičara poslova radnih mjesta (broj potrebnih analitičara, cilj obuke, potencijalni polaznici obuke, sadržaj obuke, i sl.)• Vrši obuku analitičara poslova;• Prati i usmjerava rad analitičara poslova radnog mjesta;• U pogledu plana ljudskih resursa, prati realizaciju godišnjeg plana zapošljavanja, o čemu kvartalno izvještava rukovodioca.

Tabela 12. Opis poslova po modalitetima za selekciju i zapošljavanje

Modalitet	Selekcija i zapošljavanje	
Službenik za ljudske resurse i ...	<ul style="list-style-type: none"> Provodi procedure zapošljavanja: priprema raspisivanje javnog konkursa, priprema za komisiju izvještaj o prispjelim prijavama, poziva kandidate na intervju, priprema akt o prijemu i priprema odgovor po prigovoru i žalbi; Osigurava da svi članovi komisije prođu obuku o vještinama intervjuisanja i propisima koji će im biti od značaja za rad u komisiji; 	
Službenik za ljudske resurse	<ul style="list-style-type: none"> Provodi procedure zapošljavanja: priprema raspisivanje javnog konkursa, priprema za komisiju izvještaj o prispjelim prijavama, poziva kandidate na intervju, priprema akt o prijemu i priprema odgovor po prigovoru i žalbi; Osigurava da svi članovi komisije prođu obuku o vještinama intervjuisanja i propisima koji će im biti od značaja za rad u komisiji; 	
Odsjek za upravljanje ljudskim resursima	Rukovodilac	<ul style="list-style-type: none"> Pruža podršku i daje savjete načelniku opštine i ostalim rukovodicima u vezi sa aktivnostima procesa selekcije i zapošljavanja;
	Službenik za obuku i upravljanje učinkom	
	Službenik za planiranje i zapošljavanje	<ul style="list-style-type: none"> Prati realizaciju godišnjeg plana zapošljavanja, o čemu kvartalno izvještava rukovodioca; Provodi procedure zapošljavanja: priprema raspisivanje javnog konkursa, priprema za komisiju izvještaj o prispjelim prijavama, poziva kandidate na intervju, priprema akt o prijemu i priprema odgovor po prigovoru i žalbi; Izvodi obuku svih članova komisije o vještinama intervjuisanja i propisima koji će im biti od značaja za rad u komisiji; Vodi evidencije u vezi sa konkursnim procedurama, a u obimu koji je propisao rukovodilac organizacione jedinice.

Tabela 13. Opis poslova po modalitetima za upravljanje učinkom zaposlenih

Modalitet	Upravljanje učinkom zaposlenih	
Službenik za ljudske resurse i ...	<ul style="list-style-type: none"> Predlaže mjere i daje smjernice u vezi s ocjenom rada i upravljanjem učinkom zaposlenih; Vrši obuku ocjenjivača u svojoj jedinici lokalne samouprave u smislu dobrog upravljanja učinkom zaposlenih, propisa koji tretiraju pojedine faze upravljanja učinkom zaposlenih, i sl.; Sakuplja podatke o izvršenom ocjenjivanju, analizira ocjene rada u smislu broja ocjena rada, prosječnih ocjena po organizacionim jedinicama i na nivou jedinice lokalne samouprave, definisanih tema potreba za obukom u narednom periodu praćenja rada, uočenih problema prilikom ocjenjivanja rada, nagrada, stimulacija i drugih parametara za koje ocijeni da su u tom trenutku značajni. 	
Službenik za ljudske resurse	<ul style="list-style-type: none"> Predlaže mjere i daje smjernice u vezi s ocjenom rada i upravljanjem učinkom zaposlenih; Vrši obuku ocjenjivača u svojoj jedinici lokalne samouprave u smislu dobrog upravljanja učinkom zaposlenih, propisa koji tretiraju pojedine faze upravljanja učinkom zaposlenih, i sl.; Sakuplja podatke o izvršenom ocjenjivanju, analizira ocjene rada u smislu broja ocjena rada, prosječnih ocjena po organizacionim jedinicama i na nivou jedinice lokalne samouprave, definisanih tema potreba za obukom u narednom periodu praćenja rada, uočenih problema prilikom ocjenjivanja rada, nagrada, stimulacija i drugih parametara za koje ocijeni da su u tom trenutku značajni. 	
Odsjek za upravljanje ljudskim resursima	Rukovodilac	<ul style="list-style-type: none"> Predlaže mjere i daje smjernice u vezi s ocjenom rada i upravljanjem učinkom zaposlenih; Daje prijedloge za nagrađivanje i napredovanje zaposlenih.
	Službenik za obuku i upravljanje učinkom	<ul style="list-style-type: none"> Vrši obuku ocjenjivača u svojoj jedinici lokalne samouprave u smislu dobrog upravljanja učinkom zaposlenih, propisa koji tretiraju pojedine faze upravljanja učinkom zaposlenih, i sl.; Sakuplja podatke o izvršenom ocjenjivanju, analizira ocjene rada u smislu broja ocjena rada, prosječnih ocjena po organizacionim jedinicama i na nivou jedinice lokalne samouprave, definisanih tema potreba za obukom u narednom periodu praćenja rada, uočenih problema prilikom ocjenjivanja rada, i drugih parametara za koje ocijeni da su u tom trenutku značajni; Vodi evidencije u vezi s ocjenama rada, a u obimu koji je propisao rukovodilac organizacione jedinice; Vodi evidencije u vezi sa dodijeljenim nagradama, priznanjima, stimulacijama, i sl., a u obimu koji je propisao rukovodilac organizacione jedinice.
	Službenik za planiranje i zapošljavanje	

Tabela 14. Opis poslova po modalitetima – ostalo

Modalitet	Ostalo
Službenik za ljudske resurse i ...	
Službenik za ljudske resurse	
Odsjek za upravljanje ljudskim resursima	<p>Rukovodilac</p> <ul style="list-style-type: none"> • Priprema strateške dokumente iz oblasti upravljanja ljudskim resursima, uskladene sa strateškim razvojnim ciljevima svoje jedinice lokalne samouprave, te osigurava uslove i alate za provođenje ovih strateških dokumenata; • Uz saglasnost načelnika opštine, istražuje mogućnosti i učestvuje u radu formalnih i neformalnih mreža, grupa, zajednica i sl. koje se bave pitanjima vezanim za upravljanje ljudskim resursima u jedinicama lokalne samouprave, na međuopštinskom, entitetskom i regionalnom nivou; • Osigurava savjetodavnu podršku ostalim rukovodicima u svojoj jedinici lokalne samouprave, a u vezi sa pitanjima obuke zaposlenih, ocjene rada zaposlenih, planiranja kadrova, zapošljavanja kadrova, analize poslova; • Vrši evaluaciju procedura i tehnoloških rješenja u vezi s upravljanjem podacima o upravljanju ljudskim resursima; • U saradnji sa zaposlenima u svojoj organizacionoj jedinici, ali i drugim relevantnim akterima, izrađuje i objavljuje publikacije u vezi s upravljanjem ljudskim resursima u svojoj jedinici lokalne samouprave. <p>Službenik za obuku i upravljanje učinkom</p> <ul style="list-style-type: none"> • Za potrebe funkcionera/rukovodilaca opštine, pravi izvještaje iz evidencija za koje je zadužen; • Za potrebe funkcionera/rukovodilaca unutrašnjih organizacionih jedinica pravi izvještaje iz evidencija za koje je zadužen, za organizacionu jedinicu kojom rukovodilac koji zahtijeva izvještaj rukovodi. <p>Službenik za planiranje i zapošljavanje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Za potrebe funkcionera opštine, pravi izvještaje iz evidencija za koje je zadužen; • Za potrebe rukovodilaca unutrašnjih organizacionih jedinica pravi izvještaje iz evidencija za koje je zadužen, za organizacionu jedinicu kojom rukovodilac koji zahtijeva izvještaj rukovodi.

5.2.2. Elementi opisa poslova po organizacionim modalitetima

Tabela 15. Elementi opisa poslova službenika za ljudske resurse i... (dio radnog mjesta)

Opis poslova službenika za ljudske resurse i... (dio radnog mjesta)
<ul style="list-style-type: none">· Član tima koji predlaže nacrt Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesti i/ili izmjene i dopune;· Provodi procedure zapošljavanja: priprema po nalogu načelnika oglašavanje konkursa za popunu radnih mjesta, priprema Komisiji za provođenje konkursa izvješt o prispjelim prijavama s pregledom ispunjavanja traženih uslova, poziva kandidate na ulazni intervju, preduzima aktivnosti obuke članova komisije za sticanje vještina intervjuisanja, kao i upoznavanja s propisima od interesa za rad komisije;· Priprema nacrt akta o prijemu radnika kao i odgovora po prigovoru i žalbi;· Predlaže mјere i daje smjernice u vezi s ocjenom rada i upravljanjem učinkom zaposlenih;· Vodi evidenciju i analizira ocjene rada (broj ocjenjivanja, prosječne ocjene po organizacionim jedinicama i na nivou JLS,) nagrade, stimulacije i druge parametre za koje ocijeni da su značajni za ULJR;· ... <ul style="list-style-type: none">· Provodi analizu potreba za obukom u svojoj jedinici lokalne samouprave, a rezultate analize dostavlja načelniku opštine i kancelariji/ jedinici za obuku na nivou entiteta;· Izrađuje prijedlog godišnjeg plana obuke u JLS sa temama definisanim na osnovu praćenja rada i prethodno uočenim problemima pri ocjenjivanju (vrši selekciju polaznika, organizuje interne i prati i uključuje odabrane polaznike u eksterne obuke);· Vrši evaluaciju rezultata obuka, procjenom zadovoljstva polaznika obuka;· Vrši obuku ocjenjivača u smislu dobrog upravljanja učinkom zaposlenih, propisa koji tretiraju pojedine faze upravljanja učinkom zaposlenih, i sl.· ...

Tabela 16. Elementi opisa poslova službenika za ljudske resurse (cijelo radno mjesto)

Opis poslova službenika za ljudske resurse (cijelo radno mjesto)

- Za svaku budžetsku godinu, uz saglasnost načelnika opštine, pravi plan ljudskih resursa;
 - Član tima koji predlaže nacrt Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta i/ili izmjene i dopune;
 - Predlaže metode i procedure i sadržaj obuka za analizu poslova svakog radnog mjesta;
 - Provodi procedure zapošljavanja: priprema po nalogu načelnika oglašavanje konkursa za popunu radnih mesta, priprema Komisiji za provođenje konkursa izvještaj o prispjelim prijavama s pregledom ispunjavanja traženih uslova, poziva kandidate na ulazni intervju, preduzima aktivnosti obuke članova komisije za sticanje vještina intervjuisanja, kao i upoznavanja s propisima od interesa za rad komisije, priprema nacrte akata o prijemu radnika kao i odgovora po prigovorima i žalbama;
 - Predlaže mjere i daje smjernice u vezi s ocjenom rada i upravljanjem učinkom zaposlenih;
 - Vrši obuku ocjenjivača u svojoj JLS u smislu dobrog upravljanja učinkom zaposlenih, propisa koji tretiraju pojedine faze upravljanja učinkom zaposlenih i sl.;
 - Sakuplja podatke o izvršenom ocjenjivanju, analizira ocjene rada u smislu broja ocjena rada, prosječnih ocjena po organizacionim jedinicama i na nivou jedinice lokalne samouprave, definisanih tema potreba za obukom u narednom periodu praćenja rada, uočenih problema prilikom ocjenjivanja rada, nagrada, stimulacija i drugih parametara za koje ocijeni da su u tom trenutku značajni;
-
- Prati stanje, vrši analizu ocjena i potreba i predlaže načelniku i kancelariji za obuku na entitetskom nivou mjere i sadržaj obuka za unapređenje vještina kadrova JLS;
 - Izrađuje godišnji plan obuke u svojoj jedinici lokalne samouprave;
 - U saradnji s načelnikom vrši selekciju polaznika za organizovane interne obuke, kao i prihvачene eksterne obuke;
 - Učestvuje u radu komisije za javne nabavke usluga obuka u JLS;
 - Vrši evaluaciju rezultata obuka adekvatnom metodom procjene zadovoljstva polaznika obuke ili testiranjem naučenog ili utvrđivanjem promjena u ponašanju i učinka nakon završene obuke;
 - Osigurava uslove i procedure za prenošenje novostečenih znanja na radnom mjestu;
 - Prati realizaciju godišnjih planova obuke, predlaže izvještaj načelniku opštine;
 - Prati stanje, vrši analizu ocjena i potreba i predlaže načelniku i kancelariji za obuku na entitetskom nivou mjere i sadržaj obuka za unapređenje vještina kadrova JLS;
 - Izrađuje godišnji plan obuke u svojoj jedinici lokalne samouprave;
 - U saradnji s načelnikom vrši selekciju polaznika za organizovane interne obuke, kao i prihvачene eksterne obuke;
 - Učestvuje u radu komisije za javne nabavke usluga obuka u JLS;
 - Vrši evaluaciju rezultata obuka adekvatnom metodom procjene zadovoljstva polaznika obuke ili testiranjem naučenog ili utvrđivanjem promjena u ponašanju i učinka nakon završene obuke;
 - Osigurava uslove i procedure za prenošenje novostečenih znanja na radnom mjestu;
 - Prati realizaciju godišnjih planova obuke, predlaže izvještaj načelniku opštine.

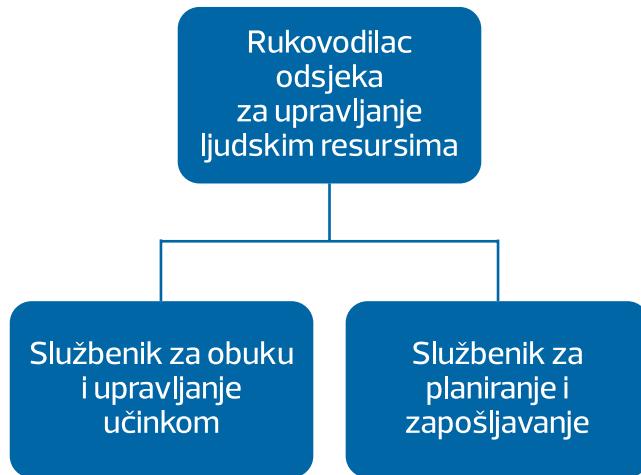


Tabela 17. Elementi opisa poslova rukovodioca odsjeka za upravljanje ljudskim resursima

Rukovodilac odsjeka za upravljanje ljudskim resursima

- Priprema strateške dokumente iz oblasti upravljanja ljudskim resursima, usklađene sa strateškim razvojnim ciljevima svoje jedinice lokalne samouprave, te osigurava uslove i alate za provođenje ovih strateških dokumenata;
- Uz saglasnost načelnika opštine, istražuje mogućnosti i učestvuje u radu formalnih i neformalnih mreža, grupa, zajednica i sl. koje se bave pitanjima vezanim za upravljanje ljudskim resursima u jedinicama lokalne samouprave, na međuopštinskom, entitetskom i regionalnom nivou;
- Osigurava savjetodavnu podršku ostalim rukovodicima u svojoj jedinici lokalne samouprave, a u vezi sa pitanjima obuke zaposlenih, ocjene rada zaposlenih, planiranja kadrova, zapošljavanja kadrova, analize poslova;
- Na kraju svake kalendarske godine, u saradnji sa načelnikom opštine i ostalim rukovodicima u JLS, pravi plan ljudskih resursa u narednoj godini, te prati realizaciju plana ljudskih resursa, o čemu najmanje dva puta godišnje izvještava načelnika opštine;
- Član komisije koja vrši izradu, ili izmjene i dopune, Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjestâ;
- Predlaže mjere i daje smjernice u vezi s ocjenom rada i upravljanjem učinkom zaposlenih;
- Daje prijedloge za nagradjivanje i napredovanje zaposlenih;
- Vrši evaluaciju procedura i tehnoloških rješenja u vezi s upravljanjem podacima o upravljanju ljudskim resursima;
- U saradnji sa zaposlenima u svojoj organizacionoj jedinici, ali i drugim relevantnim akterima, izrađuje i objavljuje publikacije u vezi s upravljanjem ljudskim resursima u svojoj jedinici lokalne samouprave;
- Pruža podršku i daje savjete načelniku opštine i ostalim rukovodicima u vezi sa aktivnostima procesa selekcije i zapošljavanja;

- Prati stanje i predlaže mjere za unapređenje obuke i razvoja kadrova;
- U saradnji s kancelarijom/jedinicom za obuku na nivou entiteta i zaposlenima u svojoj jedinici lokalne samouprave, definiše metode i sadržaj analize potreba za obukom;
- Organizuje i provodi izradu godišnjih planova obuke, strateških dokumenata u vezi s obukom i sl.;
- Prati realizaciju godišnjih planova obuke, o čemu najmanje dva puta godišnje izvještava načelnika opštine;
- U saradnji s rukovodicima u svojoj jedinici lokalne samouprave, vrši selekciju polaznika obuka;
- Član komisija za javnu nabavku usluga obuke u svojoj jedinici lokalne samouprave;
- Upravlja sredstvima namijenjenim za obuku u budžetu svoje jedinice lokalne samouprave;
- Prati implementaciju definisanog okvira kvaliteta u obukama.

Tabela 18. Elementi opisa poslova službenika za obuku i upravljanje učinkom

Službenik za obuku i upravljanje učinkom

- Provodi analizu potreba za obukom u svojoj jedinici lokalne samouprave;
- Izrađuje godišnji plan obuke u svojoj jedinici lokalne samouprave;
- Prati ponudu eksternih obuka, a u vezi sa donesenim planom obuke, i o istom obavještava zaposlene u svojoj jedinici lokalne samouprave;
- Pravi listu internih trenera, te organizuje interne obuke u svojoj jedinici lokalne samouprave;
- Razvija procedure i vrši evaluaciju obuka sljedećim nivoima: procjenom zadovoljstva polaznika obuke pohađanom obukom, testiranjem naučenog na obukama i utvrđivanjem promjene u ponašanju i učinku nakon završene obuke;
- Osigurava uslove i procedure za prenošenje novostečenih znanja na radnom mjestu;
- Vrši obuku ocjenjivača u svojoj jedinici lokalne samouprave u smislu dobrog upravljanja učinkom zaposlenih, propisa koji tretiraju pojedine faze upravljanja učinkom zaposlenih, i sl.;
- Sakuplja podatke o izvršenom ocjenjivanju, analizira ocjene rada u smislu broja ocjena rada, prosječnih ocjena po organizacionim jedinicama i na nivou jedinice lokalne samouprave, definisanih tema potreba za obukom u narednom periodu praćenja rada, uočenih problema prilikom ocjenjivanja rada, i drugih parametara za koje ocijeni da su u tom trenutku značajni;
- Vodi evidencije u vezi s obukama, a u obimu koji je propisao rukovodilac organizacione jedinice;
- Vodi evidencije u vezi s ocjenama rada, a u obimu koji je propisao rukovodilac organizacione jedinice;
- Vodi evidencije u vezi s dodijeljenim nagradama, priznanjima, stimulacijama, i sl., a u obimu koji je propisao rukovodilac organizacione jedinice;
- Za potrebe funkcionera opštine, pravi izvještaje iz evidencija za koje je zadužen.

Tabela 19. Elementi opisa poslova službenika za planiranje i zapošljavanje

Službenik za planiranje i zapošljavanje

- Prati realizaciju godišnjeg plana zapošljavanja, o čemu kvartalno izvještava rukovodioca;
- Predlaže metode i procedure za analizu poslova svakog radnog mjesta;
- Daje prijedloge za obuku dovoljnog broja analitičara poslova radnih mjesta (broj potrebnih analitičara, cilj obuke, potencijalni polaznici obuke, sadržaj obuke, i sl.);
- Vrši obuku analitičara poslova ili angažuje vanjske trenere koji provode obuku analitičara poslova;
- Prati i usmjerava rad analitičara poslova radnog mjesta;
- Provodi procedure zapošljavanja: priprema raspisivanje javnog konkursa, priprema za komisiju izvještaj o prispjelim prijavama, poziva kandidate na intervju, priprema akt o prijemu i priprema odgovor po prigovoru i žalbi;
- Izvodi obuku svih članova komisije o vještinama intervjuisanja i propisima koji će im biti od značaja za rad u komisiji ili angažuje vanjske trenere za izvođenje navedene obuke;
- Vodi evidencije u vezi sa konkursnim procedurama, a u obimu koji je propisao rukovodilac organizacione jedinice;
- Za potrebe funkcionera/rukovodilaca opštine, pravi izvještaje iz evidencija za koje je zadužen.

