



VODIČ
ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA
U OPĆINAMA U BOSNI I HERCEGOVINI

2007. godine





UVOD

Općine u BiH izložene su velikom pritisku, kada je u pitanju pružanje boljih usluga građanima, što od njih iziskuje i što bolje upravljanje finansijskim sredstvima i ljudskim potencijalima. Kako bi odgovorile na ovaj izazov, općine moraju pronaći nove, kreativne načine upravljanja vlastitim resursima. Poboljšanje upravljanja ljudskim resursima u općini nalazi se u središtu poboljšanja učinka i pruženih usluga. Investiranje u ljudske resurse često je od ključnog značaja za pružanje kvalitetnih usluga na djelotvoran način.

U potrazi za inovativnim rješenjima, okupila se grupa stručnjaka sa praktičnim iskustvima, koju čine šefovi općinskih odjela, savjetnici, službenici za rukovođenje ljudskim resursima, načelnici općina, pravni savjetnici i predstavnici Saveza općina i gradova RS i Saveza općina i gradova Federacije BiH, koji su, zajedno sa predstavnicima Misije OSCE-a u Bosni i Hercegovini, izradili ovaj Vodič za upravljanje ljudskim resursima (ULJR). Vodič treba služiti kao praktični priručnik o upravljanju ljudskim resursima, koji će biti korišten u općinama u BiH.

Vodič je urađen na osnovu praktičnih iskustava stručnjaka u ovoj oblasti. Objedinjuje pregled trenutne legislative, sa specifičnim praktičnim savjetima o tome kako planirati, primjenjivati i ocijeniti efikasnu strategiju ULJR-a. Nadamo se da će ovaj Vodič usmjeriti općine kako da na najbolji mogući način iskoriste svoje najvrednije resurse – ljude koje zapošljavaju.

U Vodiču se pažnja usredsređuje na pet oblasti, koje su praktičari odredili kao najvažnije aspekte ULJR-a u bosanskohercegovačkim općinama. U prvom poglavlju govori se o organizacijskoj strukturi i sistematizaciji radnih mjesta, što predstavlja osnov na kojem se gradi uspješno upravljanje ljudskim resursima. Nakon ovog poglavlja, slijede dvije tematske oblasti, bitne za ULJR: proces zapošljavanja i proces ocjenjivanja rada. U posljednjem dijelu, govori se o profesionalnom usavršavanju, te o unutarnjoj i vanjskoj komunikaciji.

Uz svako poglavlje nalaze se prilozi, koji sadrže specifične primjere, kao i primjerke dokumenata, kroz koje se ogleda odličan i inovativan rad u mnogim općinama. Na kompakt-disku (CD), koji se nalazi u prilogu ovom Vodiču, možete naći preko 100 priloženih primjera. U Vodiču je, također, naglašena bitna uloga službenika za ULJR, i ukazano na to kako službenik na tom radnom mjestu može doprinijeti poboljšanju učinka rada i pružanja usluga u općini.

I na kraju, teži se da u Vodiču budu date smjernice i stimulirano kreativno razmišljanje, radi poboljšanja načina u praksi upravljanja ljudskim resursima, tako da općina može postići zajednički cilj, a to je pružanje što je moguće boljih usluga građanima.



ZAHVALA

Ovaj projekt ne bi bilo moguće ostvariti bez uložених napora članova Radne grupe za izradu Vodiča o upravljanju ljudskim resursima u općinama u Bosni i Hercegovini:

Franjo Barić,	Grude
Salkan Butković,	Živinice
Milena Damjanac,	Nevesinje
Boriša Jakšić,	Novo Goražde
Naila Jusupović,	Zavidovići
Ivan Krstanović,	Tomislavgrad
Hamdija Ljubijankić,	Cazin
Vesna Milinović,	Bosanski Novi/Novi Grad
Koviljka Motika,	Rogatica
Hasan Muratović,	Živinice
Dunja Zahirović,	Jablanica
Elvira Imširović-Bolić,	Savez općina i gradova Federacije Bosne i Hercegovine
Ljubica Jovičić,	Savez općina i gradova Republike Srpske
Nada Glišić,	Misija OSCE-a u Bosni i Hercegovini
Amina Hadžisadiković,	Misija OSCE-a u Bosni i Hercegovini
Marko Nuić,	Misija OSCE-a u Bosni i Hercegovini
Ljiljana Perkušić,	Misija OSCE-a u Bosni i Hercegovini
Faketa Pipal,	Misija OSCE-a u Bosni i Hercegovini
Svjetlana Radulj,	Misija OSCE-a u Bosni i Hercegovini
Arlett Stojanović,	Misija OSCE-a u Bosni i Hercegovini
Trefor Williams,	Misija OSCE-a u Bosni i Hercegovini



LISTA SKRAĆENICA

BiH	Bosna i Hercegovina
ADS	Agencija za državnu službu
CUG	Centar za usluge građanima
FBiH	Federacija Bosne i Hercegovine
IT	Informatičke tehnologije
MZ	Mjesna zajednica
NVO	Nevladina organizacija
OCD	Organizacije civilnog društva
OV	Općinsko vijeće
RS	Republika Srpska
RG	Radna grupa
SO	Skupština općine
ULJR	Upravljanje ljudskim resursima



UVOD	3
I. UNUTARNJA ORGANIZACIJA I SISTEMATIZACIJA RADNIH MJESTA	9
1. CILJ OVOG POGLAVLJA	10
2. PREGLED TRENUTNE SITUACIJE U BiH	11
3. UNUTARNJA ORGANIZACIJA I SISTEMATIZACIJA	12
3.1 <i>FAKTORI KOJI ODREĐUJU UNUTARNJU ORGANIZACIJU I SISTEMATIZACIJU</i>	12
3.1.1 NADLEŽNOSTI OPĆINA	12
3.1.2 STRATEGIJA RAZVOJA OPĆINE	13
3.1.3 ANALIZA STANJA LJUDSKIH RESURSA	13
3.1.4 PROCJENA FINANSIJSKOG STANJA OPĆINE	15
3.2 <i>FORMIRANJE RADNE GRUPE ZA UNUTARNJU ORGANIZACIJU I SISTEMATIZACIJU</i>	16
3.2.1 INFORMIRANJE JAVNOSTI	16
3.2.2 METODE RADA	17
3.3 <i>PRAVILNIK O UNUTARNJOJ ORGANIZACIJI I SISTEMATIZACIJI RADNIH MJESTA</i>	18
3.3.1 SADRŽAJ PRAVILNIKA O UNUTARNJOJ ORGANIZACIJI I SYSTEMATIZACIJI RADNIH MJESTA	18
3.3.2 OPĆE ODREDBE	18
3.3.3 UNUTARNJA ORGANIZACIJA	19
3.3.4 NAČIN RUKOVOĐENJA	19
3.3.5 PROGRAMIRANJE I PLANIRANJE POSLOVA	20
3.3.6 KONTROLA IZVRŠAVANJA POSLOVA	20
3.3.7 ORGANIZACIJSKA SHEMA OPĆINE	21
3.3.8 OSNOVNA SLUŽBENA ZVANJA	21
3.3.9 NAZIV I OPIS POSLOVA I RADNIH ZADATAKA	21
3.3.10 REDOVNA ANALIZA UNUTARNJE ORGANIZACIJE	22
3.3.11 JAVNOST RADA	24
3.3.12 PRIJELAZNE I ZAVRŠNE ODREDBE	24
3.4 <i>PRIMJENA PRAVILNIKA</i>	25
4. ULOGA SLUŽBENIKA ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA	26
II. ZAPOSŁJAVANJE	27
1. CILJ OVOG POGLAVLJA	28
2. PREGLED TRENUTNE SITUACIJE	29
2.1 <i>ZAKONSKI OKVIR</i>	29
2.2 <i>TRENUTNA SITUACIJA PO PITANJU POPUNJAVANJA UPRAŽNJENIH RADNIH MJESTA</i>	30
3. FAZE PROCESA ZAPOSŁJAVANJA	31
3.1 <i>PLANIRANJE</i>	31
3.2 <i>PROCEDURA OGŁAŠAVANJA</i>	32
3.3 <i>PRIJAVA NA JAVNI KONKURS/OGŁAS</i>	33



3.4	<i>PROCEDURA IZBORA</i>	33
3.4.1	KOMISIJA ZA IZBOR	33
3.4.2	RAZMATRANJE PRIJAVA	34
3.4.3	POZIVANJE UČESNIKA KONKURSA NA INTERVJU	35
3.4.4	OBAVLJANJE INTERVJUA	35
3.4.5	RANG-LISTA	38
3.4.6	PRIJEDLOG KOMISIJE	38
3.4.7	ODLUKA O IZBORU KANDIDATA	38
3.4.8	PRIGOVOR/ŽALBA KANDIDATA NA IZBOR	39
3.5	<i>FAZA UVOĐENJA I UPOZNAVANJA</i>	39
3.6	<i>PROBNI RAD</i>	39
3.7	<i>PRIJEM PRIPRAVNIKA I VOLONTERA</i>	41
4.	ULOGA SLUŽBENIKA ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA	42
III.	SISTEM OCJENJIVANJA KAO MENADŽERSKI ALAT	45
1.	CILJ OVOG POGLAVLJA	46
2.	PREGLED TRENUTNE SITUACIJE	47
2.1	<i>SISTEM OCJENJIVANJA, NAGRAĐIVANJA I DISCIPLINSKE ODGOVORNOSTI, UTEMELJEN POSTOJEĆOM REGULATIVOM</i>	47
2.2	<i>MEĐUSOBNI ODNOS SISTEMA OCJENJIVANJA I DISCIPLINSKE ODGOVORNOSTI</i>	48
3.	MOGUĆNOSTI EFIKASNIJE PRIMJENE POSTOJEĆEG SISTEMA OCJENJIVANJA U B I H	49
3.1	<i>PRECIZNO PLANIRANJE I KONTINUIRANO PRAĆENJE RADA U SLUŽBAMA, KAO PREDUVJET KVALITETNIJEG SISTEMA OCJENJIVANJA RADA</i>	49
3.1.1	KAKO PROVESTI MJESEČNO PLANIRANJE?	50
3.1.2	DINAMIČKI PLAN ZA SVAKOG ZAPOSLENIKA U SLUŽBI	50
3.1.3	KAKO KONTINUIRANO PRATITI RAD?	50
3.2	<i>FAZE OCJENJIVANJA RADA</i>	51
4.	ANALIZA EFIKASNOSTI SISTEMA OCJENJIVANJA	55
4.1	<i>ZBIRNI I STATISTIČKI PREGLED DATIH OCJENA</i>	56
4.2	<i>ANALIZA ISKAZANOG ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH PROVEDENIM PROCESOM OCJENJIVANJA RADA</i>	56
4.3	<i>ANALIZA SISTEMA OCJENJIVANJA RADA OD STRANE MENADŽMENTA</i>	57
5.	MOTIVACIJA I NAGRADE NA OSNOVU REZULTATA OCJENJIVANJA RADA	58
5.1	<i>NOVČANE NAGRADE</i>	58
5.2	<i>DRUGI OBLICI NAGRAĐIVANJA</i>	59
5.3	<i>UVOĐENJE TAKMIČARSKOG DUHA I POZITIVNE RADNE ATMOSFERE MEĐU ZAPOSLENIMA</i>	60
5.3.1	IZBOR SLUŽBENIKA/NAMJEŠTENIKA GODINE	60
6.	ULOGA SLUŽBENIKA ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA	62
IV.	PROFESIONALNO OBUČAVANJE I USAVRŠAVANJE	63
1.	CILJ OVOG POGLAVLJA	64



2.	PREGLED TRENUTNE SITUACIJE	65
3.	PROCES PROFESIONALNOG OBUČAVANJA I USAVRŠAVANJA	66
3.1	<i>PROCJENA POTREBA, PLANIRANJE I NJIHOVO PRILAGOĐAVANJE FINANSIJSKIM MOGUĆNOSTIMA</i>	67
3.1.1	PROCJENA POTREBA	67
3.1.2	GODIŠNJI PLAN PROFESIONALNOG USAVRŠAVANJA	69
3.1.3	PRILAGOĐAVANJE POTREBA FINANSIJSKIM MOGUĆNOSTIMA	71
3.2	<i>PROCES PROVEDBE PROFESIONALNOG OBUČAVANJA I USAVRŠAVANJA</i>	72
3.2.1	IZVORI PROFESIONALNOG OBUČAVANJA I USAVRŠAVANJA	72
3.2.2	KAKO OSIGURATI USPJEŠNO PROFESIONALNO OBUČAVANJE I USAVRŠAVANJE	72
3.2.3	INTERNO ORGANIZIRANO PROFESIONALNO OBUČAVANJE I USAVRŠAVANJE	73
3.2.4	PROFESIONALNO OBUČAVANJE I USAVRŠAVANJE ORGANIZIRANO IZVAN ORGANA UPRAVE	75
3.2.5	NAJČEŠĆI TIPOVI PROFESIONALNOG OBUČAVANJA U MODERNOJ UPRAVI	75
3.2.6	KONTINUIRANO PROFESIONALNO USAVRŠAVANJE	77
3.3	<i>PROCES OCJENJIVANJA PROFESIONALNOG OBUČAVANJA I USAVRŠAVANJA</i>	78
3.3.1	NAČINI OCJENJIVANJA PROFESIONALNOG OBUČAVANJA I USAVRŠAVANJA	78
3.3.2	NAJČEŠĆI TIPOVI PROFESIONALNOG OBUČAVANJA U MODERNOJ UPRAVI	79
4.	ULOGA SLUŽBENIKA ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA	80
V.	KOMUNIKACIJA	81
1.	CILJ OVOG POGLAVLJA	82
2.	PREGLED TRENUTNE SITUACIJE	83
3.	OBLICI EFIKASNE DVOSMJERNE UNUTARNJE KOMUNIKACIJE	84
3.1	<i>KOMUNIKACIJA IZMEĐU NAČELNIKA OPĆINE I SLUŽBENIKA NA RUKOVODEĆIM MJESTIMA</i>	85
3.2	<i>KOMUNIKACIJA IZMEĐU SLUŽBI</i>	87
3.3	<i>KOMUNIKACIJA IZMEĐU SLUŽBENIKA NA RUKOVODEĆIM MJESTIMA I SLUŽBENIKA U OKVIRU SLUŽBE</i>	87
3.4	<i>KOMUNIKACIJA IZMEĐU NAČELNIKA I SVIH ZAPOSLENIH U OPĆINSKOJ ADMINISTRACIJI</i>	88
3.5	<i>KOMUNIKACIJA IZMEĐU OV/SO I IZVRŠNE VLASTI</i>	89
4.	VANJSKA KOMUNIKACIJA	90
4.1	<i>KOMUNIKACIJA IZMEĐU NAČELNIKA I GRAĐANA</i>	90
4.2	<i>KOMUNIKACIJA IZMEĐU SLUŽBI I GRAĐANA</i>	92
4.3	<i>KOMUNIKACIJA IZMEĐU OV/SO I GRAĐANA</i>	93
4.4	<i>PRUŽANJE INFORMACIJA GRAĐANIMA PUTEM INFO-PULTA</i>	95
4.5	<i>KOMUNIKACIJA OPĆINE SA VIŠIM NIVOIMA VLASTI, DRUGIM OPĆINAMA I OSTALIM CILJNIM GRUPAMA</i>	95
5.	ULOGA SLUŽBENIKA ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA	97



I. UNUTARNJA ORGANIZACIJA I SISTEMATIZACIJA RADNIH MJESTA



1. CILJ OVOG POGLAVLJA

U ovom poglavlju Vodiča za upravljanje ljudskim resursima cilj je da budu date smjernice za izradu odgovarajuće organizacije i sistematizacije radnih mjesta u općinama, na osnovu propisanih nadležnosti općine, strategije razvoja i analize ljudskih resursa i finansijskih sredstava. U poglavlju su navedene smjernice za stvaranje odgovarajuće unutarnje organizacije i sistematizacije radnih mjesta, na osnovu potreba općine, i suvremenih metoda upravljanja ljudskim resursima.

Kako bi općine bile u mogućnosti pružati efikasne usluge građanima, neophodno je da postoji adekvatna organizacijska struktura, sa kvalificiranim osobljem. Bitno je, također, da se i kvalifikacije osoblja, kao i struktura, redovno procjenjuju, i usklađuju sa novim zahtjevima. Ovo će općinama omogućiti da razviju efikasnu, logično strukturiranu organizaciju, sa jasno definiranim dužnostima za svako radno mjesto, i popunjenu odgovarajućim brojem zaposlenika koji posjeduju potrebne kvalifikacije. To je osnov za efikasnu provedbu općinskih nadležnosti i ostvarivanje općinskih strateških ciljeva.

U ovom poglavlju govori se o:

- **Faktorima koji utječu na formiranje efikasne organizacije**
- **Smjericama za izradu odgovarajuće organizacijske strukture**
- **Prijedlozima kako provesti redovnu analizu organizacije**



2. PREGLED TRENUTNE SITUACIJE U BiH

Kriteriji za izradu unutarnje organizacije i sistematizacije radnih mjesta definirani su u državnom, kao i u entitetskom zakonodavstvu.

Zakonom o lokalnoj samoupravi u RS („Službeni glasnik Republike Srpske“, broj:101/04, 42/05, 118/05) načelnik općine ima slobodu samostalno utvrditi strukturu općinske administrativne službe. Vlada Republike Srpske (RS) donijela je **Smjernice o poboljšanju ekonomičnosti rada administrativne službe** („Službeni glasnik Republike Srpske“, broj: 89/05), u kojima su navedeni osnovni principi za efikasnu uspostavu unutarnje organizacije.

U Federaciji BiH (FBiH), **Zakonom o principima lokalne samouprave u Federaciji BiH** („Službene novine FBiH“, broj: 49/06) i **Zakonom o organizaciji organa uprave u FBiH** („Službene novine FBiH“, broj: 35/05), predviđeno je da općinsko vijeće donosi **Smjernice za vođenje kadrovske politike** (Pogledati prilog za primjere) i **Odluku o osnivanju općinskih službi za upravu i drugih službi**, a načelnik općine donosi pravilnik o unutarnjoj organizaciji općine.

Još jedan od relevantnih dokumenata je **Strategija reforme javne uprave** (www.parco.gov.ba), koja za cilj ima reformu javne uprave u BiH, u skladu sa standardima koji su preduvjet za integraciju BiH u Evropsku uniju. Jedna od njenih najbitnijih oblasti tiče se dogovora o zajedničkim metodama za procjenu radnih mjesta, klasifikacije poslova i procjene obima rada, kao i standarda u domenu kadrovskog planiranja, čime bi se doprinijelo usuglašavanju različitih načina rada u BiH.

Uz ovakav pravni okvir i ciljeve reforme općinske uprave, pred načelnicima općina je težak zadatak da, na transparentan način, a u skladu sa različitim odredbama, utvrde unutarnju organizaciju i sistematizaciju radnih mjesta. Međunarodne organizacije su kontinuirano, od 2003. godine, pružale tehničku podršku, kako u oblasti upravljanja ljudskim resursima uopće, tako i pri davanju smjernica i usuglašavanju standarda.



3. UNUTARNJA ORGANIZACIJA I SISTEMATIZACIJA

3.1 FAKTORI KOJI ODREĐUJU UNUTARNJU ORGANIZACIJU I SISTEMATIZACIJU

3.1.1 NADLEŽNOSTI OPĆINA

U BiH su se, u proteklom desetogodišnjem periodu, desili značajni pomaci u nadležnostima općina, kao i u organizaciji općinske administracije. Općina se sada pojavljuje kao partner privatnom sektoru, poduzetništvu i nevladinom sektoru, kao ključnim polugama razvoja lokalne zajednice.

Nadležnosti općina dijele se na **izvorne** i **prenesene**, i utvrđene su zakonom. U BiH, izvorne općinske nadležnosti odnose se na:

- Administrativne usluge, kao što su: javni registri, birački spiskovi, izvodi iz matičnih knjiga rođenih;
- Lokalni ekonomski razvoj, obuhvatajući urbanistički plan i razvoj komunalne infrastrukture;
- Socijalnu zaštitu;
- Kulturu i sport;
- Turizam, ugostiteljstvo, zanatstvo i trgovinu;
- Zaštitu prirodnih dobara i životne sredine;
- Naplatu i kontrolu naplate izvornih prihoda;
- Osnovno obrazovanje (u Federaciji BiH).

Prema odredbama zakona, poslovi državne uprave mogu biti preneseni na općine, uz neophodno iznalaženje finansijskih sredstava i drugih potrebnih uvjeta za njihovo efikasno izvršavanje. Kao nedavni primjer prijenosa poslova na općine u Republici Srpskoj, može se navesti prijenos poslova vođenja evidencija o vojnim obavezniciima, a koje su do sada obavljali odsjeci ministarstva odbrane. Postoji nekoliko značajnih nadležnosti lokalne zajednice, koje su, sa viših nivoa vlasti, prenesene na općinu, a koje nisu dovoljno potpomognute finansijskim sredstvima. To se, prije svega, odnosi na primarne zdravstvene ustanove, centre za socijalni rad, dječije vrtiće, osnovne škole, biblioteke, pozorišta, i druge ustanove za kulturu.

Izvorne i prenesene nadležnosti lokalne zajednice, za svaku općinu pojedinačno, predstavljaju jedan od kriterija za izradu odgovarajuće unutarnje organizacije i sistematizacije.



3.1.2 STRATEGIJA RAZVOJA OPĆINE

Strategija razvoja općine predstavlja polazni osnov za prestrukturiranje jedne općine. Pri izradi same strategije razvoja, svakako treba imati u vidu i specifične karakteristike određene općine (geografski položaj, važne putne, željezničke ili plovne komunikacije, blizina drugih većih naselja i gradova, klimatske pogodnosti i vrste zemljišta). U obzir, također, treba uzeti demografske i ekonomske faktore, uključujući glavne izvore trgovine i prihoda, kao što su: industrija, poljoprivreda, rudarstvo, energija, turizam, ili malo i srednje poduzetništvo. Zbog toga, unutarnja organizacija i sistematizacija trebaju biti usklađene sa strategijom razvoja, što znači da kadrovski jačaju one općinske službe, koje su ključne za oblasti utvrđene strategijom.

Primjer kako općinska struktura može služiti kao podrška strategiji razvoja, nalazi se u prilogu. Ovaj primjer pokazuje kako se općina Živinice, od industrijske općine, kakva je bila 2000. godine, transformirala u poljoprivrednu i poduzetničku općinu u 2006. godini. Uvidjevši ovakvu mogućnost, uspostavljena je odgovarajuća unutarnja organizacija, kojom je omogućeno da općina, na ključnim radnim mjestima, dobije potrebne kadrove, čijim radom je omogućena ovakva transformacija.

(Pogledati prilog za ovaj, i druge primjere)

Zbog toga se općinama, koje nemaju izrađenu strategiju razvoja, preporučuje njena izrada kroz odjel za privredne djelatnosti/službu za lokalni i ekonomski razvoj, u suradnji sa komisijom za planiranje općinskog razvoja, u određenoj općini.

3.1.3 ANALIZA STANJA LJUDSKIH RESURSA

U posljednjih nekoliko godina u općinama BiH prepoznat je značaj **planiranja, organiziranja i upravljanja**, zasnovanih na suvremenim principima upravljanja ljudskim resursima.

Kada se načelnik općine, kao osoba po zakonu odgovorna za unutarnju organizaciju i sistematizaciju, nađe u poziciji da vrši analizu postojećeg stanja ljudskih resursa, potrebno je da formira tim koji će izvršiti analizu poslova za svako radno mjesto pojedinačno, ili za određenu grupu poslova. Kako bi se to postiglo, preporučuju se sljedeći koraci:

Poduzeti koraci za provedbu analize poslova:

- Formirana radna grupa za izradu nacrtu unutarnje organizacije i sistematizacije radnih mjesta (pod tačkom 3.2. ovog poglavlja objašnjeno je kako formirati radnu grupu);
- Službenik za ULJR obučava članove radne grupe o načinu provedbe analize poslova;
- Izrađen upitnik za analizu poslova;
- Određeni rokovi i odgovorne osobe;
- Zaposleni upoznati sa svrhom i načinom provedbe analize;
- Podaci prikupljeni i obrađeni;
- Izrađen izvještaj sa preporukama.



Neke općine izradile su **upitnik za analizu poslova**, koji su popunjavali zaposleni, a sa ciljem dobijanja pregleda trenutnog stanja, njihovo viđenje radnog mjesta na kojem rade, procenti efektivnog rada na svakom od glavnih poslova, podaci o kvantitetu, naprimjer, koliko zahtjeva je obrađeno, opis trenutnih poslova i radnih zadataka, te prijedlozi za uključivanje novih zadataka u opis poslova za to radno mjesto.

(Pogledati prilog za primjere)

Obrazac za analizu poslova trebao bi da sadrži:

- Opće podatke o zaposlenom;
- Podatke o stručnoj spremi, vještinama i znanjima;
- Radno iskustvo;
- Podatke u vezi sa radnim mjestom (opis radnih zadataka, složenost poslova, cilj radnog mjesta, samostalnost u obavljanju zadataka, nivo lične odgovornosti, linije izvještavanja, odnos nadređeni/podređeni, unutarnji i vanjski kontakti);
- Mišljenje zaposlenika o radnom mjestu i sugestije za poboljšanje efikasnosti rada;
- Komentar nadređenog.

(Pogledati prilog za primjere)

Pored ankete u pisanoj formi, može se provesti i intervju, kao i određeni metod praćenja rada zaposlenika. Relativne prednosti ovih pristupa su:

Prednosti upitnika:	Prednosti intervjuja:	Prednosti metode praćenja rada:
Podaci brzo prikupljeni	Manja mogućnost greške, tj. mogućnost pojašnjenja na licu mjesta	Mogućnost realne procjene obima posla
Ostaje pisani dokaz	Direktni razgovor može doprinijeti promišljenijem odgovoru	Podaci odmah dobijeni
Pogodan za sveobuhvatne analize velikog broja zaposlenih	Mogućnost da se procijene reakcije zaposlenih	Dugotrajan proces, pogodan za radna mjesta na kojima varira obim poslova
Pogodniji „zatvorenim službenicima“	U malim organizacijama mogu biti intervjuirani svi zaposleni	Mogućnost kontinuiranog praćenja u općinama koje su informatički uvezane

Nakon što podaci budu obrađeni i preporuke sačinjene (obuhvatajući sugestije koje su dali zaposleni), koriste se za utvrđivanje vrste radnih mjesta, dužnosti za svako radno mjesto i broja potrebnih izvršilaca. Analiza posla, dakle, daje dobar uvid u postojeće stanje, kada su u pitanju ljudski resursi jedne općine.

Pri analizi stanja može se provesti i **anketiranje građana**, sa ciljem da se ispita stepen iskazanog zadovoljstva kvalitetom usluga koje pruža općina. Ovim anketama svakako treba biti omogućeno davanje sugestija za promjene i poboljšanja. Ukoliko pitanja budu dobro osmišljena (jednostavna i jasna), rezultati ankete poslužiti će radnoj grupi kao dobar materijal i izvor korisnih prijedloga.



Radna grupa može, nakon toga, procijeniti da li je potrebno planirati otvaranje novih radnih mjesta i zapošljavati novo osoblje. Mišljenjem građana mogu biti izdvojene oblasti kojima se do tada pridavalo premalo pažnje. Detaljnije uputstvo o tome kako se provodi anketiranje građana, obrađeno je u poglavlju 3.3.10. Uspostavom i realizacijom ovakvih i sličnih konsultativnih mehanizama, općinski menadžment će pokazati svoju opredijeljenost i posvećenost da, kroz partnerski odnos sa građanima, planira i izrađuje politiku rada općinske uprave, jer općinska administracija postoji prvenstveno da bi bila u službi građanima.

3.1.4 PROCJENA FINANSIJSKOG STANJA OPĆINE

Općinski budžet nije samo instrument za zadovoljavanje potreba općinske administracije i budžetskih korisnika, već također i sredstvo pomoću kojeg druge organizacije i građansko društvo traži kapitalne investicije za razvoj lokalnih zajednica. Procesom racionalizacije unutarnje organizacije i sistematizacije radnih mjesta treba biti omogućeno da dio budžeta, koji se izdvaja za administrativne troškove, bude što manji, tako da sredstva mogu biti preusmjerena u kapitalne i razvojne troškove.

Na osnovu finansijskih mogućnosti općine bit će određena vrsta organizacije, koju općina može sebi priuštiti. Tako naprimjer, u općini Nevesinje (U RS - kategorisana kao izrazito nerazvijena općina), administrativna služba, organizirana u četiri odjela, bez odsjeka, i dvije stručne službe, efikasno obavlja sve poslove iz svoje nadležnosti.

Preporuke za procjenu finansijskog stanja pri izradi unutarnje organizacije/sistematizacije:

- Načelnik odjela za finansije treba biti član radne grupe.
- Radna grupa provodi analizu budžetskih prihoda i pravi procjenu da li promjene u broju osoblja i radnih mjesta mogu dovesti do povećanja općinskih prihoda.
- Radna grupa vrši analizu utroška sredstava za plaće i naknade zaposlenih, u odnosu na ukupna budžetska sredstva, i predlaže mjere za smanjenje udjela administrativnih troškova u korist razvojne komponente budžeta tokom narednih godina.
- Radna grupa vrši i procjenu poboljšanja standarda zaposlenih, što bi bilo osigurano kroz povećanje stavke u budžetu za neto plaće i doprinose.



3.2 FORMIRANJE RADNE GRUPE ZA UNUTARNJU ORGANIZACIJU I SISTEMATIZACIJU

Analiza unutarnje organizacije i sistematizacije radnih mjesta kompleksan je i odgovoran posao, koji zahtijeva kontinuiran timski rad stručnih osoba iz oblasti uprave. Kako bi se postigao kvalitet, transparentnost i kontinuirano praćenje, preporuka je da prvi korak pri ažuriranju unutarnje organizacije, bude formiranje radne grupe.

Preporuke za rad radne grupe za unutarnju organizaciju i sistematizaciju:

- Donošenjem akta o imenovanju članova radne grupe za izradu programa unutarnje organizacije i sistematizacije, načelnik općine pokreće aktivnosti na izradi pravilnika.
- Potrebno je, na samom početku, definirati nadležnosti radne grupe.
- Preporuka je da u radnu grupu budu imenovani, osim službenika za upravljanje ljudskim resursima, i dobri poznavaoци uprave iz reda zaposlenika na rukovodećim radnim mjestima, kao i općinski službenici sa velikim radnim iskustvom u ovoj oblasti, koji imaju dobre sposobnosti u upravljanju, kao i spremnost za timski rad. Oni bi također trebali biti upoznati sa pravnim okvirom koji regulira rad općinske administracije, ali i upoznati sa svim manjkavostima postojeće organizacije i sistematizacije.
- Aktom o imenovanju potrebno je precizno definirati zadatke i rokove njihovog izvršenja.
- Radna grupa je stalno radno tijelo koje formira načelnik, i koja njemu odgovara za svoje aktivnosti, a one se mogu podijeliti u tri oblasti: analiza unutarnje organizacije, izrada nacrtu pravilnika, te kontinuirana savjetodavna uloga/praćenje unutarnje organizacije.

(Pogledati prilog za primjere)

3.2.1 INFORMIRANJE JAVNOSTI

Od velikog je značaja, dobro osmišljenom informativnom kampanjom, probuditi interes građana i zaposlenih u općinskoj upravi za aktivnosti na izradi pravilnika o unutarnjoj organizaciji i sistematizaciji. Ovo će, također, omogućiti da postoji partnerski odnos tokom čitavog ovog važnog procesa. Samo objavljivanje akta o imenovanju članova radne grupe nije dovoljno, i ne bi dalo očekivane rezultate, jer bi kod građana uglavnom prošlo nezapaženo, a kod zaposlenih bi bilo protumačeno kao prijetnja njihovim radnim mjestima.

Kako informirati javnost i stvoriti uvjete za partnerski odnos?

- Za planiranje i provedbu informativne aktivnosti, mogu se zadužiti: službenik za odnose sa javnošću, rukovodeće osoblje općine i službenik za ULJR.
- Premda zakonom nije propisano kao obaveza u Republici Sepskoj, preporučuje se informiranje SO o aktivnostima oko izrade unutarnje organizacije i sistematizacije.
- Godišnji planovi i izvještaji načelnika/administrativne službe trebaju sadržavati aktivnosti radne grupe.

(Pogledati prilog za primjere)



- Rukovodeće osoblje općine i službenik za odnose s javnošću, putem saopćenja, javnih tribina, te putem lokalnih medija, upoznaju građane i predstavnike građanskog društva sa svrhom analize i očekivanim pozitivnim pomacima.
- Bitno je istaći da je krajnji cilj uspostava općinske uprave, koja je u službi svojih građana.

(Pogledati prilog za primjere)

- Paralelno s informiranjem najšire javnosti, općinski menadžment i službenik za ULJR trebaju informirati i sve zaposlene o aktivnostima, kao i o značaju njihovog aktivnog uključivanja u izradu nacrtu pravilnika (naročito kroz analizu poslova).
- Bitno je od početka stvarati pozitivnu atmosferu u radnoj sredini i otkloniti predrasude i strah od promjena, koje se u praksi najčešće poistovjećuju s otkazima i gubitkom prihoda. Na ovom zadatku, podjednako se mora aktivirati osoblje na rukovodećim mjestima, kao i službenik za ljudske resurse.
- Dobra unutarnja komunikacija, redovna razmjena informacija i aktivno učešće zaposlenih u izradi nacrtu pravilnika povećat će nivo povjerenja, promovirati kreativnost i doprinijeti stvaranju efikasnije administracije.

3.2.2 METODE RADA

Kako bi nacrt unutarnje organizacije i sistematizacije bio urađen kvalitetno, i u zadatim rokovima, potrebno je da radna grupa, na svom prvom sastanku, utvrdi metode rada i plan aktivnosti.

Metode rada

- Članovi radne grupe trebaju odlučiti da li će raditi u grupama, ili će podijeliti zadatke i teme i raditi pojedinačno.
- Učestalost sastanaka mora biti dogovorena.

Akcioni plan

- Definirati korake koje treba poduzeti, kao i prateće zadatke.
- Odrediti odgovorne osobe.
- Odrediti kako će aktivnosti biti provođene u odgovarajućim vremenskim rokovima.
- Planom aktivnosti utvrditi podjelu poslova, utvrđenih akcionim planom.
- Odrediti u kojoj fazi se, u izradu pravilnika, uključuju drugi (sindikati, zaposleni i građani), na koji način, kao i kada treba informirati javnost.
- Uključivanje sindikata definirano je zakonskim propisima.
- Službenik za ULJR trebao bi biti uključen u izradu pravilnika u svim fazama.

(Pogledati prilog za primjere)



3.3 PRAVILNIK O UNUTARNJOJ ORGANIZACIJI I SISTEMATIZACIJI RADNIH MJESTA

Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta je opći akt (u Republici Srpskoj), ili podzakonski akt (u Federaciji BiH), kojim se utvrđuje unutarnja organizacija općinske uprave, a na osnovu odluke o osnivanju i organizaciji službi za upravu. On je rezultat više aktivnosti, uključujući analizu organizacije, strategiju razvoja, finansijske mogućnosti, kao i zakonski okvir, i treba odražavati stvarne potrebe jedne općine.

Dobro razrađen pravilnik o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, s adekvatno utvrđenom strukturom radnih mjesta i kvalitetnim opisima poslova i radnih zadataka, polazni je osnov za ostale oblasti upravljanja ljudskim resursima, uključujući prijem novih zaposlenika, ocjenjivanje rada i sistem nagrađivanja.

(Pogledati prilog za primjere)

3.3.1 SADRŽAJ PRAVILNIKA O UNUTARNJOJ ORGANIZACIJI I SISTEMATIZACIJI RADNIH MJESTA

Pravilnikom o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, u skladu sa zakonom i primjerima pozitivnih iskustava iz prakse, bila bi obrađena sljedeća pitanja:

- Unutarnja organizacija i djelokrug organizacijskih jedinica;
- Struktura radnih mjesta sa brojem izvršilaca;
- Naziv posla, opis poslova i radnih zadataka, uvjeti predviđeni za svako radno mjesto i broj izvršilaca;
- Način rukovođenja, programiranje i planiranje poslova;
- Kontrola izvršenja poslova;
- Osnovna službena zvanja;
- Primjena odredaba pravilnika;
- Redovna analiza unutarnje organizacije;
- Javnost rada;
- Prijelazne i završne odredbe.

3.3.2 OPĆE ODREDBE

U općim odredbama poželjno je predstaviti **viziju i ciljeve** koji se žele postići na planu unutarnje organizacije i sistematizacije. Trebalo bi navesti da je općina korisnički orijentirana općinska uprava, posvećena svojim građanima. Značajno je također istaći da je općinska uprava organizirana i djeluje u skladu sa principima zakonitosti, efikasnosti, ekonomičnosti, nepristrasnosti, otvorenosti, javnosti i odgovornosti.



3.3.3 UNUTARNJA ORGANIZACIJA

Općine samostalno utvrđuju unutarnju organizaciju i sistematizaciju radnih mjesta.

U nedostatku smjernica sa viših nivoa vlasti, radna grupa, u skladu sa planom aktivnosti, prikuplja podatke relevantne za unutarnju organizaciju i:

- Utvrđuje pravne okvire;
- Sumira rezultate istraživanja o stepenu iskazanog zadovoljstva građana kvalitetom usluga koje pruža općinska uprava;
- Sumira rezultate ankete za analizu radnih mjesta;
- Procjenjuje rezultate ocjenjivanja zaposlenika i praćenja rada;
- Analizira finansijske mogućnosti općine;
- Određuje koji se rezultati očekuju primjenom strategije razvoja određene općine;
- Piše izvještaje o radu;
- Stara se o programu rada načelnika općine.

Radna grupa, na osnovu svih relevantnih podataka, te poštujući principe racionalnosti i efikasnosti, utvrđuje nacrt unutarnje organizacije. Preporuka je da se kod osmišljavanja i izrade unutarnje organizacije grupiraju isti, ili međusobno povezani poslovi, u odgovarajuće organizacijske jedinice.

Zakon daje slobodu općinama da, u skladu sa svojim potrebama, osmisle i sačine organizacijsku strukturu. To je, u praksi, dovelo do evidentnih razlika između općina, koje se ogledaju i u nazivima, strukturi i broju organizacijskih jedinica (službe, odjeli i odsjeci).

3.3.4 NAČIN RUKOVOĐENJA

Način rukovođenja standardni je dio pravilnika o sistematizaciji, koji objašnjava da je načelnik odgovoran za općinsku administraciju, načelnike odjela, načelnike odsjeka, i druge. Definiranjem strukture općinske administracije, hijerarhija općinskog rukovodstva automatski je određena.

U cilju kvalitetnijeg i efikasnijeg rukovođenja, pravilnikom se može utvrditi mogućnost da načelnik općine osnuje stalno radno tijelo – **kolegij**. U tom slučaju, pravilnikom je potrebno utvrditi:

- Sastav kolegija;
- Zadatke;
- Način rada;
- Odgovornosti;
- Sistem godišnjeg i mjesečnog planiranja i izvještavanja.



3.3.5 PROGRAMIRANJE I PLANIRANJE POSLOVA

Kvalitetno programiranje i planiranje treba postojati na svim nivoima organizacije, od načelnika i službenika na rukovodećim mjestima, do općinskih službenika. Ono također predstavlja solidan osnov za periodičnu ocjenu rada. Preporuka je:

- Da se pravilnikom utvrdi obaveza izrade godišnjih planova i programa;
- Godišnji planovi rada načelnika i administrativne službe trebaju biti usklađeni sa programom rada OV/SO;
- Godišnji planovi rada načelnika i administrativne službe trebaju sadržavati i planske aktivnosti, bazirane na djelokrugu njihovih nadležnosti;
- Pojedinačni planovi rada svake organizacijske jedinice trebaju biti donošeni na osnovu godišnjeg plana i programa rada načelnika;
- Načelnici odjela, kod izrade programa i planova za odjele, u ove poslove uključuju i zaposlene u odjelu; na taj način povećava se efikasnost, ali i kreativnost i odgovornost;
- Pravilnikom je potrebno precizno utvrditi postupak i rokove za donošenje godišnjeg programa rada i planova rada za organizacijske jedinice;
- Godišnji plan i program rada treba utvrditi za svako radno mjesto pojedinačno, i treba ga koristiti prilikom godišnje ocjene rada;
- Odrediti osobe odgovorne za praćenje realizacije i izvještavanje o realizaciji;
- Godišnji planovi rada mogu poslužiti kao osnov za detaljniju razradu, naprimjer, na mjesečne i kvartalne planove.

(Pogledati prilog za primjere)

3.3.6 KONTROLA IZVRŠAVANJA POSLOVA

Mehanizmi kontrole praćenja efikasnosti rada i rezultata rada svih zaposlenih mogu biti:

- Svakodnevni nadzor od strane neposrednih rukovodilaca;
- Vođenje dnevnika rada zaposlenih;
- Podnošenje izvještaja o radu (mjesečnih i godišnjih) i njihova analiza;
- Svakodnevno praćenje rezultata rada upotrebom odgovarajućih softvera u općinama u kojima je uspostavljen centar za usluge građanima, i gdje su informatički uvezani svi službenici i zaposlenici u CUG-u.

Izvještaj bi trebao sadržavati:

- Podatke o tome šta je bilo planirano, a šta je ostvareno i kako, šta nije i zašto;
- Prijedlog korektivnih mjera;
- Imena odgovornih osoba i zadate rokove.

Izvještaji o radu i učincima (dnevni, sedmični, mjesečni) znatno olakšavaju i postupak ocjenjivanja rada. Pri tome, međutim, treba voditi računa da samo izvještavanje u svrhu izvještavanja može biti teret, prije nego korist. *(Pogledati također poglavlje o ocjenjivanju rada, tačka 3.1.3)*



3.3.7 ORGANIZACIJSKA SHEMA OPĆINE

Pravilnik o unutarnjoj organizaciji treba da sadrži podjelu radnih mjesta po organizacijskim jedinicama, iskazanim kroz organizacijsku shemu. Na taj način povećava se transparentnost i olakšava razumijevanje korisnika usluga o djelokrugu rada pojedinih organizacijskih jedinica.

Organizacijske sheme bi trebale:

- Predstavljati strukturu radnih mjesta po organizacijskim jedinicama, sa brojem izvršilaca po referatima;
- Predstavljati hijerarhijsku odgovornost;
- Biti objavljene u informativnom glasilu općine, na web-stranici i oglasnoj tabli.

(Pogledati prilog za primjere)

3.3.8 OSNOVNA SLUŽBENA ZVANJA

Osnovna zvanja općinskih službenika utvrđena su zakonom. U pravilniku je potrebno precizirati na kojim radnim mjestima rade općinski službenici, a na kojim tehnički i pomoćni radnici. Poželjno je da je to vidljivo i u nazivu radnog mjesta (naprimjer, viši stručni suradnik na poslovima civilne zaštite).

U zakonskoj regulativi evidentan je različit pristup određivanja položaja (prava i obaveza) pojedinih kategorija zaposlenih. Tako je, naprimjer, u Republici Srpskoj, za općinske službenike zakonom precizno propisan postupak zapošljavanja, ocjenjivanja i napredovanja u službi, disciplinske i materijalne odgovornosti, a za ostale kategorije zaposlenih (pomoćno i tehničko osoblje) to nije urađeno, čime su oni stavljeni u neravnopravan položaj (nemaju mogućnost povećanja plaće na osnovu ocjene rada). U isto vrijeme, otežava se rad menadžmentu, jer nema osnova da se procijene rezultati rada.

3.3.9 NAZIV I OPIS POSLOVA I RADNIH ZADATAKA

Nazivi u opisu poslova i radnih zadataka trebali bi obuhvatati sljedeće:

- **Naziv i opis** poslova i radnih zadataka može biti predstavljen za svaku organizacijsku jedinicu tabelarno, a nakon toga tekstualno;
- Za svako radno mjesto, poželjno je ispod naziva definirati **svrhu** tog radnog mjesta i njegovu ulogu u cjelokupnoj organizaciji, koja sadržava obavljanje najvažnije grupe poslova karakterističnih za to radno mjesto;
- Nakon utvrđivanja svrhe radnog mjesta, potrebno je precizno navesti **poslove i radne zadatke**;
- **Odgovornost** kojom bi trebalo biti objašnjeno kome je osoba odgovorna i za šta;
- Trebaju biti navedeni **kontakti (unutarnji i vanjski)**, koje zaposlenici trebaju održavati;
- Neophodno je i ostaviti prostora za mogućnost obavljanja **drugih zadataka po potrebi**, po nalogu neposrednog rukovodioca. Cilj je da se postigne maksimalna iskorištenost svakog radnog mjesta;



- Na osnovu karakteristika radnog mjesta (opisa poslova i radnih zadataka, obima i složenosti), potrebno je utvrditi **opće, posebne i poželjne uvjete** za svako radno mjesto (poznavanje određenog stranog jezika, posjedovanje vozačke dozvole, itd.);
- Potom **stepen složenosti** (predvidjeti stepen stručne spreme);
- **Vrstu djelatnosti** (naprimjer, upravno rješavanje, informativno-dokumentacijski, administrativno-tehnički);
- **Status** (općinski službenik, tehnički ili pomoćni radnik, odnosno namještenik);
- **Broj** izvršilaca na tom radnom mjestu.

(Pogledati prilog za primjere)

Ovakvim pristupom planiranju kadrova i broja izvršilaca za srednjoročni period, općinama je omogućeno da predvide broj i vrstu potrebnih službenika. To je poboljšanje u odnosu na praksu *ad hoc* zapošljavanja, često zasnovanu na političkoj pripadnosti. Pored toga, olakšava se rad konkursnim komisijama, jer su uvjeti koje kandidati trebaju ispunjavati precizno propisani. Proces ocjenjivanja rada bit će objektivniji kada je zasnovan na jasno definiranim opisima poslova i radnih zadataka.

Utvrđivanje općih i posebnih uvjeta za svako radno mjesto trebalo bi doprinijeti poboljšanju kvalifikacijske strukture zaposlenih.

3.3.10 REDOVNA ANALIZA UNUTARNJE ORGANIZACIJE

Promijenjene okolnosti (pravni okvir, strateški prioriteti, itd.) utječu na to da je neophodno redovno ažurirati pravilnik o unutarnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta. Preporuka je da obaveza provedbe redovne analize bude uvrštena u pravilnik. Detaljne smjernice mogu biti propisane posebnim uputstvom, i mogu propisivati postojanje tijela/radne grupe, koja će biti zadužena za godišnju analizu unutarnje organizacije.

Redovno praćenje treba obuhvatati:

- Izmjene zakonskih odredbi;
- Praćenje strategije razvoja;
- Utvrđivanje mogućih finansijskih posljedica;
- Redovnu analizu stanja ljudskih resursa;
- Praćenje iskazanog zadovoljstva građana pruženim uslugama.

(Pogledati prilog za primjere)

(Tačke koje se odnose na zakonske odredbe, strategiju razvoja, finansijske posljedice i analizu ljudskih potencijala već su obrađene pod tačkom 3.1.)

Anketa kao metod provjere iskazanog zadovoljstva građana kvalitetom usluga koje pružaju zaposleni u općinskoj upravi sve je prisutnija u novijoj praksi, pogotovo u općinama u kojima se usluge građanima pružaju na jednom mjestu – u CUG-u ili info-centrima. Traženje mišljenja građana povećava «pritisak»



na zaposlene da rade profesionalno i odgovorno, i da poštuju kodeks ponašanja. Kao moguće metode **praćenja iskazanog zadovoljstva građana** pruženim uslugama, mogu se koristiti:

- Knjiga žalbi i utisaka;
- Sanduče za primjedbe i sugestije;
- Forum odgovornosti;
- Web-stranica općine;
- Anketa.

Oblasti koje bi mogle biti predmet analize mogle bi se svrstati u sljedeće kategorije:

- Administrativne procedure;
- Komunalne usluge i infrastruktura;
- Pristup informacijama;
- Dobra iskustva iz prakse upravljanja ljudskim resursima;
- Mišljene građana o kvaliteti pruženih usluga.

Savjeti - Kako provesti anketu o iskazanom zadovoljstvu građana pruženim uslugama?

- Radna grupa za izradu unutarnje organizacije i sistematizacije je formirana;
- Članovi radne grupe obučeni za metode provedbe ankete;
- Radna grupa priprema prijedlog anketnog listića u suradnji sa službenikom za informiranje, ili nekom drugom osobom koja je već obučena/odgovorna za poslove anketiranja;
- Preporuka je da pitanja budu kratka i jasnije formulirana, da obuhvate što sveobuhvatniju ciljnu grupu, da se načinom formuliranja pitanja pruži mogućnost izjašnjavanja građana o kvalitetu pruženih usluga, efikasnosti općine, odnosu zaposlenih;
- Treba ostaviti mogućnost davanja sugestija;
- Radna grupa priprema plan provedbe anketiranja, koji obuhvata vremenske rokove, ciljne grupe i nosioce aktivnosti (kao partneri mogu se pojaviti CUG, nevladine organizacije, mjesne zajednice);
- Radna grupa obrađuje anketne listiće, pravi izvještaj sa prijedlogom za poboljšanje (može se koristiti odmah korektivno, a i dugoročno kao sredstvo za kontinuiranu analizu unutarnje organizacije);
- Ukoliko nekoliko općina iz jedne regije odluči koristiti isti upitnik, imat će dodatnu mogućnost da uporedi rezultate.

Šta bi trebalo sadržavati uputstvo o redovnoj analizi?

- Ciljeve i kriterije po kojima se analiza provodi;
- Način rada pri redovnoj analizi pravilnika o unutarnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta;
- Odluku o formiranju radne grupe za unutarnju organizaciju, uključujući i njen sastav, broj članova, zadatke, linije izvještavanja i rokove;
- Opredijeljenost da potiče aktivno učešće građana i zainteresiranih organizacija građanskog društva u ovom procesu;



- Smjernice za izradu izvještaja sa preporukama;
- Učestalost provedbe postupka analize;
- Opseg analize, te da li se provodi za cjelokupnu upravu, ili samo za određene organizacijske jedinice/usluge;
- Finansijske posljedice (naprimjer, troškovi provedbe ankete).

(Pogledati prilog za primjere)

3.3.11 JAVNOST RADA

Rad općinskog organa uprave je javan. Javnost rada ostvaruje se:

- Kroz rad centra za usluge građanima (u općinama u kojima je CUG uspostavljen);
- Objavljivanjem svih važnijih akata općine (odluka, pravilnika, i dr.) na oglasnoj tabli općine, u „Službenom glasniku“, u lokalnim medijima;
- Održavanjem „Dana otvorenih vrata“;
- Izdavanjem informativnog materijala (vodiči, info-letak, i sl.);
- Informiranjem građana na zborovima MZ;
- Podnošenjem izvještaja o radu organa općine i općinske uprave na sjednicama OV/SO;
- Javnim istupanjima, javnim obavještenjima, uspostavom web-stranice općine;
- Davanjem podataka u skladu sa Zakonom o slobodi pristupa informacijama.

3.3.12 PRIJELAZNE I ZAVRŠNE ODREDBE

Prijelaznim i završnim odredbama staviti izvan snage pravilnik o unutarnoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, koji je bio u primjeni do donošenja novog. Odredbama novog pravilnika trebao bi biti propisan rok stupanja na snagu, postupak izmjene i dopune pravilnika, kao i način rješavanja tehnološkog viška.



3.4 PRIMJENA PRAVILNIKA

Kako bi bila osigurana pravovremena i kvalitetna primjena svakog novog pravilnika, potrebno je poduzeti sljedeće korake:

- Usvojiti plan primjene pravilnika.
- Utvrditi rokove primjene pravilnika.
- Odrediti odgovorne osobe (program donosi načelnik općine, u suradnji sa članovima radne grupe i predstavnicima sindikata).

Preporuka je da program sadrži:

- Program restrukturiranja, gdje je neophodno (program zbrinjavanja tehnološkog viška i plana penzionisanja);
- Program potrebe za deficitarnim kadrovima;
- Plan iznalaženja potrebnih finansijskih sredstava;
- U RS, program stručnog osposobljavanja radnika koji ne ispunjavaju uvjete radnog mjesta propisane novim pravilnikom, a koji mogu biti osposobljeni za određena radna mjesta.

Ovisno o promjenama koje trebaju biti urađene kako bi bila provedena nova sistematizacija, programi mogu biti posebno razvijeni, ili više elemenata može činiti jedan dokument.

Cilj dokumenata je da osiguraju transparentnost procesa provedbe sistematizacije. Transparentnost je potrebna kako bi se na minimum sveo otpor promjenama unutar uprave. Osoblje mora primiti informacije sa jasnim, razumljivim i sažetim objašnjenjima o predviđenim promjenama. Za očekivati je da uključivanje sindikata treba doprinijeti transparentnosti cijele procedure.

Program provedbe i primjene treba sadržavati sljedeće odredbe:

Pravni osnov – Osim zakona koji reguliraju radni status zaposlenih u općinskoj upravi, važno je navesti i unutarnju općinsku dokumentaciju kojom se regulira unutarnja organizacija i sistematizacija - odluku o uspostavi općinske uprave, pravilnik o unutarnjoj organizaciji, odluku o unutarnjoj organizaciji.

Odredbe o proceduri – Ovaj dio treba obuhvatati odredbe o tome kako se iniciraju procedure za primjenu pravilnika. Odredbe o načinu na koji će zaposleni biti obaviješteni o promjenama, također treba uvrstiti. U ovom dijelu treba biti precizno regulirana uloga načelnika, i uloga pomoćnika načelnika/ načelnika odjela.

Kriteriji za provedbu promjena u sistematizaciji – Lista ovih kriterija ovisit će o predviđenim promjenama. U slučaju viška zaposlenih, bit će pripremljen jedan set kriterija, dok će u slučaju penzionisanja biti pripremljen drugi set kriterija.

Prava zaposlenih – Kako bi bila omogućena transparentnost procedure, programom trebaju biti navedena prava koja trebaju biti garantirana svakom zaposlenom, koji bi se našao na udaru promjena. Ova prava trebaju obuhvatati isplatu otpremnine, godišnji odmor, period otkaznog roka, kako bi se uplatili zaostali doprinosi penzionom fondu, itd.

Pravni lijekovi – Program također treba sadržavati odredbe kojima se jasno opisuju pravni lijekovi,



koje zaposleni mogu koristiti. Pravni lijekovi ne trebaju biti ograničeni na procedure unutar općinske uprave, u kojoj zaposlenik može tražiti zaštitu njegovih prava. Dokumentom treba biti predviđeno sačinjavanje liste svih ostalih procedura, kao što je procedura pred Odborom za žalbe, ili Agencijom za državnu službu, te zaštita koja se može dobiti pred sudom.

(Pogledati prilog za primjere)

4. ULOGA SLUŽBENIKA ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Službenik za upravljanje ljudskim resursima:

- Učestvuje u radu radne grupe za analizu unutarne organizacije, kao i u svim fazama izrade i primjene pravilnika o unutarnoj organizaciji;
- Koordinira cjelokupan rad za izradu analize unutarne organizacije;
- Učestvuje u pripremi i obuci članova radne grupe za analizu unutarne organizacije i provedbi ankete o iskazanom zadovoljstvu građana;
- Zajedno sa službenikom za informiranje, zadužen je za informiranje javnosti i zaposlenih o pripremama i toku izrade plana unutarne organizacije;
- Zadužen je za provedbu analize poslova;
- Učestvuje u izradi opisa poslova i radnih zadataka;
- Vršiti savjetodavnu ulogu pri izradi i primjeni pravilnika.

Na CD-u, koji se nalazi u prilogu ovom Vodiču, mogu se pronaći sljedeći dokumenti:

- Pravilnik o unutarnoj organizaciji i sistematizaciji;
- Organizacijske sheme;
- Općinske strategije razvoja;
- Upitnik o iskazanom zadovoljstvu građana pruženim uslugama;
- Analiza ankete o iskazanom zadovoljstvu građana i zaposlenih;
- Lista prioriteta u slučajevima okončanja radnog odnosa;
- Objašnjenje uz novu sistematizaciju;
- Odluka o raspoređivanju radnika;
- Smjernice za izradu kadrovske politike;
- Uredbe o redovnoj procjeni unutarne organizacije;
- Odluka o imenovanju radne grupe za redovnu analizu unutarne organizacije;
- Odluka o imenovanju komisije za redovnu analizu unutarne organizacije;
- Detaljno uputstvo za redovnu analizu;
- Opisi dobro obavljenih poslova i radnih zadataka;
- Planovi rada i izvještaji načelnika i OV/SO;
- Obrasci za analizu poslova.



II. ZAPOŠLJAVANJE



1. CILJ OVOG POGLAVLJA

Meritorni proces zapošljavanja je vodeći proces za poboljšanje općinskih kapaciteta za pružanje usluga građanima i povećanje transparentnosti upravljanja. Zapošljavanje se može definirati kao metodičko postavljenje pojedinaca na poslove.

Primanje u radni odnos stvara dugoročne finansijske obaveze, a proces zapošljavanja i odabira zahtijeva pažljivo planiranje. U slučaju da organizacija ne uspije uspješno obaviti proces zapošljavanja, dolazi do ograničenja sposobnosti te organizacije da ispuni ciljeve, te se povećavaju njeni troškovi zbog procesa ponovnog zapošljavanja ili zapošljavanja dodatnog osoblja, koje će svojim dolaskom u tu organizaciju nadoknaditi nedostatak znanja i vještina.

U ovom poglavlju govori se o:

- **Propisima u vezi sa procesom zapošljavanja u BiH**
- **Utvrđivanju potreba za procesom zapošljavanja**
- **Koracima u procesu odabira**
- **Pripremi i vođenju intervjua/razgovora**



2. PREGLED TRENUTNE SITUACIJE

2.1 ZAKONSKI OKVIR

Pitanja radnopravnih odnosa, pa samim tim i proces zapošljavanja, regulirana su u FBiH:

- ***Zakonom o državnoj službi u Federaciji Bosne i Hercegovine***; (Službene novine FBiH, broj: 29/03, 23/04, 39/04, 54/04, 67/05 i 8/06);
- ***Zakonom o namještenicima u organima državne uprave u Federaciji Bosne i Hercegovine***; (Službene novine FBiH, broj: 49/05);
- ***Zakonom o radu***; (Službene novine FBiH, broj: 43/99, 32/00, 29/03);
- ***Zakonom o ministarskim, vladinim i drugim imenovanjima u Federaciji Bosne i Hercegovine***; (Službene novine FBiH, broj: 12/03 i 34/03);
- ***Općim kolektivnim ugovorom za službenike organa uprave i sudske vlasti u Federaciji Bosne i Hercegovine*** (Službene novine FBiH, broj: 23/00, 50/00);
- i drugim podzakonskim aktima kojima se regulira materija iz radnopravnih odnosa.

U Republici Srpskoj ova pitanja su regulirana:

- ***Zakonom o lokalnoj samoupravi*** (Službeni glasnik RS, broj: 101/04, 42/05, 118/05);
- ***Zakonom o radu*** (Službeni glasnik RS, broj: 38/00, 40/00, 42/02, 38/03, 66/03);
- ***Zakonom o radnim odnosima u državnim organima*** (Službeni glasnik, broj: 11/94);
- ***Zakonom o ministarskim, vladinim i drugim imenovanjima*** (Službeni glasnik RS, broj: 7/03);
- i drugim podzakonskim aktima kojima se regulira materija iz radnopravnih odnosa.

Iako su u nekim od ovih zakona izvršene izmjene i dopune, iskustvo pokazuje da u određenim dijelovima ima prostora za poboljšanja. Neka od pitanja koja nisu dovoljno, ili nisu nikako regulirana, bit će obrađena u daljem tekstu ovog poglavlja. To su, naprimjer, potreba za planom zapošljavanja kadrova, uloga službenika za ULJR, način zapošljavanja tehničkog i pomoćnog osoblja u općinama u RS, sadržaj javnog konkursa, te uvođenje intervjua i kod prijema namještenika. Glavni problemi u procesu zapošljavanja obuhvataju neusklađeno zakonodavstvo, značajne troškove za objavljivanje javnih konkursa, duge rokove za podnošenje prijava, i činjenicu da u RS, SO usvaja listu s imenima stručnjaka za komisiju za izbor.



2.2 TRENUTNA SITUACIJA PO PITANJU POPUNJAVANJA UPRAŽNJENIH RADNIH MJESTA

U **FBiH**, zakonodavstvo propisuje da, ukoliko u organu državne službe postoji upražnjeno radno mjesto državnog službenika, to radno mjesto treba popuniti na jedan od sljedećih načina:

- Premještanjem državnog službenika u okviru tog organa državne službe;
- Preuzimanjem službenika iz drugog organa državne službe;
- Popunjavanjem sa liste prekobrojnih državnih službenika;
- Popunjavanjem putem internog oglasa;
- Javnim oglašavanjem upražnjenog radnog mjesta.

Pored toga, popunjavanje upražnjenog radnog mjesta može se vršiti i:

- Unapređenjem državnog službenika na višepozicionirano radno mjesto, putem internog oglasa (ostali državni službenici);
- Napredovanjem državnog službenika na višepozicionirano radno mjesto, putem javnog konkursa (državni službenici na rukovodećim mjestima).

NAPOMENA: U slučajevima popunjavanja radnog mjesta putem javnog konkursa, proceduru oglašavanja provodi Agencija za državnu službu (ADS).

Zakonom o lokalnoj samoupravi **RS** propisuje se način zapošljavanja samo za općinske službenike, pri čemu on nije dovoljno razrađen. U odjeljku „Upraznjena radna mjesta i zapošljavanje“, propisano je da se upražnjeno radno mjesto popunjava putem javnog konkursa, i da načelnik općine/gradonačelnik oglašava upražnjeno radno mjesto. U ovom odjeljku također je propisan način oglašavanja i obavezan sadržaj javnog konkursa. Na prijedlog načelnika, SO formira nepristrasnu komisiju za izbor kandidata. Ovo se, kroz praksu, pokazalo kao loše zakonsko rješenje, na što će biti ukazano u postupku izmjena i dopuna Zakona. U odjeljku „raspoređivanje radnika“, propisano je da načelnik općine, u slučaju smanjenja obima posla, ili ukidanja radnog mjesta, u prvom redu pokušava popuniti upražnjeno radno mjesto službenicima s odgovarajućim kvalifikacijama, koji su u tom trenutku neraspoređeni.

Kao problem u praksi može se dogoditi da više službenika (neraspoređenih) ispunjava uvjete za upražnjeno radno mjesto. U nedostatku, i zbog neusuglašenosti zakonskih propisa, u nekim općinama se objavljuje interni konkurs. Pošto zakonom nije reguliran ovaj pravni propis, različiti su pristupi. Preporučuje se samo u specifičnim situacijama, kao što je, naprimjer, popunjavanje upražnjenih radnih mjesta iz reda radnika koji su proglašeni tehnološkim viškom, kao i napredovanjem u službi.

NAPOMENA: Proces zapošljavanja tehničkog i pomoćnog osoblja u RS je regulisan odredbama Zakona o radu – prečišćeni tekst, Zakona o ministarskim, Vladinim i drugim imenovanjima i Opštim kolektivnim ugovorom te ostalim podzakonskim aktima.



3. FAZE PROCESA ZAPOSŁJAVANJA

3.1 PLANIRANJE

Planiranje zapošljavanja podrazumijeva pretpostavljanje budućih potreba, na osnovu sistematizacije radnih mjesta. Cilj tog planiranja je osiguravanje dovoljnog broja pojedinaca, koji posjeduju potrebne kvalifikacije i iskustvo za obavljanje općinskih zadataka. Neophodno je pravovremeno planirati finansijska sredstva u budžetu za zapošljavanje novih kadrova.

Upraznjena radna mjesta načelnik općine utvrđuje na osnovu pravilnika o unutarnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta. Sistematizacija radnih mjesta trebala bi odražavati obim posla i nadležnosti svakog općinskog odjela/općinske službe za upravu, koji su propisani odlukom o osnivanju općinskih odjela/općinskih službi za upravu.

Početak postupka zasnivanja radnog odnosa predstavlja donošenje odluke o popunjavanju upražnjenog radnog mjesta. U RS, zakonom je propisano da tu odluku donosi načelnik. U FBiH, načelnik podnosi zahtjev za popunjavanje upražnjenog radnog mjesta ADS-u.

Preporuka: Usvajanje pravilnika o unutarnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta na osnovu strategije razvoja općine važan je element, pošto će njegovim odredbama biti definirane potrebe za kadrovima, koji mogu ostvariti ciljeve lokalne zajednice zacrtane u strategiji.



3.2 PROCEDURA OGLAŠAVANJA

Upraznjeno radno mjesto mora biti popunjeno putem javnog konkursa. U FBiH, javni konkurs za popunu upražnjenih radnih mjesta za državne službenike, oglašava se u dva dnevna lista i Službenim novinama, a javni oglas za namještenike, oglašava se u tri dnevna lista. U RS, oglašavanje se vrši u Službenom glasniku i jednom dnevnom listu, koji je dostupan na prostoru cijele BiH.

Preporučuje se da javni konkurs bude objavljen i posredstvom lokalnih sredstava informiranja (radio i TV), na oglasnim pločama općina, kao i na bilo koji drugi način koji će konkurs učiniti dostupnijim većem broju kandidata. Konkursom za upražnjeno radno mjesto direktno se daju podaci potencijalnim kandidatima o otvorenom radnom mjestu.

U suštini, javni konkurs o upražnjenom radnom mjestu trebao bi sadržavati sljedeće:

- Naziv radnog mjesta;
- Kratak opis posla i radnih zadataka;
- Broj izvršilaca;
- Opće uvjete za prijem u radni odnos;
- Posebne akademske i profesionalne uvjete za radno mjesto koje se popunjava, kao i druge propisane uvjete;
- Listu potrebnih dokumenata, rok i mjesto njihovog podnošenja;
- Izjavu o jednakosti.

U RS, od kandidata se traži da dostave uvjerenje da se protiv njih ne vodi krivični postupak. U FBiH ovo uvjerenje nije potrebno.

3.3 PRIJAVA NA JAVNI KONKURS/OGLAS

Javni konkurs/oglas predstavlja jedan od načina da se prijavi što veći broj kvalificiranih kandidata, kako bi, između njih, bio odabran najbolji.

U općinama u FBiH, javni konkursi ostaju otvoreni 15 dana od datuma objavljivanja u Službenim novinama. U navedenom roku, svi zainteresirani kandidati mogu se prijaviti na konkurs putem obrazaca utvrđenih od strane ADS-a FBiH. Kandidati bi trebali podnijeti obrasce ogranku ADS-a. Ovi obrasci dostupni su na web-stranici ADS-a.

U FBiH, namještenici imaju rok od najmanje 10 dana od datuma objavljivanja oglasa, da se prijave na interni oglas. Za javni oglas, kandidati imaju najmanje 15 dana od dana objavljivanja oglasa. Prijave se podnose komisiji za provedbu oglasa za namještenike. Iz praktičnih razloga, komisija za provedbu oglasa trebala bi razmotriti izradu posebnog obrasca prijave na oglas, kako bi bila pojednostavljena procedura prijave na oglas. Komisija za provedbu oglasa bi, također, mogla tražiti od kandidata da dostave preporuke od prethodnih poslodavaca, ili certifikate i diplome.

U RS, javni konkurs je otvoren 30 dana od dana objavljivanja u Službenom glasniku (u amandmanima Zakona o lokalnoj samoupravi koji su podneseni Narodnoj skupštini RS u julu, ovaj period je smanjen



na 15 dana). U toku ovog perioda, svi zainteresirani kandidati mogu podnijeti prijave, koristeći obrasce za prijavu, utvrđene od strane Ministarstva za upravu i lokalnu samoupravu RS. Postupak za prijem službenika obavlja se u roku od 30 dana, od isteka roka za prijavljivanje.

3.4 PROCEDURA IZBORA

3.4.1 KOMISIJA ZA IZBOR

Komisija za odabir kandidata ključni je faktor u procesu zapošljavanja. S obzirom da članovi komisije vrše izbor najboljih kandidata, sastav komisije je važan i, u značajnoj mjeri, utječe na rezultate procesa odabira.

Postoje bitne razlike između zakonodavstva u RS i FBiH, kada se radi o komisijama za izbor.

FBiH (državni službenici i namještenici)	RS (službenici)
U FBiH, Agencija za državnu službu imenuje komisije za izbor – tu komisiju sačinjavaju najmanje tri člana, od kojih su dva državni službenici iz općine, s tim da jedan mora biti predložen od strane sindikata, dok ostale članove imenuje Agencija, s liste stručnjaka koju sama utvrdi. Načelnik općine bi trebao predložiti državne službenike za članove komisije za izbor. Oni bi trebali biti sposobni da ocijene stručnost kandidata. Komisiju za izbor namještenika treba imenovati za svaki objavljeni oglas. Ona ne može biti stalno tijelo u općini. Sastav komisije utvrđen je zakonom. Komisija se sastoji od tri člana, od kojih jedan obavezno mora biti predložen od strane sindikata. Ovu komisiju imenuje načelnik svojom odlukom.	U RS, SO, na prijedlog načelnika, imenuje komisiju od pet članova, od kojih su najmanje dva službenici sa profesionalnim iskustvom, a tri su sa liste stručnjaka, koje imenuje SO. Obavezno je da komisije budu formirane posebno, za svaki javni konkurs. Praksa pokazuje da ovakav način formiranja komisija može predstavljati prepreku efikasnom radu, jer dopušta da SO bira članove komisije, dok načelnik vrši odabir kandidata.

Službenik za ULJR treba pružiti svu stručnu i tehničku pomoć komisiji tokom procesa zapošljavanja i izbora državnih službenika, službenika i namještenika. Njegova uloga u toj komisiji je i da obuča sve članove za rad u komisiji, naprimjer, za obavljanje intervjua, uloge raznih članova komisije prilikom intervjua, o načinu ocjenjivanja kandidata nakon obavljenog intervjua, itd. U FBiH ovo se odnosi samo na komisije za izbor namještenika, zato što proceduru izbora državnih službenika provodi Agencija za državnu službu.



Neophodno je da komisije za izbor imaju precizan poslovnik o svom radu, koji sadrži razrađene metode rada komisije, postupak sa prispjelim dokumentacijom, provedbu stručnog pismenog ispita, pripremu pitanja za intervju, način odlučivanja i bodovanje kandidata.

Članovi komisije za izbor trebali bi imati pripremni sastanak, na kome bi se dogovorili o postupku odabira, što obuhvata:

- Usuglašavanje o pitanjima na intervjuu;
- Pojedinačne uloge članova komisije;
- Razgovor o specifičnostima profila osobe koja se traži na određenom radnom mjestu.

3.4.2 RAZMATRANJE PRIJAVA

Nakon isteka roka za prijavljivanje kandidata, komisija za izbor razmatra prijave na konkurs. Ovo obuhvata:

- Razmatranje podnesene dokumentacije. Prijave kandidata, čija dokumentacija je nepotpuna i nepravovremena, ne uzimaju se u razmatranje;
- Utvrđivanje da li kandidati ispunjavaju opće i posebne uvjete. Kandidati koji ispunjavaju uvjete, pozivaju se na intervju.

Kada se radi o općinama u FBiH, dokumentacijom mora biti dokazano da li kandidat ima položen ispit općeg znanja. Kandidati koji nemaju položen taj ispit, moraju ga polagati pred komisijom, koju formira ADS. Svi kandidati koji polože ispit općeg znanja, pozivaju se da polažu stručni pismeni ispit pred komisijom za izbor državnih službenika.

Kod namještenika, komisija vrši razmatranje prijava i njihovo razvrstavanje u dvije kategorije: nepravovremene ili nepotpune, koje se dalje ne razmatraju, i potpune prijave, koje se dalje razmatraju. Kandidati, koji ispunjavaju uvjete, uvrštavaju se na užu listu za intervju. Intervjui omogućavaju komisiji da rangira kandidate. Rang-lista kandidata zatim se dostavlja načelniku općine.

Zakon o namještenicima FBiH ne predviđa obavljanje intervju sa kandidatima, što se u praksi pokazalo kao svojevrsan nedostatak. Izmjenama zakona trebale bi biti ustanovljene procedure za intervjuiranje kandidata, koji učestvuju na internim/javnim oglasima. Na taj način, komisija bi mogla rangirati kandidate, imajući detaljniji uvid u stručnost i sposobnosti kandidata.

U Republici Srpskoj, zakonom je propisano da službenici moraju ispunjavati opće i posebne uvjete. Kao jedan od posebnih uvjeta, propisan je položen stručni ispit za rad u administrativnoj službi. Izmjenom zakona, omogućeno je da u radni odnos može biti primljena i osoba koja nema položen stručni ispit, a radila je u drugim organima i organizacijama, ako se obaveže da će stručni ispit položiti u roku od 6 mjeseci od datuma zaposlenja. Ukoliko u tom roku ne položi stručni ispit, osobi prestaje radni odnos.



3.4.3 POZIVANJE UČESNIKA KONKURSA NA INTERVJU

U općinama FBiH, kandidati koji na stručnom pismenom ispitu ostvare najmanje 70% bodova, pozivaju se na intervju pred komisijom za izbor državnih službenika. Ovo se ne primjenjuje na namještenike u FBiH, kao ni na službenike u RS.

U RS, poslije uvida u dokumentaciju, i utvrđivanja ispunjenja uvjeta, komisija za odabir kandidata procjenjuje da li kandidati ispunjavaju opće i posebne uvjete predviđene u konkursu. U skladu s tim, priprema se lista s imenima kandidata koji su ušli u uži izbor, i oni se pozivaju na intervju.

3.4.4 OBAVLJANJE INTERVJUA

Intervju predstavlja dobar metod za procjenu vještina i osobnosti jednog kandidata. Može se definirati kao razgovor članova komisije sa kandidatom, s ciljem da se prikupe važne informacije o kandidatima kroz procjenu njihove stručnosti, vještina i ličnih karakteristika. Cilj je odlučiti koji kandidat najbolje ispunjava uvjete za traženu poziciju. Kandidat mora biti pismeno obaviješten o terminu održavanja intervjuja, najmanje pet dana prije održavanja intervjuja.

Kako obaviti intervju?

Intervjui trebaju biti strukturirani s unaprijed pripremljenim setom pitanja. Ovo će omogućiti da svim kandidatima budu postavljena ista pitanja. Ovim neće biti ograničeno postavljanje pitanja koja proizilaze, ali, u određenoj mjeri, standardizira proces, i pomaže izgradnju konzistentnog pristupa svim kandidatima. Članovi komisije trebali bi biti odgovorni za različita pitanja. Službenik za ULJR može postaviti više uopćena pitanja, dok neposredno pretpostavljeni, ili ostali članovi komisije, ciljano ispituju kandidate o vještinama neophodnim za obavljanje posla.

Intervju se provodi na dva načina, kada se radi o postavljanju pitanja, a to su:

- Jedan član komisije postavlja sva predviđena pitanja, sa mogućnošću učešća ostalih članova da postavljaju potrebna potpitanja;
- Članovi komisije dogovaraju se oko podjele pitanja iz raznih oblasti, koja će postavljati kandidatima.

Prilikom obavljanja intervjuja, potrebno je osigurati da:

- Prostorija, u kojoj će biti obavljen intervju, bude izdvojena od ostalih prostorija.
- Svaki član komisije za obavljanje intervjuja mora poznavati strukturu organizacije, kao i opis poslova i radnih zadataka za objavljenu poziciju.
- Svaki član komisije mora imati listu s imenima kandidata, i sve relevantne dokumente, uključujući kontrolnu listu s podacima koji se traže od kandidata (naprimjer, radna biografija, diplome ili potvrde, vozačka dozvola, itd.).
- Obrasci za ocjenu intervjuja budu pripremljeni.



U toku obavljanja intervjua, potrebno je ispoštovati sljedeće smjernice:

- Intervju obaviti bez prekida, ili telefonskih poziva.
- Razgovarati pojedinačno, samo sa jednim kandidatom.
- Na početku intervjua, članovi komisije trebaju se kratko predstaviti i sažeto opisati svoju poziciju u okviru organizacije.
- Kandidatu treba pristupiti prijateljski i otvoreno. Članovi komisije trebaju pažljivo slušati kandidata, i dati mu priliku da govori.
- Potrebno je izbjegavati jednostavna pitanja, na koja se može odgovoriti samo sa “da” ili “ne”.
- Članovi komisije trebaju izbjegavati komentiranje u ime kandidata, ili komentirati pitanja ostalih članova komisije.
- Intervju, u suštini, traje od 20 minuta, do pola sata.
- Svi članovi komisije trebaju voditi zabilješke, na odgovorajućem obrascu za procjenu.
- Pitanja trebaju biti usredsrijeđena na profesionalne teme; treba izbjegavati pitanja koja se odnose na starosnu dob, adresu stanovanja, mjesto rođenja, itd.
- Potrebno je planirati pauzu od 5 do 10 minuta između razgovora sa kandidatima, kako bi članovi komisije mogli ocijeniti razgovor s kandidatom i sumirati mišljenja u pogledu karakteristika vezanih za kandidate, i odmah ih ocijeniti.

Kako bi bila povećana objektivnost, komisija za izbor treba:

- Napraviti poželjan profil uspješnog kandidata, koji se zasniva na opisu posla i radnih zadataka, kao i vještinama i znanju, koje treba ispitati u toku intervjua; zbog toga je veoma važno, na početku obavljanja intervjua, precizno definirati kriterije za izbor kandidata.
- U postupku provedbe intervjua, komisija treba nastojati da svojim pitanjima stekne kompletnu sliku o kandidatu, o njegovoj ličnosti i radnom iskustvu u proteklom periodu.
- Intervju ne smije biti obavljen *pro formae*, niti smije, na bilo koji način, „uplašiti“ kandidate, nego razgovor sa kandidatom treba voditi na jedan opušten i ležeran način, pustiti ga da govori o sebi, svom radu, svojim ambicijama, idejama i mogućnostima rada u timu, i daje sugestije.
- Objektivnost članova komisije je, u ovom slučaju neophodna, jer pribjegavanje subjektivnim ocjenama, bez dovoljno argumenata, dovodi do opasnosti da rang-lista najuspješnijih kandidata ne bude odraz stvarnog kvaliteta i stručnosti onih koji su učestvovali na intervjuu.



Koja pitanja postaviti?

Uvodna pitanja za intervju mogu se podijeliti u četiri grupe:

- pitanja koja se odnose na lične karakteristike;
- pitanja koja se odnose na radno iskustvo;
- pitanja koja se odnose na viziju, očekivanja kandidata od rada na datom radnom mjestu;
- pitanja koja se odnose na obrazovanje.

Pored toga, **glavna pitanja** trebaju se odnositi na radno mjesto (u pogledu zadataka i odgovornosti uzetih iz opisa posla), i trebaju biti postavljena svim kandidatima, kako bi bila omogućena lakša usporedba karakteristika kandidata. Komisija treba jasno postavljati pitanja iz oblasti i tački gledišta koje pokrivaju. Naprimjer, može postaviti pitanja koja se odnose na profesionalne vještine i radno iskustvo koje je bitno za određeno radno mjesto, dok službenik za ULJR može postaviti pitanja vezana za obrazovanje, stil komuniciranja, sposobnost da kandidat radi bez nadzora, ili u timu.

Pitanja trebaju biti usredsrijeđena na zahtjeve radnog mjesta. Najbolja su kratka i konkretna pitanja, naprimjer:

„Šta je za Vas predstavljalo najveći problem na koji ste naišli u poslu kojim se trenutno bavite?“

„Kako ste pristupili problemu, i kako ste ga riješili?“

„Na osnovu Vašeg profesionalnog iskustva, šta smatrate najbitnijim za ovo radno mjesto?“

Ukoliko je pitanje nejasno, potrebno ga je ponoviti i parafrazirati. Kandidatu se ne smiju postavljati sugestivna pitanja.

Zapisnik s intervju

Nakon svakog obavljenog intervju, svi članovi komisije trebaju finalizirati svoje bilješke i komentare, a potrebno je popuniti i zajednički obrazac za procjenu karakteristika svakog kandidata. Važno je da svi članovi komisije daju sugestije u vezi sa mišljenjem o kandidatu, koje su stekli u toku intervju.

Preporučuje se da zapisnik s intervju sadrži:

- Podatak o tome ko je objavio upražnjeno radno mjesto;
- Podatak o tome kada i gdje je upražnjeno radno mjesto objavljeno;
- Potrebne kvalifikacije;
- Potrebne dokumente;
- Rok za predaju dokumenata;
- Imena kandidata koji su podnijeli prijavu, sa radnom biografijom svakog od njih;
- Listu dokumenata koje su kandidati dostavili;
- Listu s imenima kandidata koji su pozvani na intervju;
- Termin održavanja intervju;



- Prilog zapisnika treba biti lista pitanja postavljenih kandidatu, i datih odgovora;
- Rang-listu s imenima kandidata, sa kratkim objašnjenjem zašto/ili preporuka da se konkurs za upražnjeno radno mjesto ponovi.

3.4.5 RANG - LISTA

Nakon provedenog intervjua, komisija utvrđuje rang-listu s imenima kandidata, na osnovu rezultata intervjua.

U FBiH, rang-lista se ustanovljava na osnovu bodova sa stručnog ispita i intervjua. Obrazac za rang-listu utvrđen je od strane ADS-a.

U RS, općina bi mogla rangirati kandidate na osnovu rezultata intervjua.

3.4.6 PRIJEDLOG KOMISIJE

U općinama RS, komisija načelniku općine predlaže kandidata za prijem u radni odnos na upražnjeno radno mjesto.

U FBiH, predsjednik komisije za izbor državnih službenika dostavlja načelniku općine listu s imenima uspješnih kandidata. Načelnik prethodno traži mišljenje od ADS-a za postavljenje odabranih kandidata.

3.4.7 ODLUKA O IZBORU KANDIDATA

U RS, odluku o izboru kandidata donosi načelnik općine, na osnovu utvrđenog redoslijeda, i nacionalne zastupljenosti konstitutivnih naroda. Načelnik općine objavljuje rezultate javnog konkursa, i pismeno obavještava sve kandidate—učesnike intervjua o rezultatima, kao i o mogućnosti žalbe. Načelnik ima pravo da ne odabere kandidata po redoslijedu koji je predložila komisija za izbor.

U FBiH, po dostavljenom mišljenju ADS-a, načelnik općine donosi rješenje o postavljenju državnog službenika, jedan primjerak uručuje njemu, a drugi primjerak se šalje u ADS. ADS obavještava ostale učesnike o konačnom odabiru od strane načelnika općine.

Kod namještenika, načelnik općine, na upražnjeno radno mjesto, postavlja namještenika sa liste kandidata, koji su ispunili sve uvjete internog/javnog oglasa, a koju je utvrdila komisija za provedbu internog/javnog oglasa. Ovdje je važno napomenuti da se, dispozitivom rješenja o postavljenju namještenika na radno mjesto, prema zakonu, utvrdi datum stupanja namještenika na radno mjesto. Ovaj element dispozitiva rješenja je diskutabilan. Veoma je teško utvrditi tačan datum stupanja namještenika na posao, ako se ima u vidu postupak po žalbi ostalih učesnika na oglasu, koji nisu primljeni. Bilo bi praktičnije da je ova zakonska odredba promijenjena, tako da datum stupanja na posao ovisi o konačnosti samog rješenja o prijemu namještenika u radni odnos.



3.4.8 PRIGOVOR/ŽALBA KANDIDATA NA IZBOR

Svi kandidati koji su bili na intervjuu, trebaju biti informirani o ishodu intervjua, kao i o njihovom pravu na žalbu. Kandidati koji nisu primljeni u radni odnos po dostavljanju obavještenja od strane ADS-a, mogu podnijeti žalbu Odboru državne službe za žalbe FBiH na izvršen odabir od strane načelnika općine. Također, u FBiH, namještenici, koji nisu primljeni u radni odnos, imaju pravo podnijeti žalbu Odboru državne službe za žalbe. U RS, prigovor se podnosi načelniku općine, ombudsmenu, a tužba nadležnom sudu.

3.5 FAZA UVOĐENJA I UPOZNAVANJA

Izabrani kandidat u općini, odmah po prijemu u radni odnos, trebao bi se upoznati sa funkcioniranjem i radom općine. Svrha ovog procesa je da se, na što jednostavniji i efikasniji način, novozaposleni uključi u novu radnu sredinu. Ove aktivnosti podrazumijevaju: prijem kod načelnika i neposredno pretpostavljenog, koji ga upoznaje sa zahtjevima radnog mjesta, upoznavanje s ostalim zaposlenicima u okviru odjela/sluzbe, upoznavanje sa normativnim aktima koji reguliraju ponašanje zaposlenika prema kolegama i strankama (kodeks ponašanja) – u ovom slučaju, određene obaveze ima i službenik za ULJR.

Poslije izvjesnog vremena provedenog na radnom mjestu, slijedi zajednička procjena za potrebom dodatne obuke između novozaposlenika i njegovog pretpostavljenog, pri čemu zaposlenik može iznijeti svoje mišljenje o zahtjevima radnog mjesta i potrebama za dodatnom obukom.

Također je značajno da se, u ovom periodu, uspostavi neposredna komunikacija između novozaposlenog sa pretpostavljenim, kao i ostalim kolegama. Postignutim nivoom komunikacije doprinosi se razvoju osjećaja razumijevanja uprave, njenih procedura, kao i osjećaju novozaposlenog da postaje dio cjelokupne organizacije. Kroz tu komunikaciju, novozaposlenom se može ukazati na njegovu vrijednost, te koristi koje organizacija ima od njegovog rada.

3.6 PROBNI RAD

Period probnog rada obuhvata jedan određeni vremenski period. Prije isteka probnog rada, donosi se konačna odluka o prikladnosti kandidata za radno mjesto na koje je imenovan. Kandidat može potvrditi svoja znanja i vještine, te pokazati svoje sposobnosti za ispunjavanje zahtjeva posla. Radi se o posljednjoj potvrdi kandidata u njegovoj radnoj sredini.

Neposredno pretpostavljeni ima presudnu važnost u nadgledanju rada kandidata. Pretpostavljeni treba sa novozaposlenim pripremati radne planove i vremenske rokove, koji pokrivaju cijeli period probnog rada. Pretpostavljeni daje smjernice za rad, sugestije za postupanje po pojedinim pitanjima i, na kraju probnog rada, predlaže ocjenu o osposobljenosti kandidata. Nakon isteka perioda probnog rada, donosi se odluka da se, ili nastavi radni odnos zaposlenom kao redovan radni odnos, produži probni period rada, ili završi radni odnos. Nakon uspješno okončanog perioda probnog rada, završetak procedure zapošljavanja obilježava se imenovanjem kandidata na određeno radno mjesto.

Postoji značajna razlika između zakonodavstva u RS i FBiH, kada se radi o probnom radu.



FBiH	RS
U FBiH, državni službenik prolazi period probnog rada kada se radi o prvom zaposlenju u organu državne službe. Period probnog rada obuhvata vrijeme uvođenja u posao, kao i vrijeme obavljanja dužnosti, a ukupno traje šest mjeseci, osim ako nije drugačije utvrđeno zakonom. Kao mentor, kandidatu se određuje neposredno nadređeni državni službenik. Namještenici, koji se primaju putem javnog oglasa u radni odnos, prolaze period probnog rada, koji traje tri mjeseca. U toku trajanja probnog rada, šef jedinice mora pratiti rad namještenika, kako bi, na kraju, mogao dati ocjenu o njegovom radu u toku probnog rada, tj. njegovoj stručnosti i sposobnosti za konkretno radno mjesto.	U RS, prije prijema u službu, načelnik općine može odrediti da kandidat provede određeno vrijeme na probnom radu. Probni rad može trajati od 30 do 60 dana, ovisno o vrsti i složenosti poslova na radnom mjestu. Prilikom prijema na probni rad, kandidat se upoznaje sa sadržajem poslova i zadataka radnog mjesta, kao i načinom praćenja i ocjenjivanja rezultata njegovog rada. Potrebno je naglasiti da probni rad u RS nije obavezan.

Na kraju probnog rada, neposredno pretpostavljeni dostavlja prijedlog ocjene u pismenoj formi, sa posebnim obrazloženjem. Prilikom predlaganja ocjene, kao parametri uzimaju se: angažiranje, iskazana stručnost, ponašanje.

U praksi je rijedak slučaj da neposredno pretpostavljeni predloži nezadovoljavajuću ocjenu, iako je, u toku probnog rada, bilo dovoljno argumenata za takvu ocjenu. Ovakva praksa ima negativan efekt, pošto se zapošljavaju kandidati koji nisu adekvatni, troše se finansijski resursi, bez postizanja potrebnog nivoa rada. U takvim slučajevima, svrha probnog rada nije postignuta, i bespotrebno je potrošen novac poreskih obaveznika.

Aktivnosti koje prate završnu ocjenu pretpostavljenog ovise o procjeni, koja može biti:

- a) **Zadovoljavajuća**, i u tom slučaju načelnik općine potvrđuje postavljenje službenika (RS), odnosno državnog službenika (FBiH),
- b) **Nezadovoljavajuća**, i u tom slučaju načelnik općine razrješava dužnosti službenika, odnosno državnog službenika. Kada se radi o službenicima, razriješeni službenik ima pravo od načelnika općine tražiti preispitivanje odluke o njegovom razrješenju. U slučaju državnih službenika, razriješeni državni službenik gubi svoj status, bez primanja naknade, zbog otpuštanja, i ima pravo uložiti žalbu Odboru za žalbe ADS-a, radi preispitivanja odluke.



3.7 PRIJEM PRIPRAVNIKA I VOLONTERA

Prijem pripravnika i volontera ima isti cilj i svrhu - obučiti mlade ljude za obavljanje poslova za koje su se školovali, i omogućiti im da steknu radno iskustvo. Istovremeno, to općini omogućava primjenu novih znanja i vještina, kao što su znanja iz oblasti informatičke tehnologije. Ujedno, to je i prilika za podmlađivanje radne snage, i povezivanje mladih i kvalificiranih ljudi s općinom. Prema pravilniku o unutarnjoj organizaciji i sistematizaciji, svaka općina je obavezna utvrditi broj pripravnika, koji mogu biti primljeni u radni odnos. Pored toga, potrebno je planirati budžetska sredstva za finansiranje prijema pripravnika.

Pripravnici mogu biti izvor kontinuiranog razvoja općinskih kapaciteta u oblastima u kojima trenutno postoji manjak kvalificiranog osoblja. Uključivanjem pripravnika u dugoročno planiranje procesa zapošljavanja, omogućeno je da općina gradi tim ljudskih resursa, koji je kvalificiran, i već poznaje organizaciju rada.

Osobe sa završenom srednjom, višom ili visokom stručnom spremom, mogu se zapošljavati u općinskim upravama u BiH, u svojstvu pripravnika. Pripravnički staž traje šest mjeseci za osobe sa srednjom spremom, devet mjeseci za osobe sa višom, i godinu dana za osobe sa visokom stručnom spremom.

Program obuke pripravnika donosi načelnik. Plan obuke osmišljava i donosi ovlaštena osoba (neposredni rukovodilac i službenik za ULJR), a za svakog pripravnika donosi se poseban plan obuke, koji je diktiran zahtjevima radnog mjesta, ili poslova za koje se pripravnik obučava.

Razlika između zakonodavstava u RS i FBiH je, i u ovim slučajevima, evidentna.

FBiH	RS
U FBiH, rukovodilac organa državne službe može zatražiti od Agencije da u državnu službu primi pripravnika koji se zapošljava na osnovu javnog konkursa, kojeg objavljuje Agencija. Organ državne službe dužan je obavijestiti pripravnika o sadržaju programa i načinu na koji se nadgleda njegov pripravnički rad. Nakon završenog pripravničkog rada, pripravnik stiče pravo prijave na javne konkurse u sektoru državne službe.	U RS, kandidat koji se prima u općinsku administrativnu službu u svojstvu pripravnika, dužan je da, nakon isteka određenog vremena, položi stručni ispit, ili ispit za rad u administrativnoj službi. Neposredni rukovodilac u općinskoj upravi dužan je pripravnika upoznati sa sadržinom programa i načinom praćenja njegovog osposobljavanja.

Sam čin polaganja stručnog ispita ne znači da će pripravnik ostati na tom radnom mjestu, jer za svako upražnjeno radno mjesto mora biti raspisan javni konkurs.

Što se tiče pripravnika, evidentno je da se u sadašnjoj praksi malo pažnje poklanja njihovom prijemu i obučavanju. Situacija sa volonterima je identična, ili čak i lošija, pošto mali broj općina mladim ljudima pruža mogućnost da rade kao volonteri.



U administrativnu službu općina u RS mogu biti primani i volonteri. Volonterski rad priznat je kao radno iskustvo, koje je neophodno za polaganje stručnog ispita. Pored toga, to im može pomoći da lakše nađu zaposlenje. Prijem volontera reguliran je zaključivanjem ugovora u pisanoj formi, a volonterski rad traje onoliko koliko je propisan staž za pripravnika. Ugovor se dostavlja zavodu za zapošljavanje, radi ostvarivanja prava na zdravstveno osiguranje. Poslodavac plaća 35% od minimalne zarade zavodu za zapošljavanje, radi osiguranja volontera u slučaju povrede na radu, ili profesionalne bolesti. U RS, na osnovu Zakona o radu, pripravnici imaju pravo na plaću, kao i sva druga prava po osnovu radnog odnosa, u skladu sa Zakonom, kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu i ugovorom o radu. Volonteri imaju pravo na zaštitu na radu, pravo na zdravstveno osiguranje, na penzijsko-invalidsko osiguranje za slučaj nesreće na poslu i profesionalne bolesti, u skladu sa Zakonom.

Zakonska regulativa u FBiH, što se tiče statusa pripravnika i volontera, pravi razliku. Pripravnici imaju naknadu u iznosu od 80% plaće najnižeg platnog razreda. Pripravnički staž ubraja se u radni staž, a volonterski staž računa se samo kao radno iskustvo.

Preporučuje se aktivniji pristup zapošljavanju pripravnika i volontera, naprimjer, kroz aktivno praćenje mogućnosti dodatnog finansiranja ovakvog zapošljavanja, kroz programe raznih fondacija i programe vlada. Općine također mogu koristiti vlastita budžetska sredstva za stipendiranje deficitarnih kadrova.

4. ULOGA SLUŽBENIKA ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Uloga službenika za ULJR u oblasti zapošljavanja, ogleda se u sljedećem:

- Obaveza stalnog praćenja i izučavanja propisa koji reguliraju radnopravne odnose u organima uprave, pravovremeno reagiranje u svakom momentu u cilju izmjena zakona prema višim nivoima vlasti čim se susretne sa nekom faktičkom situacijom, koja zakonski nije dobro regulirana, ili nije nikako predviđena zakonom, kao i u slučaju kolizije zakona. Takvi slučajevi trebali bi biti predstavljeni višim nivoima vlasti, ukazujući na izmjene odnosnih zakona.
- Uključivanje u proces planiranja kadrova, kako u okviru same općine, tako i u javnim institucijama kojima je osnivač općina, i gdje je općina odgovorna za funkcioniranje. Time bi bila utvrđena potreba za određenim profilom kadrova, kao i obaveza stipendiranja i školovanja potrebnih kadrova. Ovo treba biti usuglašeno sa planiranjem sredstava u budžetima općina.
- Uključivanje u proces zapošljavanja od početka, uključujući kreiranje odluke o osnivanju općinskih organa uprave, pravilnika o unutaršnjoj organizaciji i sistematizaciji, zatim podnošenja zahtjeva za javno oglašavanje upražnjenih radnih mjesta, utvrđivanje kriterija za izbor, izradu oglasa za prijem ostalih kandidata koji nisu u nadležnosti ADS-a, uključujući izradu rješenja o prijemu u radni odnos. Ovo podrazumijeva i obučavanje članova komisije za proces izbora, sastavljanje liste potencijalnih pitanja prilikom obavljanja intervjua, pomoć kod izrade izvještaja i rang-liste.



Službenik za ULJR je osoba koja zatvara krug kretanja od ulaska osobe – zapošljavanja u općini, do njenog izlaska iz općine – odlazak službenika u penziju.

Na CD-u, koji se nalazi u prilogu ovom Vodiču, možete pronaći sljedeće dokumente:

- Intervju sa pretpostavljenim
- Javni konkurs
- Pitanja za intervju
- Program stručnog usavršavanja volontera
- Plan obuke volontera
- Pravilnik o zapošljavanju





III. SISTEM OCJENJIVANJA KAO MENADŽERSKI ALAT



1. CILJ OVOG POGLAVLJA

Cilj ovog poglavlja je da pojasni ulogu ocjene rada u upravljanju ljudskim resursima. Ocjenom rada treba stvoriti okruženje, u kojem su zaposleni motivirani da daju doprinos u postizanju ciljeva općine. Ona je bitna za jačanje općinskih kapaciteta, kao što su kratkoročno i dugoročno planiranje, predanost osoblja radu, odgovornost osoblja, upućenost osoblja ka klijentima, komunikacija, izvještavanje, pravilno planiranje vremena, rješavanje problema i donošenje odluka.

Kako bi bilo omogućeno da proces ocjenjivanja rada prolazi bez problema, službenik za ULJR u općini treba biti aktivno uključen, u pogledu davanja savjeta, pružanja administrativne i tehničke podrške, pružanja obuke, kao i praćenja provedbe aktivnosti ocjenjivanja. Transparentno, i na rezultatima rada zasnovano ocjenjivanje rada, korisno je i za nadređene i za zaposlene, jer stvara zvanično okruženje u kojem osoblje i nadređeni razgovaraju o očekivanjima koja donosi posao, te omogućava bolje razumijevanje o ličnom doprinosu ostvarenju općinskih ciljeva.

Ocjenjivanje rada na osnovu unaprijed određenih individualnih ciljeva rada, najbolji je način da bude ocijenjen rad jedne osobe u datom periodu. Time se pomaže smanjenju subjektivnosti, a u središtu pažnje su rezultati, a ne pojedinac. Suradnja između nadređenog i zaposlenog u pogledu definiranja budućih ciljeva, ohrabruje zaposlene da steknu “vlasništvo” nad ciljevima i omogući jasno viđenje o tome šta se očekuje od člana osoblja.

U ovom poglavlju govori se o:

- **Procjeni rezultata rada zaposlenog u određenom periodu**
- **Poređenju planiranih i izvršenih radnih ciljeva**
- **Analizi nedostataka u izvršavanju posla i mogućim korektivnim mjerama**
- **Izvršavanju posla kao osnovi za nagrađivanje ili sankcioniranje**
- **Načinima da se prepozna i motivira kvalitetan rad**



2. PREGLED TRENUTNE SITUACIJE

2.1 SISTEM OCJENJIVANJA, NAGRAĐIVANJA I DISCIPLINSKE ODGOVORNOSTI, UTEMELJEN POSTOJEĆOM REGULATIVOM

U BiH i njenim entitetima, sljedećim zakonima i njihovim podzakonskim aktima, regulirana je oblast ocjenjivanja državnih, odnosno administrativnih službenika, kao i ostalih zaposlenih u organima uprave:

- **Zakon o državnoj službi BiH** (Službene novine BiH, broj: 12/02, 8/03, 35/03, 4/04, 17/04, 26/04, 37/04);
- **Zakon o državnoj službi FBiH** (Službene novine FBiH, broj: 29/03, 23/04, 39/04, 54/04, 8/06);
- **Zakon o namještenicima FBiH** (Službene novine FBiH, broj: 49/05);
- **Zakon o lokalnoj samoupravi RS** (Službeni glasnik RS, broj: 104/04, 42/05).

Spomenuti zakoni u FBiH obavezuju godišnje na barem jednu ocjenu rada za državne službenike i namještenike. Državni službenici, sa dvije uzastopne pozitivne godišnje ocjene rada, stiču pravo na nagradu u vidu dodatka na plaću, u određenom procentu od postojeće plaće. Namještenici u FBiH imaju pravo na takvu nagradu nakon svakog godišnjeg ciklusa ocjenjivanja. Pozitivna ocjena rada također služi kao osnov za napredovanje u službi, i unapređenje. Dobijanjem godišnje nedovoljne ocjene u FBiH, zaposlenik prolazi poseban program obuke, sa ciljem poboljšanja kvaliteta obavljanja poslova. U slučaju dvije uzastopne nedovoljne ocjene, službenik se razrješava dužnosti, uz prethodno mišljenje ADS-a.

Neke općine donijele su i svoje detaljno razrađene interne pravilnike o ocjenjivanju, pored pravilnika koji je donijela Agencija za državnu službu. Ovaj interni pravilnik služi za detaljniji prikaz kriterija za dodjelu pojedinih ocjena, a u njemu je opisan i sistem nagrađivanja, kao dodatak nagradama koje propisuju važeći zakoni, u skladu sa finansijskim prilikama konkretne općine.

U RS, Zakon o lokalnoj samoupravi opisuje proces ocjenjivanja rada za općinske službenike, dok proces ocjenjivanja za tehničko i pomoćno osoblje nije zakonom propisan. Nagrada za službenike u općinama u RS može uslijediti nakon svakog ciklusa ocjenjivanja, čak i tromjesečnog. Propisi, koji se odnose na prekid radnog odnosa u slučaju nezadovoljavajuće ocjene, identični su onima u FBiH. S obzirom na to da proces ocjenjivanja rada u RS ne obuhvata pomoćno i tehničko osoblje, neke općine ovu situaciju riješile su donošenjem posebnih unutarnjih detaljnih pravilnika o ocjenjivanju, koji uključuju obavezu ocjenjivanja rada i za ovu kategoriju osoblja. Na ovaj način, rukovodiocima je data prilika da efikasnije utječu na radnu disciplinu i izvršenje zadataka.

Postojeći sistem ocjenjivanja rada u BiH ima nekoliko nedostataka. Naprimjer, napredovanje u karijeri, nakon uspješno ocijenjenog rada, rijetko je izvodivo. Ukoliko je zaposleni ocijenjen sa nekoliko



pozitivnih ocjena, i ukoliko ima izvanredne stručne kvalifikacije, napredovanje bi bilo moguće samo u slučaju da postoji upražnjeno radno mjesto, koje odgovara kvalifikacijama tog službenika (naprimjer, napredovanje iz reda stručnog suradnika u višeg stručnog suradnika). U praksi, to znači da, čak i onda kada zaposleni ispunjava sve uvjete za napredovanje, može proći i nekoliko godina prije nego što bude otvoreno odgovarajuće radno mjesto na koje će biti izvršena promocija.

Promocija državnih službenika u FBiH dolazi nakon dvije uzastopne godišnje pozitivne ocjene rada, što je prilično dug period za čekanje. Nagrade za uspješno ocijenjen rad znače i dodatna izdvajanja iz budžeta, a bez dokazanog poboljšanja efikasnosti rada u općinskim službama. Pored toga, u nekim slučajevima čak nije moguće ni dodijeliti povećanje plaće kroz ocjenu rada, jer bi time zaposleni prešao u sljedeći platni razred, što zakonom nije dozvoljeno.

Predviđeno je i dugo razdoblje čekanja sankcije. Naime, nakon jedne godišnje nezadovoljavajuće ocjene, slijedi poseban program obuke, ali se takav program obuke najčešće ne tumači kao mjera za poboljšanje efikasnosti, i samim time ne daje željene rezultate. Tek nakon dvije uzastopne nezadovoljavajuće ocjene, i provedenog programa obuke zaposlenog, moguće je izreći sankciju prekida radnog odnosa. Neizbježna subjektivnost rukovodećeg kadra dovodi primjenu sankcija u pitanje.

2.2 MEĐUSOBNI ODNOS SISTEMA OCJENJIVANJA I DISCIPLINSKE ODGOVORNOSTI

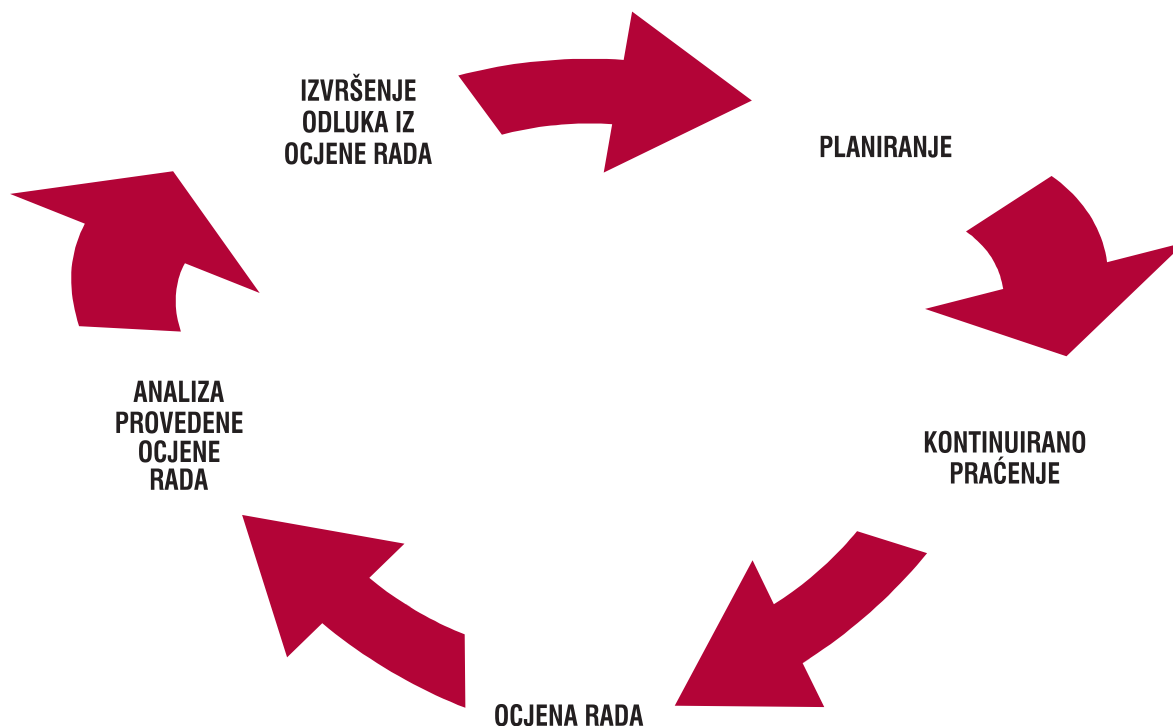
Ocjena rada služi za praćenje izvršavanja radnih zadataka, dok se disciplinske mjere vezuju za ponašanje zaposlenika. Moguće je da zaposleni u svom radu pokazuje dobre rezultate, a da pri tome njegovo ponašanje bude neprimjereno, i da zahtijeva pokretanje disciplinskog postupka. S druge strane, ukoliko je rad zaposlenog na nezadovoljavajućem nivou, neophodne su administrativne mjere. Naprimjer, zaposleniku, koji uzastopno dobije dvije nezadovoljavajuće ocjene, određuje se prekid radnog odnosa. U RS, zaposleni, protiv kojeg je pokrenut disciplinski postupak, ne može napredovati u službi do okončanja postupka.

Sistem disciplinske odgovornosti precizno je razrađen u propisima, a uspostavljen je i postupak koji štiti zaposlenika od bilo kakvih oblika samovolje rukovodioca. Kako bi navedenim sistemom bila ostvarena njegova uloga, potrebno je da se ažurno koristi. Dosadašnja iskustva pokazuju da se pokreće malo disciplinskih postupaka. Takva pojava negativno utječe na radnu disciplinu i efikasnost, jer nesankcioniranje povrede radne discipline "šalje" negativnu poruku zaposlenima.



3. MOGUĆNOSTI EFIKASNIJE PRIMJENE POSTOJEĆEG SISTEMA OCJENJIVANJA U B I H

Ocjenjivanje rada nije jedinstveni čin, nego cjelogodišnji proces, koji ima sljedeći tok:



3.1 PRECIZNO PLANIRANJE I KONTINUIRANO PRAĆENJE RADA U SLUŽBAMA, KAO PREDUVJET KVALITETNIJEG SISTEMA OCJENJIVANJA RADA

U dosadašnjoj praksi, planiranje se obično svodilo na navođenje pojedinačnih ciljeva i zadataka, sa nepreciznim rokovima. To otežava postupak procjene efikasnosti rada. Precizniji mjesečni dinamički planovi sa navedenim rokovima, koracima u realizaciji aktivnosti, te odgovornim osobama, stvaraju mogućnost bolje procjene efikasnosti rada službi i pojedinaca. To znači da je potrebno, na temelju mjesečnih planova službi, uraditi mjesečne planove za svakog zaposlenika u službi.



Tok preciznijeg planiranja:

Akcija	Dec.	Jan.	Feb.	Mar.	Apr.	Maj	Juni	Juli	Avg.	Sep.	Okt.	Nov.	Dec.
God. plan rada službi													
Dinamički plan rada službi po aktivnostima													
Ciljevi rada pojedinca													
Mjesečni planovi rada													
Kontinuirano praćenje													
Redovni izvještaji službi i budžet													

NAPOMENA: Odredbama trenutno važećih zakona u FBiH zahtijevaju se tromjesečni i polugodišnji izvještaji o upravnom postupku, dok se zakonima u RS zahtijeva samo godišnje izvještavanje. Preporučuje se uvođenje češćeg izvještavanja, uz korištenje softvera, kao što je DOCUNOVA.

3.1.1 KAKO PROVESTI MJESEČNO PLANIRANJE?

Godišnje planove potrebno je razraditi kroz dinamičke mjesečne planove realizacije za svaki cilj. Ovim planovima trebale bi biti izlistane aktivnosti neophodne za ispunjenje cilja, tako da omoguće procjenu napretka u provedbi, te brzog reagiranja u slučaju nepoželjnih rezultata ili zastoja u provedbi.

Svaka služba postoji radi procjene stanja i rješavanja problematike iz određene nadležnosti općine. U pogledu rješavanja nekog pitanja iz bilo koje oblasti, podrazumijeva se da će nadležna služba biti dužna pripremiti odgovarajući akt, ili prijedlog mjera. Donošenje tog akta, ili prijedloga mjera, vremenski je određeno godišnjim planom rada. Da bi se došlo do tog prijedloga mjera, ili akta, potrebno je raditi u fazama, tokom određenog vremenskog perioda. Te faze (analize, simulacije, izrade prednacrt, prijedloga, i sl.) treba predvidjeti i specificirati ih u mjesečnim planovima službe. Prilikom mjesečnog planiranja, nužno je voditi računa o tome da ti planovi budu realni, izvodivi i usklađeni sa raspoloživim ljudskim i svim drugim resursima.

3.1.2 DINAMIČKI PLAN ZA SVAKOG ZAPOSLENIKA U SLUŽBI

Godišnje ocjenjivanje za tekuću kalendarsku godinu počinje prilikom obavljanja intervjua za ocjenjivanje rada za prethodnu kalendarsku godinu. Naime, tada se sa zaposlenim dogovaraju ciljevi izvedbe, pokazatelji efikasnosti u njihovom izvršavanju, te resursi potrebni za njihovo izvršenje. Ovi ciljevi i pokazatelji efikasnosti rada predstavljaju osnovu individualnog plana rada zaposlenog. Oni trebaju biti evidentirani zajedno s ostalim komentarima izrečenim prilikom ocjenjivanja rada.



Kako bi bili realizirani ciljevi službe, potrebno je da svaki zaposlenik bude uključen i upoznat sa svojom ulogom i zadacima u ostvarenju tih ciljeva, kao i sa rokovima vezanim za određene faze. Na ovaj način, zaposlenik može povezati obavljanje svog posla s izvršenjem ciljeva iz planova službe, te sa rezultatima rada službe. Također, zaposlenik stiče uvid i bolje razumijevanje načina nagrađivanja ili sankcioniranja, što se određuje na osnovu ocjene rada.

3.1.3 KAKO KONTINUIRANO PRATITI RAD?

Ukoliko je planiranje na nivou službe, te za svakog zaposlenog obavljeno pravilno, sljedeća aktivnost je kontinuirano praćenje rada zaposlenih, a odvija se tokom cijelog perioda ocjenjivanja rada.

Pored standardnih metoda, kao što je usklađivanje poslova sa pravilnikom, uvođenje dnevnika rada, periodičnih izvještaja, elektronskih evidencija, itd., jednako je bitno pratiti osobine i ponašanje zaposlenog u timu, kao što su, naprimjer, zalaganje i samoinicijativa, etičnost i profesionalnost, interpersonalne sposobnosti, i sl. U tom smislu, posebno su bitne aktivnosti koje provodi rukovodilac u pogledu praćenja rada, motivacije, održavanja radne discipline i morala zaposlenih. Svi ovi faktori vidno utječu na rezultate rada, te bi, samim tim, trebali imati značajnu ulogu u određivanju konačne godišnje ocjene rada. Putem kontinuiranog praćenja rada, stvara se svojevrsna sveobuhvatna evidencija o radu zaposlenika.

3.2 FAZE OCJENJIVANJA RADA

AKCIJA	SEDMICA JANUARA I FEBRUARA								
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9
Priprema obrazaca									
Priprema intervjua ocjenjivanja rada i priprema rasporeda održavanja intervjua									
Provedba intervjua									
Finaliziranje obrazaca									
Evidentiranje									
Izrada zbirnog izvještaja									
Izvršenje odluka o nagradi/sankciji									
Analiza iskazanog zadovoljstva zaposlenih procesom ocjenjivanja rada							POČETAK		
Analiza sistema ocjenjivanja rada							POČETAK		
Izmjene sistema, kao posljedica analiza							POČETAK		

- Administrativna priprema (priprema i popunjavanje obrazaca)

Administrativna priprema procesa ocjenjivanja rada obavlja se početkom januara. Bilo bi preporučljivo da načelnik, u suradnji sa službenikom za upravljanje ljudskim resursima, obavijesti, u pisanoj formi,



sve zaposlene o predstojećem ocjenjivanju rada, najavi rokove, korake u procesu, i navede uloge i odgovornosti rukovodilaca i zaposlenih u tom procesu. Rukovodilac prikuplja postojeću evidenciju/podatke o radu zaposlenog, popunjava obrazac, te priprema pitanja za intervju ocjenjivanja rada. Preporučuje se da rukovodilac napravi raspored održavanja intervjua, te da ga predoči zaposlenima u razumnom roku, kako bi oni imali priliku adekvatno se pripremiti.

- **Ocjenjivački razgovor/intervju i naknadni razgovor**

Ocjenjivački intervju je vrlo važan i osjetljiv dio procesa ocjenjivanja rada. Nužno je da i rukovodioci i zaposlenici u taj proces uđu pripremljeni.

Da bi se pripremili za intervju, zaposlenici bi trebali:

- Pregledati opis svog posla i radnih zadataka
- Pripremiti izvještaje o radu, imajući u vidu i prepreke na koje se naišlo
- Razmotriti svoje potrebe za daljnjom obukom i profesionalnim usavršavanjem
- Razmotriti usklađenost posla s opisom radnog mjesta
- Razmotriti da li je nadređeni pružio adekvatnu podršku u toku perioda ocjenjivanja
- Razmotriti ciljeve i pravila za sljedeći period ocjenjivanja rada
- Razmotriti zainteresiranost za poziciju koja nosi veću odgovornost
- Popuniti pravilno obrazac za ocjenu (važi za RS)

Pripreme nadređenog za obavljanje intervjua:

- Pregledati opis posla i radnih zadataka zaposlenog
- Pregledati godišnji plan rada i ciljeve dogovorene prilikom prethodne ocjene rada
- Pregledati periodične planove i izvještaje o njihovom izvršenju
- Utvrditi faktore koji su negativno utjecali na ispunjavanje zadataka u toku perioda ocjenjivanja rada: nedostatak neophodnih resursa, nepredviđene krizne situacije, promjene u nadležnostima, i sl.
- Razmotriti zahtjeve prema zaposlenom za naredni period ocjenjivanja rada
- Razmotriti potrebe za obukom i profesionalnim usavršavanjem na osnovu praćenja rada
- Popuniti pravilno obrazac za ocjenu za sve radnike (FBiH)

Prilikom samog intervjua, rukovodilac mora osigurati da on bude:

- Pripremljen i baziran na radu zaposlenog;
- Jasan i argumentiran;
- Konstruktivan i dvosmjern.



S obzirom da je proces ocjenjivanja rada, kao instrument upravljanja ljudskim resursima, relativna novina u našoj upravi, te da mnogi rukovodioci i zaposleni nisu imali priliku učestvovati u tom procesu, bitno je imati na umu sljedeće:

- ☑ Otpočeti ocjenjivanje sa pozitivnim napomenama
- ☑ Potaknuti konstruktivni dijalog
- ☑ Biti određen u pogledu uspjeha i neuspjeha
- ☑ Kritizirati argumentirano
- ☑ Koncentrirati se na rad, ne na pojedinca
- ☑ Precizno odrediti mehanizam poboljšanja eventualnih nedostataka i isticanja kvaliteta
- ☑ Dogovoriti realne ciljeve za naredni period ocjenjivanja rada

Neka od pitanja o kojima obavezno treba prodiskutirati prilikom obavljanja intervjua:

- Šta se, u obavljanju posla, odvijalo posebno dobro? Zašto?
- Šta se, u obavljanju posla, odvijalo na nezadovoljavajući način? Zašto?
- Koje su jake strane i ključne vještine nosioca posla?
- Koje su slabosti?
- Da li zaposleni osjeća da mu je potrebna promjena posla?

NAPOMENA: Ovo pitanje je bitno kada se osjeti pad produktivnosti i morala na određenom poslu.

NAPOMENA: Za ovih pet pitanja bitna je samoprocjena zaposlenog, pa je uputno prvo postaviti pitanje zaposlenom, a onda iznijeti viđenje službenika na rukovodećoj poziciji.

- Da li je zaposleni timski igrač, tj. da li doprinosi ostvarenju ukupnih ciljeva odjela-općine?
- Kako je moguće popraviti slabosti, a jake strane istaknuti?
- Da li zaposleni ima potencijal i želju da dostigne poziciju sa većom odgovornošću? Ukoliko ima, šta se može učiniti?
- Da li je nadređeni pružio dovoljno podrške zaposlenom u toku perioda ocjenjivanja? Ukoliko nije, šta se može učiniti?

- Koju ocjenu dati?

Prije predlaganja ocjene, nužno je da službenik na rukovodećoj poziciji sagleda cjelokupan rad zaposlenog. Važno je da zaposleni ispunjava osnovne kriterije vezane za pojedine ocjene. Ovakvi zahtjevi mogu biti precizno definirani internim pravilnikom ili uputstvom o ocjenjivanju rada, koje može sačiniti općina. Ocjene, koje se trenutno primjenjuju u BiH, su sljedeće:

1. „Nezadovoljava” - jednako u oba entiteta;
2. „Zadovoljava” - jednako u oba entiteta;
3. „Uspješan” - (FBiH), i „ističe se” - (RS);
4. „Izuzetno uspješan” - (FBiH), i „naročito se ističe” - (RS).



Ove ocjene opisuju se na sljedeći način:

NEZADOVOLJAVA: ne ispunjava neke, ili sve zahtjeve posla

- Nije ispunjen minimum radnih zadataka (većina zahtjeva posla nije ispunjena)
- Ne posjeduje minimum zahtijevanog znanja ili vještina, ključnih za obavljanje posla
- Osnovni zadaci dogovoreni u radnom planu nisu ostvareni
- Nastoji izbjeći preuzimanje odgovornosti
- Narušava radnu disciplinu i loše utječe/radi u timu
- Ne pridržava se principa radne discipline, etike i profesionalnosti
- Korektivne mjere nisu rezultirale značajnim poboljšanjem
- Zahtijeva konstantno nadgledanje i instrukcije nadređenog, bez kojih zadatak ne bi bio obavljen

ZADOVOLJAVA: ispunjava zahtjeve posla

- Znanje i vještine potrebne za obavljanje posla postoje
- Ciljevi radnog plana ispunjeni (minimalni prihvatljivi standardi uspješnosti)
- Radne navike dobre
- Etičnost i profesionalnost na visokom nivou
- Prihvata potpunu odgovornost za posao
- Jednostavno surađuje na zajedničkim aktivnostima (timski igrač)
- Zahtijeva minimum nadzora od pretpostavljenog

USPJEŠAN, tj. ISTIČE SE: ispunjava, i često premašuje zahtjeve posla

- Povremeno premašuje uspostavljene standarde posla
- Efikasnost povremeno premašuje zacrtane standarde uspješnosti u obavljanju pojedinih poslova/izvršenju radnog plana
- Često poduzima vlastitu inicijativu i predan je u ispunjenju njenih ciljeva
- Povremeno predlaže inovacije u poslovanju
- Poduzima dodatne odgovornosti, sa vrlo dobrim rezultatima
- Pouzdani je vođa tima, radne grupe, sam nalazi nova moguća rješenja

IZUZETNO USPJEŠAN, tj. NAROČITO SE ISTIČE: konstantno premašuje zahtjeve posla (izvrsni radni rezultati)

- Konstantno natprosječan rezultat rada u svim područjima odgovornosti
- Konstantno premašuje standarde iz okvira svog radnog mjesta
- Konstantno samomotiviran i predan u ispunjenju ciljeva inicijativa
- Uspješno uspijeva obaviti zadatke radnog mjesta koje je iznad njegovog nivoa kroz duži vremenski period
- Poduzima dodatne odgovornosti s odličnim rezultatima
- Izuzetno lako se snalazi u novonastaloj situaciji



- Finalna izrada obrazaca

Na osnovu razgovora između nadređenog i zaposlenog, nadređeni finalizira izradu obrasca ocjene rada, i oboje ga potpisuju. Zaposleni mora imati priliku da prouči i komentira popunjeni obrazac, prije nego što ga potpiše. Ukoliko je cijeli proces praćenja rada, intervjuiranja i ocjenjivanja uredno obavljen, može se očekivati da će rijetko biti dodatnih prigovora na ocjenu.

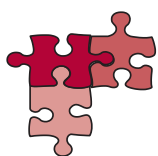
- Evidentiranje i izvještavanje

Ovaj posao reguliran je zakonima, i ovdje neće biti detaljnije razrađivan. Napominjemo da bi bilo uputno ukratko, o ocjeni rada, izvijestiti i OV/SO. Također je bitno informirati i o mjerama koje se poduzimaju u pogledu sankcioniranja, odnosno nagrađivanja zaposlenih na osnovu godišnje ocjene rada, te to povezati s intencijom organa uprave da i na taj način poboljša svoje usluge građanima. Pored redovnih arhiva, preporučuje se i korištenje različitih elektronskih baza podataka o zaposlenima, koje imaju mnoge tehničke i praktične prednosti nad vođenjem baza podataka na papiru.

4. ANALIZA EFIKASNOSTI SISTEMA OCJENJIVANJA

Analiza sistema ocjenjivanja rada zaposlenika koristan je mehanizam za kontinuirano sagledavanje i poboljšanje stanja u oblasti upravljanja ljudskim resursima. Analiza sistema također pruža značajne informacije menadžmentu o motivaciji zaposlenih. Analiza ocjenjivanja provodi se po okončanju procesa ocjenjivanja. Ona ukazuje na pozitivne i negativne strane u vezi sa pojedinačnim radnim mjestom. Ona također daje značajne informacije općinskom menadžmentu o raspoloživom ljudskom potencijalu, kao i mjerama koje je neophodno poduzeti, kako bi bio unaprijeđen način upravljanja ljudskim resursima.

Analiza može biti provedena u tri osnovna koraka, a to su:



1. Zbirni pregled datih ocjena (statistički pregled)
2. Anketa među zaposlenima o iskazanom zadovoljstvu procesom ocjenjivanja rada
3. Analiza sistema ocjenjivanja od strane menadžmenta.

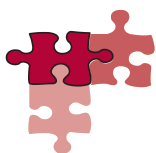
Dobro provedena analiza daje odgovore na sljedeća pitanja:

- Da li je određena osoba odgovarajuće kadrovsko rješenje za konkretno radno mjesto?
- Da li postoje problemi u prijenosu zadataka na pojedinca, ili u načinu rukovođenja?
- Da li postoje pojedinačni propusti u organizaciji rada, i kako ih otkloniti?



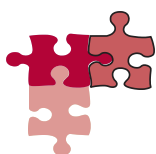
- Da li postoje osnovi za uvođenje novina u načinu obavljanja poslova tog radnog mjesta?
- Da li postoje potrebe za organiziranjem dodatne edukacije i obuke zaposlenika?
- Da li je odnos zaposlenika prema vanjskom okruženju pravilan i prihvatljiv, odnosno, da li se zaposlenici općine adekvatno angažiraju na ispunjavanju zahtjeva i potreba građana (stranaka), odnosno klijenata?
- Kakav je odnos i komunikacija na horizontalnom (lateralnom) i vertikalnom nivou, i šta je neophodno učiniti da bi taj odnos bio unaprijeđen?
- Koje su to korektivne akcije i mjere, te vremenski okvir, u kojima ih je potrebno poduzeti radi poboljšanja stanja u oblasti upravljanja ljudskim resursima, odnosno, u oblasti ocjenjivanja?

4.1 ZBIRNI I STATISTIČKI PREGLED DATIH OCJENA



Statističkim pregledom datih ocjena može se utvrditi efikasnost po organizacijskim jedinicama, te u organu uprave uopće. Ona daje osnov za periodično praćenje ocjene efikasnosti rada organa uprave. Iz statističkog pregleda ocjena kreira se kratki zbirni izvještaj prema OV/SO i javnosti. U drugom dijelu ovog pregleda mogu se ustanoviti presjeci izrečenih mjera, kao i obuka i usavršavanje, predloženi za zaposlene.

4.2 ANALIZA ISKAZANOG ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH PROVEDENIM PROCESOM OCJENJIVANJA RADA



Ova vrsta analize provodi se metodom razgovora, odnosno intervjua, između nadređenog i podređenog službenika, ili metodom ankete. Analiza iskazanog zadovoljstva vrlo je bitna, zato što može ukazati na bitne probleme u odnosu zaposlenih, a pogotovo menadžera prema sistemu ocjenjivanja rada. Analiza iskazanog zadovoljstva zaposlenih u ovom kontekstu pokazuje stepen shvatanja ocjenjivanja rada kao dijela radnog odnosa, te kao načina za poboljšanje efikasnosti rada i međuljudskih odnosa, posebno na relaciji zaposleni-menadžer. Veoma je bitno isticati da se analiza ne odnosi na iskazano zadovoljstvo datom ocjenom, nego na iskazano zadovoljstvo zaposlenog cijelim procesom ocjenjivanja rada, od momenta planiranja, do momenta izvršenja mjera koje proizilaze iz sistema ocjenjivanja rada.

Iako metod intervjua ima svoje prednosti (vremenski manje zahtjevan, pogodan za manje grupe, omogućava šira objašnjenja, direktan) najčešće se, ipak, koristi metod ankete. Prednost ankete posebno se ističe u tome što povučenim, odnosno nekomunikativnim službenicima omogućava „smjelije“ iznošenje stavova, nego što bi to bio slučaj prilikom intervjua. Ona također omogućava kvalitetniji i sveobuhvatniji osnov za analizu, posebno u većim organizacijskim jedinicama.

Bez obzira na odabrani metod, moraju biti provedene dobre pripreme. Za intervju je potrebno pripremiti



set pitanja, a za anketu kratak, jasan i dobro usmjeren anketni upitnik. Ukoliko je potrebno, službenik za ULJR će napisati instrukcije za anketare, tj. osobe koje provode intervju, i izvesti kratku obuku anketarima. U manjim organizacijama, sam službenik za ULJR obavlja i intervjuiranje/anketiranje. Vrlo je bitno vremenski odrediti anketu. Rezultati ankete moraju biti sakupljeni i analizirani, zaključci moraju biti izvučeni, te date preporuke. Ovo je, također, zadatak službenika za ULJR.

Sažetak rezultata ankete s analizom, obavezno se dostavlja svim zaposlenicima. Ova informacija također treba sadržavati mjere i akcije koje slijede iz analize.

Analizom trebaju biti dati odgovori na nekoliko najbitnijih pitanja, kao što su:

- Da li je zaposleni bio pravilno tretiran u toku procesa intervjuiranja i donošenja ocjene, od osobe koja mu je neposredno nadređena?
- Da li je zaposleni zadovoljan načinom rukovođenja i organizacijom rada od strane neposrednog rukovodioca, i njegovim odnosom prema zaposlenima?
- Da li je zaposlenik bio pravovremeno upoznat sa tokom i procedurom ocjenjivanja rada?
- Da li je intervju/razgovor bio sastavni dio procesa ocjenjivanja, što govori o tome da li je zaposlenik bio aktivni učesnik procesa ocjenjivanja?
- Da li je zaposlenik imao priliku izraziti svoje prijedloge, sugestije i zahtjeve u pogledu obavljanja posla i načina ocjenjivanja?
- Kakav utjecaj ocjena rada ima na rad zaposlenika?

(Pogledati prilog za primjer upitnika po kome se vrši analiza iskazanog zadovoljstva zaposlenih)

4.3 ANALIZA SISTEMA OCJENJIVANJA RADA OD STRANE MENADŽMENTA



Ova analiza slijedi hronološki, nakon prve dvije analize. Ona koristi statističke podatke o datim ocjenama, te ulazne informacije o zaposlenicima o procesu ocjenjivanja rada. Koristi se kako bi se dobilo mišljenje rukovodilaca o sistemu ocjenjivanja rada. Ovaj korak posebno je bitan, ukoliko se iz prva dva koraka dobiju suštinske primjedbe na sistem ocjenjivanja koji je trenutno u primjeni. Analiza sistema od strane menadžmenta, trebala bi rezultirati preporukama o poboljšanju sistema kao takvog.

Ovakva analiza trebala bi dati odgovore na sljedeća ključna pitanja:

- U kojim oblastima je efikasnost bila izrazito loša (odnosno, učinak manji od 65%), ili izrazito dobra (odnosno, učinak veći od 90%)?
- Koje su primjedbe najčešće izrečene na rad zaposlenika?
- Koji su najčešći komentari vezani za rad službenika na rukovodećim mjestima?
- Da li je ocjenjivanje obavljeno u interaktivnom procesu, tj. da li ocjenjivači posjeduju sve neophodne vještine, itd.?
- Koje su korektivne mjere neophodne za poboljšanje stanja?



Ova analiza može biti provedena metodom intervjua sa službenicima na rukovodećim mjestima, ili metodom zajedničkog sastanka rukovodećeg osoblja. U slučaju intervjua, službenik za ULJR, ili druga osoba koju načelnik zaduži, provest će ove radnje. Zajednički sastanak sa rukovodećim osobljem o procesu ocjenjivanja trebao bi organizirati načelnik općine (uz pomoć službenika za ULJR). Preporučuje se da sva pitanja, o kojima će se diskutirati i na intervjuu, ili prilikom zajedničkog sastanka, unaprijed pripremi službenik za ULJR, u suradnji sa načelnikom. Nakon dobijanja odgovora rukovodilaca, te koristeći rezultate druge dvije analize, osoba, zadužena od strane načelnika, formira zaključke i preporuke za promjene u sistemu ocjenjivanja rada. Uputno bi bilo, pored narativnog/opisnog dijela, koristiti i grafikone, tabele, dijagrame i slične vizualne prikaze.

Nasuprot analizi iskazanog zadovoljstva zaposlenih ocjenjivanjem, ovom analizom sagledava se stanje u organizacijskim jedinicama i općinskoj upravi u cijelosti. Ima za cilj da utvrdi najuspješnije jedinice, i one koje imaju nominalno najniži učinak rada, kao i da analizira razloge, tj. faktore koji su doveli do takvog stanja. Utvrđeni negativni trendovi u upravljanju ljudskim resursima služe kao podloga za korektivne mjere, dok pozitivne trendove treba koristiti za jačanje ostalih organizacijskih jedinica.

Prilikom provedbe ove analize, nužno je usredsrijediti se na utjecaj koji je, na učinke rada zaposlenih, imao sistem upravljanja rukovodioca.

NAPOMENA: Ovaj proces analize, zajedno sa cijelim procesom ocjenjivanja rada, treba biti proveden pažljivo, inače bi njegovi rezultati mogli dovesti do opasnih zabluda u pogledu buduće strategije ULJR-a, te tako mogu negativno utjecati na poslovanje organa uprave uopće.

(Pogledajte prilog za primjer upitnika po kome se vrši analiza)

5. MOTIVACIJA I NAGRADE NA OSNOVU REZULTATA OCJENJIVANJA RADA

Motiviranje zaposlenika da kvalitetno i predano obavljaju svoj posao, može se izvršiti na način da se direktno, materijalno, i indirektno, tj. nematerijalno, kompenzira njihovo posebno zalaganje u radu. Nagrade i motivacija trebaju biti usklađene sa finansijskim mogućnostima konkretne općine, i unaprijed planirane u budžetu.

5.1 NOVČANE NAGRADE

Pored dodatka procenta na postojeću plaću u slučaju pozitivne ocjene rada, motivacijske mjere u pogledu priznanja za specifična postignuća u radu mogu biti posebno uspostavljene odlukom načelnika općine, ili odlukama OV/SO. Zakoni i uredbe, ali i unutarnji akti općine (pravilnici, odluke, i sl.) dozvoljavaju mogućnosti novčanih naknada, radi motiviranja zaposlenih, kao što su, naprimjer:

- Naknade za uvođenje inovacija u radu;



- Naknade za izvanredne ostvarene radne rezultate (FBiH);
- Naknade za prekovremeni rad, uz pristanak zaposlenog;
- Fleksibilnost i samoinicijativnost u radu;
- Nagrade za potvrđeno širenje novih znanja i primjenu novih tehnologija u radu, kao što su informatička i druga tehnološka dostignuća, a koje su imale direktno pozitivno djelovanje na ostvarenje radnih ciljeva i zadataka;
- Nagrade za dokazano širenje pozitivne radne klime i odnosa među zaposlenima u radnoj sredini;
- Jubilarne novčane nagrade zaslužnim zaposlenicima.

Navedene mogućnosti stimuliranja zaposlenika primjenjuju se nakon što se ustanove unutarnjim aktima općine, koji uključuju kriterije i standarde, a stimuliranje se provodi na temelju dobijenih ocjena. Pored navedenog, kako bi bila povećana objektivnost u odlučivanju, ovo se može postići provedbom **anketa među zaposlenima**, koje mogu biti periodično provedene.

5.2. DRUGI OBLICI NAGRAĐIVANJA

Iako su novčane nagrade ključni motivacijski faktor, ipak postoje i drugi oblici motivacije, koji se mogu koristiti, pod uvjetom da za to postoje odgovarajuća sredstva. Ovi oblici obuhvataju:

- Stipendije i školarine;
- Studijska putovanja i specijalizacije;
- Fleksibilno radno vrijeme, plaćeno odsustvo sa posla i slobodni dani;
- Ostale beneficije (korištenje službenog telefona, i dr.);
- Određen stepen upravljačkih prava (prijenos ovlasti);
- Javne pohvale i javno isticanje imena zaposlenika, kao uzora u radnoj zajednici.

Naravno, dodatno nagrađivanje potrebno je normativno urediti, kroz postavljanje jasnih kriterija i procedura nagrađivanja.

NAPOMENA: Stipendije i školarine trebalo bi dodjeljivati samo u slučaju deficitarnih struka, kojih nema na tržištu rada, a neophodne su za obavljanje osnovne djelatnosti općine. Studijska putovanja i specijalizacije trebalo bi financirati samo ukoliko su vezane za osnovne djelatnosti općine. To upućuje na zaključak da općine, na taj način, ulažu u razvoj vlastitih kadrova.



5.3 UVOĐENJE TAKMIČARSKOG DUHA I POZITIVNE RADNE ATMOSFERE MEĐU ZAPOSLENIMA

Takmičarski pristup je značajan faktor u motiviranju zaposlenih da obavljaju svoj posao sa visokim standardom rada, i time ispunjavaju smjele zamisli i važne zadatke same općine. Želja za boljim radom bit će izraženija ukoliko postoji sistem procjene efikasnosti i dodjele odgovarajućih nagrada. Ovo će također voditi ka pozitivnim rezultatima. Jedna od konkretnih akcija je izbor službenika, odnosno namještenika godine.

5.3.1 IZBOR SLUŽBENIKA/NAMJEŠTENIKA GODINE

Ovaj postupak treba normirati određenim pravilnikom, koji će, nakon probnog perioda, postati dio prakse određene institucije. Ovim pravilnikom detaljno se uređuje postupak, kriteriji i nagrade osobi koja bude proglašena najboljim zaposlenikom. Polazni kriterij za izbor službenika/namještenika godine trebao bi biti godišnja ocjena rada, tj. dodjeljivanje najviše ocjene za efikasnost u radu (izuzetno se ističe/naročito uspješan) trebao bi biti uvjet za učešće u izboru. Samim tim, ovaj izbor trebao bi uslijediti nakon obavljene godišnje ocjene rada. Ističemo da je proces odabira zaposlenika godine osjetljiv postupak, te da se cijeli postupak mora voditi na transparentan način.

Postupak odabira službenika/namještenika godine

Nakon objavljivanja relevantnog pravilnika, trebali bi biti poduzeti sljedeći koraci:

1. U određenom periodu, formirati komisiju (poželjno), u čijem sastavu će biti pet članova: dva službenika, dva namještenika i službenik za ULJR, koji je ujedno i sekretar komisije. Nominacije kandidata pristižu tajnim glasanjem svih zaposlenih. Službenik za ULJR prikuplja nominacije od svih službi. Komisija razmatra sve pristigle nominacije, a za najboljeg zaposlenika bit će izabran onaj koji ima najveći broj nominacija.

NAPOMENA: Komisiju imenuje načelnik svojim rješenjem.

2. Rukovodilac organa uprave, prije isteka određene godine, objavljuje početak postupka izbora službenika/namještenika za tekuću godinu. Ovo bi trebalo obaviti paralelno sa najavom početka procesa godišnjeg ocjenjivanja rada. Obavijest bi mogla biti data putem obraćanja načelnika, ili biti postavljena na oglasnu tablu organa uprave. Također bi trebala biti dostavljena svim šefovima službi, koji su dužni da je, u vidu informacije, dalje proslijede svojim podređenima. Bez obzira na format informacije, ona mora sadržavati jasne kriterije izbora.
3. Nakon perioda obavješćavanja, sekretar komisije izvršit će po službama raspodjelu pripremljenih upitnika. Svi zaposleni anonimno, u predviđenom roku, popunjavaju upitnike. Ovaj upitnik bit će kreiran tako da zaposleniku omogući ne samo imenovanje osobe koju smatra najboljom, nego i mogućnost kratkog objašnjenja zbog čega tako misli.
4. Nakon što istekne rok za popunjavanje upitnika, sekretar komisije će iz svih službi prikupiti sve prijedloge i istovremeno smjestiti ih u, za to posebno kreiran i zatvoren, sandučić.



5. Poslije toga, spomenutim pravilnikom treba urediti pitanje izbora između onih osoba koje imaju isti broj glasova, naprimjer, ostaviti mogućnost komisiji da između osoba koje imaju isti broj glasova, a u skladu sa postignutim rezultatima rada ustanovljenim u postupku ocjenjivanja, izabere onog zaposlenika koji ima kontinuitet u natprosječnim rezultatima u radu u protekle tri godine.
6. Spomenutim pravilnikom odrediti moguće vrste nagrada onoj osobi koja bude izabrana za službenika/namještenika godine, kao što su naprimjer, novčane nagrade, nagradno putovanje, snošenje troškova naknadnog dobrovoljnog školovanja, dodjela skupocjenog sata sa posvetom, i sl.

Proglašenje službenika/namještenika godine najbolje je obaviti u povodu nekog značajnijeg jubileja ili praznika, a po mogućnosti u vrijeme obilježavanja dana općine. Također, mogu biti izrađene općinske značke i certifikati.



6. ULOGA SLUŽBENIKA ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Uloga službenika za ULJR u procesu ocjenjivanja rada je ključna. Ova osoba aktivno učestvuje u svim fazama procesa, tj. od planiranja zadataka i postavljanja indikatora uspješnosti, pa sve do same ocjene za izvršeni rad. U ovom procesu, službenik za ULJR pojavljuje se kao savjetnik i trener i osoblju i menadžmentu, kao osoba zadužena za pripremu analiza i izvještaja o radu i ocjeni, te kao osoba koja daje prijedlog opcija za nagrađivanje i sankcioniranje kroz ocjenu rada. Vrlo je bitna uloga ovog službenika i u pripremi planova obuke za službenike za koje je tražena ova mjera.

U konkretnom smislu, zadaci osobe zadužene za upravljanje ljudskim resursima, mogu biti:

- Pomaže pripremu planova rada
- Priprema obavijest o obavezi ocjenjivanja rada
- Priprema obrasce
- Pomaže pri organiziranju ocjenjivačkih intervjuja i savjetuje aktere o pravilno obavljenom intervjuiranju
- Prikuplja, arhivira i analizira popunjene obrasce
- Unosi podatke u elektronske baze podataka
- Izrađuje rješenja i izvještaj o ocjeni
- Učestvuje u pripremi i provedbi analize sistema ocjenjivanja
- Pomaže u izvršenju odluka koje slijede iz procesa ocjenjivanja rada
- Pruža obuku službenicima na rukovodećim pozicijama o ocjenjivanju rada
- Savjetuje sve zaposlene

Na CD-u, koji se nalazi u prilogu ovom Vodiču, možete pronaći sljedeće dokumente:

- Pravilnik o ocjeni rada
- Pravilnik o ocjeni rada Agencije za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine
- Primjerak obrasca za evidentiranje dolaska na posao
- Obrazac za ocjenu rada za tehničko i pomoćno osoblje
- Odluke o ocjenjivanju rada, mjere za poboljšanje, itd.
- Plan rada organa uprave
- Uputstvo o provedbi procesa ocjenjivanja
- Upitnik o analizi provedenog postupka ocjenjivanja rada
- Upitnik o ocjeni rada i pojedinačna analiza



IV. PROFESIONALNO OBUČAVANJE I USAVRŠAVANJE



1. CILJ OVOG POGLAVLJA

Cilj ovog poglavlja je predstavljanje pristupa profesionalnom obučavanju i usavršavanju zaposlenika u općinama u pogledu procjenjivanja potreba, mjesta i načina provedbe, te ocjenjivanje kvaliteta provedenog programa profesionalnog obučavanja i usavršavanja.

Profesionalno obučavanje i usavršavanje omogućava se iz više razloga:

- Kako bi se novozaposleni upoznali sa radnom sredinom, i kako bi bili obučeni za obavljanje novih zadataka.
- Kako bi bio povećan učinak postojećih zaposlenika koji ne obavljaju svoje zadatke na najefikasniji način.
- Kako bi zaposleni bili pripremljeni za buduće napredovanje u službi.
- Kako bi zaposleni bili pripremljeni za predstojeće promjene u zakonodavstvu, organizaciji i procedurama vezanim za poslove koje obavljaju.
- Kako bi se izabrani zvaničnici upoznali sa pravilima i ostalim zakonskim obavezama na općinskom nivou.

Krajnji cilj svakog profesionalnog obučavanja i usavršavanja je stvaranje kompetentnih, sposobnih, efikasnih i motiviranih kadrova, koji će pružiti kvalitetne usluge građanima, i ujedno ispuniti svoja lična očekivanja pri obavljanju dodijeljenih zadataka. Dakle, jačaju se sveukupni općinski kapaciteti.

U ovom poglavlju govori se o:

- **Mogućnostima profesionalnog obučavanja i usavršavanja**
- **Načinu planiranja, provedbe i ocjenjivanja profesionalnog obučavanja i usavršavanja**



2. PREGLED TRENUTNE SITUACIJE

Prema **Zakonu o lokalnoj samoupravi** (Službeni glasnik RS, broj: 101/04, 42/05, 118/05), **Pravilima o stručnom usavršavanju službenika u organima lokalne samouprave u RS** i **Zakonu o državnoj službi FBiH** (Službene novine FBiH, broj: 29/03, 23/04, 39/04, 54/04, 67/05 i 08/06) i njegovim podzakonskim aktima (naprimjer, **Kodeks ponašanja**, **Pravilnik o ocjenjivanju**), zaposleni u organima uprave obavezni su da se obučavaju i stručno usavršavaju za obavljanje poslova na određenom radnom mjestu, u cilju kvalitetnijeg pružanja usluga.

Planiranje obučavanja i stručnog usavršavanja, procjena potreba za obukom, kao i izbor tema i učesnika, nije dovoljno otvoreno (transparentno). Trenutno postoji premalo razumijevanja o značaju profesionalnog obučavanja među zaposlenima i rukovodstvom. Gotovo da ne postoje sveobuhvatni godišnji planovi obučavanja i profesionalnog usavršavanja.

Profesionalno usavršavanje na lokalnom nivou otežavaju sljedeći činioci:

- Veliko kašnjenje s izvođenjem programa obuke u odnosu na donošenje određenih zakona i propisa (naprimjer, Zakon o javnim nabavkama, Zakon o državnoj službi, i dr.), i
- Učešće nedovoljnog broja općina u postupku planiranja programa obuka.

U praksi, općine u BiH planiraju između 0.05 i 0.25% sredstava godišnjeg budžeta za obuke i usavršavanje zaposlenih. Kada dobije podatke od općina o potrebama i željama za obukom, ADS FBiH, donosi godišnji plan obuka. Obučavanje ostalih zaposlenika u FBiH u potpunoj je nadležnosti općina. U RS, godišnje planove obuka ne izrađuje Agencija, već nadležno osoblje u administrativnoj službi općine.

Zakonska regulativa RS i FBiH nalaže da planove profesionalnog obučavanja i usavršavanja donosi rukovodilac organa uprave, odnosno službe za upravu. Prilikom promjene ili uvođenja novog načina i organiziranja rada, poslodavac je, čak, obavezan omogućiti zaposleniku obučavanje, osposobljavanje i usavršavanje za rad.

Također, zakonska regulativa u RS i FBiH predviđa individualno i organizirano stručno usavršavanje i osposobljavanje svih zaposlenih. **Individualno obučavanje i usavršavanje** ostvaruje se tako što je svaki službenik dužan redovno samostalno proučavati propise koje koristi u svom radu, kao i odgovarajuću stručnu literaturu.

Organizirano obučavanje i usavršavanje, u principu, organizira nadležno tijelo (ADS, i dr., ministarstva kantona i RS, udruženja). Isto mogu vršiti i druge ovlaštene ustanove, koja se bave obukom službenika. Obuke, koje organizira ADS FBiH, obavljaju se prema programu obuke koji donosi Agencija, a o čemu ona obavještava organe uprave na svim nivoima, kako bi oni pravovremeno mogli planirati i odrediti službenike koji će biti prisutni na obuci. Iako su teme profesionalnog obučavanja i usavršavanja unaprijed predložene od strane Agencije, općine imaju prostora za iskazivanje svojih



posebnih potreba. Naime, državni službenici biraju teme obuke popunjavajući upitnike ADS-a, na početku kalendarske godine. Pored predloženih tema, u upitnicima je ostavljena i mogućnost da se popuni rubrika: 'ostalo', tj. da se navedu teme koje Agencija za državnu službu nije predložila. S obzirom da viši nivoi vlasti ne posvećuju dovoljno pažnje obučavanju i profesionalnom usavršavanju u RS, međunarodne organizacije, kao i Savez općina i gradova RS imaju veoma važnu ulogu na ovom planu. U FBiH, sve značajniju ulogu na planu obučavanja i profesionalnog usavršavanja ima Savez općina i gradova FBiH.

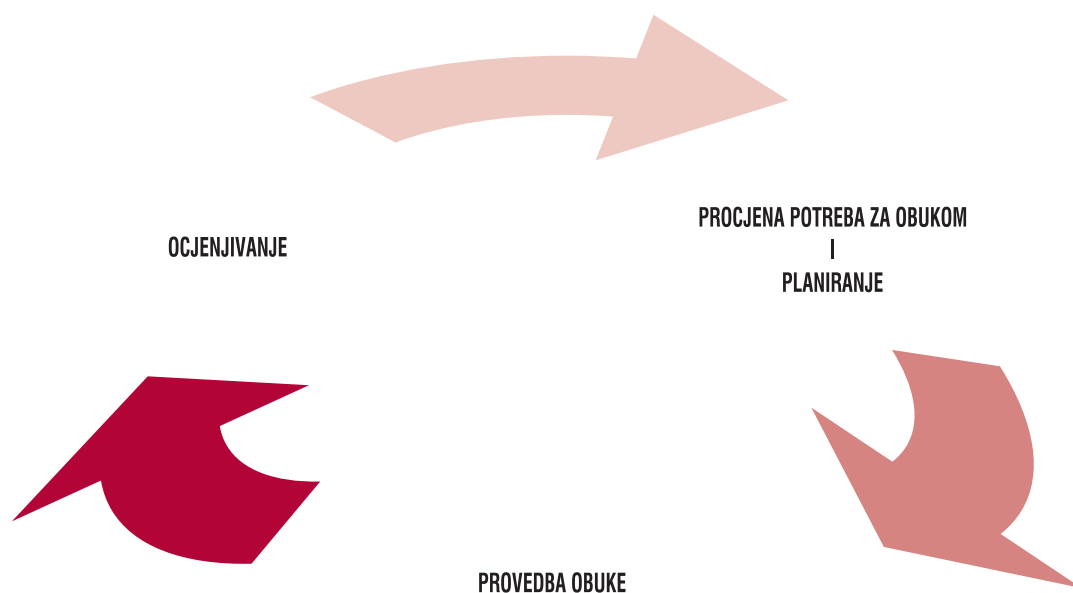
3. PROCES PROFESIONALNOG OBUČAVANJA I USAVRŠAVANJA

Da bi obučavanje i profesionalno usavršavanje adekvatno odgovorilo potrebama jedinica lokalne samouprave, ono bi trebalo biti ugrađeno u sistem njihovog funkcioniranja. Prvenstveno, važnost stručnog usavršavanja trebaju shvatiti rukovodeće strukture, o čijoj podršci ovisi provedba novih radnih metoda, odnosno inovacija uopće. Stručno usavršavanje neprestano treba podržavati, finansijski i organizacijski, u cilju poboljšanja kvaliteta rada.

Profesionalno obučavanje i usavršavanje dovodi do unapređenja vještina obavljanja posla, odnosno stvaranja pretpostavki za efikasno poslovanje i pružanje kvalitetnih općinskih usluga. Sistematičan pristup profesionalnom obučavanju i usavršavanju sastoji se iz tri glavna koraka:

- 1) Procjena potreba, planiranje i njihovo prilagođavanje finansijskim mogućnostima;
- 2) Proces provedbe profesionalnog obučavanja i usavršavanja;
- 3) Ocjenjivanje profesionalnog obučavanja i usavršavanja.

Faze profesionalnog obučavanja:





3.1 PROCJENA POTREBA, PLANIRANJE I NJIHOVO PRILAGOĐAVANJE FINANSIJSKIM MOGUĆNOSTIMA

3.1.1 PROCJENA POTREBA

Općina može koristiti razne metode prikupljanja podataka, kao i razne izvore informacija za procjenu potreba za obukom. Procjena potreba za profesionalnim obučavanjem i usavršavanjem može biti utvrđena pomoću:

- Anketa i razgovora sa svim zaposlenima
- Analize rezultata ocjenjivanja rada
- Izvještaja o radu administrativnih službi i organa općine
- Novih tehničkih zahtjeva i zakonskih propisa

a) Anketa i razgovori sa svim zaposlenima

Upitnik može biti jednostavan način prikupljanja podataka sa svega nekoliko pitanja, kao, naprimjer, u tabeli sa strane. Upitnik ima dva konkretna cilja - utvrđivanje oblasti potencijalnog profesionalnog obučavanja i usavršavanja i utvrđivanje potencijalnog izvora profesionalnog obučavanja i usavršavanja unutar organa uprave. Kad se zaposlenicima da mogućnost izražavanja mišljenja o potrebnom profesionalnom obučavanju i usavršavanju, proces se čini otvorenijim i objektivnijim.

Drugo sredstvo prikupljanja informacija je razgovor (pojedinačni, ili u grupi) sa zaposlenima. Navedene tehnike od posebne su pomoći za odabir prioriteta kod zahtjeva za profesionalnim obučavanjem i usavršavanjem.

Prednost ovih metoda je što aktivno uključivanje zaposlenih, od samog početka, može povećati motivaciju za učešće u programu profesionalnog obučavanja i usavršavanja.

(Pogledati prilog za primjer razrađene ankete)

b) Analiza rezultata ocjenjivanja rada

Proces ocjenjivanja rada otvara mogućnost utvrđivanja konkretne potrebe za profesionalnim obučavanjem i usavršavanjem zaposlenih. Službenik za ULJR, kroz analizu provedenog procesa ocjenjivanja rada, treba utvrditi odstupanja/nedostatke, ili oblasti gdje postoji prostor za unapređenje. Kao rezultat ocjenjivanja rada, mogu se javiti sljedeće potrebe za obukom:

Primjer ankete o potrebama za obukom

☒ U kom biste domenu obuke vi učestvovali, u cilju unapređenja radnog učinka?

Oblasti:

- ☐ Uredsko poslovanje
- ☐ Strani jezik

☒ Da li ste voljni dijeliti stečeno znanje sa drugima?

- ☐ Da, dijeliti sa kolegama u manjoj grupi
- ☐ Putem prezentacije
- ☐ Održavanjem radionice



- **Opće zanimanje u cilju poboljšanja vještina i znanja**
- **Posebne vještine i znanja, neophodni za napredovanje**

U slučaju da je profesionalno obučavanje i usavršavanje orijentirano ka napredovanju postojećih zaposlenika, ili njihovom premještanju sa jednog radnog mjesta na drugo, proces procjene potreba mnogo je složeniji. U ovom slučaju, treba ocijeniti buduće zahtjeve posla, i prema njima utvrditi konkretan plan profesionalnog obučavanja i usavršavanja.

- **Obuka u oblastima gdje su utvrđeni nedostaci vještina**

Jednom, kad se utvrdi neefikasnost, sljedeći korak jeste utvrđivanje da li je tu neefikasnost moguće obukom otkloniti. U nekim slučajevima, prepreke uspješnom obavljanju posla su, naprimjer, nedostatak motivacije, ili loše definirani zadaci. U takvim slučajevima nije moguće profesionalnim obučavanjem riješiti probleme. Kada se utvrdi da je nezadovoljavajuća ocjena rada prouzrokovana isključivo nedostatkom vještina zaposlenika, potrebno je sačiniti poseban program profesionalnog obučavanja i usavršavanja. Taj program zasniva se na korektivnim mjerama, koje sadrže:

- Opis konkretnog cilja izvedbe, koji treba ispuniti;
- Uzrok nedostatka (sposobnost, motiv, resursi);
- Akcioni plan, koji podrazumijeva određeni vid ciljanog profesionalnog obučavanja i usavršavanja, koji bi trebao biti poduzet sa preciziranim datumom održavanja korektivne mjere;
- Datum analize i provjere efektivnosti provedenog profesionalnog obučavanja.

Profesionalno obučavanje i usavršavanje treba, na najbolji način, osposobiti službenika za samostalno i uspješno obavljanje poslova. Preporučuje se izrada programa profesionalnog obučavanja i usavršavanja u pisanoj formi. Osposobljavanje se vrši uz neposredno učešće i stručnu pomoć nadređenog rukovodioca.

c) **Novi tehnički zahtjevi i zakonski propisi**

Novi zahtjevi trebaju biti sagledani na sljedećim nivoima:

- **Organizacijskom nivou**

U slučaju promjena tehnike poslovanja, pravnih okvira, ili strateških prioriteta, neophodno je razmotriti potrebe za usuglašenim profesionalnim obučavanjem i usavršavanjem svih organizacijskih jedinica, na čiji rad se promjene odnose.

- **Nivou pojedinca**

Kada je u pitanju individualni aspekt, već je navedena potreba da svaki službenik redovno samostalno proučava i prati promjene koje se odnose na pravne propise, tehniku poslovanja i strateške prioritete, te da stečeno znanje prilagođava i primjenjuje u praksi.



3.1.2 GODIŠNJI PLAN PROFESIONALNOG USAVRŠAVANJA

Kao instrument planiranja i profesionalnog obučavanja i usavršavanja postojećeg i budućeg kadra, pristupa se izradi godišnjeg plana profesionalnog obučavanja i usavršavanja zaposlenika u općinama. Preporučuje se da pripreme godišnjeg plana započnu u septembru tekuće godine, uporedo sa periodom pripremanja i izrade budžeta u općinama (pogledajte sliku 2). Priprema može obuhvatiti procjenjivanje općih potreba za profesionalnim obučavanjem i usavršavanjem, ispitivanjem svih zaposlenika putem jednostavnih upitnika, ili kroz razgovore. Prije razmatranja nacrtu sljedećeg godišnjeg plana, službenik za ULJR bi trebao ocijeniti efikasnost prethodnog godišnjeg plana. Pouke iz prethodnog perioda trebalo bi primijeniti u novom planu. Taj program trebalo bi donositi svake godine. U skladu sa procjenom potreba, i odluke o prioritetima, službenik za ULJR, ili malobrojnija komisija, ovlašteni od strane načelnika, trebaju uporediti zahtjeve za profesionalnim obučavanjem i usavršavanjem, sa finansijskim mogućnostima. Rangiranje se može vršiti prema unaprijed definiranim kriterijima. U cilju što boljeg kvaliteta obuke, potrebno je planirati:

- Ko treba biti obučen?
- Kada treba biti obučen?
- Iz kojih oblasti?
- Cilj i rezultati željene obuke.
- Finansijska sredstva potrebna za realizaciju plana profesionalnog obučavanja i usavršavanja.



Proces planiranja, provedbe i ocjenjivanja godišnjeg plana profesionalnog usavršavanja

NAPOMENA: Sve tri faze/koraka profesionalnog obučavanja i usavršavanja (procjena i planiranje, provedba, i ocjenjivanje, vidi tačku 3) odnose se na sve zaposlenike općine. Međutim, posebno osjetljive grupe su novozaposleni, izabrani zvaničnici i vježbenici/pripravnici. Zbog toga će ove grupe bit posebno obrađene.



Novozaposleni:

Kod profesionalnog obučavanja i usavršavanja novozaposlenih, koncept obuke baziran je na pažljivoj analizi sadržaja posla, kao i pretpostavljenim osobinama polaznika. Rukovodioci organa uprave trebali bi odrediti jednog ili više službenika, koji će neposredno pomagati rad novozaposlenih, dakle dodijeliti mu *mentora*. Tu funkciju mogli bi vršiti rukovodioci organizacijskih jedinica, ili drugi službenici, koje odredi rukovodilac organa uprave. Mentori bi trebali pomoći novozaposlenima da razumiju ciljeve i relevantne aspekte organa uprave, upoznaju druge zaposlenike u firmi, saznaju šta se očekuje od njih na određenom radnom mjestu, te procijene potrebe za eventualnim dodatnim obučavanjem.

Izabrani zvaničnici

Sekretar općinskog vijeća (OV/SO) odgovoran je za utvrđivanje stanja potreba za organiziranje profesionalnog obučavanja i usavršavanja, kao i za njegovo organiziranje, a u suradnji sa načelnikom općine, predsjedavajućim OV/SO, te ovlaštenim ustanovama i organizacijama koje mogu pružiti ove obuke. Za ove svrhe treba planirati namjenska finansijska sredstva u budžetu. Preporučujemo da sekretar OV/SO surađuje sa službenikom za ULJR u oblasti profesionalnog obučavanja i usavršavanja izabranih zvaničnika.

(Pogledati u prilogu: plan profesionalnog usavršavanja zvaničnika)

Vježbenici/pripravnici

Osnovni razlog za prijem pripravnika jeste njihovo stručno osposobljavanje za samostalno obavljanje poslova u struci. Štoviše, općine dobijaju deficitarnu struku, kao, naprimjer, stručnjake za informatičke tehnologije. U cilju pravilnog i planskog osposobljavanja, u organu državne službe treba donijeti program profesionalnog obučavanja i usavršavanja pripravnika, u toku trajanja pripravničkog staža. Način provedbe tog programa ima za cilj da pripravnik planski, i po određenom redoslijedu, u toku trajanja pripravničkog staža provede neko vrijeme na svakom radnom mjestu, na kojem se obavljaju poslovi koji odgovaraju njegovoj stručnoj spremi. To predstavlja i osnovni zadatak pripravnika. Program treba biti urađen odmah po prijemu pripravnika.

Također, preporučuje se da rukovodilac odredi jednog ili više službenika koji će neposredno nadzirati rad pripravnika. Oni su dužni usmjeravati rad pripravnika, i davati mu odgovarajuće upute i objašnjenja o načinu obavljanja poslova obuhvaćenih programom obuke. Ni u kojem slučaju ne bi trebalo dopustiti da se pripravnik sam snalazi u obavljanju planiranih poslova, već to treba obavljati pod stalnim nadzorom nadređenog. Osposobljavanje pripravnika za samostalan rad vrši se kroz praktični rad i učenje, uz stručnu pomoć, i pod nadzorom nadređenih službenika, a ovisno o stepenu i vrsti školske spreme.

Program obuke sastoji se iz općeg i posebnog dijela.

Kroz opći dio programa, pripravnici se upoznaju s osnovama iz upravnih oblasti, koje su potrebne za obavljanje poslova iz nadležnosti organa uprave, i to: osnove ustavnog sistema, osnove državne uprave, upravni postupak i upravni spor, radni odnosi i uredsko poslovanje, evropske integracije, a prema programu i literaturi za polaganje stručnog ispita službenika. Trajanje tog dijela programa je kontinuirano, tokom cijele godine obavljanja pripravničkog staža. Dok se opći dio odnosi na sve službenike, posebni dio programa stručnog osposobljavanja pripravnika ovisi o vrsti školske spreme pripravnika.



Program stručnog osposobljavanja i plan profesionalnog obučavanja i usavršavanja, dostavljaju se pripravniku. Pripravnik je dužan voditi dnevnik rada o poslovima na kojima radi, odnosno za koje se obučava, kao i vremenu provedenom na tim poslovima, a dnevnik jednom mjesečno ovjerava mentor. Nakon završene obuke pripravnika, njegov plan obuke i dnevnik rada, neposredno nadređeni dostavlja rukovodiocu organa uprave na ovjeru.

(Pogledati prilog za primjer programa rada pripravnika (koraci, trajanje, zadaci), dokument programa, plana obuke i dnevnika).

3.1.3 PRILAGOĐAVANJE POTREBA FINANSIJSKIM MOGUĆNOSTIMA

Neminovno je da planiranje profesionalnog obučavanja i usavršavanja ima posljedice na finansijske mogućnosti općine. Zbog toga je uvijek potrebno u obzir uzeti i odnos između potreba za profesionalnim obučavanjem i usavršavanjem i realnih finansijskih mogućnosti općine. Najčešći troškovi profesionalnog obučavanja i usavršavanja su:

- a) Naknada za učešće,
- b) Putni troškovi (gorivo, hrana, smještaj),
- c) Naknada za instruktora,
- d) Materijal, knjige, skripte,
- e) Naknada za unajmljeni prostor,
- f) Ostali troškovi.

NAPOMENA: Ova finansijska sredstva treba isključivo koristiti za stručno i specijalizirano usavršavanje, a ne za redovno školovanje kadrova, koji nisu deficitarni na tržištu rada (naprimjer, onih sa VI stepenom stručne spreme, gdje je preduvjet VII stepen), s obzirom na veliki broj nezaposlenih sa traženom kvalifikacijom na tržištu rada.

S obzirom da svaka općina ima ograničena finansijska sredstva, otvaraju se razne mogućnosti uštede tih sredstava pri organiziranju obučavanja i usavršavanja:

- Interna obuka provedena od strane stručno osposobljenog zaposlenika
- Angažiranje stručnjaka iz druge općine
- Unajmljivanje ovlaštenih ustanova za obuke, zajedno sa drugim općinama iz regije, i podjela troškova
- U cilju racionalizacije utroška sredstava i radnog vremena, angažirati stručnu osobu da provede obuku u općini za veći broj zaposlenih
- Iskoristiti mogućnosti besplatnog obučavanja, koje nude razne međunarodne organizacije, Agencija za državnu službu, nadležna ministarstva, savezi općina i gradova, itd.
- Provjeriti plan obuka ovlaštenih ustanova, koje nude obuke po povoljnijim cijenama
- Zaposlenici ponekad mogu snositi dio troškova (naprimjer, općina pokriva troškove kotizacije, zaposlenik troškove puta)



Gotovo svaka općina ima ograničene finansijske mogućnosti, i svaki trošak se treba valjano planirati. Ovaj posao može biti olakšan ako se troškovi profesionalnog obučavanja i usavršavanja uvrste u budžet.

3.2 PROCES PROVEDBE PROFESIONALNOG OBUČAVANJA I USAVRŠAVANJA

Treba imati na umu da polaznici najviše nauče iz iskustva na određenom poslu. Ovo ukazuje na to da se program profesionalnog obučavanja i usavršavanja treba sastojati od pohađanja obuke u centrima namijenjenim za ovu svrhu, kao i da obuku treba provoditi kroz svakodnevno obavljanje posla. Dakle, govorimo o kombinaciji učenja na poslu i izvan njega.

3.2.1 IZVORI PROFESIONALNOG OBUČAVANJA I USAVRŠAVANJA

Profesionalno obučavanje i usavršavanje mogu organizirati:

- Ustanove za profesionalno obučavanje i usavršavanje,
- Nadležna ministarstva i agencije,
- Savezi općina i gradova (RS i FBiH),
- Vanjski konsultanti,
- Međunarodne organizacije i NVO-i,
- Općine-partneri,
- Stručnjaci iz organa uprave (unutarnji eksperti).

Izvori profesionalnog obučavanja i usavršavanja su i:

- Razmjena dobrih iskustava iz prakse,
- Stručna literatura,
- Unutarnji izvori.

3.2.2 KAKO OSIGURATI USPJEŠNO PROFESIONALNO OBUČAVANJE I USAVRŠAVANJE

Da bi profesionalno obučavanje i usavršavanje bilo uspješno, moraju postojati preduvjeti – spremnost, nivo razvijene svijesti i motivacija polaznika, kvalitetno obučen predavač, kao i materijalno-tehnička sredstva. Kada se govori o *spremnosti*, pretpostavlja se da polaznici posjeduju osnovne vještine i znanja, neophodna za učenje gradiva, koje im je prezentirano. Drugi preduvjet za učenje je *motivacija* polaznika. U idealnom slučaju, polaznici bi trebali uvidjeti potrebu za novim vještinama, i razumjeti na koji način obučavanje može biti korisno za njih. Iako svako učenje ne može potaknuti motivaciju, ono je efikasnije ukoliko polaznik ima želju da uči.



Postoji nekoliko načina motiviranja polaznika. Ispitivanja¹ su pokazala da očekivanja i stavovi polaznika, kada započnu program profesionalnog obučavanja i usavršavanja, mogu utjecati na njihove reakcije na program, i na to koliko uče. Očigledno je da oni, koji se sami odluče za profesionalno obučavanje i usavršavanje, nauče više od onih koji su određeni da to urade. Štoviše, pojedinci koji grade karijeru skloniji su prihvatanju novih znanja i vještina. Općina, ili osoba za ULJR, mogu utjecati na stavove potencijalnih polaznika njihovim angažiranjem već u fazi procjene potreba, tj. dajući stvarni pregled profesionalnog obučavanja i usavršavanja – koje koristi mogu očekivati po završetku programa.

Brojne studije pokazale su da je pojedinac efikasniji kada postavi određene ciljeve za sebe, nego kada te ciljeve postave drugi, odnosno, kada su oni nejasni. Zbog toga, vrlo je važno da je cilj svake konkretne obuke jasan i mjerljiv. **Primjer** jasno definiranog cilja je:

Svi učesnici su u mogućnosti koristiti program DOCUNOVA za unos i davanje podataka.

Službenik za ULJR ima veoma važnu ulogu kod podizanja nivoa svijesti zaposlenih o potrebama i koristi obučavanja.

Šta motivira zaposlene da učestvuju u profesionalnom obučavanju i usavršavanju?

- Spremnost nadređenih da prihvate nova rješenja, predložena od strane zaposlenika koji su prošli obuku,
- Potvrda o učešću (certifikat) za sve polaznike,
- Povećane šanse za unapređenje u službi, nagrade, bolja ocjena rada, i sl.
- Pohvala od strane nadređenog i evidencija u personalnom dosjeu,
- Spoznaja značaja i prednosti učešća na kursovima, seminarima, konferencijama, radionicama, i dr. (to se cijeni kod ocjenjivanja rada),
- Finansijski aspekti, naprimjer, općina snosi troškove obučavanja i usavršavanja,
- Nefinansijski aspekti, kao što su promjena sredine tokom trajanja obuke, mogućnost kompjuterskog povezivanja sa službenicima iz raznih dijelova BiH, razmjena znanja i iskustava, itd.

3.2.3 INTERNO ORGANIZIRANO PROFESIONALNO OBUČAVANJE I USAVRŠAVANJE

Kod interno organiziranog profesionalnog obučavanja i usavršavanja u okviru organa uprave, obučavanje mogu vršiti službenici koji dobro poznaju pojedine oblasti za koje se obuka organizira, ili su već ranije prošli tu obuku i stekli naprednija znanja, koja mogu prenijeti polaznicima. Otvorena je i mogućnost angažiranja službenika iz drugih organa uprave za vršenje obuke. Takva razmjena dobrih iskustava iz prakse, stručnih znanja i iskustava, ujedno je i dobar primjer međusobne suradnje općina.

¹Irwin L. Goldstein and Kevin Ford, *Training in Organizations: Needs Assessment, Development and Evaluation*, Pacific Grove, Calif.: Brooks/Cole, 2001.



Nakon određivanja cilja i učesnika, treba odrediti metodu provedbe profesionalnog obučavanja i usavršavanja. Moguće metode obučavanja su sljedeće:

- Predavanje,
- Prezentiranje i rasprava u grupama,
- Praktično učenje putem studija slučaja, i rad u malim grupama na konkretnim pitanjima, razmjena iskustava i saznanja u velikoj grupi,
- Vježbe,
- Podjela raznih uloga,
- Upoznavanje sa dobrim iskustvima iz prakse drugih općina,
- Filmovi,
- Radionice.

Razna obučavanja i radionice nude kombinaciju tehnika/metoda, a različite metode daju različite rezultate.

	PREDNOSTI	NEDOSTACI
PREDAVANJA	Obuhvata veliki broj osoba	Pažnja većine osoba traje 5-10 minuta, većina podataka, koji su kasnije dobijeni, nije usvojena
PREZENTIRANJE I RASPRAVA U GRUPAMA	Veća šansa za učešće u raspravi, dinamika - povećana pažnja	Dominantni učesnici skrenu raspravu u svom smjeru
STUDIJE SLUČAJA, VJEŽBE, ULOGE, RAD U MALIM GRUPAMA	Stvarna situacija dočarana, mogućnost direktnog usvajanja - postavljanja pitanja o onom što je nejasno	Neka pitanja ostaju bez odgovora, kontakt je ograničen na određene osobe, neko je stidljiv, dok drugi dominiraju tokom rasprave
UPOZNAVANJE SA ISKUSTVIMA IZ PRAKSE DRUGIH OPĆINA	Veoma efikasno, jer je zasnovano na stvarnoj situaciji, naučeno može biti vrlo lako primijenjeno	Mali broj učesnika. Ne mora značiti da se naučeno, ili već viđeno, može primijeniti u nekim drugim okolnostima

Vrijeme i mjesto

Vrijeme održavanja profesionalnog obučavanja i usavršavanja treba određivati imajući na umu obaveze specifične ciljne grupe prema kalendaru, naprimjer, februar je nepovoljan period, jer osoblje iz odjela za finansije priprema tromjesečni izvještaj budžeta, i sl. Poželjno je da se profesionalno obučavanje i usavršavanje održava tokom radnog vremena, jer je motivacija za rad veća, kao i prisustvo polaznika.

Profesionalno obučavanje i usavršavanje trebalo bi se održavati u općinama ili ustanovama koje one sufinansiraju, kako bi se umanjili troškovi (škola, sala općine, itd.), uzimajući u obzir tehničke i organizacijske specifičnosti, naprimjer, dovoljno mjesta za rad više manjih grupa, platno za *Power Point* prezentiranje.



Kako uvjeriti osoblje da i sami postanu instruktori/prezentatori?

- Preporučljivo je da službenik za ULJR pruža podršku prezentatoru prilikom pripremanja materijala,
- Prezentiranje stečenih znanja treba cijiniti prilikom ocjenjivanja,
- Zvanično priznanje od strane načelnika u obliku ličnog pisma ili zahvalnice,
- Suradnja instruktora, tako da se međusobno nadopunjuju, a povećava se kvalitet obuke,
- Finansijska nadoknada instruktorima, u skladu sa finansijskim mogućnostima općine.

3.2.4 PROFESIONALNO OBUČAVANJE I USAVRŠAVANJE ORGANIZIRANO IZVAN ORGANA UPRAVE

Pri organiziranju profesionalnog obučavanja i usavršavanja izvan samog organa uprave, naročito treba obratiti pažnju na troškove. Često organ uprave ima više zainteresiranih učesnika, a nedovoljno finansijskih sredstava da ih sve pošalje na obuku izvan organa uprave. Službenik za ULJR treba da, na osnovu provedene ankete zainteresiranih učesnika i potreba općine, napravi plan profesionalnog obučavanja i usavršavanja iz određenih oblasti.

Učesnici profesionalnog obučavanja i usavršavanja, organiziranog izvan organa uprave, trebaju prenijeti stečeno znanje svojim kolegama. To se može uraditi na sljedeći način:

- Podjelom materijala, kao što su: zabilješke, kopije prezentacija i ostali materijali,
- Pripremom kraće prezentacije, ili studije slučaja za kolege koji rade na sličnim poslovima,
- Organiziranjem unutarnjih radnih sastanaka, na kojima bi se i ostali zaposlenici upoznali sa temom obuke, stečenim znanjem i vještinama,
- Izvještajem o provedenom profesionalnom obučavanju i usavršavanju, sa glavnim zaključcima i/ili porukama.

3.2.5 NAJČEŠĆI TIPOVI PROFESIONALNOG OBUČAVANJA U MODERNOJ UPRAVI

Za poboljšanje neophodnih vještina zaposlenika u modernoj upravi, predlaže se profesionalno obučavanje i usavršavanje iz sljedećih oblasti:

a) Obuka u oblasti informatičkih tehnologija (IT) trebala bi obuhvatiti sljedeće oblasti:

- **Osnovne operativne sisteme** (*Word, Excel, Power Point*, i dr.), koje bi trebali proći svi zaposleni koji rade na računaru.
- **Specijalizirane programe**, koji su namjenski urađeni za uređenje i unapređenje određenih oblasti u radu jedinica lokalne samouprave, kao što su programi za elektronsko praćenje dokumenata, od ulaska do arhiviranja, programi za matične knjige, finansijsko poslovanje, kao i specijalizirani programi u oblasti katastra i geodetskih poslova, radnih odnosa, i sl. Dakle, njihovu primjenu trebali bi proći



zaposlenici koji rade u službama gdje se upotrebljavaju navedeni programi.

- **Internet** - Neophodno je izvršiti profesionalno obučavanje i usavršavanje svih zaposlenika javnog sektora s osnovama korištenja, prednostima, mogućnostima, ali i određenim nedostacima, odnosno lošim stranama Interneta.

b) Upoznavanje zaposlenika sa Kodeksom ponašanja

Svrha Kodeksa ponašanja je da se njegovim prihvatanjem i dosljednom primjenom uspostavi primjeren nivo profesionalnog odnosa i kulture službenika u ophođenju sa strankama i drugim subjektima, u cilju promoviranja i zaštite poslovnog, odnosno sveukupnog ugleda općine.

Načelima Kodeksa ponašanja, u dijelu koji se odnosi na poštivanje prava i obaveza iz radnog odnosa, propisano je da su službenici dužni osigurati stalno opće i stručno usavršavanje i kulturno ponašanje, praćenje stručne literature, pohađanje tečajeva, seminara, i sl., osposobljavanje za rukovanje i korištenje novih sredstava rada, itd. Povreda ovih odredbi Kodeksa ponašanja povlači moralnu odgovornost, a može se iskoristiti i kao osnova za pokretanje disciplinskog postupka. Službenik za ULJR trebao bi upoznati zaposlene sa Kodeksom ponašanja, a naročito sa posljedicama njegovog nepoštivanja. Postupanje u skladu sa Kodeksom ponašanja obavezno je za sve zaposlene, kako na radu, tako i u vezi s radom.

Preporuka:

- Novozaposleni bi se odmah po prijemu trebali upoznati sa Kodeksom ponašanja.
- Svi zaposlenici bi trebali imati primjerak Kodeksa ponašanja (rukovodstvo treba biti primjer zaposlenima, kako u izvršavanju poslova na radnom mjestu, tako i u ponašanju, i primjerenom odijevanju na radnom mjestu i izvan njega. Rukovodstvo treba biti svjesno da istinski autoritet počiva na znanju i ličnom primjeru). Zbog toga, primjerak Kodeksa ponašanja treba biti dostupan svakom zaposlenom.
- Kodeks ponašanja treba jednako primjenjivati u svim službama, i od strane svih zaposlenih.

c) Profesionalno obučavanje i usavršavanje iz oblasti komunikacije

Zaposleni se trebaju profesionalno obučavati i osposobljavati, kako bi unaprijedili komunikacijsku sposobnost – poboljšali vještine u govoru, izgled, javni i medijski nastup, ubjedljivost, iskazali ljudsku toplinu, iskrenost, sposobnost aktivnog slušanja i razumijevanja drugih, sposobnost diferenciranog komuniciranja sa raznim sugovornicima, sposobnost ubjeđivanja i argumentacije. U cilju poboljšanja komunikacije, preporučuje se korištenje:

- **Interneta/Intraneta** - Koji je jeftin i efikasan vid unutarnje i vanjske komunikacije
- **E-mail računa/naloga** - Način na koji se svaki vanjski suradnik, kao i kolega iz uprave, može direktno obratiti zaposleniku, koji je nadležan za dati predmet. Uvođenje lične e-mail adrese, doprinosi efikasnijem komuniciranju, bržem rješavanju zadataka, a zasigurno i uštedi vremena i novca.
- **Telefona** - Uz korištenje suvremene elektronske komunikacije, službenici bi trebali posjedovati i osnovne vještine komunikacije putem telefona, kako sa kolegama,



tako i sa strankama/građanima. Konkretno, *telefonski razgovori* trebali bi biti koncizni, orijentirani na konkretan problem, trebali bi imati ograničeno vrijeme trajanja, a zaposleni, koji vode telefonske razgovore, trebali bi imati pristojan ton. Zbog toga, treba razmotriti slanje zaposlenika, koji često koriste telefon u svom radu, na specijalizirano obučavanje iz telefonskog komuniciranja.

d) Obuka iz stranih jezika

Naročito su neophodni za neke pozicije – službenik za informiranje, službenik za privredni razvoj, službenik koji je zadužen za međunarodne projekte, za javne nabavke, itd.

e) Obučavanje o strateškom planiranju i praćenju – relevantno za rukovodioce organa uprave i članove komisije za strateški razvoj. O dobrom strateškom planu najčešće ovisi dinamika i pravac razvoja upravne općine, zbog čega je neophodno obučiti ljude da shvate šta je to strateško planiranje, njegovu važnost, način izrade strateškog plana, te osigurati njegovu realizaciju.

3.2.6 KONTINUIRANO PROFESIONALNO USAVRŠAVANJE

Kako bi se osiguralo kontinuirano profesionalno usavršavanje, potrebno je:

- Uključiti ovu obavezu u opise poslova i radnih zadataka,
- Nadređeni treba procijeniti u kom trenutku je daljnje profesionalno obučavanje i usavršavanje neophodno,
- Rukovodioci su dužni omogućiti nesmetano korištenje (pretplata, umnožavanje, kopiranje) odgovarajućih službenih glasila/novina,
- Rukovodilac organa uprave treba svake godine u budžetu planirati finansijska sredstva za nabavku službenih glasila/novina, zbirki zakonskih propisa, stručnih časopisa i druge stručne literature neophodne za rad službenika.



3.3 PROCES OCJENJIVANJA PROFESIONALNOG OBUČAVANJA I USAVRŠAVANJA

Profesionalno obučavanje i usavršavanje *ocjenjuje* se kako bi se:

- Utvrdilo da li je postignut cilj obuke,
- Unaprijedio program profesionalnog obučavanja i usavršavanja.

Prilikom ocjenjivanja, potrebno je obuhvatiti četiri nivoa procjene ocjenjivanja: reakcija, učenje, ponašanje, i rezultat. Svaki nivo obuhvata različita, ali važna pitanja efikasnosti programa profesionalnog usavršavanja.

Reakcija je prvi stepen ocjenjivanja, odnosno doživljaj profesionalnog obučavanja i usavršavanja učesnika. Informacije o reakciji učesnika uglavnom se dobijaju upitnikom tokom, ili odmah po završenom programu. Treba procijeniti najmanje dva aspekta reakcija – da li se učesnicima dopao program, i da li obuku smatraju korisnom.

Stepenom usvojenih koncepata, informacija, kao i vještina, procjenjuje se **naučeno gradivo**, na čije poboljšanje je profesionalno obučavanje i usavršavanje bilo usmjereno.

Ocjenom ponašanja ispituje se da li je došlo do promjena u radu kod učesnika, nakon provedenog profesionalnog obučavanja i usavršavanja, tj. da li je vidljivo korištenje naučenog gradiva.

Konačno, **isplativost profesionalnog obučavanja i usavršavanja** možemo procijentati ako sagledamo odnos troškova provedbe programa i njegove koristi za ustanovu/državni organ. Troškovi su procjenjiv dio, dok korist može biti slobodno procijenjena (od strane nadređenog, suradnika), ili statistički mjerena (da li postoje rješenja, ima li žalbi na rad, da li su rješenja održiva, itd.). Ukratko, sagledava se ušteda vremena i sredstava, poboljšanje efikasnosti rada, kvalitet usluge, promjena u stavovima zaposlenika.

3.3.1 NAČINI OCJENJIVANJA PROFESIONALNOG OBUČAVANJA I USAVRŠAVANJA

- Upitnik (obrasci za ocjenjivanje),
- Razgovor sa polaznicima u pogledu kvaliteta obuke,
- Praćenje od strane neposredno nadređenih o koristima profesionalnog obučavanja i usavršavanja kroz rezultate rada.

Rezultati ovog ocjenjivanja trebali bi biti dostupni instruktorima i službeniku za ULJR. Službenik za ULJR mogao bi pomoći instruktoru da se usavrši u onim oblastima koje su (negativno) označene od strane učesnika. Pisane dokaze o provedenom profesionalnom obučavanju i usavršavanju trebalo bi čuvati. Dakle, statistika, rezultat poređen sa ciljem profesionalnog obučavanja i usavršavanja, prezentacijske vještine, itd.

NAPOMENA: Podaci o svim obučavanjima, interno i eksterno organiziranim, u kojima su učestvovali zaposleni u organima uprave, trebali bi biti zabilježeni (statistika i procjena kvaliteta).



3.3.2 OCJENJIVANJE GODIŠNJEG PLANA PROFESIONALNOG OBUČAVANJA I USAVRŠAVANJA

Načelnik općine ocjenjuje efekt realizacije godišnjeg plana profesionalnog obučavanja i usavršavanja kroz izvještaj koji treba sadržavati statističke pokazatelje, utjecaj obuke, promjenu u kvalitetu obavljanja posla, kao i finansijske posljedice realiziranog plana profesionalnog obučavanja i usavršavanja u odnosu na uložena sredstva.

Analizom treba postići odgovore na sljedeća pitanja:

- Ko je prošao koju obuku (tema, unutarne, vanjsko i broj polaznika)?
- Koliko je obuka bila korisna za svakodnevni rad?
- Da li je obuka donijela očekivane promjene?
- Ako nije, koji su razlozi?
 - Znanje stečeno na obuci je neprimjenjivo i nedovoljno.
 - Polaznici nisu usvojili očekivana znanja – zašto?
 - Nadređeni nije zainteresiran za nove ideje/promjene.
 - Razno.

Rezultati analize trebaju biti sastavljeni u formi zaključaka, koji će služiti kao osnov za kreiranje budućih planova profesionalnog obučavanja i usavršavanja. Pored sagledavanja dometa i utjecaja prošlogodišnjeg plana, također se preporučuje uvrštavanje preporuka o tome kako povećati vrijednost profesionalnog obučavanja i usavršavanja za uloženi novac. Neophodno je uspostaviti kontrolne mehanizme tokom postupka, kao i po završetku postupka profesionalnog obučavanja i usavršavanja.

Kontrolni mehanizmi trebaju obuhvatiti:

- Provjeru namjenskog korištenja planiranih budžetskih sredstava,
- Testiranje stečenih znanja i vještina,
- Primjenu stečenih znanja i vještina u praksi,
- Uzročnu povezanost profesionalnog obučavanja i usavršavanja i postupka ocjenjivanja.

Općenito, *situacija u općinama u oblasti profesionalnog obučavanja i usavršavanja* mogla bi se poboljšati, ukoliko bi:

- Bila povećana suradnja i razumijevanje nosilaca izvršne i zakonodavne vlasti pri planiranju budžetskih sredstava za profesionalno obučavanje i usavršavanje,
- Viši organi vlasti kvalitetnije pristupili profesionalnom obučavanju i usavršavanju i više surađivali sa jedinicama lokalne samouprave na ovom planu,
- Profesionalno obučavanje i usavršavanje bilo provođeno vlastitim resursima (najstručniji službenici izvode obuke),



- Sredstva za ove namjene bila bolje planirana (naprimjer, izdvajanje više sredstava za suvremenu tehničku opremu),
- Bio povećan nivo svijesti općinskog rukovodstva i zaposlenih o značaju i potrebi stalnog profesionalnog obučavanja i usavršavanja.

4. ULOGA SLUŽBENIKA ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Radno mjesto službenika za ULJR trebalo bi poprimiti veći značaj u općinama. Konkretno, uloga ovog službenika u oblasti profesionalnog obučavanja i usavršavanja zaposlenika bila bi:

- Koordiniranje i planiranje profesionalnog obučavanja i usavršavanja službi i zaposlenih,
- Učešće u pripremi sredstava budžeta za profesionalno obučavanje i usavršavanje,
- Usmjeravanje i motiviranje/podrška pri obučavanju i usavršavanju,
- Uspostava suradnje s organizacijama koje vrše profesionalno obučavanje i usavršavanje, kao i sa drugim jedinicama lokalne samouprave,
- Kontinuirana suradnja sa rukovodiocima organa uprave, nadređenim i ostalim službenicima,
- Provedba ankete u procesu planiranja profesionalnog obučavanja i usavršavanja,
- Provedba analiza provedenog profesionalnog obučavanja i usavršavanja,
- Plasiranje informacija i izvještaja o izvršenom profesionalnom obučavanju i usavršavanju.

Iz svega navedenog proizilazi da radno mjesto službenika za ULJR treba predvidjeti prilikom sistematizacije radnih mjesta.

Na CD-u, koji se nalazi u prilogu ovom Vodiču, možete pronaći sljedeće dokumente:

- Anketa i analiza o stručnom usavršavanju
- Odluka o obuci zastupnika
- Plan stručnog usavršavanja i obuke službenika
- Pravilnik o obrazovanju i usavršavanju zaposlenih
- Program za stručno osposobljavanje pripravnika



V. KOMUNIKACIJA



1. CILJ OVOG POGLAVLJA

Cilj ovog poglavlja je da ukaže na značaj dobre komunikacije unutar općina, kao i kvalitetne komunikacije ovih jedinica prema vani. Komunikacija je jedan od instrumenata uspješnog poslovanja općinskih organa vlasti. Komuniciranjem se promoviraju važni zadaci i smjele zamisli općine, i uspostavljaju partnerski odnosi između općinskih organa vlasti i građana.

Načini i oblici komuniciranja određuju se sadržajem i ciljevima rada institucija općinskih organa vlasti. Kada se općenito govori o potrebi kvalitetne komunikacije unutar općinske administracije, kao i komunikacije od strane te administracije prema vani, dolazi se do podjele na oblike unutarnje i vanjske komunikacije. U nastavku teksta bit će predstavljeno postojeće stanje u oblasti unutarnjeg i vanjskog komuniciranja, te će biti predloženi sami oblici unutarnje i vanjske komunikacije, koji će biti upotpunjeni ukazom na prednosti različitih koncepata. Na kraju će biti potrebno napraviti osvrt na moguće uloge službenika za ULJR, kao posrednika u komunikaciji.

U ovom poglavlju govori se o:

- **Značaju komunikacije u radu općinskih organa vlasti**
- **Načinima dvosmjerne unutarnje komunikacije**
- **Načinima dvosmjerne vanjske komunikacije**
- **Ulozi službenika za ULJR**



2. PREGLED TRENUTNE SITUACIJE

Uvođenje prakse modernog i institucionaliziranog komuniciranja unutar organa vlasti, a posebno unutar općinskih organa vlasti, relativno je novo iskustvo kada je u pitanju Bosna i Hercegovina. Tako, u praksi, tek u malom procentu, nailazimo na postojanje modernih mehanizama komuniciranja, i u pitanju su, većinom, tek uvedeni pilot-projekti.

Ako se krene od postojećeg zakonskog okvira, onda se mogu navesti sljedeći zakoni koji, u dijelovima, daju osnov za kvalitetnije komuniciranje:

- ***Zakon o slobodi pristupa informacijama u Bosni i Hercegovini*** („Službeni glasnik BiH“, broj: 28/00),
- ***Zakon o slobodi pristupa informacijama u Federaciji Bosne i Hercegovine*** („Službene novine FBiH“, broj: 32/01),
- ***Zakon o slobodi pristupa informacijama*** („Službeni glasnik Republike Srpske“ br: 20/01),
- ***Zakon o principima lokalne samouprave u Federaciji Bosne i Hercegovine*** („Službene novine FBiH“, broj: 49/06), i
- ***Zakon o lokalnoj samoupravi Republike Srpske*** („Službeni glasnik Republike Srpske“, broj: 101/04, 42/05 i 118/05).

Navedenim zakonima daje se posebna pažnja dvosmjernoj komunikaciji između građana i organa vlasti. Komunikacija organa vlasti sa stanovnicima, odnosno sa građanima na općinskom nivou, još uvijek ne osigurava dovoljno efikasan, odgovoran i transparentan rad općinskih organa vlasti. Ovdje se naglašava da, kroz komunikaciju, javnost mora biti dio cjelokupnog procesa rada administracije (naprimjer, od uključenosti interesnih grupa građana u faze planiranja, donošenja i provedbe odluka). Kada se radi o općinama, posebno je istaknuta uloga i značaj službenika za informiranje. Pored njega, moderna praksa uvodi i poziciju glasnogovornika/službenika za odnose s javnošću općine. U praksi, većina općina ima definiranu oblast djelovanja osobe, ili ureda za odnose s javnošću.

(Pogledati prilog za primjer opisa posla i radnih zadataka službenika za informiranje)

Iako relativno šturi po sadržaju, kada je u pitanju detaljna regulacija mogućnosti komunikacije, navedeni zakoni, s druge strane, predstavljaju korak unaprijed, i otvaraju širok spektar mogućnosti za kreativniji pristup u razvijanju različitih mehanizama komuniciranja na lokalnom nivou. Vanjska komunikacija općina do sada je, uglavnom, bila neplanska, a komuniciranje unutar samih općina relativno je nekoordinirano, što otežava funkcionalnost rada. Oko 40 općina učestvuje u projektu koji za cilj ima razvijanje, usvajanje i primjenu općinskih strategija komuniciranja s javnošću. Ovakvim, i sličnim dokumentima, strateški se planira razvijanje mehanizama komunikacije i razbijanje postojećih predrasuda o općinama, kao zatvorenim birokratskim organizacijama.

(Pogledati prilog za primjer: strategije komunikacije)



Gotovo potpuno zanemaren segment u uspješnosti poslovanja općinske strukture je uspostavljena i efikasna unutarnja komunikacija. Iako često spominjana kao osnovni problem lošeg ili nedovoljno dobrog funkcioniranja općine kao organizacije, do sada je malo urađeno na poboljšanju ovog vida komunikacije. Razlog tome jeste, između ostalog, postojanje tzv. direktivnog oblika komunikacije, gdje se komunikacija svodi na davanje direktnih uputa (dakle jednosmjerna komunikacija). Drugi razlog može biti u nedostatku ideja i inicijative, čijom primjenom bi se znatno poboljšao protok informacija unutar općine. Loša, nedovoljna, ili pogrešno vođena unutarnja komunikacija gotovo sigurno vodi ka nedovoljnoj produktivnosti i smanjenoj motiviranosti općinskog osoblja, što se, također, negativno odražava i na vanjsku komunikaciju.

3. OBLICI EFIKASNE DVOSMJERNE UNUTARNJE KOMUNIKACIJE

Koje su prednosti dobre komunikacije?

- Poboljšan timski rad,
- Bolji protok informacija,
- Povećana efikasnost i motivacija,
- Stvaranje pozitivne atmosfere u radnom okruženju,
- Povećana transparentnost rada,
- Efikasnije rješavanje problema.

Dobra unutarnja komunikacija motivacija je za bolji rad zaposlenih u jednoj organizaciji, jer povećava razumijevanje zajedničkih smjelih zamisli organizacije, i doprinosi jačanju timskog rada.

Unutarnja komunikacija, koja će biti obrađena u ovom dijelu Vodiča, odnosi se na sljedeće oblike komunikacije:

- Između načelnika i službenika na rukovodećim mjestima,
- Između službi,
- Između službenika na rukovodećim mjestima i službenika u okviru službe,
- Između načelnika i svih zaposlenih u općinskoj administraciji,
- Između OV/SO i izvršne vlasti,
- Unutar OV/SO.

NAPOMENA: Ovdje se pokušava ukazati na moguće koncepte, koji su podložni stalnim promjenama, u skladu sa novonastalim potrebama.



3.1 KOMUNIKACIJA IZMEĐU NAČELNIKA OPĆINE I SLUŽBENIKA NA RUKOVODEĆIM MJESTIMA

Značaj ovog vida komunikacije je u razmjeni informacija na najvišem nivou, unutar organa lokalne uprave.

Komunikacija od službi prema načelniku

U cilju omogućavanja adekvatnog protoka informacija između načelnika i službenika na rukovodećim mjestima, ali i uspostave oblika dvosmjernog komuniciranja, potrebno je utvrditi mehanizam, i imenovati osobu koja će biti odgovorna za koordiniranje toka informacija, kako od načelnika prema službama, tako i u suprotnom smjeru. Rukovodilac službe odlučuje na koji način će, potrebne informacije, prijedlozi ili zahtjevi, biti proslijeđeni načelniku.

Rukovodilac službe može se, prema potrebi, usmeno obraćati načelniku. Ovaj pristup, iako praktičniji i jednostavniji, posjeduje određene nedostatke. Tako, naprimjer, nema evidencije o protoku informacija. Zbog toga bi, ipak, bilo poželjno da rukovodilac službe sa načelnikom komunicira pismenim putem, kao i da prima pismene zahtjeve unutar službe, te da vodi evidenciju o njima. U tom pogledu, ukazuje se na prednosti komunikacije putem elektronske pošte (e-mail) koja, ne samo olakšava i ubrzava protok informacija, nego i omogućava njihovo sigurno arhiviranje.

Redovni sedmični sastanak

Kao jedan od oblika komunikacije između načelnika i službenika na rukovodećim mjestima, pojavljuju se redovni sedmični sastanci, tzv. sastanci kolegija. Cilj tih sastanaka je da se načelnici i službenici na rukovodećim mjestima uzajamno informiraju o tekućim aktivnostima, te da se konsultiraju ili dogovore o potrebnim koracima vezanim za određene novonastale situacije, koje se tiču rada općinskih službi, te donose odluke o materijalima koji trebaju biti prezentirani OV/SO.

Redovni sedmični sastanak trebao bi biti održavan tačno određenog dana radne sedmice, u tačno određeno vrijeme. U praksi se često događa da se ovakvi sastanci održavaju ponedjeljkom ujutro, na početku radne sedmice. Ovo je i svrsishodno, jer se svi uzajamno mogu još jednom podsjetiti na radne zadatke i prioritetne aktivnosti u tekućoj sedmici. Nedostatak je da često nema kvalitetnog izvještaja o radu u prethodnoj radnoj sedmici. U tom smislu bi se, kao rješenje, moglo ponuditi da službenici na rukovodećim mjestima, petkom, pred kraj radnog vremena, načelnicima dostave kratke izvještaje u pisanom obliku, koji bi u naredni ponedjeljak bili obrazloženi, ovisno o potrebi.

Potrebno je naglasiti da u praksi postoje opasnosti koje dovode do manje kvalitete i svrsishodnosti ove vrste sastanaka. Pod opasnostima se misli na: čisto usmene neformalne izvještaje načelnika i službenika na rukovodećim mjestima, neredovno vođenje zapisnika o zaključcima sastanka, opuštena atmosfera, u kojoj dolazi do nekontrolirane diskusije, itd. Iz navedenih situacija, predlažu se konkretne mjere:

- Sastanak treba biti unaprijed pripremljen, konkretan i vremenski prihvatljiv. Priprema može obuhvatiti utvrđivanje dnevnog reda, zajedno sa materijalima koji su vezani za pojedinačne tačke dnevnog reda. Materijali mogu biti dostavljeni unaprijed, rukovodiocima službi, odnosno svima koji će prisustvovati sastanku. Ovdje



ipak treba paziti da ne dođe do pretjeranog formalizma, na uštrb svrsishodnosti sastanka.

- Treba voditi zapisnik sa zaključcima sastanka, i nakon sastanka, dostaviti ga svim učesnicima.
- Prema potrebi, treba održati i vanredni sastanak u toku radne sedmice.

Redovni izvještaji službenika na rukovodećim mjestima o radu službi

Sljedeći vid komunikacije između načelnika i službenika na rukovodećim mjestima ogleda se u pismenim izvještajima službenika na rukovodećim mjestima o radu službi. U praksi, vrši se izrada godišnjih i polugodišnjih izvještaja o radu službi, koji se prezentiraju OV/SO. Ovdje se predlažu posebni pisani izvještaji o radu službi načelniku u toku radne godine.

Primjer: Rukovodilac službe za dogovoreni vremenski period (tri mjeseca, ili pola godine) podnosi izvještaj u pisanom obliku o radu službe načelniku. Izvještaj treba pisati u dogovorenoj formi, i treba biti potpisan od strane rukovodioca službe. Preporučuju se tromjesečni izvještaji, koji otvaraju mogućnost bolje kontrole i uvida u nedostatke, ili dobra iskustva iz prakse rada službi. Također, period od tri mjeseca je razuman osnov za popravljavanje eventualnih nedostataka i mogućih pogreški koje su učinjene. Razlog više, koji govori u prilog tromjesečnim izvještajima, jeste projektni pristup rješavanja, na koji nailazimo u većini općina. Budući da planovi aktivnosti u okviru projekta obično obuhvataju period od tri mjeseca, logično je da i izvještaji budu pisani istovremeno.

Treba napomenuti da se reformom uprave, u skladu sa potrebama, mogu pojaviti i novi načini i oblici komunikacije. Zbog toga su poželjni kreativni analitički pristupi, kao što su ispitivanja zaposlenih o zadovoljstvu i kvalitetu postojeće komunikacije, odnosno protoka informacija u radu jedinice lokalne uprave.

Na kraju treba ukazati na funkciju osobe odgovorne za protok i razmjenu informacija. Ona je, svojim radnim mjestom, usko vezana uz rad načelnika, kao naprimjer, sekretar organa uprave ili šef ureda načelnika. Ta odgovorna osoba:

1. Organizira redovne sedmične sastanke, priprema i dostavlja zapisnike sa sastanaka.
2. Dostavlja informacije bez odlaganja na njihova odredišta, odnosno u što kraćem vremenskom roku.

Kako bi bio olakšan rad odgovorne osobe, predlaže se formiranje distribucijske liste, u kojoj bi bile navedene sve kontakt informacije osoba koje učestvuju u razmjeni informacija.



3.2 KOMUNIKACIJA IZMEĐU SLUŽBI

Da bi se dostigao što veći stepen efikasne javne uprave, neophodno je kvalitetno urediti međusobni odnos komunikacija između službi u okviru administrativne službe. Ovaj vid komunikacije neophodno je jednoobrazno urediti, odnosno, na način da za sve službe važi isti vid i način komuniciranja. Ovakvu strategiju komuniciranja treba urediti menadžment uprave, odnosno načelnik općine, zajedno sa načelnicima odjela. Kako bi bio uspostavljen neprestan tok rada, neophodno je osigurati svakodnevnu poslovno-funkcionalnu komunikaciju.

Načini komunikacije između službi su:

- **Putem prijemnog ureda ili pisarnice** - Način koji je prisutan u svakodnevnoj praksi u javnoj upravi, te bi taj vid komunikacije između službi trebalo što više kadrovski i tehnički osposobiti;
- **Putem oglasne ploče;**
- **Putem direktne komunikacije (naprimjer, licem u lice, ili telefonom);**
- **Putem e-maila** - Ovaj vid komunikacije je prihvatljiv zbog toga što pruža mogućnost sigurne i pouzdane komunikacije, jer se uvidom u elektronsku poštu može konstatirati frekvencija komunikacije, kao i vrijeme komunikacije, što je veoma bitno za praćenje kvalitativne i kvantitativne efikasnosti rada pojedinih službi u javnoj upravi. Racionalnost se ogleda u bržem protoku informacija, bez gubljenja vremena na nepotrebne telefonske razgovore;
- **Putem Intraneta** - Još jedan koristan mehanizam, koji znatno olakšava razmjenu informacija, jeste uspostava Intraneta (unutarnje mreže). U nekim općinama koristi se softver Lotus Notes, pomoću kojeg se mogu koristiti aplikacije tipa programa za upravljanje dokumentima, ljudskim resursima i dokumentacijom kvaliteta, itd.;
- **Putem programskih datoteka** - Čija se korist ogleda u mogućnosti trenutnog pronalaska činjenica vezanih za predmet (u kojoj je fazi njegovo rješavanje, šta je još preostalo što treba riješiti, itd.), i eventualno poduzimanje potrebnih mjera.

3.3 KOMUNIKACIJA IZMEĐU SLUŽBENIKA NA RUKOVODEĆIM MJESTIMA I SLUŽBENIKA U OKVIRU SLUŽBE

Kontinuirana komunikacija između zaposlenih u službi je važna, jer doprinosi ne samo boljem protoku informacija među zaposlenima, nego razvija osjećaj za timski rad i njihovu posvećenost poslu. To podrazumijeva i zahtijeva razmjenu informacija na očekivan i sistematičan način.

Sastanci predstavljaju izuzetno važna sredstva rukovodioca službe, ne samo kod rukovođenja zaposlenima, nego i pri razmjeni značajnih informacija o sveukupnoj uspješnosti rada službe, događajima iz nadležnosti službe, i sl. U tom pogledu, preporučuju se:

- Sastanci sa šefovima podslužbi, ili pododjela bar jednom sedmično.
- Po potrebi, kratki sastanci sa pojedinim zaposlenicima, inicirani bilo od strane pretpostavljenog, ili samog zaposlenika.



- Sastanci svih zaposlenih u službi, bar jednom u tri mjeseca. Na takvom sastanku, svaki zaposlenik može se obratiti prisutnima, predložiti pregled obima posla i pokrenuti druga pitanja u pogledu rada u službi.

3.4 KOMUNIKACIJA IZMEĐU NAČELNIKA I SVIH ZAPOSLENIH U OPĆINSKOJ ADMINISTRACIJI

Mogući način komuniciranja načelnika sa svim zaposlenima u administrativnoj službi, kao i u prethodnom poglavlju, jeste sastanak sa svim zaposlenima. Ovakav vid komunikacije, ako se ima u vidu težina i složenost poslova i zadataka načelnika, trebao bi biti rijetkost. Dakle, ovaj vid sastanka trebao bi biti na *ad hoc* osnovi, ali u svakom slučaju treba biti dobro pripremljen, sa tačno utvrđenom svrhom i namjerom, jer loša priprema ovakve vrste sastanka, lako može oduzeti previše vremena. Na kraju treba istaknuti da je ovaj vid sastanka poželjan onda kada je predmet, ili tema sastanka, situacija koja utječe na sve zaposlene, i kada je potrebno da poruka bude prenesena svima na pravi način, i bez posrednika. Kao primjere, možemo navesti ulazak u proces sticanja ISO standarda, ili predstojeću veću izmjenu sistematizacije radnih mjesta.

Razvoj novih tehnologija komunikacije (elektronska komunikacija, i sl.) daje mogućnosti komunikacije bez organizacije velikih sastanaka.

Sljedeća mogućnost odnosi se na potrebu da načelnik redovno dobija povratnu informaciju o mišljenju zaposlenih, u pogledu radnih odnosa i uvjeta rada. Ovdje se preporučuje izrada upitnika ili ankete, vezanih za analizu posla, zatim o iskazanom zadovoljstvu zaposlenih uvjetima rada, i njihovom mišljenju i prijedlozima za njihovo poboljšanje. Ovim se stvara pozitivno radno okruženje, jer načelnik obraća pažnju na svako individualno mišljenje, čime istovremeno raste njegov kredibilitet među zaposlenima. S druge strane, zaposlenici dobijaju osjećaj poštovanja i pripadnosti timu.

Ovdje se ukazuje i na potrebu da načelnik otvori mogućnost da mu se svaki pojedini zaposlenik, prema potrebi, može direktno obratiti, odnosno zakazati sastanak.

Jedan od daljih načina komunikacije je putem službe za informiranje, koja bi trebala pružiti značajnu pomoć u transparentnosti konkretnih planova i informacija, i koja bi direktno nadopunjavala ulogu načelnika. Kao primjer, ili koncept, ovdje se može navesti izrada i raspodjela unutarnjih biltena, preko kojih načelnik može komunicirati sa zaposlenim.

Putem indirektnog dostavljanja planova i izvještaja o radu zaposlenih, kao i ocjenjivanja rada, načelnik je, također, u stalnoj komunikaciji sa zaposlenim.

Pored navedenih, postoje i drugi mogući načini komuniciranja, kao što su:

- Intranet,
- Otvorena pisma,
- Smjernice,
- Čestitke, svečanosti, itd.

U svim načinima komuniciranja treba težiti općeprihvaćenim društvenim normama lijepog ponašanja, s posebnim naglaskom na poštivanje ličnosti i ugleda svakog zaposlenog.



3.5 KOMUNIKACIJA IZMEĐU OV/SO I IZVRŠNE VLASTI

Komunikacija između OV/SO i izvršne vlasti odvija se na već uređen način, odnosno u skladu sa poslovníkom o radu OV/SO. Uobičajeni način komunikacije između zastupničkog tijela i izvršne vlasti je održavanje kolegija pred svako održavanje sjednice zastupničkog tijela, na kom se usuglašavaju dnevni red i materijali. Kolegiju trebaju prisustvovati načelnik i zamjenik načelnika u Republici Srpskoj, odnosno načelnik i pomoćnik načelnika u Federaciji Bosne i Hercegovine, kao predstavnici izvršne vlasti, a ispred zastupničkog tijela prisutni su predsjedavajući i sekretar zastupničkog tijela, kao i predstavnici klubova odbornika/zastupnika.

U toku održavanja sjednica, načelnik redovno informira o svom radu između dvije sjednice OV/SO, te daje periodične izvještaje u skladu sa programom rada.

(Pogledati u prilogu primjere plana rada i izvještaja o radu načelnika, kao i plana rada općinske uprave)

Dalji vid komunikacije između zastupnika i administrativne službe je u formi zastupničkih pitanja i odgovora na njih. U praksi se, kao problem, mogu pojaviti situacije kada odgovora na postavljena pitanja zastupnika jednostavno nema, kasne ili su nepotpuni. U cilju jačanja povjerenja između ova dva organa, preporučuje se strogo poštivanje uobičajenih rokova, kao i davanja adekvatnih odgovora na postavljena pitanja. Načelnik, kao osoba najodgovornija za ovaj dio posla, može utvrditi načine i metode pristupa izradi odgovora na zastupnička pitanja.



4. VANJSKA KOMUNIKACIJA

Vanjska komunikacija, kada je u pitanju ovaj Vodič, predstavlja načine komunikacije općina sa javnošću. U tom smislu, bit će razmatrani oblici komunikacije između načelnika i građana, između službi i građana, između OV/SO i građana, komunikacija između samih zaposlenika i građana, kao i komunikacija općine sa drugim općinama i ostalim nivoima vlasti. I ovdje se pokušava ukazati na moguće koncepte i da su oni, prije svega, podložni stalnim promjenama u skladu sa novonastalim potrebama.

Vanjska komunikacija može postojati u vidu jednosmjerne komunikacije kroz informiranje i izvještavanje, kao i u vidu dvosmjerne komunikacije kroz konsultiranje ili traženje povratne informacije od građana.

4.1 KOMUNIKACIJA IZMEĐU NAČELNIKA I GRAĐANA

Institucija načelnika općine najviši je organ izvršne vlasti na lokalnom nivou, izabran neposrednim izborima. Kao takav, on je odgovoran da, kroz adekvatnu komunikaciju, gradi partnerski odnos sa građanima. U tom smislu, on je dužan, prije svega, građane redovno informirati o svim aktivnostima koje poduzima općinska administracija. Također je bitno da su građani upoznati sa predstojećim aktivnostima. Tamo gdje je moguće, potrebno ih je uvrstiti u proces odlučivanja. Ovim se postiže komunikacija organa lokalne vlasti sa građanima, a kao rezultat, odnosno prednost u odnosu na postojeće stanje, otvara se mogućnost partnerstva između građana i organa lokalne vlasti.

Neki od oblika komuniciranja načelnika općine i građana su:

a. Direktno obraćanje građanima

Načelnik se može obratiti građanima na sastancima s interesnim grupama i predstavnicima građanskog društva (razna nevladina udruženja, koja djeluju na nivou općine, i dotiču se tema bitnih za cijelu općinu). Komunikacija načelnika sa građanima postoji, i značajna je prilikom prisustva načelnika na kulturnim i sportskim manifestacijama, koje su značajne za općinu.

b. Prijem stranaka i posjete načelnika građanima

Redovni neposredan prijem stranaka na njihov zahtjev

Kao dobar primjer, mogu se navesti općine koje prijem stranaka vrše svakog određenog dana u sedmici, u unaprijed određeno vrijeme (naprimjer, utorkom od 8:00 do 15:00 sati). Stranke moraju unaprijed dogovoriti prijem kod načelnika. Stranke se prijavljuju kod sekretarice načelnika, koja dogovara vrijeme prijema kod načelnika i izvještava načelnika o temi razgovora sa strankom. Nakon ugovorenog termina, sekretarica o tome obavještava stranku. Dobra strana ovih prijema građana od strane načelnika je da općina gradi pozitivan ugled, kroz otvaranje svojih vrata građanima. Ovdje se uvijek, kada za to postoji mogućnost, preporučuje pisana obavijest stranci o poduzetim koracima, radi postavljenog usmenog zahtjeva ili molbe.



Redovne posjete načelnika mjesnim zajednicama

Veliki broj građana nije u mogućnosti prisustvovati sastancima sa načelnikom u općini. Zato bi se, kao jedan od načina komuniciranja, mogle preporučiti posjete načelnika mjesnim zajednicama. Redovne posjete načelnika mjesnim zajednicama i razgovor sa građanima ne samo da znače komuniciranje načelnika sa građanima koji nisu u mogućnosti doći u općinu, nego se time postiže veći ugled načelnika, jer on na taj način pokazuje da brine za građane, i da mu je bitno da se oni osjećaju ugodno u općini u kojoj žive. U ovu svrhu, kada sam nije u mogućnosti, načelnik može koristiti i usluge koordinatora za rad sa mjesnim zajednicama.

c. Obraćanje načelnika (TV ili radiostanice, konferencije za štampu, i sl.)

Komunikacija načelnika sa građanima ima za cilj da jasno prenese određenu informaciju, da se postigne efekt vjerodostojnosti izlaganja, te da doprinese stvaranju povjerenja između strana. Zbog toga je jako bitna kvalitetna priprema informacije koja se prenosi, kao i to da svaki javni nastup bude praćen i štampanim medijima. Kako bi izbjegao različita tumačenja navedenog u javnom nastupu, načelnik može distribuirati pisano saopćenje za medije.

Ovdje se također želi ukazati na koristi izrade paketa materijala za medije, kada su u pitanju kompleksnije teme, od većeg značaja za općinu. Za razliku od saopćenja za medije, ovi paketi materijala sadrže širi obim informacija, potrebnih medijima za adekvatne i kompletne vijesti.

Javna obraćanja preporučuju se kao promocija svakog događaja od sveobuhvatnijeg interesa, naprimjer, nakon sjednica OV/SO. Redovno održavanje konferencija za štampu je i zakonska obaveza, regulirana Zakonom o lokalnoj samoupravi Republike Srpske. Ova praksa preporučuje se u svim općinama u Bosni i Hercegovini.

d. Ostale mogućnosti

Drugi mogući načini komuniciranja načelnika sa strankama određuju se prema potrebama i mogućnostima. Naprimjer, ovisno o potrebi i finansijskim mogućnostima, načelnik prati važne događaje i godišnjice, proslave interesnih grupa od značaja za općinu. Tu se otvaraju mogućnosti dodjela plaketa ili priznanja, slanja čestitki, itd.

Povratna informacija od strane građana

Traženje povratne informacije od strane građana treba biti prisutno uvijek kada su u pitanju teme važne za interes lokalne zajednice. Ovo podrazumijeva različite vidove upita od strane načelnika prema građanima, kao što su:

1. **Ankete i upitnici** – Ovdje se upozorava da primjena ove vrste komunikacije zahtijeva ozbiljnost pristupa i pažljivu analizu dobijenih povratnih informacija. Naime, ukoliko imamo primjere čisto formalnih anketa ili javnih rasprava, dolazi do stvaranja nevjerice i nepovjerenja građana, te, samim tim, i do smanjene aktivnosti građana u budućim aktivnostima.

2. **Javne tribine** – U pravilu se održavaju na inicijativu građanskog društva, kako bi se omogućilo da se iznese stav javnosti i da se čuje mišljenje građana, posebno kada se radi o pitanjima gdje je mišljenje građana važno, a građani nisu imali priliku iznijeti svoje mišljenje.



3. **Podnošenje pritužbi** na rad lokalnih organa, kao vid prikupljanja povratnih informacija od građana o tome šta misle o radu lokalne uprave, i obaveza lokalne uprave da odgovori u roku od 30 dana.

4. **Građanske inicijative** – Građani podnose inicijative za donošenje određenog akta, ili rješavanje određenog pitanja od interesa za građane. OV/SO mora raspravljati o ovoj inicijativi, ako to potpisom podrži određeni broj građana, upisanih u birački spisak općine, što se utvrđuje statutom.

Ostale mogućnosti, koje su ovdje ponuđene, na raspolaganju su:

- Otvorene radioemisije, u koje se građani javljaju sa prijedlozima i sugestijama,
- Sandučić za primjedbe i sugestije, postavljen na vidnom mjestu u općini,
- Otvorena telefonska linija za građane u općini (u šalter-sali ili sl.),
- Ankete i forumi za građane na web-stranici općine, itd.

4.2 KOMUNIKACIJA IZMEĐU SLUŽBI I GRAĐANA

Jedan od najčešćih oblika vanjske komunikacije je komunikacija između općinskih službi i građana. Općinske službe, odnosno organi uprave, moraju uspostaviti komunikacijske mehanizme koji će građanima omogućiti direktan uvid u njihov rad. Ova dužnost određena im je već navedenim zakonima o lokalnoj samoupravi, te zakonima o slobodi pristupa informacijama. Prvi korak u motiviranju građana da postanu učesnici u radu organa uprave, i da aktivno učestvuju u donošenju odluka, jeste komunikacija s njima, te naglašavanje opcija gdje je učešće građana moguće.

Prvi zadatak općinskih službi u pogledu veće transparentnosti, te uključivanja većeg broja građana u procese odlučivanja, jeste izrada i razvoj strategije komuniciranja. Ona može sadržavati informacije o različitim mogućnostima učešća u radu lokalne uprave. Općine zbog toga teže što razumljivijoj strategiji komuniciranja, kako bi poslužila kao vodilja za svu buduću komunikaciju, iniciranu od strane općinskih službi. Uloga strategije komuniciranja je posebno značajna u pružanju podrške reformi lokalne uprave. Kroz strategiju komuniciranja, općine tu strategiju promoviraju, osiguravaju podršku građana i grade partnerske odnose.

Građanima je, kroz primjenu Zakona o slobodi pristupa informacijama, omogućeno da svaka informacija, koja se nalazi u posjedu općinskih službi, a nije izuzeta Zakonom, mora biti dostupna građanima i javnosti. S tim u vezi, u općini mora biti imenovan službenik za informiranje kao ključna osoba. Dalje, općina treba izraditi indeks-registar informacija u općini i vodič za pristup informacijama za građane. Osim toga, mora se vršiti izrada tromjesečne statistike (dostavljaju se entitetskom zakonodavnom organu i uredu ombudsmena) i godišnjeg izvještaja (dostavljaju se entitetskom zakonodavnom organu). Iako zakonski nije propisano, općine mogu izraditi obrasce, kako bi građanima bio olakšan pristup informacijama.

Općine imaju dobra iskustva u komuniciranju i informiranju građana putem **općinskih biltena**, koji trebaju izlaziti mjesečno, i koji trebaju biti besplatni i dostupni za sve građane. U biltenu mogu biti prezentirani razni izvještaji, planovi, kao i aktuelnosti iz rada općinskih službi.

Web-stranica je, također, jedan vid komuniciranja, koja treba biti redovno ažurirana. Na web-stranici trebaju se nalaziti brojni sadržaji, koji omogućavaju gotovo potpunu informiranost građana. U prilog



ovome govori i mogućnost da informacije dobiju i zainteresirani pojedinci koji se, iz nekog razloga, nalaze izvan svog mjesta. Ovdje se misli na iseljenike, osobe na radu u stranim zemljama, itd. Osim toga, potrebno je još jednom ukazati na to da web-stranica treba biti ne samo informativna, već koncipirana da omogućava interakciju, odnosno razmjenu informacija između općine i građana.

Dalji načini komuniciranja i informiranja između službi i građana su:

- Javni nastupi predstavnika službi na lokalnim radio i TV stanicama, kao i u štampi (vidi: Javno obraćanje načelnika),
- Putem mjesnih ureda,
- Info-pultova,
- Oglasnih ploča općine i oglasnih ploča svih mjesnih zajednica građana.

U prilog navedenom se, kao dobar primjer iz prakse, može navesti uvođenje šalter-sala, u kojima građani na jednom mjestu završavaju veliki dio svojih potreba, vezanih za usluge od strane općinske administracije.

Komunikacija službi i građana trebala bi se ostvarivati svakodnevno, putem telefonskih linija, e-mail i druge pošte. Kao poboljšanje samog odnosa službi prema građanima, one, putem šalter-sala mogu distribuirati A2 papir, koji sadrži osnovne dijelove Kodeksa ponašanja zaposlenih, tako da, naprimjer, svaki građanin ima pravo da bude tretiran ljubazno i jednako, da dobije zadovoljavajući odgovor, da ne čeka predugo, itd. Osim toga, preporučuje se i provedba anketa o iskazanom zadovoljstvu građana pruženim uslugama i ponašanjem zaposlenih u općinskoj administraciji. Također, moguće je napraviti izbor zaposlenika koji je ostvario nabolji odnos prema strankama. Ovaj izbor može biti dio ankete za građane, s tim da treba biti posebno naglašen sa javnom nominacijom i izborom zaposlenog.

Posebnu pažnju općine trebaju posvetiti načinu i vremenu komunikacije s ostalim ciljnim grupama građana, koje nisu posebno spomenute u ovom Vodiču, a sa kojima općina svakodnevno komunicira, ili bi trebala razviti/poboljšati komunikaciju, i na koje se mehanizmi komuniciranja, navedeni u ovom Vodiču, direktno primjenjuju. Tu spadaju određene grupe i udruženja građana, kao što su privatni poduzetnici, udruženja poljoprivrednika, NVO-i, predstavnici manjina, vjerske zajednice, dijaspora, itd. S tim u vezi, preporučuje se izrada komunikacijskih planova za pojedine ciljne grupacije.

4.3 KOMUNIKACIJA IZMEĐU OV/SO I GRAĐANA

Dosadašnje učešće građana u javnom životu u Bosni i Hercegovini nije bilo na zadovoljavajućem nivou. Razlog tome je da suštinsko opredjeljenje vlasti da uključe građane u proces odlučivanja, nije dovoljno vidljivo, a i sami građani ne razumiju dovoljno svoju ulogu i odgovornost u upravljanju lokalnim zajednicama. Nizak stepen učešća građana u procesu odlučivanja može smanjiti kvalitet odluka od interesa za lokalnu zajednicu, s jedne strane, te biti uzrok nepovjerenja javnosti u rad izabranih zvaničnika i općinske administracije, s druge strane.

Formalno i suštinsko poboljšanje učešća i utjecaja građana u javnim poslovima na lokalnom nivou predstavlja najvažniji izazov za općinu, kao vlast koja je najbliža i najodgovornija građanima. Općine, zbog toga ne bi trebale provoditi načine komuniciranja samo u okviru općine, nego i šire, koristeći se



klasičnim i alternativnim oblicima komunikacije. Kao oblik i način komuniciranja između općinskog vijeća i građana, mogu se koristiti razni štampani (bilteni, brošure, općinske novine, oglasne ploče u općini i mjesnim zajednicama) i elektronski mediji, kao što je direktno ili redovno pojavljivanje u medijima, obavijesti za javnost, pres konferencije, itd. Za bolju komunikaciju treba koristiti i elektronsku komunikaciju, kao što je web-stranica, na kojoj će biti istaknute sve važne informacije, te mogućnost povratne informacije.

Javne rasprave - Održavanje javnih rasprava je zakonska obaveza, a po pravilu se organiziraju kada se razmatraju određena pitanja, i kada se želi čuti stručno mišljenje građana. Javna rasprava pokreće se odlukom vijeća, odnosno skupštine.

Organiziranje javnih rasprava je, isto tako, način da se dobije povratna informacija od strane građana. Za održavanje uspješne javne rasprave, bitno je pravovremeno informiranje javnosti, te se savjetuje pažljiva priprema, kako ovog događaja, tako i informativne kampanje. Ovdje se također želi ukazati na značaj izrade paketa materijala za medije, koji sadrže širi obim informacija potrebnih medijima, za adekvatne i kompletne vijesti. Suprotno praksi, kojom se organizira javna rasprava sa konačnim nacrtom nekog dokumenta, predlaže se ovaj slijed koraka: ponuditi vremenski rok za štampane i obrazložene prijedloge rješenja. Nakon toga, razmotriti primljene prijedloge i, prema potrebi, uvrstiti ih u konačan nacrt dokumenta, a zatim organizirati javnu raspravu i dati podnosiocima prijedloga još jednom mogućnost da usmeno obrazlože svoje prijedloge. U toku rasprave pažljivo bilježiti zaključke, a nakon rasprave ponovno održati sastanak i, eventualno, te zaključke uvrstiti u konačni nacrt dokumenta.

Najneposredniji način komuniciranja OV/SO i građana treba se ostvarivati putem **zborova građana**, na kojima građani trebaju neposredno raspravljati o svim pitanjima od značaja za njih. Zbor građana saziva načelnik, predsjednik skupštine i svaki zastupnik, a održava se odlukom vijeća, kako bi se raspravljalo o određenom pitanju. Redovni i funkcionalni zborovi građana siguran su pokazatelj društva, koji ukazuju na visok stepen demokracije. Da bi opravdali svoj značaj, oni moraju biti:

- Redovno sazivani,
- Tematski određeni,
- Produktivni u pogledu izvođenja konkretnih zaključaka, odnosno argumentiranih poruka lokalnim organima vlasti,
- Vrlo ozbiljno uzeti u obzir od strane lokalnih organa vlasti prilikom donošenja odluka.

Predstavnici zakonodavne vlasti trebaju omogućiti prisustvo pojedinaca, ili grupa građana, sjednicama OV/SO, kad se raspravlja i donosi odluka od značaja za njih. Ovdje se ukazuje na vrijeme, gdje se na sjednicama SO/OV ostavlja prostor za pitanja građana (sati građana), kao i mogućnost direktnog učešća predstavnika mjesnih zajednica u diskusijama i osmišljavanju dnevnog reda sjednica.

Radi lakše dostupnosti, preporučuje se da članovi općinskog vijeća u mjesnim zajednicama u kojima žive, ponude termine za razgovor zainteresiranim strankama. Također, predsjednik OV/SO može biti osoba koja će učestvovati na sastancima vijeća mjesnih zajednica, odnosno, prema potrebi, može i sam posjetiti određenu mjesnu zajednicu, kada su u pitanju situacije vezane za tu zajednicu.



Referendum je još jedan oblik učešća građana, i oblik komunikacije građana i lokalnih organa vlasti. Referendumom se može odlučivati o donošenju bilo kojeg akta iz oblasti lokalne samouprave. Referendum pokreće načelnik ili zastupnici, raspisuje ga vijeće, pravo odlučivanja pripada svim građanima koji imaju biračko pravo, a odluka, donesena na referendumu, obavezujuća je za vijeće.

Paneli građana predstavljaju grupu građana kojoj se redovno šalju dokumenti na uvid i konsultacije (predstavljaju neformalne članove vijeća).

4.4 PRUŽANJE INFORMACIJA GRAĐANIMA PUTEM INFO-PULTA

Kako bi komunikacija između zaposlenih i građana bila što efikasnija, neophodno je da sve službe pravovremeno obavještavaju službu za informiranje o svim relevantnim činjenicama u okviru administrativne službe. Time bi služba za informiranje bila u mogućnosti informirati građane o ciljevima općine, planovima, trenutnoj situaciji u zakonodavstvu, itd.

Pružanje informacija građanima najbolje se ostvaruje putem info-pulta. Ovdje je potrebno da se naglasi koliko je bitno samo ponašanje službenika u komunikaciji sa strankama. U tom pogledu, potrebno je podsjetiti da je obavezno ponašanje koje je u skladu sa donesenim kodeksima ponašanja u Bosni i Hercegovini, kao i da se preporučuje upoznavanje s Evropskim kodeksom dobrog postupanja administracije, a misli se konkretno na odsustvo diskriminacije, pravičnost, ljubaznost, objektivnost, itd.

(Pogledati u prilogu tekst Evropskog pravilnika/kodeksa o dobrom postupanju administracije)

Zadaci službenika na info-pultu, u suštini, su da:

- Vršiti prijem stranaka i daje informacije u vezi sa traženim podacima ili dokumentacijom,
- Daje informacije u vezi podnesenih zahtjeva,
- Izdaje obrasce i, po potrebi, pruža pomoć prilikom njihovog popunjavanja,
- Izdaje strankama gotove izvode i uvjerenja,
- Izdaje sav štampani materijal koji je dostupan putem info-pulta (brošure, vodiče, indeks-registar informacija, i sl.).

4.5 KOMUNIKACIJA OPĆINE SA VIŠIM NIVOIMA VLASTI, DRUGIM OPĆINAMA I OSTALIM CILJNIM GRUPAMA

Dosadašnji način komuniciranja između općina, kao i komunikacija između različitih nivoa vlasti, nije zadovoljavajuća. Lokalna samouprava, kao vlast najbliža građanima, često je izložena zahtjevima građana koji nisu u njenoj nadležnosti.

Gdje nisu uspostavljeni oblici komunikacije koji bi doprinijeli efikasnom radu vlasti, postoji problem neinformiranosti viših nivoa vlasti o problemima građana, ali i o problemima lokalne samouprave. Ukoliko postoje problemi u ostvarivanju komunikacije između općina i viših nivoa vlasti, općine mogu određene informacije zahtijevati putem procedura utvrđenih Zakonom o slobodi pristupa informacijama.



Međuopćinska suradnja i komunikacija, kao specifičan oblik povezivanja općina, predstavlja dio širih integracijskih procesa u društvenom, komunalnom i privrednom sistemu, na užem i širem području. Tu se može preporučiti razmjena kadrova u edukativne svrhe, prije svega, u pogledu sticanja iskustava (naprimjer, službenik iz manje općinske administracije provodi određeni period u općini sa većom administracijom i prati tok rada, te uči o mogućim novim procedurama). Također se preporučuje razmjena inspektorskog kadra prilikom inspekcijskog nadzora u nekim oblastima. Ovdje bi se, kao rezultat, mogao očekivati nepristrasan rad i kvalitetniji rezultat provedenog inspekcijskog nadzora.

Mogućnost komunikacije između općina otvara velike mogućnosti za uspostavu međusobnih odnosa i oblika suradnje radi ostvarivanja određenih potreba lokalnog stanovništva. Pretpostavka za uspješnu suradnju između susjednih općina trebala bi biti izražena pri utvrđivanju strategije razvoja u oblastima društvenog života i rada, te unapređenje određenih djelatnosti radi zadovoljavanja zajedničkih potreba i interesa. Uspostavu komunikacije, a time i međusobnih odnosa i oblika suradnje, treba ostvarivati kroz oblasti obrazovanja, kulture, sporta, zdravstvene zaštite, zapošljavanja, infrastrukture, i u drugim oblastima od značaja za građane.

Potrebno je još ukazati i na postojanje entitetskih asocijacija općina i gradova, koje se intenzivno bave analizom postojeće zakonske i podzakonske regulative radi izrade prijedloga za promjene, tamo gdje je to neophodno. Općinama se savjetuje da uzmu što aktivnije učešće u radu tih asocijacija, kako bi i same mogle ukazati na probleme sa kojima se susreću u praksi.

Općine također mogu formirati zajedničke radne grupe eksperata za razmatranje određenih pitanja u vezi sa projektima od zajedničkog interesa (naprimjer, izgradnja zajedničkih deponija ili vodovoda, projekti zaštite prirode i okoliša). Ovdje se ukazuje na prednosti zajedničkog nastupa i jačeg utjecaja na odluke sa viših nivoa vlasti. Posebno se ukazuje na mogućnost ujednačene podzakonske regulative u susjednim općinama.

Na kraju, iako ne manje važno, treba razmisliti o formiranju mreže eksperata, kada su u pitanju ljudski potencijali. Ovakve mreže mogu biti formirane među općinama, i one trebaju, kroz konsultativnu ulogu, doprinijeti usvajanju i standardizaciji načela modernog rukovođenja ljudskim potencijalima.

Kako formirati mreže eksperata?

Na primjeru mreže eksperata iz oblasti ULJR, može se vidjeti kako mreže eksperata mogu biti osnivane i za druge oblasti. Službenici za ULJR imaju zadatak da, kroz stalna istraživanja, pronalaze i nude nove pristupe u ovoj oblasti. U tu svrhu, oni mogu:

1. Inicirati održavanje sastanaka, radnih stolova, radionica, i sl., o pojedinim temama.
2. Na navedene sastanke pozivati službenike za ULJR iz ostalih općina u okruženju (naprimjer, po teritorijalnom principu, po principu broja zaposlenih u općinama, itd.).
3. Ispred ovakvih zajedničkih radnih grupa mogu obavljati konsultacije sa drugim stručnjacima za ovu oblast, a koji dolaze sa drugih nivoa vlasti, ili izvan državne uprave. (Ovdje se posebno preporučuje istraživački rad na pronalaženju i prilagođavanju već postojećih rješenja u ovoj oblasti u stranim zakonodavstvima i praksi).



4. Kroz osnivanje internet grupa, osigurati i olakšati protok informacija na sve teme iz ove oblasti.

Oblici i mehanizmi komunikacije i razmjene informacija, kako unutar općine, tako i prema vani, navedeni u gornjem dijelu teksta, samo su prijedlozi i preporuke. Kako bi bila poboljšana i osigurana kontinuirana komunikacija, kako unutar, tako i vanjska, savjetuje se da općine osmisle i usvoje strategije komuniciranja. Usvajanjem strategije komuniciranja bit će omogućeno da se ovom segmentu posveti veća pažnja, da se analizom stanja utvrdi postojeće stanje i gdje su poboljšanja potrebna, te da se planiranom komunikacijom olakša provedba razvojne strategije općine i uspostava partnerskih odnosa između općine i šire društvene zajednice. Strategiju komuniciranja treba usvojiti nadležni organ općine, odnosno načelnik i OV/SO.

5. ULOGA SLUŽBENIKA ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Uloga službenika za ULJR, u odnosu na komunikaciju, između ostalog obuhvata:

- Aktivno učešće u procesu izrade i primjene strategije komunikacije;
- Kontinuirano praćenje i analiza postojećih mehanizama komunikacije, te korištenje potrebnih instrumenata (anketa, intervjua, upitnika, itd.) za izradu prijedloga za poboljšanje komunikacije;
- Organiziranje obuka o vještinama komuniciranja;
- Medijacija u rješavanju konflikta.

(Pogledati u prilogu primjer dokumenta za medijaciju)

Na CD-u, koji se nalazi u prilogu ovom Vodiču, možete pronaći sljedeće dokumente:

- Strategija komunikacije
- Unutarnja komunikacija
- Forma unutarnje komunikacije
- Shema unutarnje komunikacije
- Shema toka informacija
- Izvještaj o radu ekspertne službe za 2006. godinu
- Program rada za 2006. godinu
- Program rada za 2007. godinu
- Pravilnik o rješavanju pritužbi
- Uloga medijatora
- Evropski pravilnik o dobrom postupanju administracija
- Opis posla i radnih zadataka službenika za informiranje

