ВОДИЧ
ЗА УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ОПШТИНАМА У БОСНИ И ХЕРЦЕГОВИНИ

2007. година

УВОД

У Босни и Херцеговини, општине су изложене великом притиску, када је у питању пружање бољих услуга грађанима, што од њих изискује и што боље управљање финансијским средствима и људским потенцијалом. Да би одговориле на овај изазов, општине морају да пронађу нове, креативне, начине управљања властитим ресурсима. Побољшање управљања људским ресурсима у општини налази се у средишту побољшања учинка рада и пружених услуга. Инвестирање у људске ресурсе, често је од кључног значаја за пружање квалитетних услуга на дјелотворан начин.

У потрази за иновативним рјешењима окупила се група практичара, коју чине шефови општинских одјељења, савјетници, службеници за руковођење људским ресурсима, начелници општина, правни савјетници и представници Савеза општина и градова Републике Српске и Федерације БиХ, који су заједно са представницима Мисије ОЕБС-а у Босни и Херцеговини израдили овај Водич за управљање људским ресурсима (УЉР). Водич треба да служи као практични приручник за управљање људским ресурсима, који ће се користити у општинама у БиХ.

Водич је израђен имајући на уму практичаре у овој области. Обједињује преглед тренутне легислативе са специфичним практичним савјетима о томе како планирати, примјењивати и оцијенити дјелотворну стратегију УЉР-а. Надамо се да ће овај Водич усмјерити општине како да на најбољи могући начин искористе своје највриједније ресурсе – људе које запошљавају.

У Водичу се пажња усредсређује на пет области, које су практичари одредили као најважније аспекте УЉР-а у босанскохерцеговачким општинама. У првом поглављу говори о организационој структури и систематизацији радних мјеста, што представља основ на којем се гради успјешно управљање људским ресурсима. Након овог поглавља слиједе двије тематике, битне за УЉР: процес запошљавања и процес оцјењивања рада. У посљедњем дијелу говори се о професионалном усавршавању, те о унутрашњој и спољној комуникацији.

Уз свако поглавље налазе се прилози, који садрже специфичне примјере и примјерке докумената, кроз које се огледа одличан и иновативан рад у многим општинама. На компакт-диску (ЦД), који се налази уз овај Водич, можете да нађете преко 100 приложених примјера. Водич такође наглашава битну улогу службеника за УЉР, и указује како ово радно мјесто може да допринесе побољшању учинка рада и пружања услуга у општини.

И на крају, Водичем се теже пружити смјернице и стимулисати креативно размишљање, због побољшања пракси управљања људским ресурсима, тако да општина може да постигне заједнички циљ, а то је пружање, што је могуће, бољих услуга својим грађанима.

ЗАХВАЛНОСТ

Овај пројекат не би било могуће остварити без уложених напора чланова Радне групе за израду Водича о управљању људским ресурсима у општинама у Босни и Херцеговини. Чланови Радне групе су:

Фрањо Барић,	Груде
Салкан Бутковић,	Живинице
Милена Дамјанац,	Невесиње
Бориша Јакшић,	Ново Горажде
Наила Јусуповић,	Завидовићи
Иван Крстановић,	Томиславград
Хамдија Љубијанкић,	Цазин
Весна Милиновић,	Босански Нови / Нови Град
Ковиљка Мотика,	Рогатица
Хасан Муратовић,	Живинице
Дуња Захировић,	Јабланица
Елвира Имшировић-Болић,	Савез општина и градова Федерације Босне и Херцеговине
Љубица Јовичић,	Савез општина и градова Републике Српске
Нада Глишић,	Мисија ОЕБС-а у Босни и Херцеговини
Амина Хаџисадиковић,	Мисија ОЕБС-а у Босни и Херцеговини
Марко Нуић,	Мисија ОЕБС-а у Босни и Херцеговини
Љиљана Перкушић,	Мисија ОЕБС-а у Босни и Херцеговини
Факета Пипал,	Мисија ОЕБС-а у Босни и Херцеговини
Свјетлана Радуљ,	Мисија ОЕБС-а у Босни и Херцеговини
Арлетт Стојановић,	Мисија ОЕБС-а у Босни и Херцеговини
Трефор Вилијамс,	Мисија ОЕБС-а у Босни и Херцеговини

СПИСАК СКРАЋЕНИЦА

АДС	Агенција за државне службенике
БиХ	Босна и Херцеговина
ЦУГ	Центар за услуге грађанима
ФБиХ	Федерација Босне и Херцеговине
ИТ	Информатичке технологије
МЗ	Мјесна заједница
НВО	Невладина организација
ОЦД	Организације грађанског друштва
ОВ	Општинско вијеће
РС	Република Српска
РГ	Радна група
СО	Скупштина општине
УЉР	Управљање људским ресурсима

УВОД **3**

I. УНУТРАШЊА ОРГАНИЗАЦИЈА И СИСТЕМАТИЗАЦИЈА РАДНИХ МЈЕСТА **9**

1. ЦИЉ ОВОГ ПОГЛАВЉА 10
2. ПРЕГЛЕД ТРЕНУТНЕ СИТУАЦИЈЕ У БиХ 11
3. УНУТРАШЊА ОРГАНИЗАЦИЈА И СИСТЕМАТИЗАЦИЈА 12

3.1 ФАКТОРИ КОЈИ ОДРЕЂУЈУ УНУТРАШЊУ ОРГАНИЗАЦИЈУ И СИСТЕМАТИЗАЦИЈУ 12

3.1.1 НАДЛЕЖНОСТИ ОПШТИНА 12

3.1.2 СТРАТЕГИЈА РАЗВОЈА ОПШТИНЕ 13

3.1.3 АНАЛИЗА СТАЊА ЉУДСКИХ РЕСУРСА 13

3.1.4 ПРОЦЈЕНА ФИНАНСИЈСКОГ СТАЊА ОПШТИНЕ 15

3.2 ОСНИВАЊЕ РАДНЕ ГРУПЕ ЗА УНУТРАШЊУ ОРГАНИЗАЦИЈУ И СИСТЕМАТИЗАЦИЈУ 16

3.2.1 ИНФОРМИСАЊЕ ЈАВНОСТИ 16

3.2.2 МЕТОДОЛОГИЈА 17

3.3 ПРАВИЛНИК О УНУТРАШЊОЈ ОРГАНИЗАЦИЈИ И СИСТЕМАТИЗАЦИЈИ РАДНИХ МЈЕСТА 18

3.3.1 САДРЖАЈ ПРАВИЛНИКА О УНУТРАШЊОЈ ОРГАНИЗАЦИЈИ И СИСТЕМАТИЗАЦИЈИ РАДНИХ МЈЕСТА 18

3.3.2 ОПШТЕ ОДРЕДБЕ 18

3.3.3 УНУТРАШЊА ОРГАНИЗАЦИЈА 19

3.3.4 НАЧИН РУКОВОЂЕЊА 19

3.3.5 ПРОГРАМИРАЊЕ И ПЛАНИРАЊЕ ПОСЛОВА 20

3.3.6 КОНТРОЛА ИЗВРШАВАЊА ПОСЛОВА 20

3.3.7 ОРГАНИЗАЦИОНА ШЕМА ОПШТИНЕ 21

3.3.8 ОСНОВНА СЛУЖБЕНА ЗВАЊА 21

3.3.9 НАЗИВ И ОПИС ПОСЛОВА 21

3.3.10 РЕДОВНА АНАЛИЗА УНУТРАШЊЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ 22

3.3.11 ЈАВНОСТ РАДА 24

3.3.12 ПРЕЛАЗНЕ И ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ 24

3.4 ПРИМЈЕНА ПРАВИЛНИКА 25

4. УЛОГА СЛУЖБЕНИКА ЗА УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА 26

II. ЗАПОШЉАВАЊЕ **27**

1. ЦИЉ ОВОГ ПОГЛАВЉА 28
2. ПРЕГЛЕД ТРЕНУТНЕ СИТУАЦИЈЕ 29

2.1 ЗАКОНСКИ ОКВИР 29

2.2 ТРЕНУТНА СИТУАЦИЈА ОКО ПОПУЊАВАЊА УПРАЖЊЕНИХ РАДНИХ МЈЕСТА 30

3. ФАЗЕ ПРОЦЕСА ЗАПОШЉАВАЊА 31

3.1 ПЛАНИРАЊЕ 31

3.2 ПРОЦЕДУРА ОГЛАШАВАЊА 32

3.3 ПРИЈАВА НА ЈАВНИ КОНКУРС/ОГЛАС 32

3.4 ПРОЦЕДУРА ОДАБИРА 33

3.4.1 КОМИСИЈА ЗА ИЗБОР 33
3.4.2 РАЗМАТРАЊЕ ПРИЈАВА 34
3.4.3 ПОЗИВАЊЕ КАНДИДАТА НА РАЗГОВОР 35
3.4.4 ПОСТУПАК ВОЂЕЊА РАЗГОВОРА 35
3.4.5 РАНГ-ЛИСТА 38
3.4.6 ПРИЈЕДЛОГ ЧЛАНОВА КОМИСИЈЕ 38
3.4.7 ОДЛУКА О ИЗБОРУ КАНДИДАТА 38
3.4.8 ПРИГОВОР/ЖАЛБА НА ИЗБОР ОД СТРАНЕ КАНДИДАТА 39
3.5 ФАЗА УВОЂЕЊА И УПОЗНАВАЊА 39
3.6 ПРОБНИ РАД 39
3.7 ПРИЈЕМ ПРИПРАВНИКА И ВОЛОНТЕРА 41
4. УЛОГА СЛУЖБЕНИКА ЗА УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА 43
III. СИСТЕМ ОЦЈЕЊИВАЊА КАО МЕХАНИЗАМ НЕПОСРЕДНОГ РУКОВОДИОЦА 45
1. ЦИЉ ОВОГ ПОГЛАВЉА 46
2. ПРЕГЛЕД САДАШЊЕГ СТАЊА 47
2.1 СИСТЕМ ОЦЈЕЊИВАЊА, НАГРАЂИВАЊА И ДИСЦИПЛИНСКЕ ОДГОВОРНОСТИ, ЗАСНОВАН НА ПОСТОЈЕЋОЈ РЕГУЛАТИВИ 47
2.2 МЕЂУСОБНИ ОДНОС СИСТЕМА ОЦЈЕЊИВАЊА И ДИСЦИПЛИНСКЕ ОДГОВОРНОСТИ 48
3. МОГУЋНОСТИ ДЈЕЛОТВОРНИЈЕ ПРИМЈЕНЕ ПОСТОЈЕЋЕГ СИСТЕМА ОЦЈЕЊИВАЊА У Б и Х 49
3.1 ПРЕЦИЗНО ПЛАНИРАЊЕ И КОНТИНУИРАНО ПРАЋЕЊЕ РАДА У СЛУЖБАМА, КАО ПРЕДУСЛОВ КВАЛИТЕТНИЈЕГ СИСТЕМА ОЦЈЕЊИВАЊА РАДА 49
3.1.1 КАКО СПРОВЕСТИ МЈЕСЕЧНО ПЛАНИРАЊЕ? 50
3.1.2 ДИНАМИЧКИ ПЛАН ЗА СВАКОГ ЗАПОСЛЕНИКА У СЛУЖБИ 50
3.1.3 КАКО КОНТИНУИРАНО ПРАТИТИ РАД? 51
3.2 ФАЗЕ ОЦЈЕЊИВАЊА РАДА 51
4. АНАЛИЗА ДЈЕЛОТВОРНОСТИ СИСТЕМА ОЦЈЕЊИВАЊА 55
4.1 ЗБИРНИ И СТАТИСТИЧКИ ПРЕГЛЕД ДАТИХ ОЦЈЕНА 56
4.2 АНАЛИЗА О ИСКАЗАНОМ ЗАДОВОЉСТВУ ЗАПОСЛЕНИХ СПРОВЕДЕНИМ ПРОЦЕСОМ ОЦЈЕЊИВАЊА РАДА 56
4.3 АНАЛИЗА СИСТЕМА ОЦЈЕЊИВАЊА РАДА ОД СТРАНЕ РУКОВОДСТВА 57
5. МОТИВАЦИЈА И НАГРАДЕ НА ОСНОВУ РЕЗУЛТАТА ОЦЈЕЊИВАЊА 58
5.1 НОВЧАНЕ НАГРАДЕ 58
5.2. ДРУГИ ОБЛИЦИ НАГРАЂИВАЊА 59
5.3 УВОЂЕЊЕ ТАКМИЧАРСКОГ ДУХА И ПОЗИТИВНЕ РАДНЕ АТМОСФЕРЕ МЕЂУ ЗАПОСЛЕНИМА 60
5.3.1 ИЗБОР СЛУЖБЕНИКА/НАМЈЕШТЕНИКА ГОДИНЕ 60
6. УЛОГА СЛУЖБЕНИКА ЗА УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА 62
IV. ПРОФЕСИОНАЛНО ОБУЧАВАЊЕ И УСАВРШАВАЊЕ 63
1. ЦИЉ ОВОГ ПОГЛАВЉА 64
2. ПРЕГЛЕД ТРЕНУТНЕ СИТУАЦИЈЕ 65

3. ПРОЦЕС ПРОФЕСИОНАЛНОГ ОБУЧАВАЊА И УСАВРШАВАЊА 66
3.1 ПРОЦЈЕНА ПОТРЕБА, ПЛАНИРАЊЕ И ЊИХОВО ПРИЛАГОЂАВАЊЕ ФИНАНСИЈСКИМ МОГУЋНОСТИМА 67
3.1.1 ПРОЦЈЕНА ПОТРЕБА 67
3.1.2 ГОДИШЊИ ПЛАН ПРОФЕСИОНАЛНОГ УСАВРШАВАЊА 69
3.1.3 ПРИЛАГОЂАВАЊЕ ПОТРЕБА ФИНАНСИЈСКИМ МОГУЋНОСТИМА 71
3.2 ПРОЦЕС СПРОВОЂЕЊА ПРОФЕСИОНАЛНОГ ОБУЧАВАЊА И УСАВРШАВАЊА 72
3.2.1 ОРГАНИЗАТОРИ ПРОФЕСИОНАЛНОГ ОБУЧАВАЊА И УСАВРШАВАЊА 72
3.2.2 КАКО ОБЕЗБЈЕДИТИ УСПЈЕШНО ПРОФЕСИОНАЛНО ОБУЧАВАЊЕ И УСАВРШАВАЊЕ 73
3.2.3 ПРОФЕСИОНАЛНО ОБУЧАВАЊЕ И УСАВРШАВАЊЕ, ОРГАНИЗОВАНО У ОКВИРУ ОРГАНА УПРАВЕ 74
3.2.4 ПРОФЕСИОНАЛНО ОБУЧАВАЊЕ И УСАВРШАВАЊЕ ОРГАНИЗОВАНО ИЗВАН ОРГАНА УПРАВЕ 76
3.2.5 НАЈЧЕШЋИ ТИПОВИ ПРОФЕСИОНАЛНОГ ОБУЧАВАЊА У САВРЕМЕНОЈ УПРАВИ 76
3.2.6 КОНТИНУИРАНО ПРОФЕСИОНАЛНО УСАВРШАВАЊЕ 78
3.3 ОЦЈЕЊИВАЊЕ ПРОФЕСИОНАЛНОГ ОБУЧАВАЊА И УСАВРШАВАЊА 79
3.3.1 НАЧИНИ ОЦЈЕЊИВАЊА ПРОФЕСИОНАЛНОГ ОБУЧАВАЊА И УСАВРШАВАЊА 79
3.3.2 ОЦЈЕЊИВАЊЕ ГОДИШЊЕГ ПЛАНА ПРОФЕСИОНАЛНОГ ОБУЧАВАЊА И УСАВРШАВАЊА 80
4. УЛОГА СЛУЖБЕНИКА ЗА УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА 81
V. КОМУНИКАЦИЈА 83
1. ЦИЉ ОВОГ ПОГЛАВЉА 84
2. ПРЕГЛЕД ТРЕНУТНЕ СИТУАЦИЈЕ 85
3. ОБЛИЦИ ДЈЕЛОТВОРНЕ ДВОСМЈЕРНЕ УНУТРАШЊЕ КОМУНИКАЦИЈЕ 86
3.1 КОМУНИКАЦИЈА ИЗМЕЂУ НАЧЕЛНИКА И РУКОВОДЕЋИХ СЛУЖБЕНИКА 87
3.2 КОМУНИКАЦИЈА ИЗМЕЂУ СЛУЖБИ 89
3.3 КОМУНИКАЦИЈА ИЗМЕЂУ РУКОВОДЕЋЕГ КАДРА И СЛУЖБЕНИКА У ОКВИРУ ОПШТИНСКИХ СЛУЖБИ 89
3.4 КОМУНИКАЦИЈА ИЗМЕЂУ НАЧЕЛНИКА И СВИХ ЗАПОСЛЕНИХ У ОПШТИНСКОЈ АДМИНИСТРАЦИЈИ 90
3.5 КОМУНИКАЦИЈА ИЗМЕЂУ ОВ/СО И ИЗВРШНИХ ОРГАНА ВЛАСТИ 91
4. СПОЉНА КОМУНИКАЦИЈА 92
4.1 КОМУНИКАЦИЈА ИЗМЕЂУ НАЧЕЛНИКА И ГРАЂАНА 92
4.2 КОМУНИКАЦИЈА ИЗМЕЂУ ОПШТИНСКИХ СЛУЖБИ И ГРАЂАНА 94
4.3 КОМУНИКАЦИЈА ИЗМЕЂУ ОВ/СО И ГРАЂАНА 96
4.4 ПРУЖАЊЕ ИНФОРМАЦИЈА ГРАЂАНИМА ПУТЕМ ИНФО-ПУЛТА 97
4.5 КОМУНИКАЦИЈА ОПШТИНЕ СА ВИШИМ НИВОИМА ВЛАСТИ, ДРУГИМ ОПШТИНАМА И ОСТАЛИМ ЦИЉНИМ ГРУПАЦИЈАМА 98
5. УЛОГА СЛУЖБЕНИКА ЗА УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА 100

I. УНУТРАШЊА ОРГАНИЗАЦИЈА И СИСТЕМАТИЗАЦИЈА РАДНИХ МЈЕСТА

1. ЦИЉ ОВОГ ПОГЛАВЉА

Циљ овог поглавља Водича за управљање људским ресурсима је да пружи смјернице за израду одговарајуће општинске организације и систематизације радних мјеста, на основу прописаних надлежности општине, стратегије развоја и анализе људских ресурса и финансијских средстава. Поглављем се дају смјернице за стварање одговарајуће унутрашње организације и систематизације радних мјеста, на основу потреба општине и савремених метода управљања људским ресурсима.

Да би општине пружиле дјелотворне услуге грађанима неопходно је постојање адекватне организационе структуре са квалификованим особљем. Битно је такође да се рад особља редовно процјењује, а структура усклађује са новим захтјевима. Ово ће омогућити општинама да развију дјелотворну, логично структурирану организацију, са јасно дефинисаним дужностима за свако радно мјесто и попуњену одговарајућим бројем запосленика, који, у смислу квалификација, испуњавају потребне услове. То је основ за дјелотворно спровођење општинских надлежности и остваривање општинских стратешких циљева.

У овом поглављу говори се о:

- **Факторима који утичу на оснивање дјелотворне организације**
- **Смјерницама за израду одговарајуће организационе структуре**
- **Приједлозима како спровести редовну анализу организације**

2. ПРЕГЛЕД ТРЕНУТНЕ СИТУАЦИЈЕ У БиХ

Критеријуми за израду унутрашње организације и систематизације радних мјеста дефинисани су у државном и енитетском законодавству.

Законом о локалној самоуправи у Републици Српској („Службени гласник Републике Српске“, бр.:101/04, 42/05, 118/05), начелник општине има слободу да самостално утврди структуру општинске административне службе. Влада Републике Српске донијела је ***Смјернице о унапређењу економичности рада административне службе*** („Службени гласник Републике Српске“, бр.: 89/05), у којима је навела основне принципе за дјелотворно успостављање унутрашње организације.

У Федерацији БиХ (ФБиХ), ***Законом о принципима локалне самоуправе у Федерацији БиХ*** („Службене новине ФБиХ“, бр.: 49/06) ***и Законом о организацији органа управе у ФБиХ*** („Службене новине ФБиХ“, бр.: 35/05), предвиђено је да општинско вијеће (ОВ) доноси ***Смјернице за вођење кадровске политике*** *(Погледати прилог за примјере) и* ***Одлуку о оснивању општинских служби за управу и других служби***, а начелник општине доноси Правилник о унутрашњој организацији општине.

Још један релевантан документ је ***Стратегија реформе јавне управе (www.parco.gov.ba),*** која има за циљ реформисање јавне управе у БиХ, у складу са стандардима који су предуслов за интеграцију БиХ у Европску унију. Једна од њених најбитнијих области тиче се договора о заједничкој методологији за процјену радних мјеста, класификацији послова и процјени обима рада, као и стандарда у домену кадровског планирања, чиме би се допринијело усклађивању различитих пракси рада у БиХ.

Уз овакав правни оквир и циљеве реформе општинске управе, пред начелницима општина је тежак задатак да на транспарентан начин, а у складу са различитим одредбама, утврде унутрашњу организацију и систематизацију радних мјеста. Међународне организације континуирано су, од 2003. године, пружале техничку подршку, како у области управљања људским ресурсима уопште, тако и при давању смјерница и усклађивања стандарда.

3. УНУТРАШЊА ОРГАНИЗАЦИЈА И СИСТЕМАТИЗАЦИЈА

3.1 ФАКТОРИ КОЈИ ОДРЕЂУЈУ УНУТРАШЊУ ОРГАНИЗАЦИЈУ И СИСТЕМАТИЗАЦИЈУ

3.1.1 НАДЛЕЖНОСТИ ОПШТИНА

У БиХ су се, у протеклом десетогодишњем периоду, десили значајни помаци у надлежностима општина, као и у организацији општинске администрације. Општина се сада појављује као партнер приватном сектору, предузетништву и невладином сектору, као кључним полугама развоја локалне заједнице.

Надлежности општина дијеле се на ***изворне и пренесене,*** и утврђене су законом. У БиХ изворне општинске надлежности односе се на:

- Административне услуге, као што су: јавни регистри, бирачки спискови, изводи из матичних књига рођених,
- Локални економски развој, укључујући урбанистички план и развој комуналне инфраструктуре,
- Социјалну заштиту,
- Културу и спорт,
- Туризам, угоститељство, занатство и трговину,
- Заштиту природних добара и животне средине,
- Наплату и контролу наплате изворних прихода,
- Основно образовање (у Федерацији БиХ).

Према закону, послови државне управе могу се пренијети на општине, уз неопходно изналажење финансијских средстава и других потребних услова за њихово дјелотворно извршавање. Као недавни примјер преноса послова на општине у Републици Српској може се навести пренос послова вођења евиденција о војним обвезницима, а које су до сада обављали одсјеци министарства одбране. Постоји неколико значајних надлежности локалне заједнице, које су пренесене на општину са виших нивоа власти, а које нису довољно потпомогнуте финансијским средствима. То се, прије свега, односи на примарне здравствене установе, центре за социјални рад, дјечија обданишта, основне школе, библиотеке, позоришта и друге установе за културу.

Изворне и пренесене надлежности локалне заједнице, за сваку општину појединачно, представљају један од критеријума за израду одговарајуће унутрашње организације и систематизације.

3.1.2 СТРАТЕГИЈА РАЗВОЈА ОПШТИНЕ

Стратегија развоја општине представља полазни основ за преструктурирање једне општине. При изради саме стратегије развоја, свакако, требају се имати у виду и специфичне карактеристике одређене општине (географски положај, важне путне, жељезничке или пловне комуникације, близина других већих насеља и градова, климатске погодности и врсте земљишта). Демографски и економски фактори такође треба да се узму у обзир, укључујући главне изворе трговине и прихода, као што су: индустрија, пољопривреда, рударство, енергија, туризам или мало и средње предузетништво. Због тога, унутрашња организација и систематизација треба да буду усклађене са стратегијом развоја, што значи да се кадровски јачају оне општинске службе, које су кључне за области утврђене стратегијом.

Примјер како општинска структура може да служи као подршка стратегији развоја налази се у прилогу. Овај примјер показује како се општина Живинице од индустријске општине, каква је била 2000. године, трансформисала у пољопривредну и предузетничку општину у 2006. години. Увидјевши овакву могућност, успостављена је одговарајућа унутрашња организација, којом је омогућено да општина, на кључним радним мјестима, добије потребне кадрове, чијим радом је омогућена оваква трансформација.
(Погледати прилог за овај и друге примјере)

Због тога се општинама, које немају израђену стратегију развоја, препоручује њена израда кроз одјељење за привредне дјелатности / службу за локални и економски развој, у сарадњи са комисијом за планирање општинског развоја.

3.1.3 АНАЛИЗА СТАЊА ЉУДСКИХ РЕСУРСА

У посљедњих неколико година у општинама БиХ препознат је значај ***планирања, организовања и управљања, заснованог на савременим принципима управљања људским ресурсима.***

Када се начелник општине, као особа по закону одговорна за унутрашњу организацију и систематизацију, нађе у позицији да врши анализу постојећег стања људских ресурса, потребно је да оснује тим, који ће извршити анализу послова за свако радно мјесто појединачно, или за групу послова. Да би се то постигло препоручују се сљедећи кораци:

Предузети кораци за спровођење анализе послова:

- Основана радна група за израду нацрта унутрашње организације и систематизације радних мјеста (како основати радну групу, објашњено је под тачком 3.2. овог поглавља),
- Службеник за УЉР обучава радну групу о начину спровођења анализе послова,
- Упитник за анализу послова израђен,
- Рокови и одговорне особе одређени,
- Запослени упознати са сврхом и начином спровођења анализе,
- Подаци прикупљени и обрађени,
- Извјештај са препорукама сачињен.

Неке општине су сачиниле ***упитник за анализу послова,*** који су попуњавали запослени, а са циљем да се добије преглед тренутног стања, њихово виђење радног мјеста на ком раде, процената ефективног рада на сваком од главних послова, подаци о квантитету, на примјер, колико захтјева је обрађено, тренутни опис послова и приједлози за укључивање нових задатака у опис послова за то радно мјесто.
(Погледати прилог за примјере)

Образац за анализу послова би требало да садржи:

- Опште податке о запосленом,
- Податке о стручној спреми, вјештинама и знањима,
- Радно искуство,
- Податке у вези са радним мјестом (опис радних задатака, сложеност послова, циљ радног мјеста, самосталност у обављању задатака, ниво личне одговорности, линије извјештавања, однос надређени/подређени, унутрашње и спољне контакте),
- Мишљење радника о радном мјесту и сугестије за побољшање,
- Коментар надређеног.

(Погледати прилог за примјере)

Поред анкете у писаној форми може се спровести и разговор и одређени метод праћења рада запосленика. Релативне предности ових приступа су:

Предности упитника:	**Предности обављања разговора:**	**Предности праћења рада:**
Подаци брзо прикупљени	Мања могућност грешке тј. могућност појашњења на лицу мјеста	Могућност реалне процјене обима посла
Остаје писани доказ	Директни разговор може допринијети промишљенијем одговору	Подаци одмах добијени
Погодан за свеобухватне анализе великог броја запослених	Могућност да се процијене реакције запослених	Дуготрајан процес, погодан за радна мјеста на којима обим послова варира
Погоднији „затвореним службеницима“	Са свим запосленим у малим организацијама могу да се обаве разговори	Могућност континуираног праћења код општина које су информатички увезане

Након што су подаци обрађени и препоруке сачињене (обухватајући сугестије које су дали запослени), они се користе за утврђивање врсте радних мјеста, дужности за свако радно мјесто и броја потребних извршилаца. Анализа посла, дакле, даје добар увид у постојеће стање, када су у питању људски ресурси једне општине.

При анализи стања може се спровести и ***анкетирање грађана,*** са циљем да се испита степен исказаног задовољства квалитетом услуга, које пружа општина. Ове анкете свакако треба да

пруже могућност сугестија за промјене и побољшања. Уколико питања буду добро осмишљена (једноставна и јасна), резултати анкете ће послужити радној групи, као добар материјал и извор корисних приједлога. Радна група може, потом, да процијени да ли је потребно планирати отварање нових радних мјеста и запошљавање новог особља. Мишљење грађана може да издвоји области, којима се до тада придавало премало пажње. Детаљније упутство, како се спроводи анкетирање грађана, обрађено је у поглављу 3.3.10. Успостављањем и реализацијом оваквих и сличних консултативних механизама, општински менаџмент ће показати своју опредијељеност и посвећеност да, кроз партнерски однос са грађанима, планира и израђује политику рада општинске управе, јер општинска администрација, првенствено, постоји да би била у служби својих грађана.

3.1.4 ПРОЦЈЕНА ФИНАНСИЈСКОГ СТАЊА ОПШТИНЕ

Општински буџет није само инструмент за задовољење потреба општинске администрације и буџетских корисника, већ и средство другим организацијама и грађанском друштву да тражи капиталне инвестиције за развој локалних заједница. Процес рационализације унутрашње организације и систематизације радних мјеста треба да обезбиједи да је дио буџета, који се издваја за административне трошкове, што мањи, тако да се средства могу преусмјерити у капиталне, као и у трошкове потребне за развој.

Финансијске могућности општине одредиће врсту организације, коју општина може себи да приушти. Тако, на примјер, у општини Невесиње (РС - категорисана као изразито неразвијена општина) административна служба, организована у четири одјељења, без одсјека и двије стручне службе, дјелотворно обавља све послове из своје надлежности.

Препоруке за процјену финансијског стања, при изради унутрашње организације/ систематизације:

- Начелник за финансије треба да буде члан радне групе.
- Радна група спроводи анализу буџетских прихода и прави процјену да ли промјене у броју особља и радних мјеста могу да доведу до повећања општинских прихода.
- Радна група врши анализу утрошка средстава за плате и накнаде запослених, у односу на укупна буџетска средства, и предлаже мјере за смањење удјела административних трошкова, у корист развојне компоненте буџета, током наредних година.
- Радна група врши и процјену побољшања стандарда запослених, које би се омогућило кроз повећање ставке у буџету за нето плате и доприносе.

3.2 ОСНИВАЊЕ РАДНЕ ГРУПЕ ЗА УНУТРАШЊУ ОРГАНИЗАЦИЈУ И СИСТЕМАТИЗАЦИЈУ

Анализа унутрашње организације и систематизације радних мјеста комплексан је и одговоран посао, који захтијева контуинуиран и тимски рад стручних људи из области управе. Да би се постигао квалитет, транспарентност и континуирано праћење, препорука је да први корак, при ажурирању унутрашње организације, буде оснивање радне групе.

Препоруке за рад радне групе за унутрашњу организацију и систематизацију:

- Доношењем акта о именовању чланова радне групе за израду унутрашње организације и систематизације, начелник општине покреће активности на изради правилника.
- Потребно је, на самом почетку, дефинисати надлежности радне групе.
- Препорука је да се у радну групу именују, осим службеника за управљање људским ресурсима, и добри познаваоци управе из реда запосленика на руководећим радним мјестима и општинских службеника са великим радним искуством у овој области, који се одликују управљачким способностима, као и способностима за тимски рад. Они би такође требало да буду упознати са правним оквиром који регулише рад општинске администрације, и да су упознати са свим мањкавостима постојеће организације и систематизације.
- Актом о именовању потребно је прецизно дефинисати задатке и рокове њиховог извршења.
- Радна група стално је радно тијело, које оснива начелник, и, која њему одговара за своје активности, а оне се могу подијелити у три области: анализа унутрашње организације, израда нацрта правилника и континуирана савјетодавна улога/ праћење унутрашње организације.

(Погледати прилог за примјере)

3.2.1 ИНФОРМИСАЊЕ ЈАВНОСТИ

Од великог значаја је, добро осмишљеном информативном кампањом, пробудити интересовање грађана, као и запослених у општинској управи за активности на изради правилника о унутрашњој организацији и систематизацији. Ово ће такође омогућити да постоји партнерски однос током периода трајања овог важног процеса. Само објављивање акта о именовању радне групе није довољно и не би дало очекиване резултате, јер би код грађана, углавном, прошло незапажено, а код запослених би било протумачено као пријетња њиховим радним мјестима.

Како информисати јавност и осигурати партнерски однос?

- За планирање и спровођење информативне активности могу се задужити: службеник за односе са јавношћу, руководеће особље општине и службеник за УЉР.
- Премда законом није прописано као обавеза у РС, препоручује се информисање СО о активностима око израде унутрашње организације и систематизиције.

- Годишњи планови и извјештаји начелника/административне службе треба да садрже активности радне групе.

(Погледати прилог за примјере)

- Руководеће особље општине и службеник за односе са јавношћу, путем саопштења, јавних трибина, те путем локалних медија, упознају грађане и представнике грађанског друштва са сврхом анализе и очекиваним позитивним помацима.
- Битно је истаћи да је крајњи циљ успостављање општинске управе, која је у служби својих грађана.

(Погледати прилог за примјере)

- Паралелно са информисањем најшире јавности, општински менаџмент и службеник за УЉР треба да информишу и све запослене о активностима, као и о значају њиховог активног укључивања у израду нацрта правилника, нарочито кроз анализу послова.
- Битно је од почетка, у радној средини, стварати позитивну атмосферу, и отклонити предрасуде и страх од промјена, које се у пракси најчешће поистовјећују са отказима и губитком прихода. На овом задатку подједнако се морају активирати сви службеници на руководећим мјестима, као и службеник за људске ресурсе.
- Добра унутрашња комуникација, редовна размјена информација и активно учешће запослених у израду нацрта правилника повећаће повјерење, промовисати креативност, те допринијети стварању дјелотворније администрације.

3.2.2 МЕТОДОЛОГИЈА

Да би се квалитетно, те у задатим роковима, израдио нацрт унутрашње организације и систематизације, потребно је да радна група, на свом првом састанку, утврди методологију и план активности.

Методологија

- Радна група треба да одлучи да ли ће радити у групама, или ће појединцима подијелити задатке и теме.
- Учесталост састанака мора да буде договорена.

Акциони план

- Дефинисати кораке које треба предузети, као и пратеће задатке.
- Одредити одговорне особе.
- Одредити како ће активности бити спровођене у одговарајућим временским роковима.
- Планом активности утврдити подјелу послова, утврђених акционим планом.
- Одредити у којој фази се у израду правилника укључују други (синдикат, запослени и грађани), на који начин, као и када се информише јавност.
- Укључивање синдиката дефинисано је законским прописима.
- Службеник за УЉР би требало да буде укључен у израду правилника у свим фазама.

(Погледати прилог за примјере)

3.3 ПРАВИЛНИК О УНУТРАШЊОЈ ОРГАНИЗАЦИЈИ И СИСТЕМАТИЗАЦИЈИ РАДНИХ МЈЕСТА

Правилник о организацији и систематизација радних мјеста општи је акт у Републици Српској, или подзаконски акт у Федерацији БиХ, којим се утврђује унутрашња организација општинске управе, а на основу одлуке о оснивању и организацији служби за управу. Он је резултат више активности, укључујући анализу организације, стратегију развоја, финансијске могућности и законски оквир, и треба да одражава стварне потребе једне општине.

Добро разрађен правилник о организацији и систематизацији радних мјеста, са адекватно утврђеном структуром радних мјеста и квалитетним описима послова, полазни је основ за остале области управљања људским ресурсима, укључујући пријем нових запосленика, оцјену рада и систем награђивања.
(Погледати прилог за примјере)

3.3.1 САДРЖАЈ ПРАВИЛНИКА О УНУТРАШЊОЈ ОРГАНИЗАЦИЈИ И СИСТЕМАТИЗАЦИЈИ РАДНИХ МЈЕСТА

Правилником о организацији и систематизацији радних мјеста, у складу са законом и позитивним искуствима из праксе, обрадила би се сљедећа питања:

- Унутрашња организација и дјелокруг организационих јединица,
- Структура радних мјеста са бројем извршилаца,
- Назив посла, опис послова, услови предвиђени за свако радно мјесто и број извршилаца,
- Начин руковођења, програмирање и планирање послова,
- Контрола извршења послова,
- Основна службена звања,
- Примјена правилника,
- Редовна анализа унутрашње организације,
- Јавност рада,
- Прелазне и завршне одредбе.

3.3.2 ОПШТЕ ОДРЕДБЕ

У општим одредбама пожељно је приказати визију и циљеве, који се желе постићи на плану унутрашње организације и систематизације. Требало би се навести да је општина кориснички оријентисана општинска управа, посвећена својим грађанима. Значајно је такође истаћи да се општинска управа организује и дјелује у складу са принципима законитости, дјелотворности, економичности, непристрасности, отворености, јавности рада и одговорности.

3.3.3 УНУТРАШЊА ОРГАНИЗАЦИЈА

Општине самостално утврђују унутрашњу организацију и систематизацију радних мјеста.

У недостатку смјерница са виших нивоа власти, радна група, у складу са планом активности, прикупља податке релевантне за унутрашњу организацију и:

- Утврђује правне оквире,
- Сумира резултате истраживања о степену тога да ли су грађани задовољни квалитетом услуга, које пружа општинска управа,
- Сумира резултате анкете за анализу радних мјеста,
- Процјењује резултате оцјењивања радника и праћења рада,
- Анализира финансијске могућности општине,
- Одређује импликације стратегије развоја одређене општине,
- Пише извјештаје о раду,
- Стара се о програму рада начелника општине.

Радна група, на основу свих релевантних података, те поштујући принципе рационалности и дјелотворности, утврђује нацрт унутрашње организације. Препорука је да се код осмишљавања и израде унутрашње организације групишу, исти, или међусобно повезани послови у одговарајуће организационе јединице.

Закон даје слободу општинама да, у складу са својим потребама, осмисле и сачине организациону структуру. То је у пракси довело до евидентних разлика по општинама, које се огледају и у називима, структури и броју организационих јединица (службе, одјељења и одсјеци).

3.3.4 НАЧИН РУКОВОЂЕЊА

Начин руковођења је стандардни дио правилника о систематизацији, који објашњава да је начелник одговоран за општинску администрацију, начелнике одјељења, начелнике одсјека и друге. Дефинисањем структуре општинске администрације, хијерархија општинског руководства аутоматски је одређена.

У циљу квалитетнијег и дјелотворнијег руковођења, правилником се може утврдити могућност да начелник општине оснује стално радно тијело – ***колегијум***. У том случају, правилником је потребно утврдити сљедеће:

- Састав колегијума,
- Задатке,
- Начин рада,
- Одговорности,
- Систем годишњег и мјесечног планирања и извјештавања.

3.3.5 ПРОГРАМИРАЊЕ И ПЛАНИРАЊЕ ПОСЛОВА

Квалитетно програмирање и планирање треба да постоји на свим нивоима организације, од начелника и службеника на руководећим мјестима, до општинских службеника. Оно такође представља солидан основ за периодичну оцјену рада. Препорука је:

- Да се правилником утврди обавеза израде годишњих планова и програма,
- Годишњи планови начелника и административне службе треба да буду усклађени са програмом рада СО,
- Годишњи планови начелника и административне службе треба да садржавају и планске активности, базиране на дјелокругу њихових надлежности,
- Појединачни планови сваке организационе јединице треба да се доносе на основу годишњег плана и програма рада начелника,
- Начелници одјељења, код израде програма и планова за одјељење, у ове послове укључују и запослене у одјељењу; на тај начин повећава се дјелотворност, али и креативност и одговорност,
- Правилником је потребно прецизно утврдити поступак и рокове за доношење годишњег програма рада, и планова рада за организационе јединице,
- Годишњи план и програм рада треба се утврдити за свако радно мјесто појединачно, и он треба да се користи приликом годишње оцјене рада,
- Одредити одговорне особе за праћење и извјештавање реализације,
- Годишњи планови рада могу да послуже као основ за детаљнију разраду, на примјер, на мјесечне и кварталне планове.

(Погледати прилог за примјере)

3.3.6 КОНТРОЛА ИЗВРШАВАЊА ПОСЛОВА

Механизми контроле праћења рада и резултата рада свих запослених могу да буду:

- Свакодневни надзор од стране непосредних руководилаца,
- Вођење дневника рада запослених,
- Подношење извјештаја о раду (мјесечних и годишњих) и њихова анализа,
- У општинама у којима је успостављен центар за пружање услуга грађанима и гдје су информатички увезани сви службеници и запослени у ЦУГ-у, свакодневно праћење резултата рада употребом одговарајућих софтвера.

Извјештај би требало да садржи:

- Шта је било планирано, а шта је остварено и како, шта није и зашто
- Приједлог казнених мјера
- Имена одговорних особа и рокове

Извјештаји о раду и учинцима (дневни, седмични, мјесечни) знатно олакшавају и поступак оцјењивања рада. При том, међутим, треба водити рачуна да само извјештавање у сврху извјештавања може да буде терет прије него корист. *(Погледати такође поглавље о оцјени рада, тачка, 3.1.3.)*

3.3.7 ОРГАНИЗАЦИОНА ШЕМА ОПШТИНЕ

Правилник о унутрашњој организацији треба да садржи подјелу радних мјеста по организационим јединицама, исказаним кроз организациону шему. На тај начин повећава се транспарентност и олакшава разумијевање корисника услуга о дјелокругу рада појединих организационих јединица.

Организационе шеме би требало да:

- Приказују структуру радних мјеста по организационим јединицама, са бројем извршилаца по рефератима,
- Приказују хијерархијску одговорност,
- Буду објављене у информативном гласилу општине, *на web* страници и на огласној табли.

(Погледати прилог за примјере)

3.3.8 ОСНОВНА СЛУЖБЕНА ЗВАЊА

Основна звања општинских службеника утврђена су законом. У правилнику је потребно прецизирати на којим радним мјестима раде општински службеници, а на којим технички и помоћни радници. Пожељно је да је то видљиво и из назива радног мјеста (на примјер: виши стручни сарадник на пословима заштите грађана).

У законској регулативи евидентан је различит приступ одређивања положаја (права и обавеза) појединих категорија запослених. Тако је, на примјер, у Републици Српској за општинске службенике законом прецизно прописан поступак запошљавања, оцјењивања и напредовања у служби, дисциплинске и материјалне одговорности, а за остале категорије запослених (помоћно и техничко особље) то није урађено, чиме се они стављају у неравноправан положај (немају могућност увећања плате на основу оцјене рада). У исто вријеме отежава се рад менаџменту, јер нема основе да се процијене резултати рада.

3.3.9 НАЗИВ И ОПИС ПОСЛОВА

Називи у опису послова би требало да обухвате сљедеће:

- ***Назив и опис*** послова може се приказати за сваку организациону јединицу табеларно, а након тога текстуално,
- За свако радно мјесто, пожељно је испод назива дефинисати ***сврху*** тог радног мјеста и његову улогу у цјелокупној организацији, које садржава обављање најважније групе послова, карактеристичних за то радно мјесто,
- Након утврђивања сврхе радног мјеста потребно је прецизно навести ***послове и радне задатке,***
- ***Одговорност*** којом би се требало да објасни коме је особа одговорна и за шта,
- ***Конакти (унутрашњи и спољни)*** које запослени треба да одржава треба да буду наведени,

- Неопходно је оставити простора за могућност извршавања ***других радних задатака по потреби,*** по налогу непосредног руководиоца. Циљ је да се постигне најповољније рјешење за свако радно мјесто,
- На основу карактеристика радног мјеста (описа послова, обима и сложености), потребно је утврдити ***опште, посебне и жељене услове*** за свако радно мјесто (познавање одређеног страног језика, возачка дозвола, итд.),
- Потом ***степен сложености*** (предвидјети степен стручне спреме),
- ***Врсту дјелатности*** (на примјер: управно рјешавање, информативно-документациони, административно-технички),
- ***Статус*** (општински службеник, технички или помоћни радник, односно намјештеник) и
- **Број** извршилаца на том радном мјесту.

(Погледати прилог за примјере)

Оваквим приступом планирању кадрова и броја извршилаца за средњорочни период, општинама је омогућено да предвиде број и врсту потребних службеника. То је побољшање у односу на праксе *ad hoc* запошљавања, често засноване на политичкој припадности. Поред тога, олакшава се рад конкурсним комисијама, јер су услови, које кандидати треба да испуњавају, прецизно прописани. Процес оцјењивања рада биће објективнији, када је заснован на јасно дефинисаним описима послова.

Утврђивање општих и посебних услова за свако радно мјесто би требало да допринесе побољшању квалификационе структуре запослених.

3.3.10 РЕДОВНА АНАЛИЗА УНУТРАШЊЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ

Промијењене околности (правни оквир, стратешки приоритети, итд.) утичу на то да је неопходно редовно ажурирати правилник о унутрашњој организацији и систематизацији радних мјеста. Препорука је да се обавеза спровођења редовне анализе уврсти у правилник. Детаљне смјернице могу да буду прописане посебним упутством, и могу да прописују постојање тијела / радне групе, која ће бити задужена за годишњу анализу унутрашње организације.

Редовно праћење треба да обухвата:

- Измјене законских одредаба,
- Праћење стратегије развоја,
- Утврђивање могућих финансијских импликација,
- Редовну анализу стања људских ресурса,
- Праћење исказаног задовољства грађана пруженим услугама.

(Погледати прилог за примјере)

(Тачке, које се односе на законске одредбе, стратегију развоја, финансијске импликације и анализу људских ресурса, већ су обрађене под тачком 3.1.)

Анкета, као метод провјере исказаног задовољства грађана квалитетом услуга, које пружају запослени у општинској управи, све је присутнија у новијој пракси, поготово у општинама у којима се услуге грађанима пружају на једном мјесту – у ЦУГ-у или инфоцентрима. Тражење мишљења грађана повећава „притисак“ на запослене да раде професионално и одговорно, те да поштују кодекс понашања. Као могући методи ***праћења исказаног задовољства грађана*** пруженим услугама могу да се користе:

- Књига жалби и утисака,
- Сандуче за примједбе и сугестије,
- Форум одговорности,
- *Web* страница општине,
- Анкета.

Области које би могле да буду предмет анализе могле би да се сврстају у сљедеће категорије:

- Административне процедуре,
- Комуналне услуге и инфраструктура,
- Приступ информацијама,
- Добра искуства из праксе управљања људским ресурсима,
- Мишљене грађана о квалитету пружених услуга.

Савјети-Како спровести анкету о исказаном задовољству грађана пруженим услугама?

- Радна група за израду унутрашње организације и систематизације формирана је;
- Чланови радне групе обучени за методологију спровођења анкете;
- Радна група припрема приједлог анкетног листића, у сарадњи са службеником за информисање или неком другом особом, која је већ обучена/одговорна за послове анкетирања;
- Препорука је да су питања кратка и јасније формулисана, да обухватају што ширу циљну групу, да се начином формулисања питања пружи могућност изјашњавања грађана о квалитету пружених услуга, ефикасности општине, односу запослених;
- Треба оставити могућност давања сугестија;
- Радна група припрема план спровођења анкетирања, који обухвата временске рокове, циљне групе и носиоце активности (као партнери могу се појавити ЦУГ, невладине организације, МЗ);
- Радна група обрађује анкетне листиће, сачињава извјештај са приједлогом за побољшање (може се користити одмах корективно, а и дугорочно као средсво за континуирану анализу унутрашње организације);
- Уколико неколико општина из једног региона одлуче да користе исти упитник, имаће додатну могућност да упореде резултате.

Шта би требало да садржава упутство о редовној анализи?

- Циљеве и критеријуме по којима се анализа спроводи,
- Начин рада при редовној анализи правилника о унутрашњој организацији и систематизацији радних мјеста,
- Одлуку о оснивању радне групе за унутрашњу организацију, укључујући и њен састав, број чланова, задатке, линије извјештавања и рокове,
- Опредијељеност да подстиче активно учешће грађана и заинтересованих организација грађанског друштва у овом процесу,
- Смјернице за израду извјештаја са препорукама,
- Учесталост спровођења поступка анализе,
- Опсег анализе, те да ли се спроводи за цјелокупну управу, или само за одређене организационе јединице/услуге,
- Финансијске импликације (на примјер: трошкове спровођења анкете).

(Погледати прилог за примјере)

3.3.11 ЈАВНОСТ РАДА

Рад општинског органа управе је јаван. Јавност рада остварује се:

- Кроз рад центра за услуге грађанима, у општинама у којима је ЦУГ успостављен;
- Објављивањем свих важнијих аката општине (одлуке, правилници, и др.), обавјештењима на огласној табли општине, у Службеном гласнику, на локалним медијима;
- Одржавањем „дана отворених врата“;
- Издавањем информативног материјала (водичи, инфолетак, и сл.);
- Информисањем грађана на зборовима МЗ;
- Подношењем извјештаја о раду органа општине и општинске управе на сједницама СО-е;
- Јавним иступањима, јавним обавјештењима, успостављањем *web* странице општине;
- Давањем података, у складу са Законом о слободи приступа информацијама.

3.3.12 ПРЕЛАЗНЕ И ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

Прелазним и завршним одредбама ставити ван снаге правилник о унутрашњој организацији и систематизацији радних мјеста, који је био у примјени до доношења новог. Новим правилником би требало да се прописује рок степена на снагу, поступак измјене и допуне правилника, као и начин рјешавања технолошког вишка.

3.4 ПРИМЈЕНА ПРАВИЛНИКА

Да би се обезбиједила благовремена и квалитетна примјена сваког новог правилника потребно је предузети сљедеће кораке:

- Усвојити план примјене правилника,
- Утврдити рокове примјене правилника,
- Одредити одговорне особе (програм доноси начелник општине, у сарадњи са радном групом и представницима синдиката).

Препорука је да програм садржи:

- Програм реструктурирања, гдје је неопходно (програм збрињавања технолошког вишка и плана пензионисања),
- Програм потреба за дефицитарним кадровима,
- План изналажења потребних финансијских средстава,
- У РС програм стручног оспособљавања радника, који не испуњавају услове радног мјеста, прописане новим правилником, а који се могу оспособити за друга радна мјеста.

Зависно од промјена, које треба да буду извршене како би се спровела нова систематизација програма, могу да буду посебно развијени, или више елемената може да чини један документ. Циљ докумената је да обезбиједе транспарентност поступка спровођења систематизације. Транспарентност је потребна како би се на минимум свео отпор промјенама унутар управе. Особље мора да прима информације са јасним, разумљивим и сажетим објашњењима о предвиђеним промјенама. За очекивати је да укључивање синдиката треба да допринесе транспарентности цијеле процедуре.

Програм спровођења и примјене треба да садржи сљедеће одредбе:

Правни основ – Осим закона, којима се регулише радни статус запослених у општинској управи, важно је навести и интерну општинску документацију, којом се регулише унутрашња организација и систематизација, на примјер: одлука о успостављању општинске управе, правилник о унутрашњој организацији, одлука о унутрашњој организацији.

Одредбе о процедури – Овај дио треба да обухвата одредбе за то како се иницирају процедуре за примјену правилника. Одредбе о начину, на који ће запослени бити обавијештени о промјенама, такође треба уврстити. У овом дијелу прецизно треба да буде регулисана улога начелника и улога помоћника начелника/начелника одјељења.

Критеријуми за спровођење промјена у систематизацији – Списак ових критеријума зависиће од предвиђених промјена. У случају вишка запослених биће припремљен један сет критеријума, док ће у случају пензионисања бити припремљен други сет критеријума.

Права запослених – Да би се обезбиједила транспарентност процедуре, у програму треба да буду наведена права која треба да буду гарантована сваком запосленом, који би се нашао на удару промјена. Ова права треба да обухватају исплату отпремнине, годишњи одмор, период отказног рока, да би се уплатили заостали доприноси пензионом фонду, итд.

Правни лијекови – Програм такође треба да садржи одредбе, којима се јасно описују правни лијекови, које запослени могу да користе. Правни лијекови не треба да буду ограничени на процедуре унутар општинске управе, у којој запослени може да тражи заштиту његових права. Документом треба да се предвиди сачињавање списка свих осталих процедура, као што је процедура пред Одбором за жалбе или Агенцијом за државну службу, као и заштита која се може добити пред судом.

(Погледати прилог за примјере)

4. УЛОГА СЛУЖБЕНИКА ЗА УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

Службеник за управљање људским ресурсима:

- Учествује у раду радне групе за анализу унутрашње организације, као и у свим фазама израде и примјене правилника о унутрашњој организацији,
- Координира цјелокупан рад за израду анализе унутрашње организације,
- Учествује у припреми и обуци чланова радне групе за анализу унутрашње организације и спровођења анкете о исказаном задовољству грађана,
- Заједно са службеником за информисање задужен је за информисање јавности и запослених о припремама и току израде унутрашње организације,
- Задужен је за спровођење анализе послова,
- Учествује у изради описа послова,
- Врши савјетодавну улогу, при изради и примјени одредаба правилника.

<u>На ЦД-у, који се налази у прилогу овог Водича, можете да пронађете сљедеће документе:</u>

- Правилник о унутрашњој организацији и систематизацији
- Организационе шеме
- Општинске стратегије развоја
- Упитник о исказаном задовољству грађана пруженим услугама
- Анализу анкете о исказаном задовољству грађана и запослених
- Списак приоритета у случајевима окончања радног односа
- Објашњење уз нову систематизацију
- Одлуку о распоређивању радника
- Смјернице за израду кадровске политике
- Уредбе о редовној процјени унутрашње организације
- Одлуку о именовању радне групе за редовну анализу унутрашње организације
- Одлуку о именовању комисије за редовну анализу унутрашње организације
- Детаљно упутство за редовну анализу
- Добро урађене описе послова
- Планове рада и извјештаје начелника и СО
- Обрасце за анализу послова

II. ЗАПОШЉАВАЊЕ

1. ЦИЉ ОВОГ ПОГЛАВЉА

Мериторни процес запошљавања водећи је процес за побољшање општинских капацитета за пружање услуга грађанима и повећање транспарентности управљања. Запошљавање се може дефинисати као методичко постављење појединаца на послове.

Пријем у радни однос ствара дугорочне финансијске обавезе, а процес запошљавања и одабира захтијева пажљиво планирање. У случају да организација не успије да обави процес запошљавања успјешно, долази до ограничења способности те организације да испуни циљеве, те се повећавају њени трошкови, због поновног процеса запошљавања, или запошљавања додатног особља, које ће својим доласком у ту организацију надокнадити недостатак знања и вјештина.

У овом поглављу говори се о:

- **Прописима у вези са процесом запошљавања у БиХ**
- **Утврђивању потреба за процес запошљавања**
- **Корацима у процесу одабира**
- **Припреми и вођењу разговора**

2. ПРЕГЛЕД ТРЕНУТНЕ СИТУАЦИЈЕ

2.1 ЗАКОНСКИ ОКВИР

Питања радно-правних односа, па самим тим и процес запошљавања, у ФБиХ регулисана су:

- ***Законом о државној служби у Федерацији Босне и Херцеговине***; („Сл. новине ФБиХ“, бр.: 29/03, 23/04, 39/04, 54/04, 67/05 i 8/06),
- ***Законом о намјештеницима у органима државне управе у Федерацији Босне и Херцеговине; („Сл. новине ФБиХ“***, бр.: 49/05),
- ***Законом о раду; („Сл. новине ФБиХ“***, бр.: 43/99, 32/00, 29/03),
- ***Законом о министарским, владиним и другим именовањима у Федерацији Босне и Херцеговине; („Сл. новине ФБиХ“,*** бр.: 12/03 i 34/03),
- ***Општим колективним уговором за службенике органа управе и судство у Федерацији Босне и Херцеговине („Сл. новине ФБиХ“***, бр.: 23/00, 50/00) и
- Другим подзаконским актима, којима се регулише материја из радно-правних односа.

У РС ова питања регулисана су:

- ***Законом о локалној самоуправи (Сл. гласник РС***, бр.: 101/04, 42/05, 118/05),
- ***Законом о раду (Сл. гласник РС***, бр.: 38/00, 40/00, 42/02, 38/03, 66/03),
- ***Законом о радним односима у државним органима власти („Сл. гласник“***, бр.: 11/94),
- ***Законом о министарским, владиним и другим именовањима („Сл. гласник РС“***, бр.: 7/03) и
- Другим подзаконским актима, којима се регулише материја из радно-правних односа.

Иако су, у неким од ових закона, извршене измјене и допуне, искуство показује да у одређеним дијеловима има простора за побољшања. Нека од питања, која нису довољно, или никако регулисана, биће обрађена у даљем тексту овог поглавља. Ово су, на примјер, потреба за планом запошљавања кадрова, улога службеника за УЉР, начин запошљавања техничког и помоћног особља у општинама у РС, садржај јавног конкурса, и увођење разговора за посао и код пријема намјештеника. Главни проблеми у процесу запошљавања обухватају неусклађено законодавство, знатне трошкове за објављивање јавних конкурса, дуге рокове за подношење пријава, и чињеницу да у РС СО усваја списак стручњака за комисију за избор.

2.2 ТРЕНУТНА СИТУАЦИЈА ОКО ПОПУЊАВАЊА УПРАЖЊЕНИХ РАДНИХ МЈЕСТА

У **ФБиХ**, законодавство прописује да, уколико у органу државне службе постоји упражњено радно мјесто државног службеника, то радно мјесто се попуњава на један од сљедећих начина:

- Премјештањем државног службеника у оквиру тог органа државне службе,
- Преузимањем службеника из другог органа државне службе,
- Попуњавањем са списка прекобројних државних службеника,
- Попуњавањем путем интерног огласа,
- Јавним оглашавањем упражњеног радног мјеста.

Осим тога, попуњавање упражњеног радног мјеста може се вршити и:

- Унапређењем државног службеника на вишепозиционирано радно мјесто, путем интерног огласа (остали државни службеници),
- Напредовањем државног службеника на вишепозиционирано радно мјесто, путем јавног конкурса (руководећи државни службеници).

НАПОМЕНА: У случајевима попуњавања радног мјеста путем јавног конкурса, процедуру оглашавања спроводи Агенција за државну службу (АДС).

Законом о локалној самоуправи РС прописује се начин запошљавања само за општинске службенике, при чему он није довољно разрађен. У одјељку - *упражњена радна мјеста и запошљавање*, прописано је да се упражњено радно мјесто попуњава путем јавног конкурса и да начелник општине/градоначелник оглашава упражњено радно мјесто. Овим одјељком такође се прописује начин оглашавања и обавезан садржај јавног конкурса. СО, на приједлог начелника, оснива непристрасну комисију за избор кандидата. Ово се кроз праксу показало као лоше законско рјешење, на што ће се указати у поступку измјена и допуна закона.

У одјељку - *распоређивање радника*, прописано је да начелник општине, у случају смањења обима посла, или укидања радног мјеста, у првом реду покушава да попуни упражњено мјесто службеницима са одговарајућим квалификацијама, који су у том тренутку нераспоређени.

Као проблем у пракси може се догодити случајност да више службеника (нераспоређених) испуњавају услове за упражњено радно мјесто. У недостатку, те због неусаглашености законских прописа, у неким општинама објављује се интерни конкурс. Пошто закономон није регулисан овај правни пропис, дошло је до различитих прописа. Препоручује се само у специфичним ситуацијама, као што је, на примјер, попуњавање упражњених радних мјеста из реда радника који су проглашени технолошким вишком, као и напредовањем у служби.

НАПОМЕНА: Процес запошљавања техничког и помоћног особља у РС је регулисан одредбама Закона о раду – пречишћени текст, Закона о министарским, Владиним и другим именовањима, Општим колективним уговором те осталим подзаконским актима.

3. ФАЗЕ ПРОЦЕСА ЗАПОШЉАВАЊА

3.1 ПЛАНИРАЊЕ

Планирање запошљавања подразумијева предвиђања будућих потреба, на основу систематизације радних мјеста. Циљ овога је обезбјеђивање довољног броја појединаца, који посједују потребне способности и искуство за обављање општинских задатака. Неопходно је благовремено планирати финансијска средства у буџету за запошљавање нових кадрова.

Упражњена радна мјеста начелник општине утврђује на основу правилника о унутрашњој организацији и систематизацији радних мјеста. Систематизација радних мјеста би требало да одражава обим посла и надлежности сваког општинског одјељења/општинске службе за управу, који су прописани одлуком о оснивању општинских одјељења/општинских служби за управу.

Почетак поступка заснивања радног односа представља доношење одлуке о попуњавању упражњеног радног мјеста. У РС, законом је прописано да ту одлуку доноси начелник. У ФБиХ, начелник подноси захтјев за попуњавање упражњеног радног мјеста АДС-у.

Препорука: Усвајање правилника о унутрашњој организацији и систематизацији радних мјеста, на основу стратегије развоја општине, важан је елеменат, пошто ће се њим дефинисати потребе за кадровима, који могу да остваре циљеве локалне заједнице зацртане у стратегији.

3.2 ПРОЦЕДУРА ОГЛАШАВАЊА

Упражњено радно мјесто мора да се попуни путем јавног конкурса. У ФБиХ, јавни конкурс за попуну упражњених радних мјеста за државне службенике оглашава се у двама дневним листовима и Службеним новинама, а јавни оглас за намјештенике у трима дневним листовима. У РС, оглашавање се врши у Службеном гласнику и једном дневном листу, који је доступан на простору цијеле БиХ.

Препоручује се да јавни конкурс буде објављен и посредством локалних средстава информисања (радио и ТВ), на општинским огласним таблама, те на било који други начин, који ће конкурс учинити доступнијим већем броју кандидата. Конкурсом за упражњено радно мјесто директно се дају подаци потенцијалним кандидатима о отвореном радном мјесту.

У суштини, јавни конкурс о упражњеном радном мјесту требало би да садржи:

- Назив радног мјеста,
- Кратак опис посла,
- Број извршилаца,
- Опште услове за пријем у радни однос,
- Посебне академске и професионалне услове за радно мјесто, које се попуњава, као и друге прописане услове,
- Списак потребних докумената, рок и мјесто њиховог подношења,
- Изјаву о једнакости.

У РС, од кандидата се тражи да приложе увјерење да се против њих не води кривични поступак. У ФБиХ ово увјерење није потребно.

3.3 ПРИЈАВА НА ЈАВНИ КОНКУРС/ОГЛАС

Јавни конкурс/оглас је начин да се пријави што већи број квалификованих кандидата, како би се између њих изабрао најбољи.

У општинама у ФБиХ, јавни конкурси остају отворени 15 дана од датума објављивања у Службеним новинама. У наведеном року, сви заинтересовани кандидати могу на конкурс да се пријаве АДС-у, путем образаца утврђених од стране ФБиХ. Кандидати би требало да поднесу обрасце огранку АДС-а. Ови обрасци доступни су на *web* страници АДС-а.

У ФБиХ, намјештеници имају рок, од најмање 10 дана од датума објављивања огласа, да се пријаве на интерни оглас. За јавни оглас, кандидати имају рок од најмање 15 дана од дана објављивања огласа. Пријаве се подносе комисији за спровођење огласа за намјештенике. Из практичних разлога, комисија за спровођење огласа би требало да размотри израду посебног обрасца пријаве на оглас, да би се поједноставила процедура пријаве на оглас. Комисија за спровођење огласа би такође могла да од кандидата захтијева да доставе препоруке од претходних послодаваца, или сертификате и дипломе.

У РС, јавни конкурс је отворен 30 дана од дана објављивања у Службеном гласнику (у амандманима Закона о локалној самоуправи, који су поднесени Народној скупштини РС у јулу, овај период је

смањен на 15 дана). У току овог периода, сви заинтересовани кандидати могу да поднесу пријаве, користећи обрасце за пријаву, утврђене од стране Министарства за управу и локалну самоуправу РС. Поступак за пријем службеника обавља се у року од 30 дана, од истека рока за пријављивање.

3.4 ПРОЦЕДУРА ОДАБИРА

3.4.1 КОМИСИЈА ЗА ИЗБОР

Комисија за избор је кључни фактор процеса запошљавања. С обзиром да чланови комисије врше одабир најбољих кандидата, важан је састав комисије, и у знатној мјери утиче на резултате процеса одабира.

Постоје битне разлике између законодавства РС и ФБиХ, када се ради о комисијама за избор.

ФБиХ (државни службеници и намјештеници)	**РС** (службеници)
У ФБиХ, Агенција за државну службу је та која именује комисије за избор, а комисију чине најмање три члана, од којих су два државни службеници из општине, од којих један мора да буде предложен од стране синдиката, док се остали чланови именују са списка експерата, који утврди Агенција. Начелник општине би требало да предложи државне службенике за чланове комисије за избор. Они би требало да буду способни да оцијене стручност кандидата. Комисија за избор намјештеника именује се за сваки оглас. Она не може да буде стално тијело у општини. Састав комисије утврђен је законом. Комисија се састоји од три члана, од којих један обавезно мора да буде предложен од стране синдиката. Ову комисију, својом одлуком, именује начелник.	У РС, СО, на приједлог начелника, именује комисију од пет чланова, од којих су најмање два службеници са професионалним искуством, а три су са списка стручњака, који утврђује СО. Обавезно је да комисије буду основане, посебно за сваки јавни конкурс. Пракса показује да овакав начин оснивања комисија може да представља препреку дјелотворном раду, јер дозвољава да СО бира чланове комисије, док начелник одабира кандидата.

Службеник за УЉР, током процеса запошљавања и избора државних службеника, службеника и намјештеника, треба да пружи сву стручну и техничку помоћ комисији. Његова улога у тој комисији је и да обучи све чланове комисије за рад, на примјер, за вођење разговора са кандидатима, да чланове комисије обавијести о њиховој улози приликом разговора, начину оцјењивања кандидата након обављеног разговора, итд. У ФБиХ ово се односи само на комисије за избор намјештеника, зато што процедуру избора државних службеника спроводи АДС.

Неопходно је да комисије за избор имају прецизиран пословник за свој рад, који садржи методологију рада комисије, поступак са приспјелом документацијом, спровођење писменог стручног теста, припрему питања за разговоре са кандидатима, начин одлучивања и бодовања кандидата.

Чланови комисија за избор би требало да одрже припремни састанак, на коме би се договорили о поступку одабира, што обухвата сљедеће:

- Одређивање питања, која ће се постављати кандидатима током разговора,
- Појединачне улоге чланова комисије,
- Разговор о специфичностима профила особе, који се тражи за одређено радно мјесто.

3.4.2 РАЗМАТРАЊЕ ПРИЈАВА

Након истека рока за пријављивање кандидата, комисија за избор разматра пријаве за конкурс. Ово обухвата сљедеће:

- Разматрање поднесене документације. Пријаве оних кандидата, чија документација је непотпуна и неблаговремено достављена, не узимају се у разматрање,
- Утврђивање да ли кандидати испуњавају опште и посебне услове. Кандидати који испуњавају услове позивају се на разговор.

Када се ради о општинама у ФБиХ, из приложене документације мора да буде видљиво да ли кандидат има положен тест општег знања. Кандидати, који немају положен тај тест, морају да га полажу пред комисијом, коју образује АДС. Сви кандидати, који су положили тест општег знања, позивају се да, уз присуство комисије за избор државних службеника, писмено полажу тест стручног знања.

Код намјештеника, комисија врши разматрање пријава и њихово разврставање у двије категорије: неблаговремене или непотпуне, које се даље не разматрају, и потпуне пријаве, које се даље разматрају. Кандидати, који испуњавају услове, улазе у ужи избор и њихова имена се уписују на списак кандидата, са којима ће бити обављен разговор. Разговори, члановима комисије, омогућавају да рангирају кандидате. Ранг-листа кандидата затим се доставља начелнику општине.

Закон о намјештеницима ФБиХ не предвиђа вођење разговора са кандидатима, што се у пракси показало као својеврстан недостатак. Измјенама закона требало би да се установи процедура за вођење разговора са кандидатима, који учествују на интерним/јавним огласима. На тај начин чланови комисије би могли да рангирају кандидате, добијајући јаснију слику о способностима и стручности кандидата.

У Републици Српској, законом је прописано да службеници морају да испуњавају опште и посебне услове. Као један од посебних услова, прописано је да кандидат мора да има положен стручни испит за рад у административној служби. Измјеном закона омогућено је да се може примити у рад и особа која нема положен стручни испит, а радила је у другим органима власти и организацијама, ако се обавеже да ће стручни испит положити у року од шест мјесеци од датума запослења. Уколико у том року не положи стручни испит, престаје јој радни однос.

3.4.3 ПОЗИВАЊЕ КАНДИДАТА НА РАЗГОВОР

У општинама ФБиХ, кандидати, који на писменом стручном тесту остваре најмање 70% бодова, позивају се на разговор са члановима комисије за избор државних службеника. Ово се не односи на намјештенике у ФБиХ, као ни на службенике у РС.

У РС, послије увида у документацију и утврђивања испуњавања услова, комисија за избор процјењује да ли кандидати испуњавају опште и посебне услове, наведене у конкурсу. Сходно томе, припрема се списак са именима кандидата, који су ушли у ужи избор, и они се позивају на разговор.

3.4.4 ПОСТУПАК ВОЂЕЊА РАЗГОВОРА

Непосредан разговор представља добар метод за процјену вјештина и особености једног кандидата. Може се дефинисати као разговор чланова комисије са кандидатом, због добијања важних података о кандидатима, кроз процјену њихових стручности, вјештина и личних карактеристика. Циљ је одлучити који кандидат најбоље испуњава услове за упражњено радно мјесто. Кандидат мора да буде писмено обавијештен о термину одржавања разговора, најмање пет дана прије одржавања разговора.

Како обавити разговор са кандидатима?

Разговори треба да буду структурирани тако да су унапријед припремљена питања. Ово ће омогућити да се свим кандидатима поставе иста питања. Ово пак неће ограничити постављање питања која произилазе из тока разговора, али у одређеној мјери стандардизује процес, и помаже изграђивању конзистентног приступа свим кандидатима. Чланови комисије би требало да буду одговорни за различита питања. Службеник за УЉР може да поставља више уопштена питања, док директно претпостављени, или остали чланови комисије циљано испитују о вјештинама, неопходним за обављање посла.

Разговор са кандидатима, у погледу постављања питања, води се на два начина, и то:

- Један члан комисије поставља сва припремљена питања, са могућношћу учешћа и осталих чланова са постављањем потпитања, ако је потребно,
- Чланови комисије се договоре да питања, која ће постављати кандидатима, подијеле по областима.

<u>Приликом вођења разговора потребно је обезбиједити да:</u>

- Просторија, у којој ће се обављати разговори, буде издвојена.
- Сваки члан комисије за вођење разговора мора да познаје структуру организације, као и опис посла за оглашено радно мјесто.
- Сваки члан комисије мора да има списак кандидата и све релевантне документе, укључујући контролни списак са подацима који се траже од кандидата (на примјер: радна биографија, дипломе или потврде, возачка дозвола, итд.).
- Обрасци за оцјену разговора буду припремљени.

У току разговора потребно је испоштовати сљедеће смјернице:

- Разговор обавити без прекида или телефонских позива.
- Разговара се појединачно само са једним кандидатом.
- На почетку разговора чланови комисије треба да се кратко представе и сажето опишу своју позицију у оквиру организације.
- Кандидату се треба приступити пријатељски и отворено. Чланови комисије треба да пажљиво слушају кандидата и да му дају прилику да говори.
- Потребно је избјегавати једноставна питања, на која се само може одговорити са "да" или са "не".
- Чланови комисије треба да избјегавају коментарисање у кандидатово име, или коментарисање питања осталих чланова комисије.
- Разговор, у суштини, треба да траје од 20 минута до пола сата.
- Сви чланови комисије треба да воде биљешке на одговарајућем обрасцу за процјену.
- Питања треба да се усредсриједе на професионалне теме, те да се избјегавају питања у вези са старосном доби, адресом, мјестом рођења, итд.
- Потребно је планирати паузу, у трајању од 5 до 10 минута, између кандидата, како би чланови комисије могли да оцијене разговор с кандидатом и да сумирају мишљења у вези са карактеристикама кандидата, те га одмах оцијене.

Како би се повећала објективност комисије за избор, њени чланови треба да:

- Сачине жељени профил успјешног кандидата, који се заснива на опису посла, као и вјештинама и знању, које ће се испитати у току разговора; због тога је веома важно на почетку процеса прецизно дефинисати критеријуме за одабир кандидата.
- У поступку вођења разговора настоје да се њиховим питањима стекне укупна слика о кандидату; о његовој личности и искуству у протеклом раду.
- Обезбиједе да разговор не смије да буде форме ради, нити да на неки начин „уплаши" кандидате, већ треба да се одвија на један опуштен и једноставан начин, и треба да дозволе кандидату да прича о себи, свом раду, својим амбицијама, идејама и могућностима рада у тиму, и да даје сугестије.
- У овом случају буду објективни, јер прибјегавање субјективним оцјенама, без довољно аргумената, доводи до опасности да ранг-листа најуспјешнијх кандидата не буде стварно огледало квалитета и стручности, оних који су учествовали у разговорима за посао.

Која питања поставити?

Уводна питања, у оквиру разговора, могу се подијелити у четири групе:

- Питања која се односе на личне карактеристике,
- Питања која се односе на радно искуство,
- Питања која се односе на визију, очекивања кандидата од рада на датом радном мјесту и
- Питања која се односе на образовање.

Поред тога, **главна питања** треба да се односе на радно мјесто (у смислу задатака и одговорности узетих из описа посла) и да се поставе свим кандидатима, да би се омогућило лакше упоређивање кандидата. Чланови комисије треба да постављају јасна питања из области које покривају и са својих тачки гледишта. На примјер, могу да поставе питања која се односе на професионалне вјештине и радно искуство, које је битно за одређено радно мјесто, док службеник за УЉР може да постави питања у вези са образовањем, стилом комуницирања, способностима да раде без надзора, или у тиму.

Питања треба да буду усредсриједђена на захтјеве радног мјеста. Најбоља питања су кратка и конкретна, на примјер:

> „Шта је за Вас представљало највећи проблем на који сте наишли на послу, који сада обављате?“
>
> „Како сте приступили проблему, и како сте га ријешили?“
>
> „На основу Вашег професионалног искуства, шта сматрате најбитнијим за обављање послова, у оквиру овог радног мјеста?”

Уколико је питање нејасно, потребно га је поновити или парафразирати. Кандидату се не смију постављати сугестивна питања.

Записник са обављених разговора са кандидатима

Након сваког разговора, сви чланови комисије треба да окончају своје биљешке и коментаре и потребно је попунити заједнички образац за процјену сваког од кандидата. Важно је да сви чланови комисије дају сугестију у вези са мишљењем о кандидату, које су стекли у току разговора.

<u>Препоручује се да записник са обављених разговора треба да садржи:</u>

- Ко је објавио упражњено радно мјесто,
- Када и гдје је упражњено радно мјесто објављено,
- Потребне квалификације,
- Потребни документи,
- Рок за предају докумената,
- Имена кандидата, који су поднијели пријаву са радном биографијом,
- Списак докумената које су кандидати поднијели,
- Списак кандидата који су позвани на разговор,
- Термин одржавања разговора,
- Прилог записнику у којем треба да буде наведен списак питања, постављених кандидатима, као и дати одговори,
- Ранг-листу кандидата са кратким објашњењем зашто/или препорука да се конкурс за упражњено радно мјесто понови.

3.4.5 РАНГ-ЛИСТА

Након обављеног разговора, комисија утврђује ранг-листу кандидата, на основу резултата разговора.

У ФБиХ, ранг-листа се установљава на основу бодова са стручног теста и обављених разговора са кандидатима. Образац за ранг-листу утврђен је од стране АДС-а.

У РС, општина би могла да рангира кандидате на основу резултата обављених разговора са кандидатима.

3.4.6 ПРИЈЕДЛОГ ЧЛАНОВА КОМИСИЈЕ

У општинама РС, представник комисије предлаже начелнику општине кандидата за пријем у радни однос на упражњено радно мјесто.

У ФБиХ, предсједник комисије за избор државних службеника доставља начелнику општине списак успјешних кандидата. Начелник претходно тражи мишљење од АДС-а за постављење одабраних кандидата.

3.4.7 ОДЛУКА О ИЗБОРУ КАНДИДАТА

У РС, одлуку о избору кандидата доноси начелник општине, на основу утврђеног редослиједа и националне заступљености конститутивних народа. Начелник општине објављује резултате јавног конкурса и писмено обавјештава све кандидате–учеснике, са којима је обављен разговор, о резултатима, као и о могућности жалбе. Начелник има право да не одабере кандидата по редослиједу, који су предложили чланови комисије за избор.

У ФБиХ, по достављеном мишљењу АДС-а, начелник општине доноси рјешење о постављењу државног службеника, један примјерак уручује њему, а други примјерак се шаље у АДС. АДС обавјештава остале учеснике о коначном одабиру од стране начелника општине.

Код намјештеника, начелник општине на упражњено радно мјесто поставља намјештеника са листе кандидата, који су испунили све услове интерног/јавног огласа, а коју је утврдила комисија за спровођење интерног/јавног огласа. Овдје је важно напоменути да се у рјешењу о постављању намјештеника на радно мјесто, у складу са законом наведе датум ступања на радно мјесто намјештеника. Ова ставка, приликом доношења рјешења, је дискутабилна. Веома је тешко утврдити тачан датум ступања на посао намјештеника, ако се има у виду поступак по жалбама осталих кандидата, који нису примљени. Било би практичније ако би се ова законска одредба измијенила, у смислу да датум ступања на посао зависи од коначности самог рјешења о пријему у радни однос намјештеника.

3.4.8 ПРИГОВОР/ЖАЛБА НА ИЗБОР ОД СТРАНЕ КАНДИДАТА

Сви кандидати, са којима је обављен разговор за посао треба да буду информисани о исходу разговора, те о њиховом праву на жалбу. Кандидати, који нису примљени у радни однос, по достављању обавјештења од стране АДС-а, могу да изјаве жалбу Одбору државне службе за жалбе ФБиХ на извршени одабир од стране начелника општине. Такође, намјештеници (ФБиХ), који нису примљени у радни однос, имају право да изјаве жалбу Одбору државне службе за жалбе.

У РС, приговор се подноси начелнику општине и омбудсмену, а тужба надлежном суду.

3.5 ФАЗА УВОЂЕЊА И УПОЗНАВАЊА

Изабрани кандидат би, одмах по запослењу, требало да се упозна са функционисањем општине. Сврха овог процеса је на што једноставнији и дјелотворнији начин укључити новозапосленог у нову радну средину. Ове активности подразумијевају: пријем код начелника и непосредног претпостављеног, који га упознаје са захтјевима радног мјеста, упознавање са осталим запосленицима у одјељењу/служби, упознавање са нормативним актима, којима се регулише понашање запосленика према колегама и странкама (кодекс понашања) – у овом случају своју улогу има и службеник за УЉР.

Послије извјесног времена проведеног на радном мјесту, слиједи заједничка процјена новозапосленика и његовог претпостављеног за потребом додатне обуке, при чему запосленик може да искаже своје мишљење о захтјевима радног мјеста и потреби за додатном обуком.

Такође је значајно да се у овом периоду успостави непосредна комуникација новозапосленог са претпостављеним, као и са осталим колегама. Постигнутим нивоом комуникације доприноси се добијању осјећања разумијевања рада управе, њених процедура и постајању дијела цјелокупне организације. Кроз ту комуникацију, новозапосленом се може указати на вриједност његовог рада и корист коју организација има од тог рада.

3.6 ПРОБНИ РАД

Период пробног рада обухвата један одређени временски период. Прије истека пробног рада доноси се коначна одлука о прикладности кандидата за радно мјесто, на које је именован. Кандидат може да потврди своја знања и вјештине, те да покаже своје способности за испуњавање захтјева посла. (Потврда кандидата о запослењу на посљедњем радном мјесту.)

Непосредни претпостављени има пресудну улогу у надгледању кандидата. Претпостављени треба да са новозапосленим припрема планове рада и одређује временске рокове, који покривају цијели период пробног рада. Претпостављени даје смјернице за рад, сугестије за поступање по појединим питањима, и на крају пробног рада предлаже оцјену о оспособљености кандидата. Истеком периода пробног рада, доноси се одлука да се, или настави запослење као редовно запосленом, продужи пробни период, или заврши радни ангажман. Након успјешно окончаног пробног периода, завршетак процедуре запошљавања обиљежава се именовањем кандидата.

Постоји знатна разлика између законодавства РС и ФБиХ, када се ради о пробном раду.

ФБиХ	РС
У ФБиХ, државни службеник пролази раздобље пробног рада, када се ради о првом запошљавању у органу државне службе. Период пробног рада обухвата вријеме увођења у посао и вријеме обављања дужности, и укупно траје шест мјесеци, осим ако није другачије утврђено законом. Непосредно надређени државни службеник одређује се као ментор. Намјештеници, који се путем јавног огласа примају у радни однос, имају пробни рад, који траје три мјесеца. У току трајања пробног рада, шеф јединице мора да прати рад намјештеника, како би на крају могао да да оцјену његовог рада, у току пробног рада, тј. његове стручности и способности за конкретно радно мјесто.	У РС, прије пријема у службу, начелник општине може одредити да кандидат проведе одређено вријеме на пробном раду. Пробни рад може да траје од 30 до 60 дана, зависно од врсте и сложености послова на радном мјесту. Приликом пријема на пробни рад, кандидат се упознаје са садржајем послова и задатака радног мјеста, као и о начинима праћења и оцјењивања његовог рада. Потребно је нагласити да у РС пробни рад није обавезан.

На крају пробног рада, непосредно претпостављени доставља приједлог оцјене у писменој форми, са посебним образложењем. Приликом предлагања оцјене, као параметри узимају се ангажовање, показана стручност, понашање.

У пракси је риједак случај да непосредни претпостављени предложи незадовољавајућу оцјену, иако је постајала довољна аргуметација за такву оцјену. Оваква пракса има негативан ефекат, пошто се запошљавају кандидати који нису адекватни, троше се финансијски ресурси, без постизања потребног нивоа рада. У таквим случајевима, сврха пробног рада није постигнута, и непотребно се троши новац пореских обвезника.

Активности, које прате завршну оцјену претпостављеног, зависе од процјене која може да буде:

a) **Задовољавајућа -** при чему начелник општине потврђује постављење службеника (РС), односно државног службеника (ФБиХ),

b) **Незадовољавајућа -** при чему начелник општине разрјешава дужности службеника, односно државног службеника. Када се ради о службеницима, разријешени службеник има право да од начелника општине тражи преиспитивање одлуке о свом разрјешењу. У случају државних службеника, разријешени државни службеник губи свој статус, без примања накнаде због отпуштања, и има право да уложи жалбу Одбору за жалбе АДС-а, ради преиспитивања одлуке.

3.7 ПРИЈЕМ ПРИПРАВНИКА И ВОЛОНТЕРА

Пријем приправника и волонтера има исти циљ – да обучи младе људе за обављање послова за које су се школовали, и да им омогући стицање радног искуства. Истовремено, то општини омогућава да добије кадар за недовољно развијене вјештине код других запосленика, као што је информатичка технологија. То је и прилика за подмлађивање радне снаге и повезивање младих са општином, као и, за одређене послове и вјештине, добијање квалификованих људи. Правилником о унутрашњој организацији и систематизацији свака општина је обавезна да утврди број приправника, који се могу примити. Поред тога, потребно је планирати буџетска средства за финансирање пријема приправника.

Приправници могу да буду извор континуираног развоја општинских капацитета, у областима у којима тренутно постоји мањак квалификованог особља. Укључивањем приправника у дугорочно планирање процеса запошљавања, стварамо услове да општина гради тим људских ресурса, који је квалификован и већ познаје организацију.

У БиХ, особе са средњом, вишом или високом стручном спремом могу да се, у својству приправника, запошљавају у општинским органима управе. Приправнички стаж траје шест мјесеци за особе са средњом стручном спремом, 9 мјесеци са вишом, те годину дана са високом стручном спремом.

Програм обуке приправника доноси начелник. План обуке осмишљава и доноси овлашћена особа (непосредни руководилац и службеник за УЉР), а за сваког приправника доноси се посебан план обуке, који произилази из потреба радног мјеста, или послова за које се приправник обучава.

Разлика између законодавстава РС и ФБиХ, и у овим случајевима, је евидентна.

ФБиХ	РС
У ФБиХ, руководилац органа државне службе може да затражи од Агенције да у државну службу прими приправника, који се запошљава на основу јавног конкурса, којег објављује Агенција. Орган државне службе дужан је да обавијести приправника о садржају програма и начину на који се надгледа његов приправнички рад. Након завршетка приправничког рада, приправник стиче право да се пријави на јавне конкурсе у сектору државне службе.	У РС, кандидат који се прима у општинску административну службу, у својству приправника, дужан је да по истеку одређеног времена положи стручни или испит за рад у административној служби. Непосредни руководилац у општинској управи дужан је да приправника упозна са садржином програма и начином праћења његовог оспособљавања.

Сам чин полагања стручног испита не значи да ће приправник остати на том радном мјесту, јер се за свако упражњено радно мјесто мора расписати јавни конкурс.

Што се тиче приправника, евидентно је да је садашња пракса да се води мало рачуна о њиховом пријему и обучавању. Ситуација са волонтерима чак је гора или идентична, пошто мали број општина пружа могућност младим људима да раде као волонтери.

У административну службу општина у РС могу се примати волонтери. Волонтерски рад је признат као радно искуство, које је неопходно за полагање стручног испита. Поред тога, то им може помоћи да лакше нађу запослење. Пријем волонтера регулише се закључивањем уговора у писаној форми, а волонтерски рад траје онолико колико је прописани стаж за приправника. Уговор се доставља Заводу за запошљавање, ради остваривања права на здравствено осигурање. Послодавац плаћа 35 % од минималне зараде Заводу за запошљавање, ради осигурања волонтера у случају повреде на раду и професионалне болести. У РС, на основу Закона о раду, приправници имају право на плату и сва друга права по основу радног односа, у складу са Законом, колективним уговором, правилником о раду и уговором о раду. Волонтери, у складу са Законом, имају право на заштиту на раду, као и право на здравствено и пензијско-инвалидско осигурање за случај несреће на послу и професионалне болести.

Законска регулатива у ФБиХ, што се тиче статуса приправника и волонтера, прави разлику. Приправници имају накнаду у износу од 80% плате најнижег платног разреда. Приправнички стаж се рачуна у радни стаж, а волонтерски стаж се рачуна у радно искуство.

Препоручује се активнији приступ запошљавању приправника и волонтера, на примјер, кроз активно праћење могућности додатног финансирања оваквог запошљавања, кроз разне фондације и програме влада. Општине такође могу да користе властита буџетска средства за стипендирање дефицитарних кадрова.

4. УЛОГА СЛУЖБЕНИКА ЗА УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

Улога службеника за УЉР у области запошљавања огледа се у сљедећем:

- Обавеза сталног праћења и изучавања прописа, који регулишу радно-правне односе у органима управе, благовремено реаговање у сваком моменту због измјена закона према вишим нивоима власти, чим се суочи са неким стварним стањем, које законом није добро регулисано, или ни на који начин није предвиђено законом, као и у случају колизије закона. Такви случајеви би требало да буду представљени вишим нивоима власти, указујући на измјене односних закона.
- Укључивање у процес планирања кадрова, како у оквиру саме општине, тако и у јавним институцијама, којима је оснивач општина, као и гдје је општина одговорна за функционисање. Тиме би се утврдила потреба за одређеним профилом кадрова и обавеза стипендирања и школовања потребних кадрова. Ово треба да буде усаглашено са планирањем средстава у буџетима општина.
- Укључивање у процес запошљавања од почетка, укључујући осмишљавање одлуке о оснивању општинских органа управе, правилника о унутрашњој организацији и систематизацији, затим подношења захтјева за јавно оглашавање упражњених радних мјеста, утврђивање критеријума за избор, израду огласа за пријем осталих кандидата, који нису у надлежности АДС-а, укључујући израду рјешења о пријему у радни однос. Ово подразумијева и обучавање чланова комисије за процес избора, састављање листе потенцијалних питања за обављање разговора за посао, помоћ код израде извјештаја и ранг-листе.

Службеник за УЉР је особа која затвара круг кретања од уласка кандидата – запошљавања у општини до његовог изласка из општине – одлазак службеника у пензију.

<u>На ЦД-у, који се налази у прилогу овог Водича, можете да пронађете сљедеће:</u>

- Разговор са претпостављеним
- Јавни конкурс
- Питања за разговор
- Програм стручног усавршавања волонтера
- План обуке волонтера
- Правилник о запошљавању

III. СИСТЕМ ОЦЈЕЊИВАЊА КАО МЕХАНИЗАМ НЕПОСРЕДНОГ РУКОВОДИОЦА

1. ЦИЉ ОВОГ ПОГЛАВЉА

Циљ овог поглавља је да се појасни улога оцјене рада у управљању људским ресурсима. Оцјеном рада треба постићи стварање таквог окружења, у којем су запослени мотивисани да дају допринос ка постизању општинских циљева. Она је битна за јачање општинских капацитета, као што су: краткорочно и дугорочно планирање, преданост особља ка постизању циљева, одговорност особља, упућеност особља на рад са странкама, комуникација, извјештавање, рационално трошење времена, рјешавање проблема и доношење одлука.

Да би се омогућило да процес оцјењивања рада тече несметано, службеник за УЉР у општини треба да буде активно укључен, у смислу давања савјета, пружања административне и техничке подршке, пружања обуке, као и праћења примјене оцјењивачких активности. Транспарентно, и на резултатима рада засновано, оцјењивање рада корисно је и за надређене и за запослене, јер пружа један званични амбијент за особље и надређене да разговарају о испуњавању обавеза и онога што се, кроз посао, од њих очекује, те омогућава боље разумијевање личног доприноса остварењу општинских циљева.

Оцјењивање рада, на основу унапријед зацртаних индивидуалних циљева рада, најбољи је начин да се оцијени рад једне особе у датом периоду. Тиме се помаже смањењу субјективности, а фокус је на резултатима рада, а не на појединцу. Сарадња између надређеног и запосленог, у погледу дефинисања будућих циљева, подстиче запослене да стекну “власништво” над циљевима, и омогући јасно виђење о томе шта се од њега очекује.

У овом поглављу говори се о:

- **Процјени резулатата рада запосленог у одређеном периоду**
- **Поређењу планираних и извршених радних задатака**
- **Анализи недостатака у извршавању посла, и могућим корективним мјерама**
- **Извршавању посла, као основу за награђивање или санкционисање**
- **Начинима да се увиди и мотивише квалитетан рад**

2. ПРЕГЛЕД САДАШЊЕГ СТАЊА

2.1 СИСТЕМ ОЦЈЕЊИВАЊА, НАГРАЂИВАЊА И ДИСЦИПЛИНСКЕ ОДГОВОРНОСТИ, ЗАСНОВАН НА ПОСТОЈЕЋОЈ РЕГУЛАТИВИ

У БиХ, на државном нивоу и на нивоу њених ентитета, сљедећи закони и њихови подзаконски акти регулишу област оцјењивања државних, односно административних службеника и осталих запослених у органима управе:

- ***Закон о државној служби БиХ*** („**Службене новине БиХ“,** бр.: 12/02, 8/03, 35/03, 4/04, 17/04, 26/04, 37/04),
- ***Закон о државној служби ФБиХ („Службене новине ФБиХ“,*** бр.: 29/03, 23/04, 39/04, 54/04, 8/06),
- ***Закон о намјештеницима ФБиХ („Службене новине ФБиХ“,*** бр.: 49/05),
- ***Закон о локалној самоуправи РС („Службени гласник РС“,*** бр.:104/04, 42/05).

Поменутим законима у ФБиХ, општине се обавезују на барем једну годишњу оцјену рада за државне службенике и намјештенике. Државни службеници, са двије узастопне позитивне годишње оцјене рада, стичу право на награду у виду додатка на плату у одређеном проценту, у односу на постојећу плату. Намјештеници у ФБиХ имају право на такву награду, након сваког годишњег циклуса оцјењивања. Позитивна оцјена рада такође служи као основ за напредовање у служби, као и за унапређење. Добијањем годишње негативне оцјене у ФБиХ, запосленик пролази посебан програм обуке, због побољшања квалитета обављања послова. У случају двије узастопне негативне оцјене, службеник се разрјешује дужности, уз претходно мишљење АДС-а.

Неке општине су, поред Правилника који је донијела Агенција за државну службу, донијеле и своје детаљно разрађене унутрашње правилнике о оцјењивању. Овим интерним правилником даје се детаљнији приказ критеријума за додјелу појединих оцјена, те описује систем награђивања, као додатак наградама које прописују важећи закони, а у складу са финансијским приликама конкретне општине.

У РС, одредбама Закона о локалној самоуправи описује се процес оцјењивања рада општинских службеника, док процес оцјењивања за техничко и помоћно особље није законом прописан. Награда за службенике у општинама РС може да услиједи након сваког циклуса оцјењивања, чак и тромјесечног. Прописи око прекида радног односа, у случају негативне оцјене, идентични су онима у ФБиХ. С обзиром на то да процес оцјењивања рада у РС не обухвата помоћно и техничко особље, неке општине су ову ситуацију ријешиле доношењем посебних интерних правилника, са детаљним описом поступка оцјењивања, који предвиђају обавезно оцјењивање рада и за ову категорију особља. На овај начин руководиоцима је дата прилика да дјелотворније утичу на радну дисциплину и извршење задатака.

Постојећи систем оцјењивања рада у БиХ има неколико недостатака. На примјер, напредовање у каријери, након успјешно оцијењеног рада, ријетко је изводиво. Уколико запослени има и неколико позитивних оцјена иза себе, те посебне стручне квалификације, напредовање би било могуће, само у случају да постоји упражњено радно мјесто, које одговара квалификацијама тог службеника (на примјер: напредовање са мјеста стручног сарадника на мјесто вишег стручног сарадника). У пракси то значи да, чак и онда када запослени испуњава све услове за напредовање, може проћи и неколико година прије него се отвори одговарајуће радно мјесто, на које ће се извршити његова промоција.

Промоција државних службеника у ФБиХ долази након двије узастопне годишње позитивне оцјене рада, што је прилично дуг период за чекање. Награде за успјешно оцијењен рад значе и додатна издвајања из буџета, а без доказаног побољшања дјелотворности рада у општинским службама. Осим тога, у неким случајевима чак није могуће ни извршити повећање плате кроз оцјену рада, јер би тиме запослени прешао у наредни платни разред, што није дозвољено законом.

Предвиђен је и дуги период чекања на изрицање одређене мјере. Наиме, након једне годишње негативне оцјене слиједи посебан програм обуке, али се такав програм обуке, најчешће, не тумачи као мјера за побољшање дјелотворности, и самим тим не даје жељене резултате. Тек након двије узастопне негативне оцјене и спроведеног програма обуке запосленог, могуће је изрећи мјеру прекида радног односа. Неизбјежна субјективност руководећег кадра доводи у питање спровођење изречене мјере.

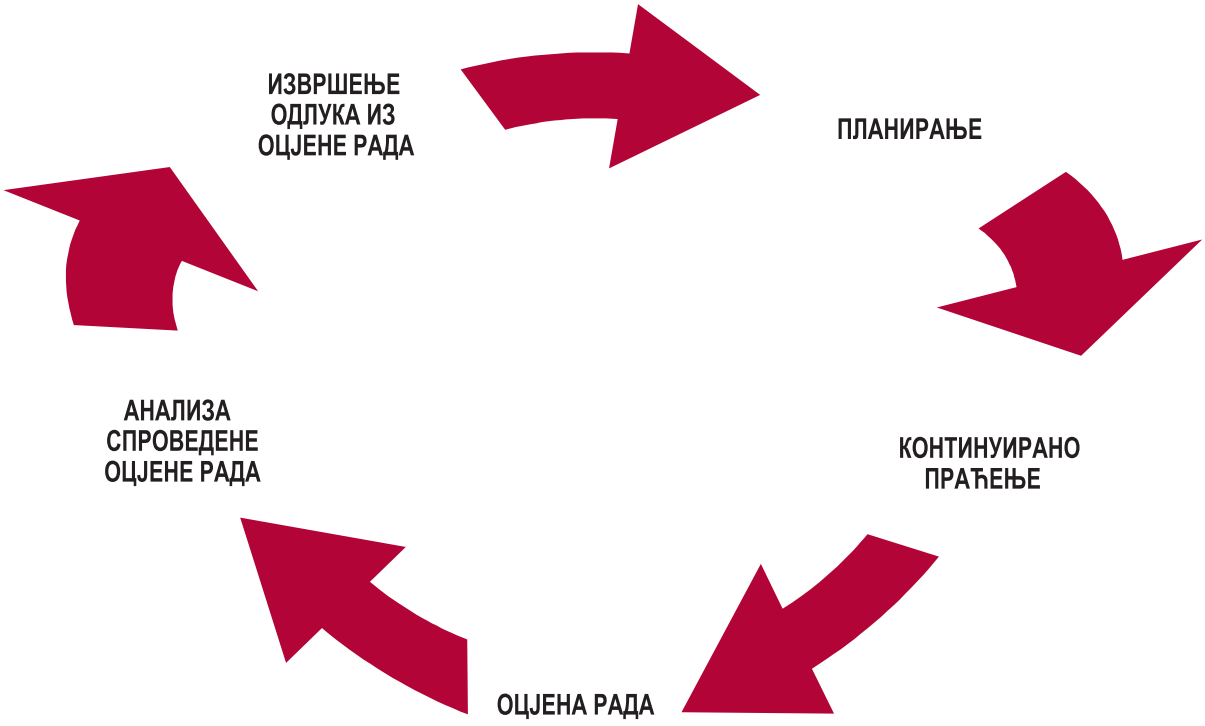
2.2 МЕЂУСОБНИ ОДНОС СИСТЕМА ОЦЈЕЊИВАЊА И ДИСЦИПЛИНСКЕ ОДГОВОРНОСТИ

Оцјена рада служи праћењу извршавања радних задатака, док се дисциплинске мјере везују за његово понашање. Могуће је да у свом раду запослени показује добре резултате, а да при том његово понашање буде непримјерено, те да захтијева покретање дисциплинског поступка. С друге стране, уколико је рад запосленог на незадовољавајућем нивоу, неопходне су административне мјере. На примјер, запосленик, који добије двије узастопне негативне оцјене, суочава се са прекидом радног односа. У РС, запослени, против којег је покренут дисциплински поступак, не може да напредује у служби до окончања поступка.

Систем дисциплинске одговорности прецизно је разрађен у прописима, и успостављен је поступак, који штити запосленика од било каквих облика самовоље руководиоца. Да би наведени систем остварио своју улогу, потребно је да се ажурно користи. Досадашња искуства показују да се покреће мало дисциплинских поступака. Таква појава негативно утиче на радну дисциплину и дјелотворност, јер несанкционисање повреде радне дисциплине шаље нагативну поруку запосленима.

3. МОГУЋНОСТИ ДЈЕЛОТВОРНИЈЕ ПРИМЈЕНЕ ПОСТОЈЕЋЕГ СИСТЕМА ОЦЈЕЊИВАЊА У Б и Х

Оцјена рада није јединствени чин, него је цјелогодишњи процес, који има сљедећи ток:



3.1 ПРЕЦИЗНО ПЛАНИРАЊЕ И КОНТИНУИРАНО ПРАЋЕЊЕ РАДА У СЛУЖБАМА, КАО ПРЕДУСЛОВ КВАЛИТЕТНИЈЕГ СИСТЕМА ОЦЈЕЊИВАЊА РАДА

У досадашњој пракси, планирање се обично своди на прецизно навођење циљева и задатака, са непрецизним роковима. То отежава поступак процјене учинка. Прецизнији мјесечни динамички планови са роковима, корацима у реализацији активности, те одговорним особама, стварају могућност боље процјене учинка служби и појединаца. То значи да је потребно, на основу мјесечних планова служби, урадити мјесечне планове за сваког запосленика у служби.

Ток прецизнијег планирања:

Акција	Дец	Јан	Феб	Мар	Апр	Мај	Јун	Јул	Ауг	Сеп	Окт	Нов	Дец
Год. план рада служби	✓												
Динамички план рада служби по активностима	✓												
Циљеви рада појединца	✓	✓											
Мјесечни планови рада	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Континуирано праћење	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Редовни извјештаји служби и буџет	✓			✓			✓			✓			✓

НАПОМЕНА: Тренутно важећи закони у ФБиХ захтијевају тромјесечне и полугодишње извјештаје о управном поступку, док закони у РС захтијевају само годишње извјештавање. Препоручује се увођење чешћег извјештавања, уз коришћење софтвера, као што је DOCUNOVA.

3.1.1 КАКО СПРОВЕСТИ МЈЕСЕЧНО ПЛАНИРАЊЕ?

Потребно је разрадити годишње планове, кроз динамичке мјесечне планове реализације за сваки задатак. Овим плановима би требало да се излистају активности, неопходне за испуњење тих задатака, на начин да омогуће процјену напретка у спровођењу, те брзог реаговања у случају његових непожељних резултата или застоја.

Свака од служби постоји због праћења стања и рјешавања проблема из одређене општинске надлежности. У погледу рјешавања неког питања, у вези са било којом проблематиком, подразумијева се да ће надлежна служба бити дужна да припреми одговарајући акт, или приједлог мјера. Доношење тог акта, или приједлога мјера, временски је одређено годишњим планом рада. Да би се дошло до тог приједлога мјера, или акта, потребно је радити у фазама, током одређеног временског периода. Те фазе (анализе, симулације, израде преднацрта, приједлога, и сл.) се планирају, и прецизно наводе у мјесечним плановима службе. Приликом мјесечног планирања, неопходно је водити рачуна о томе да планови буду реални, изводиви и усклађени са расположивим људским, као и свим другим ресурсима.

3.1.2 ДИНАМИЧКИ ПЛАН ЗА СВАКОГ ЗАПОСЛЕНИКА У СЛУЖБИ

Годишња оцјена за текућу календарску годину почиње приликом разговора ради давања оцјене за претходну календарску годину. Наиме, тада се са запосленима договара о извршењу задатака, показатељима дјелотворности у њиховом извршавању, те о потребним ресурсима

за њихово извршење. Ови постављени задаци, и показатељи дјелотворности представљају основ индивидуалног плана рада запосленог. Они треба да буду заведени заједно са осталим коментарима, забиљеженим приликом поступка оцјењивања рада.

Да би се постављени задаци одређене службе реализовали, потребно је да сваки запосленик буде укључен у активности, те упознат са својом улогом у њиховом остварењу, као и са роковима одређених фаза. На овај начин, запосленик може да повеже обављање свог посла са извршењем задатака из планова службе, те са резултатима службе. Такође, запосленик стиче боље разумијевање награда и изрицања мјера, које се дају по основу оцјене рада.

3.1.3 КАКО КОНТИНУИРАНО ПРАТИТИ РАД?

Уколико је планирање на нивоу службе, те за сваког запосленог обављено правилно, сљедећа активност је континуирано праћење рада запослених, и одвија се током цијелог периода за оцјењивање.

Поред стандардних метода, као што су: правилима утврђени послови, увођење дневника рада, периодичних извјештаја, електронских евиденција, итд., подједнако је битно пратити особине и понашање запосленог у тиму, као што су: залагање и самоиницијативност, етичност и професионалност, интерперсоналне способности, и сл. У том погледу, посебно су битне активности, које спроводи руководилац због праћења рада, мотивације, одржавања радне дисциплине и морала запослених. Сви ови фактори видно утичу на резултате рада, те би, самим тим, требало да имају значајну улогу у одређивању коначне годишње оцјене рада. Путем континуираног праћења рада остварује се својеврсна и свеобухватна евиденција о раду запосленика.

3.2 ФАЗЕ ОЦЈЕЊИВАЊА РАДА

АКТИВНОСТИ	СЕДМИЦА ЈАНУАРА И ФЕБРУАРА								
	С1	С2	С3	С4	С5	С6	С7	С8	С9
припрема образаца									
припрема за обављање разговора ради оцјењивања и припрема распореда ових разговора									
вођење разговора									
испуњавање образаца									
евидентирање									
израда укупног извјештаја									
извршење одлука о награди/изреченој мјери									
анализа израженог задовољства запослених процесом оцјењивања рада							ПОЧЕТАК		
анализа система оцјењивања							ПОЧЕТАК		
измјене система, као посљедица анализа							ПОЧЕТАК		

- **Административна припрема (припрема и испуњавање образаца)**

Административна припрема оцјене рада обавља се почетком јануара. Било би препоручљиво да начелник, у сарадњи са службеником за управљање људским ресурсима, у писаној форми обавијести све запослене о предстојећој оцјени рада, најави рокове, учињене кораке у процесу, те наведе улоге и одговорности руководилаца и запослених у том процесу. Руководилац прикупља постојеће евиденције/податке о раду запосленог, испуњава образац, те припрема питања за разговор ради давања оцјене рада. Препоручује се да руководилац направи распоред ових разговора, те да га предочи запосленима у реалном року, како би они имали прилику да се припреме на одговарајући начин.

- **Разговор због оцјене рада, и накнадни разговор**

Разговор због оцјене рада врло је важан и осјетљив дио процеса оцјењивања рада. Неопходно је да и руководиоци и запосленици у тај дио уђу припремљени.

Да би се припремили за разговор, запосленици би требало да:

- Прегледају опис својих послова и радних задатака,
- Припреме извјештаје о раду, имајући у виду и препреке на које се наилазило
- Размотре своје потребе за даљњим образовањем и професионалним усавршавањем
- Размотре усклађеност посла са описом радног мјеста
- Се запитају да ли је надређени пружио одговарајућу подршку у току периода оцјењивања?
- Размотре циљеве и правила за наредни оцјењивачки период
- Размотре заинтересованост за радно мјесто, које носи већу одговорност
- Правилно испуне образац за оцјену рада (важи за РС)

Припреме надређеног за разговор:

- Прегледа опис послова и радних задатака запосленог,
- Прегледа годишњи план рада и циљеве, договорене приликом прошле оцјене рада,
- Прегледа периодичне планове и извјештаје о њиховом извршењу,
- Утврђује факторе, који су негативно утицали на испуњавање задатака у току периода оцјењивања рада: недостатак неопходних ресурса, непредвиђене кризне ситуације, промјене у надлежностима, и сл.
- Разматра захтјеве према запосленом за наредни период, за који се даје оцјена
- Разматра потребе за обуком и професионалним усавршавањем, на основу праћења рада.
- Правилно испуњава образац за оцјену за све раднике (ФБиХ)

Приликом самог обављања разговора, руководилац мора да створи услове да он буде:

- Припремљен и базиран на раду запосленог,
- Јасан и аргументован,
- Конструктиван и двосмјеран.

С обзиром да је процедура оцјењивања рада, као интрумент управљања људским ресурсима, релативна новина у нашој управи, те да многи руководиоци и запослени нису имали прилике да у њој учествују, битно је имати у виду сљедеће:

- ☑ Отпочети оцјењивање са позитивним напоменама,
- ☑ Охрабрити конструктивни дијалог,
- ☑ Бити одређен, у вези са успјехом и неуспјехом,
- ☑ Критиковати аргументовано,
- ☑ Концентрисати се на рад, не на појединца,
- ☑ Прецизно одредити механизам побољшања евентуалних недостатака и истицања квалитета,
- ☑ Договорити реалне циљеве за наредни период оцјене рада.

Нека од питања, о којима се обавезно треба продискутовати, приликом вођења разговора су:

- Шта се приликом обављања посла одвијало посебно добро? Зашто?
- Шта се у обављању посла одвијало на незадовољавајући начин? Зашто?
- Које су јаче стране и кључне вјештине носиоца посла?
- А слабости?
- Да ли запослени осјећа да му је потребна промјена посла?

  НАПОМЕНА: **Ово питање је битно, када се осјети пад продуктивности и морала на одређеном послу.**

  НАПОМЕНА: **За ових пет питања битна је лична процјена запосленог, па је упутно прво поставити питање запосленом, а онда дати виђење руководећег службеника.**
- Да ли је запослени тзв. тимски играч, тј. да ли доприноси остварењу укупних циљева одјељења-општине?
- Како слабости могу да се поправе, а јаче стране истакну?
- Да ли запослени има потенцијал и жељу да дође на радно мјесто са већом одговорношћу? Уколико да, шта се може учинити?
- Да ли је надређени пружио довољно подршке запосленом у току периода оцјењивања? Уколико није, шта се може учинити?

- **Коју оцјену дати?**

Прије предлагања оцјене, неопходно је да руководилац сагледа цјелокупан рад запосленог. Важно је да запослени испуњава основне критеријуме поједине оцјене. Овакви захтјеви могу да буду прецизно дефинисани интерним павилником, или упутством за оцјењивање рада, које може да сачини општина. Оцјене, које се у БиХ тренутно примјењују, су сљедеће:

1. Незадовољава - једнако у оба ентитета,
2. Задовољава - једнако у оба ентитета,
3. Успјешан – ФБиХ, а истиче се - РС,
4. Изузетно успјешан – ФБиХ, а нарочито се истиче - РС.

Ове оцјене образлажу се на сљедећи начин:

НЕЗАДОВОЉАВА: не испуњава неке, или све захтјеве посла

- Није испуњен минимум радних задатака (већина захтјева посла није испуњена)
- Не посједује минимум захтијеваног знања, или вјештина кључних за обављање посла
- Основни задаци, договорени у плану рада, нису остварени
- Настоји да избјегне преузимање одговорности
- Омета радну дисциплину, и лоше утиче / ради у тиму
- Не придржава се принципа радне дисциплине, етике и професионалности
- Изречене мјере нису резултирале знатним побољшањем
- Захтијева константо надгледање и инструкције надређеног, без којих задатак не би био обављен

ЗАДОВОЉАВА - испуњава захтјеве посла

- Знање и вјештине потребне за обављање посла постоје
- Циљеви радног плана испуњени (минимални прихватљиви стандарди успјешности)
- Радне навике добре
- Етичност и професионалност на високом нивоу
- Прихвата потпуну одговорност за посао
- Са лакоћом сарађује у заједничким активностима (тимски играч)
- Захтијева минимум надзора од претпостављеног

УСПЈЕШАН, тј. ИСТИЧЕ СЕ - Испуњава и често премашује захтјеве посла

- Повремено премашује успостављене стандарде посла
- Дјелотворност повремено премашује зацртане стандарде успјешности у обављању појединих послова / извршењу радног плана
- Често је самоиницијативан и предан реализацији покренутих иницијатива
- Повремено предлаже иновације у пословању
- Предузима додатне одговорности, са врло добрим резултатима
- Поуздани је вођа тима, радне групе, сам налази нова могућа рјешења

ИЗУЗЕТНО УСПЈЕШАН, тј. НАРОЧИТО СЕ ИСТИЧЕ - Константно премашује захтјеве посла (изванредни радни резултати)

- Константно натпросјечни резултати рада у свим областима одговорности
- Константно премашује стандарде из оквира свог радног мјеста
- Константно самомотивисан и предан у испуњењу циљева, или покренутих инцијатива
- Успјешно обавља задатке радног мјеста, које је изнад његовог нивоа, кроз дужи временски период
- Предузима додатне одговорности, са одличним резултатима
- Са изузетном лакоћом сналази се у новонасталој ситуацији

- **Испуњавање образаца**

На основу разговора између надређеног и запосленог, надређени испуњава образац оцјене рада, и оба га потписују. Запослени мора да има прилику да проанализира и прокоментарише наведено у обрасцу, прије него што га потпише. Уколико је цијели процес праћења рада, вођења разговора и оцјењивања уредно обављен можемо да очекујемо да ће бити ријеткост да дође до додатних приговора на оцјену.

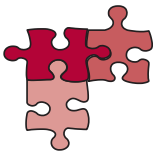
- **Евидентирање и извјештавање**

Овај посао је регулисан законима, и овдје се неће детаљније разрађивати. Напомињемо да би било упутно о оцјени рада укратко извијестити и ОВ/СО. Такође је битно информисати и о мјерама које се предузимају, у погледу изрицања одређених мјера, или у погледу награђивања запослених, на основу годишње оцјене рада, те то повезати са интенцијом органа управе да и на тај начин побољша рад својих услужних сервиса грађанима. Поред редовних архива препоручује се и коришћење различитих електронских база података о запосленима, које имају многе техничке и практичне предности над вођењем база података на папиру.

4. АНАЛИЗА ДЈЕЛОТВОРНОСТИ СИСТЕМА ОЦЈЕЊИВАЊА

Анализа система оцјењивања рада запосленика, користан је механизам за континуирано сагледавање и побољшање стања у области управљања људским ресурсима. Анализа система такође пружа значајне информације руководећем кадру о мотивацији запослених. Анализа оцјењивања спроводи се по окончању процеса оцјењивања. Она указује на позитивне и негативне стране за појединачно радно мјесто. Она такође даје значајне информације руководећем кадру општине о расположивом људском потенцијалу, као и мјерама које је неопходно предузети да би се унаприједио начин управљања људским ресурсима.

Анализа се може спровести у 3 основна корака, а то су:



1. Коначни преглед датих оцјена (статистички преглед),
2. Анкета међу запосленима о исказаном задовољству процесом оцјењивања рада,
3. Анализа система оцјењивања од стране руководећег кадра.

Добро спроведена анализа даје одговоре на сљедећа питања:

- Да ли је одређена особа одговарајуће кадровско рјешење за конкретно радно мјесто?
- Да ли постоје проблеми у преносу задатака на појединца, или начину руковођења?
- Да ли постоје појединачни пропусти у организацији рада, и како их отклонити?

- Да ли постоје основи за увођење новина у начину обављања послова на том радном мјесту?
- Да ли постоје потребе за организовањем додатног образовања и обуке запосленика,
- Да ли је однос запосленика према спољном окружењу коректан и прихватљив, односно да ли се запосленици у општини на одговарајући начин ангажују на испуњавању захтјева и потреба грађана (странки) односно клијената,
- Какав је однос и комуникација на хоризонталном (латералном) и вертикалном нивоу, и шта је неопходно учинити да би се тај однос унаприједио,
- Које су то активности и мјере, те временски оквир, у којима их је потребно предузети ради унапређења стања у области управљања људским ресурсима, односно у области оцјењивања.

4.1 ЗБИРНИ И СТАТИСТИЧКИ ПРЕГЛЕД ДАТИХ ОЦЈЕНА

Статистичким прегледом датих оцјена може се утврдити дјелотворност по организационим јединицама, те у органу управе уопште. Она даје основ за перодично праћење оцјене дјелотворности органа управе. Из статистичког прегледа оцјена израђује се кратки збирни извјештај за ОВ/СО и јавност. У другом дијелу овог прегледа могу се утврдити пресјеци изречених мјера и предложене обуке и усавршавања за запослене.

4.2 АНАЛИЗА О ИСКАЗАНОМ ЗАДОВОЉСТВУ ЗАПОСЛЕНИХ СПРОВЕДЕНИМ ПРОЦЕСОМ ОЦЈЕЊИВАЊА РАДА

Ова врста анализе спроводи се методом разговора између надређеног и подређеног службеника, или методом анкете. Анализа исказаног задовољства врло је битна, зато што може да укаже и на битне проблеме у односу запослених, а поготово руководилаца према систему оцјењивања рада. Анализа исказаног задовољства запослених показује степен схватања оцјене рада, као дијела радног односа, те као механизама за унапређење дјелотворности рада и међуљудских односа, нарочито на релацији запослени-руководилац. Веома је битно истицати да се анализа не односи на исказано задовољство датом оцјеном, него на задовољство запосленог цијелим процесом оцјењивања, од момента планирања до момента извршења мјера, које проистичу из оцјене рада.

Иако метод разговора има своје предности (временски мање захтјеван, погодан за мање групе, омогућава свеобухватнија објашњења, директан) најчешће се, ипак, користи метод анкете. Предност анкете, посебно се огледа у томе што ненаметљивим (мање отвореним) службеницима омогућава „смјелије“ изношење ставова, него што би то био случај приликом разговора. Она такође омогућава квалитетнији и свеобухватнији основ за анализу, нарочито у већим организационим јединицама.

Без обзира на одабрани метод, морају се извршити добре припреме. За разговор је потребно

припремити сет питања, а за анкету кратак, јасан и добро усмјерен анкетни упитник. Уколико је потребно, службеник за УЉР ће написати инструкцију за анкетаре, тј. особе које обављају разговор, и извршити кратку обуку са анкетарима. У мањим организацијама, сам службеник за УЉР обавља разговор/анкетирање. Врло је битно временски одредити спровођење анкете. Резултати анкете морају се сакупити и анализирати, а закључци се морају извући, те дати препоруке. Ово је такође задатак службеника за УЉР.

Сажетак резултата анкете са анализом, обавезно се доставља свим запосленицима. Ова информација такође треба да садржи мјере и активности, које слиједе из анализе.

Анализа треба да да одговоре на неколико најбитнијих питања, као што су:

- Да ли се према запосленом, особа, која му је директно надређена, у току вођења разговора и доношења оцјене, односила на коректан начин?
- Да ли је запослени задовољан начином руковођења и организацијом рада од стране непосредног руководиоца и његовим односом према запосленима?
- Да ли је запосленик био благовремено упознат са током и процедуром оцјењивања рада?
- Да ли је разговор био саставни дио процеса оцјењивања, што говори о томе да ли је запосленик био активни учесник процеса оцјењивања?
- Да ли је запосленик имао прилику да изрази своје приједлоге, сугестије и захтјеве у погледу обављања посла и начина оцјењивања?
- Какав утицај оцјена рада има на рад запосленика?

(Погледати прилог за примјер упитника, по коме се врши анализа исказаног задовољства запослених.)

4.3 АНАЛИЗА СИСТЕМА ОЦЈЕЊИВАЊА РАДА ОД СТРАНЕ РУКОВОДСТВА

Ова анализа хронолошки слиједи након првих двију анализа. Она користи статистичке податке о датим оцјенама, те податке запослених о процесу оцјењивања рада, унесене у компјутер. Користи се да би се добило мишљење руководилаца о систему оцјењивања рада. Овај корак је посебно битан, уколико се из прва два корака добију суштинке примједбе на систем оцјењивања, који је тренутно у примјени. Анализа система од стране руководства би требало да резултира препорукама о унапређењу система, као таквог.

Оваква анализа требало би да да одговоре на сљедећа кључна питања:

- У којим областима је дјелотворност била изразито лоша (учинак мањи од 65%), или изразито добра (учинак већи од 90%)?
- Које су најчешће изречене примједбе на рад запосленика?
- Који су најчешћи коментари на рад руководећих службеника?
- Да ли се оцјењивање обавило у свеобухватном процесу, тј. да ли оцјењивачи посједују све неопходне вјештине, итд.?
- Које су казнене мјере неопходне за побољшање стања?

Ова анализа, може да се спроведе методом разговора са руководећим службеницима, или методом заједничког састанка руководећег особља. У случају разговора, службеник за УЉР, или друга особа, коју начелник задужи, спровешће ове радње. Заједнички састанак са руководећим особљем о процесу оцјењивања би требало да спроведе начелник општине, уз помоћ службеника за УЉР. Препоручује се да сва питања, о којима ће се расправљати и у оквиру разговора, или приликом заједничког састанка, унапријед припреми службеник за УЉР, у сарадњи са начелником општине. Након добијања одговора руководилаца, те користећи резултате других двију анализа, особа задужена од стране начелника сачињава закључке и препоруке за промјене у систему оцјењивања рада. Упутно би било, поред описног дијела, користити и графиконе, табеле, дијаграме и сличне визуелне приказе.

Насупрот анализи исказаног задовољства запослених оцјењивањем, овом анализом сагледава се стање у организационим јединицама и општинској управи у цијелости. Има за циљ да утврди које су најуспјешније јединице, и оне које имају номинално најнижу дјелотворност, те да анализира разлоге, тј. факторе који су довели до таквог стања. Утврђени негативни трендови у управљању људским ресурсима служе као подлога за предузимање мјера за поправљање ситуације, док се позитивни трендови треба да користе за јачање осталих организационих јединица.

Приликом спровођења ове анализе нужно је усредсриједити се на утицај, који је систем управљања од стране руководиоца имао на учинке рада запослених.

НАПОМЕНА: Овај процес анализе, заједно са цијелим процесом оцјењивања рада, треба да буде спроведен пажљиво, иначе би његови резултати могли да доведу до опасних заблуда, у погледу будуће стратегије УЉР-а, те би тако могли негативно да утичу на пословање органа управе уопште.
(Погледајте прилог за примјер упитника по коме се врши анализа.)

5. МОТИВАЦИЈА И НАГРАДЕ НА ОСНОВУ РЕЗУЛТАТА ОЦЈЕЊИВАЊА

Мотивисање запосленика да квалитетно и предано обављају свој посао може се извршити на начин да се директно материјално и индиректно, тј. нематеријално компензира њихово посебно залагање на раду. Награде и мотивација треба да буду усклађене са финансијским могућностима конкретне општине, и унапријед планиране у буџету.

5.1 НОВЧАНЕ НАГРАДЕ

Поред додатка процента на постојећу плату, у случају позитивне оцјене рада, мјере за мотивисање запослених, у погледу признања за специфична постигнућа, могу да буду посебно успостављене одлуком начелника општине, или одлукама ОВ/СО.

Закони и уредбе, али и интерни акти општине (правилници, одлуке, и сл.) дозвољавају могућности новчаних награда у циљу мотивисања запослених, као што су, на примјер:

- Накнаде за увођење иновација у раду,
- Накнаде за изванредне остварене радне резултате (ФБиХ),
- Накнаде за прековремени рад, уз пристанак запосленог,
- Флексибилност и самоиницијативност у раду,
- Награде за потврђено ширење нових знања и употребу нових технологија у раду, као што су информатичка и друга технолошка достигнућа, а које су имале директан позитиван ефекат на остварење радних циљева и задатака,
- Награде за доказано ширење позитивне радне атмосфере и односа међу запосленима у радној средини,
- Јубиларне новчане награде заслужним запосленицима.

Приказане могућности стимулисања запосленика примјењују се тако што ће се утврдити интерним актима општине, који обухватају критеријуме и стандарде, те се спроводе на основу добијених оцјена.

Поред наведеног, да би се повећала објективност у одлучивању, ово се може постићи спровођењем **анкета међу запосленима,** које могу да се периодично спроводе.

5.2 ДРУГИ ОБЛИЦИ НАГРАЂИВАЊА

Иако су новчане награде кључни фактор мотивације, ипак постоје и други облици мотивација, који се могу користити, под условом да за то постоје одговарајућа средства. Ови облици обухватају:

- Стипендије и школарине,
- Студијска путовања и специјализације,
- Флексибилно радно вријеме, плаћено одсуство са посла и слободне дане,
- Остале бенефиције (коришћење службеног телефона, и др.)
- Одређени степен управљачких права (пренос овлашћења),
- Јавне похвале и јавно истицање имена запосленика, као узора у радној заједници,

Наравно, додатно награђивање потребно је уредити правилима, кроз постављање јасних критеријума и процедура награђивања.

НАПОМЕНА: Стипендије и школарине би требало да се додијељују, само у случају дефицитарних струка, којих нема на тржишту рада, а неопходне су за обављање основних дјелатности општине. Студијска путовања и специјализације би требало да се финансирају, само ако се односе за основне дјелатности општине. То упућује на закључак да општине, на тај начин, улажу у развој властитих кадрова.

5.3 УВОЂЕЊЕ ТАКМИЧАРСКОГ ДУХА И ПОЗИТИВНЕ РАДНЕ АТМОСФЕРЕ МЕЂУ ЗАПОСЛЕНИМА

Такмичарски приступ значајан је фактор у мотивисању запослених да свој посао обављају на високим нивоу рада, и тиме испуњавају смјеле замисли и важне задатке саме општине. Жеља за бољим радом биће израженија, уколико постоји систем процјене дјелотворности и додјеле одговарајућих награда. Ово ће такође водити ка позитивним резултатима.
Једна од конкретних активности је избор службеника, односно намјештеника године.

5.3.1 ИЗБОР СЛУЖБЕНИКА/НАМЈЕШТЕНИКА ГОДИНЕ

Овај поступак треба да се утврди одређеним правилником, који ће, након пробног периода, постати дио праксе одређене институције. Овај правилник детаљно уређује поступак, критеријуме и награде особи, која буде проглашена за најбољег запосленика. Полазни критеријум за избор службеника/намјештеника године, требало би да буде годишња оцјена рада, тј. додјељивање највише оцјене за дјелотворност у раду (изузетно се истиче/нарочито успјешан) би требало да буде услов за учешће у избору. Самим тим, овај избор би требало да услиједи након обављене годишње оцјене рада.

Наглашавамо да је процес одабира запосленика године осјетљив поступак, те да се цијели поступак мора да води на транспарентан начин.

Поступак одабира службеника/намјештеника године

Након објављивања релевантног правилника, сљедећи кораци би требало да буду предузети:

1. У одређеном периоду, основати комисију, (пожељно) састављену од 5 чланова: два службеника, два намјештеника и службеника за УЉР, који је, уједно, и секретар комисије. Номинације кандидата пристижу тајним гласањем свих запослених. Службеник за УЉР прикупља номинације од свих служби. Комисија разматра све пристигле номинације и за најбољег запосленика ће изабрати оног, који има највећи број номинација.

   НАПОМЕНА: Комисију именује начелник својим рјешењем.
2. Руководилац органа управе, прије истека године, објављује почетак поступка избора службеника/намјештеника за текућу годину. Ово би требало да се обави паралелно са најавом почетка процеса годишње оцјене рада. Обавијест би могла да буде дата путем обраћања начелника, или да буде постављена на огласну таблу органа управе. Такође би требало да буде достављена свим шефовима служби, који су даље дужни да је, у виду информације, прослиједе и дају на знање својим подређенима. Без обзира на облик, у којем је дата информација, она мора да садржава јасне критеријуме избора.
3. Након периода обавјештавања, секретар комисије ће, по службама, извршити расподјелу припремљених упитника. Сви запослени, у за то остављеном року, анонимно испуњавају упитнике. Овај упитник биће осмишљен на такав начин да омогући запосленику, не само именовање особе за коју сматра да је најбоља, него и могућност кратког објашњења, због чега тако мисли.
4. Након што истекне рок за испуњавање упитника, секретар комисије ће обићи све службе, и потом из затвореног сандучића, за то посебно израђеног, извадити све приједлоге.

5. Послије тога, поменутим правилником треба уредити питање избора између оних особа које имају једнак број гласова, на примјер, оставити могућност комисији да између особа које имају једнак број гласова, а у складу са постигнутим резултатима рада утврђеним у поступку оцјењивања, изабере оног запосленика, који има континуитет у натпросјечним резултатима у раду у протеклим трима годинама.
6. Поменутим правилником одредити могуће врсте награда оној особи, која буде изабрана за службеника/намјештеника године, као што су: новчане награде, наградно путовање, сношење трошкова накнадног добровољног школовања, додјела скупоцјеног сата са посветом, и сл.

Проглашење службеника/намјештеника године најбоље је обавити у поводу неког значајнијег јубилеја или празника, а по могућности за дан општине. Такође, могу се израдити општинске значке и сертификати.

6. УЛОГА СЛУЖБЕНИКА ЗА УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

Улога службеника за УЉР у процесу одређивања оцјене рада је кључна. Ова особа активно учествује у свим фазама процеса, тј. од планирања задатака и постављања показатеља успјешности, па све до саме оцјене за извршени рад. У овом процесу, службеник за УЉР појављује се као савјетник и тренер и особљу и руководиоцима, као особа задужена за припрему анализа и извјештаја о раду и оцјени, те као особа која даје приједлог опција за награђивање и изрицање одређених мјера, кроз оцјену рада. Врло је битна улога овог службеника и у припреми планова обуке за службенике, за које је тражена ова мјера.

У конкретном смислу задаци особе, задужене за управљање људским ресурсима, могли би да буду:

- Помоћ око припреме планова рада
- Припрема обавијести о обавези оцјењивања рада
- Припрема образаца
- Помоћ при организовању разговора за оцјену рада и давање савјета актерима о правилном обављању разговора
- Прикупљање, архивирање и анализирање испуњених образаца
- Унос податка у електронске базе података
- Израда рјешења и извјештаја о оцјени рада
- Учешће у припреми и спровођењу анализе система оцјењивања
- Помоћ при извршењу одлука, које слиједе из оцјене рада
- Пружање обуке руководећим службеницима о систему оцјењивања рада
- Давање савјета свим запосленима

<u>На ЦД-у, који се налази у прилогу овог Водича, можете да пронађете сљедећу документацију:</u>

- Правилник за оцјенњивање рада
- Правилник за оцјенњивање рада Агенције за државну службу Федерације БиХ
- Примјерак обрасца за евидентирање доласка на посао
- Образац за оцјену рада за техничко и помоћно особље
- Одлуке о оцјењивању рада, казнене мјере, итд.
- План рада органа управе
- Упутство о спровођењу оцјењивања
- Упитник о анализи спроведене оцјене рада
- Упитник о оцјени рада појединацна - анализа

IV. ПРОФЕСИОНАЛНО ОБУЧАВАЊЕ И УСАВРШАВАЊЕ

1. ЦИЉ ОВОГ ПОГЛАВЉА

Циљ овог поглавља је представљање приступа професионалном обучавању и усавршавању запосленика у општинама, у погледу процјењивања потреба, мјеста и начина спровођења, те оцјењивање квалитета спроведеног програма професионалног обучавања и усавршавања.

Професионално обучавање и усавршавање омогућава се из више разлога:

- Да би се новозапослени упознали са радном средином, и да би се обучили за обављање нових задатака.
- Да би се повећао учинак постојећих запосленика, који не обављају своје задатке на најдјелотворнији начин.
- Да би се запослени припремили за будуће напредовање у служби.
- Да би се запослени припремили за предстојеће промјене у законодавству, организацији и процедурама, у вези са пословима које обављају.
- Да би се изабрани званичници упознали са правилима и осталим законским обвезама на општинском нивоу.

Крајњи циљ сваког професионалног обучавања и усавршавања је стварање компетентних, способних, дјелотворних и мотивисаних кадрова, који ће пружити квалитетне услуге грађанима, и уједно испунити своја лична очекивања, при обављању повјерених му задатака. Дакле, јачају се свеукупни општински капацитети.

У овом поглављу говори се о:

- **Могућностима професионалног обучавања и усавршавања**
- **Начину планирања, спровођења, и оцјењивања професионалног обучавања и усавршавања**

2. ПРЕГЛЕД ТРЕНУТНЕ СИТУАЦИЈЕ

Према ***Закону о локалној самоуправи*** („Службени гласник РС“, бр.:101/04, 42/05,118/05), ***Правилима о стручном усавршавању службеника у органима локалне самоуправе у РС и Закону о државној служби ФБиХ*** („Службене новине ФБиХ“, бр.: 29/03, 23/04, 39/04, 54/04, 67/05 и 08/06) и његовим подзаконским актима (на примјер: ***Кодекс понашања, Правилник о оцјењивању),*** запослени у органима управе обавезни су да се стручно обучавају и усавршавају за обављање послова на одређеном радном мјесту, због квалитетнијег пружања услуга.

Планирање стручног обучавања и усавршавања, процјена потреба за обуком, као и избор тема и учесника, није довољно отворено (транспарентно). Тренутно постоји премало разумијевања о значају професионалног обучавања међу запосленима и руководством. Скоро и да не постоје свеобухватни годишњи планови професионалног обучавања и усавршавања.

Професионално усавршавање на локалном нивоу отежавају сљедећи фактори:

- Велико кашњење обуке у односу на доношење одређених закона и прописа (на примјер: Закон о јавним набавкама, Закон о државној служби, и др., и
- Недовољно учешће општина у поступку планирања програма обука

У пракси, општине у БиХ планирају између 0,05 и 0,25 % средстава годишњег буџета за обуке и усавршавање запослених. АДС ФБиХ, када добије податке од општина о потребама и жељама за обуком, доноси годишњи план обука. Обучавање осталих запосленика у ФБиХ, у потпуној је надлежности општина. У РС, годишње планове обука не израђује Агенција, већ надлежни у административној служби општине.

Законска регулатива РС и ФБиХ налаже да планове професионалног обучавања и усавршавања доноси руководилац органа управе, односно службе за управу. Приликом промјене, или увођења новог начина и организовања рада, послодавац је, чак, обавезан да запосленику омогући обучавање, усавршавање и оспособљавање за рад.

Такође, законска регулатива РС и ФБиХ предвиђа индивидуално и организовано стручно усавршавање и оспособљавање свих запослених. **Индивидуално обучавање и усавршавање** остварује се тако што је сваки службеник дужан редовно самостално да проучава прописе, које користи у свом раду, као и одговарајућу стручну литературу.

Организовано обучавање и усавршавање, у принципу, организује надлежно тијело (АДС, и др., министарства кантона и РС, удружења). Исто могу да врше и друге овлашћене установе, које се баве обуком службеника. Обуке, које организује АДС ФБиХ, обављају се према програму обуке, који доноси Агенција, а о чему она обавјештава органе управе на свим нивоима, да би они, благовремено, могли да планирају и одреде службенике, који ће бити присутни на обуци. Иако су теме професионалног обучавања и усавршавања унапријед предложене од стране Агенције, општине имају прилику за исказивање својих специфичних потреба. Наиме, државни службеници бирају теме

обуке, попуњавајући упитнике АДС-а на почетку календарске године. Поред предложених тема, у упитнику се оставља и могућност за: ‘остало’, тј. да се наведу теме, које АДС није предложио. С обзиром на то да виши нивои власти не посвећују довољно пажње професионалном обучавању и усавршавању у РС, међународне организације, као и Савез општина и градова РС имају веома важну улогу на овом плану. У ФБиХ, све значајнију улогу на плану професионалног обучавања и усавршавања има Савез градова и општина ФБиХ.

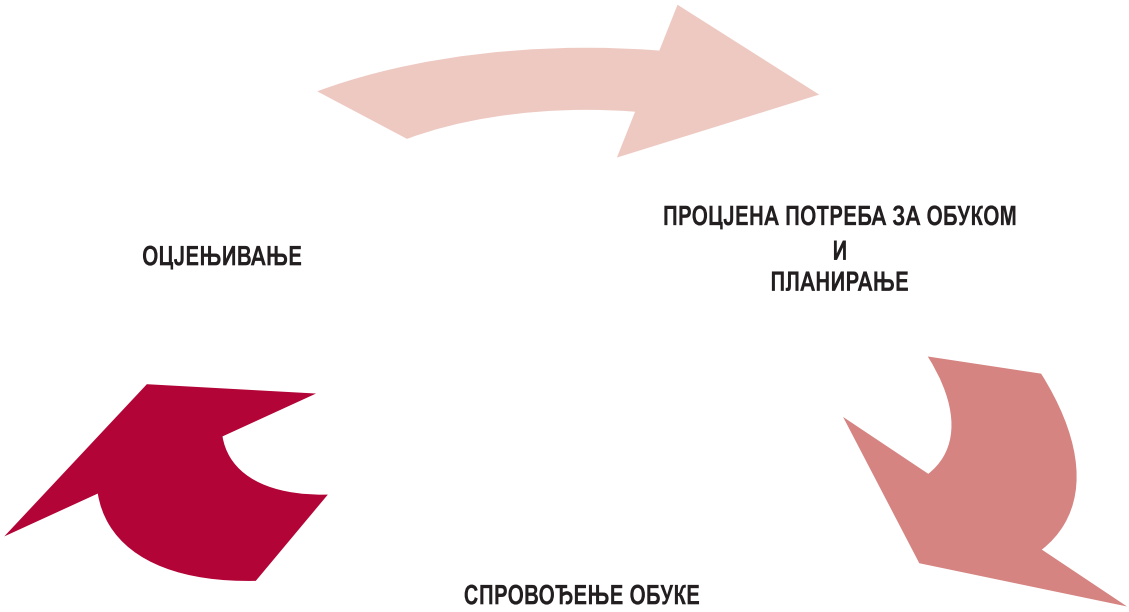
3. ПРОЦЕС ПРОФЕСИОНАЛНОГ ОБУЧАВАЊА И УСАВРШАВАЊА

Да би професионално обучавање и усавршавање адекватно одговорило потребама јединица локалне самоуправе, оно би требало да буде уграђено у систем њиховог функционисања. Превасходно, значај стручног усавршавања треба да схвате руководеће структуре, од чије подршке зависи спровођење нових радних метода, односно иновација уопште. Стручно усавршавање непрестано треба да се подржава финансијски и организационо, због унапређења квалитета рада.

Професионално обучавање и усавршавање доводи до унапређења вјештина обављања посла, односно стварања претпоставки за дјелотворно пословање и пружање квалитетних услуга од стране општине. Систематичан приступ професионалном обучавању и усавршавању састоји се од трију главних корака:

1) Процјена потреба, планирање и њихово прилагођавање финансијским могућностима,
2) Процес спровођења професионалног обучавања и усавршавања
3) Оцјењивање професионалног обучавања и усавршавања

Фазе професионалног обучавања:



3.1 ПРОЦЈЕНА ПОТРЕБА, ПЛАНИРАЊЕ И ЊИХОВО ПРИЛАГОЂАВАЊЕ ФИНАНСИЈСКИМ МОГУЋНОСТИМА

3.1.1 ПРОЦЈЕНА ПОТРЕБА

Општина може да користи разне методе прикупљања података, као и разне изворе информација за процјену потреба за обуком. Процјена потреба за професионалним обучавањем и усавршавањем може да се утврди помоћу:

- Анкета и разговора са свим запосленима
- Анализе резултата оцјењивања рада
- Извјештаја о раду административних служби и надлежних органа општине
- Нових техничких захтјева и законских прописа

а) Анкета и разговори са свим запосленима

Упитник може да буде једноставан начин прикупљања података, са свега неколико питања, као, на примјер, у табели са стране. Упитник има два конкретна циља - одређивање области потенцијалног професионалног обучавања и усавршавања и одређивање потенцијалног извора професионалног обучавања и усавршавања унутар органа управе. Кад се запосленицима да могућност изражавања мишљења о потребном професионалном обучавању и усавршавању, процес се чини отворенијим и објективнијим.

Други начин прикупљања података је разговор (појединачни или у групи) са запосленима. Наведене технике су од нарочите помоћи за одабир приоритета, код захтјева за професионалним обучавањем и усавршавањем.

Предност ових метода је што активно укључивање запослених од самог почетка може да повећа мотивацију за учешће у програму професионалног обучавања и усавршавања.

(*Погледати прилог за примјер разрађене анкете.*)

Примјер анкете о потребама за обуком

- У ком домену обуке бисте ви учествовали, због унапређења радног учинка?

Области:

- ☐ Канцеларијско пословање
- ☐ Страни језици

- Да ли сте вољни да дијелите стечено знање са другима?

- ☐ Да, дијелити са колегама у мањој групи
- ☐ Путем презентације
- ☐ Одржавањем радионице

b) Анализа резултата оцјењивања рада

Процес оцјењивања рада отвара могућност утврђивања конкретне потребе за професионалним обучавањем и усавршавањем запослених. Службеник за УЉР, кроз анализу оцјене рада, треба да утврди одступања/недостатке, или области у којима постоји „простор“ за унапређење. Као резултат оцјене рада могу да се јаве сљедеће потребе за обуком:

- **Опште занимање у циљу побољшања вјештина и знања**
- **Посебне вјештине и знања, неопходни за напредовање**

  У случају да је професионално обучавање и усавршавање оријентисано ка напредовању постојећих запосленика, или њиховом премјештају са једног радног мјеста на друго, процес процјене потреба је много сложенији. У овом случају треба оцијенити будуће захтјеве посла, и према њима утврдити конкретан план професионалног обучавања и усавршавања.
- **Обука у областима у којима су утврђени недостаци вјештина**

  Једном, кад се утврди недјелотворност, сљедећи корак је утврђивање да ли ју је могуће отклонити обуком. У неким случајевима, препреке успјешном обављању посла су, на примјер, недостатак мотивације или лоше дефинисани задаци. У таквим случајевима, професионалним обучавањем, није могуће ријешити проблеме. Када се утврди да је негативна оцјена рада, искључиво, проузрокована недостатком вјештина запосленика, потребно је сачинити посебан програм професионалног обучавања и усавршавања. Он се заснива на казненим мјерама које садрже:

  - опис конкретног задатка који треба извршити,
  - узрок недостатка (способност, мотив, ресурси)
  - акциони план, који подразумијева одређени вид циљаног професионалног обучавања и усавршавања, који би требало да се предузме са прецизираним датумом примјене казнене мјере, те
  - датум анализе и провјере ефективности спроведеног професионалног обучавања.

  Професионално обучавање и усавршавање треба да, на најбољи начин, оспособи службеника за самостално и успјешно обављање послова. Препоручује се израда програма професионалног обучавања и усавршавања у писаној форми. Оспособљавање се врши, уз непосредно учешће и стручну помоћ надређеног руководиоца.

ц) Нови технички захтјеви и законски прописи

Нови захтјеви треба да се сагледају на сљедећим нивоима:

- **Организационом нивоу**

  У случају промјена технике пословања, правних оквира, или стратешких приоритета, неопходно је размотрити потребе за истовременим професионалним обучавањем и усавршавањем свих организационих јединица, на чији рад се промјене односе.
- **Нивоу појединца**

  Када је у питању индивидуални аспект, већ је наведена потреба да сваки службеник редовно самостално проучава и прати промјене које се односе на правне прописе, технику пословања и стратешке приоритете, те да стечено знање прилагођава и примјењује у пракси.

3.1.2 ГОДИШЊИ ПЛАН ПРОФЕСИОНАЛНОГ УСАВРШАВАЊА

Као инструмент планирања и професионалног обучавања и усавршавања садашњих и будућих запосленика израђује се годишњи план професионалног обучавања и усавршавања запосленика у општинама. Препоручује се да припреме годишњег плана започну у септембру текуће године, упоредо са периодом припремања буџета у општинама (погледајте слику 2). Припрема може да обухвати процјењивање општих потреба за професионалним обучавањем и усавршавањем, испитивањем свих запосленика, путем једноставних упитника, или кроз разговоре. Прије разматрања нацрта сљедећег годишњег плана, службеник за УЉР би требало да оцијени дјелотворност претходног годишњег плана. Поуке из претходног периода би требало примијенити у новом плану. Тај програм би се доносио за сваку годину. У складу са процјеном потреба и одлуке о приоритетима, службеник за УЉР или мања комисија, овлашћени од стране начелника, треба да упореде захтјеве за професионалним обучавањем и усавршавањем са финансијским могућностима. Рангирање се може вршити према унапријед дефинисаним критеријумима. Због што бољег квалитета обуке потребно је планирати:

- Ко треба да буде обучен?
- Када треба да буде обучен?
- Из којих области?
- Циљ и резултати жељене обуке.
- Финансијска средства потребна за реализацију плана професионалног обучавања и усавршавања.

Процес планирања, спровођења и оцјењивања годишњег плана професионалног усавршавања

НАПОМЕНА: Све три фазе/корака професионалног обучавања и усавршавања (процјена и планирање, спровођење, и оцјењивање, види тачку 3) односе се на све запосленике у општини. Међутим, посебно осјетљиве групе су: новозапослени, изабрани званичници и приправници. Због тога ће ове групе бити посебно обрађене.

Новозапослени:

Код професионалног обучавања и усавршавања новозапослених, концепт обуке је базиран на пажљивој анализи садржаја посла и претпостављеним особинама полазника. Руководиоци органа управе требало би да одреде једног, или више службеника, који ће новозапосленом непосредно помагати у раду, дакле додијелити му ментора. Ту функцију би могли да врше руководиоци организационих јединица, или други службеници, које одреди руководилац органа управе. Ментори би требало да помогну новозапосленима да разумију циљеве и релевантне аспекте органа управе, упознају друге запосленике у предузећу, сазнају шта се очекује од њих на новом радном мјесту, те процијене потребе за евентуалним додатним обучавањем.

Изабрани званичници

Секретар општинског вијећа, односно скупштине општине (ОВ/СО) одговоран је за сагледавање стања потреба за организовање професионалног обучавања и усавршавања, као и за његово организовање, а у сарадњи са начелником општине, пресједавајућим ОВ/СО, те овлашћеним установама и организацијама, које могу да пруже ове обуке. Због свега овога, потребно је планирати намјенска финансијска средства у буџетима. Препоручујемо да секретар ОВ/СО сарађује са службеником за УЉР у области професионалног обучавања и усавршавања изабраних званичника.

(Погледати у прилогу План професионалног усавршавања одборника.)

Приправници

Основни разлог за пријем приправника јесте њихово стручно оспособљавање за самостално обављање послова у струци. Штавише, општине добијају дефицитарну струку, као, на примјер, ИТ стручњак. У циљу правилног и планског оспособљавања у органу државне службе треба донијети програм професионалног обучавања и усавршавања приправника, у току трајања приправничког стажа. Начин спровођења тог програма има за циљ да приправник плански, и по одређеном редослиједу, у току трајања приправничког стажа, проведе неко вријеме на сваком радном мјесту, на којем се обављају послови из његове струке. То представља и основни задатак правних прописа, у вези са радом приправника. Програм треба одмах израдити по пријему приправника.

Такође, препоручује се да руководилац одреди једног или више службеника, који ће непосредно надзирати рад приправника. Они су дужни да усмјере рад приправника и да му дају одговарајућа упутства и објашњења о начину вршења послова, обухваћених програмом обуке. Ни у ком случају не би требало дозволити да се приправник сам сналази у вршењу планираних послова, већ то треба обављати под сталним надзором надређеног. Оспособљавање приправника за самосталан рад врши се кроз практични рад и учење, уз стручну помоћ и под надзором надређених службеника, а зависно од степена и врсте школске спреме.

Програм обуке састоји се из општег и посебног дијела.

Кроз <u>општи дио</u> програма, приправници се упознају са основама из управних области, које су потребне за обављање послова из надлежности органа управе и то: основе уставног система, основе државне управе, управни поступак и управни спор, радни односи и канцеларијско пословање, европске интеграције, а према програму и литератури за полагање стручног испита службеника. Трајање тог дијела програма континуирано је током цијеле године обављања приправничког стажа.

Док се општи дио односи на све службенике, посебни дио програма стручног оспособљавања приправника зависи од врсте школске спреме приправника.

Програм стручног оспособљавања и план професионалног обучавања и усавршавања достављају се приправнику. Приправник је дужан да води дневник рада о пословима на којима ради, односно за које се обучава, као и проведеном времену на тим пословима, који овјерава ментор једном мјесечно. Након завршене обуке, план обуке и дневник рада, приправников надређени доставља руководиоцу органа управе на овјеру.

(Погледати прилог за примјер програма рада приправника - кораци, трајање, задаци - документат програма, плана обуке и дневника.)

3.1.3 ПРИЛАГОЂАВАЊЕ ПОТРЕБА ФИНАНСИЈСКИМ МОГУЋНОСТИМА

Неминовно је да планирање професионалног обучавања и усавршавања има импликације на финансијске капацитете општине. Због тога је увијек потребно узети у обзир однос између потреба за професионалним обучавањем и усавршавањем и реалних финансијских могућности општине. Најчешћи трошкови професионалног обучавања и усавршавања су:

а) Накнада за учешће,
б) Путни трошкови (гориво, оброци, смјештај),
ц) Накнада за инструктора,
д) Материјал, књиге, скрипте,
е) Накнада за изнајмљени простор,
ф) Остали трошкови.

НАПОМЕНА: Ова финансијска средства треба искључиво користити за стручно и специјализовано усавршавање, а не за редовно школовање кадрова, који нису дефицитарни на тржишту рада (на примјер, оних са VI степеном стручне спреме, гдје је VII предуслов), с обзиром на ријеку незапослених, на тржишту рада, са траженом квалификацијом.

С обзиром да свака општина има ограничена финанцијска средства, отварају се разне могућности уштеде, при организовању обучавања и усавршавања:

- **Интерна обука спроведена од стране стручно оспособљеног запосленика**
- **Ангажовање стручњака из друге општине**
- **Ангажовање овлашћених установа за обуке, заједно са другим општинама из региона, и подјела трошкова**
- **Због рационализације утрошка средстава и радног времена, ангажовати стручну особу да спроведе обуку у општини за већи број запослених**
- **Искористити могућности бесплатног обучавања, које нуде разне међународне организације, Агенција за државну службу, надлежна министарства, савези општина и градова, итд.**
- **Провјерити план обука овлашћених установа, које нуде обуке по повољнијим цијенама**
- **Запосленици каткад могу да сносе дио трошкова (на примјер: општина сноси трошкове котизације, а запосленик трошкове пута)**

Скоро свака општина има ограничене финансијске могућности, и сваки трошак треба да се ваљано планира. Овај посао може да се олакша, уколико се трошкови професионалног обучавања и усавршавања уврсте у буџет.

3.2 ПРОЦЕС СПРОВОЂЕЊА ПРОФЕСИОНАЛНОГ ОБУЧАВАЊА И УСАВРШАВАЊА

Треба имати на уму да полазници највише науче, радећи одређени посао. Ово нам указује на то да се програм професионалног обучавања и усавршавања треба да састоји од похађања обуке у центрима намијењеним у ту сврху, као и да обуку треба спроводити кроз свакодневно обављање посла. Дакле, говоримо о комбинацији учења на послу и изван њега.

3.2.1 ОРГАНИЗАТОРИ ПРОФЕСИОНАЛНОГ ОБУЧАВАЊА И УСАВРШАВАЊА

Професионално обучавање и усавршавање могу да организују:

- Установе за професионално обучавање и усавршавање,
- Надлежна министарства и агенције,
- Савези општина и градова РС и ФБиХ,
- Спољни консултанти,
- Међународне организације и невладине организације,
- Општине-партнери,
- Стручњаци из органа управе (стручњаци унутар општине).

Извори професионалног обучавања и усавршавања су и:

- Размјена добрих искустава из праксе,
- Стручна литература,
- Унутрашњи извори.

3.2.2 КАКО ОБЕЗБЈЕДИТИ УСПЈЕШНО ПРОФЕСИОНАЛНО ОБУЧАВАЊЕ И УСАВРШАВАЊЕ

Да би професионално обучавање и усавршавање било успјешно морају да постоје предуслови – спремност, свијест и мотивација полазника, квалитетно обучен предавач, као и материјално-техничка средства. Када се говори о спремности, претпоставља се да полазници посједују основне вјештине и знања неопходна за изучавање материје, која им је презентирана. Други предуслов за учење је мотивација полазника. У идеалним условима, полазници би требало да увиде потребу за новим вјештинама, и да разумију на који начин обучавање може да има користи за њих. Иако свако учење не може да подстакне мотивацију, оно је дјелотворније, уколико полазник има жељу да учи.

Постоји неколико начина мотивисања полазника. Испитивања[1] су показала да очекивања и ставови полазника, када започну програм професионалног обучавања и усавршавања, могу да утичу на њихове реакције на програм, као и на то колико уче. Очигледно је да они, који се сами одлуче за професионално обучавање и усавршавање, науче више од оних који су одређени да то ураде. Шта више, појединци, који граде каријеру, склонији су прихватању нових знања и вјештина. Општина, или особа за УЉР могу да утичу на ставове потенцијалних полазника, својим ангажовањем већ у фази процјене потреба, тј. дајући стварни преглед професионалног обучавања и усавршавања - које користи могу да очекују по завршетку програма.

Бројне студије показале су да је појединац дјелотворнији када себи постави одређене циљеве, него када те циљеве поставе други, односно када су они нејасни. због тога, врло је важно да је циљ сваке конкретне обуке јасан и мјерљив. Примјер јасно дефинисаног циља је:

Сви учесници су у могућности да користе програм ДОКУНОВА за унос и давање података.

Службеник за УЉР има веома бавжну улогу код подизања нивоа свијести запослених о потребама, те о користи проистеклој из обучавања.

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

Шта мотивише запослене да учествују у професионалном обучавању и усавршавању?

- Спремност надређених да прихвати нова рјешења, предложена од стране запосленика, који су били на обуци,
- Потврда о учешћу (сертификат) за све полазнике,
- Повећане шансе за унапређење у служби, награде, боља оцјена рада, и сл.
- Похвала од стране надређеног и евиденција у персоналном досијеу,
- Спознаја значаја и предности учешћа на курсевима, семинарима, конференцијама, радионицама, и др. (то се узима у обзир код оцјењивања рада),
- Финансијске импликације, на примјер, општина сноси трошкове обучавања и усавршавања,
- Нефинансијски аспекти, као што су: промјена средине током трајања обуке, могућност компјутерског повезивања са службеницама из различитих крајева, размјена знања и искустава, итд.

3.2.3 ПРОФЕСИОНАЛНО ОБУЧАВАЊЕ И УСАВРШАВАЊЕ, ОРГАНИЗОВАНО У ОКВИРУ ОРГАНА УПРАВЕ

Код професионалног обучавања и усавршавања, организованог у оквиру органа управе, обучавање могу да врше службеници који добро познају поједине области за које се обука организује, или су обуку већ раније похађали и стекли напреднија знања, која могу да пренесу полазницима. Отворена је и могућност ангажовања службеника из других органа управе за вршење обуке. Таква размјена добрих искустава из праксе, стручних знања и искустава, уједно је и добар примјер међусобне сарадње општина.

Након постављања циљева и одређивања учесника, треба одредити и метод спровођења професионалног обучавања и усавршавања. Могући методи обучавања обухватају сљедеће:

- Предавања,
- Презентације и групне расправе,
- Практично учење путем студија одређеног случаја, те рад у малим групама на конкретним питањима, размјена искустава и сазнања у великој групи,
- Вјежбе,
- Подјелу разних улога,
- Упознавање са добрим искуствима из праксе других општина,
- Филмове,
- Радионице.

Разна обучавања и радионице нуде комбинацију техника/метода, а различити методи дају и различите резултате.

	ПРЕДНОСТИ	НЕДОСТАЦИ
ПРЕДАВАЊА	Обухвата велики број људи	Пажња већине људи траје 5-10 мин, већина података касније добијених, не усваја се
ПРЕЗЕНТАЦИЈА И ГРУПНЕ РАСПРАВЕ	Већа шанса за учешће у расправи, динамика - повећана пажња	Доминантни учесници поведу расправу у свом смјеру
СТУДИЈЕ ОДРЕЂЕНОГ СЛУЧАЈА, ВЈЕЖБЕ, УЛОГЕ, РАД У МАЛИМ ГРУПАМА	Стварна ситуација дочарана, могућностдиректногусвајања - постављања питања о нејасном	Нека питања остају неодговорена, ограничен контакт на одређене људе, неко је ненаметљив, док други доминирају током расправе
УПОЗНАВАЊЕ СА ДОБРИМ ИСКУСТВИМА ИЗ ПРАКСЕ ДРУГИХ ОПШТИНА	Веома дјелотворно, јер је засновано на стварној ситуацији, научено може да буде врло лако примијењено	Мали број учесника. Не мора да значи да се научено, или већ виђено може да примијени у неким другим околностима.

Вријеме и мјесто

Вријеме одржавања професионалног обучавања и усавршавања треба одређивати, имајући на уму обавезе специфичне циљне групе према календару, на примјер: фебруар је неповољан период, јер запослени у одјељењу за финансије припремају тромјесечни извјештај буџета, и сл. Пожељно је да се професионално обучавање и усавршавање одржава током радног времена, јер је мотивација за рад, као и присуство полазника веће.

Професионално обучавање и усавршавање требало би да се одржава у општинама, или установама, које оне суфинансирају, како би се умањили трошкови (школа, сала општине, итд.), узимајући у обзир техничке и организационе специфичности, на примјер, довољно мјеста за рад више мањих група, платно за *Power Point* презентације.

Како увјерити особље да и сами постану инструктори/презентатори?

- Препоручљиво је да службеник за УЉР, при припремању материјала, пружа подршку презентатору,
- Презентирање стечених знања треба узету у обзир приликом оцјењивања,
- Званично признање од стране начелника, путем лично упућеног писма или захвалнице,
- Сарадња инструктора, тако да се међусобно надопуњују, а повећава се квалитет обуке,
- Финансијска надокнада инструкторима, у складу са финансијским могућностима општине.

3.2.4 ПРОФЕСИОНАЛНО ОБУЧАВАЊЕ И УСАВРШАВАЊЕ ОРГАНИЗОВАНО ИЗВАН ОРГАНА УПРАВЕ

При организовању професионалног обучавања и усавршавања изван самог органа управе, нарочито треба обратити пажњу на трошкове. Често орган управе има више заинтересованих учесника, а недовољно финансијских средстава да их све пошаље на обуку изван органа управе. Службеник за УЉР треба да, на основу спроведене анкете заинтересованих учесника и потреба општине, сачини план професионалног обучавања и усавршавања из одређених области.

Учесници професионалног обучавања и усавршавања организованог изван органа управе треба да пренесу стечено знање својим колегама. То може да се уради на сљедећи начин:

- Дијељењем забиљешки, копија презентација и осталих материјала,
- Припремом краће презентације, или пак студије случаја за колеге који раде на сличним пословима,
- Организовањем радних састанка у оквиру органа управе, на којима би се и остали запосленици упознали са темом обуке, стеченим знањем и вјештинама,
- Извјештајем о спроведеном професионалном обучавању и усавршавању, са главним закључцима и/или порукама.

3.2.5 НАЈЧЕШЋИ ТИПОВИ ПРОФЕСИОНАЛНОГ ОБУЧАВАЊА У САВРЕМЕНОЈ УПРАВИ

За унапређење неопходних вјештина запосленика у савременој управи, предлаже се професионално обучавање и усавршавање из сљедећих области:

а) Обука у области информационих технологија (ИТ), требало би да обухвати сљедеће области:

- ***Основне оперативне системе*** (*Word, Excel, Power Point,* и др.), које би требало да савладају сви запослени, који раде на компјутеру.
- ***Специјализоване програме,*** који су намјенски урађени за уређење и унапређење одређених области у раду јединица локалне самоуправе, као што су: програми за електронско праћење докумената од уласка до архивирања, програми за матичне књиге, финансијско пословање, као и специјализовани програми у области катастра и геодетских послова, радних односа, и сл. Дакле, њихову примјену би требало да савладају запосленици, који раде у службама у којима се наведени програми користе.
- ***Интернет.*** Неопходно је извршити професионално обучавање и усавршавање свих запосленика јавног сектора са основама коришћења, предностима, могућностима, али и одређеним недостацима, односно лошим странама Интернета.

b) Упознавање запосленика са Кодексом понашања

Сврха Кодекса понашања је да се његовим прихватањем, као и досљедном примјеном, успостави примјерен ниво професионалног односа и културе службеника у опхођењу са странкама и другим субјектима, у циљу промовисања и заштите пословног, односно свеукупног угледа општине.

Начелима Кодекса понашања, у дијелу који се односи на поштовање права и обавеза из радног односа, прописано је да су службеници дужни да омогуће опште и стручно усавршавање и културно понашање, праћење стручне литературе, похађање курсева, семинара, и сл., оспособљавање за руковање и коришћење нових средстава за рад, итд. Повреда ових одредаба Кодекса понашања повлачи моралну одговорност, а може се искористити и као основ за покретање дисциплинског поступка. Службеник за УЉР би требало да упозна запослене са Кодексом понашања, а нарочито са посљедицама његовог непоштовања. Поступање у складу са Кодексом понашања обвезно је за све запослене, како на раду, тако и у свему ономе што се односи на рад.

Препорука:

- Новозапослени би се, одмах по пријему, требало да упознају са Кодексом понашања
- Свако треба да има примјерак Кодекса понашања (Руководство треба да буде примјер запосленима, како у извршавању послова на радном мјесту, тако и у понашању и примјереном одијевању на радном мјесту и изван њега. Оно треба да буде свјесно да истински ауторитет почива на знању и личном примјеру.) Због тога, примјерак Кодекса понашања треба да буде доступан сваком запосленом.
- Кодекс понашања треба да се једнако примјењује у свим службама, као и од стране свих запослених.

ц) Професионално обучавање и усавршавање из области комуникације

Запослени треба да се професионално обучавају и оспособљавају, да би унаприједили комуникацијску способност – побољшали говорне способности, изглед, јавни и медијски наступ, убједљивост, исказали људску топлину, искреност, способност активног слушања и разумијевања других, способност диференцираног комуницирања са различитим саговорницима, способност убјеђивања и аргументације. Због унапређења комуникације, препоручује се коришћење:

- **Интернета/интранета,** који је јефтин и ефикасан вид унутрашње и спољне комуникације
- **И-мејл рачуна/налога -** Начин на који се сваки спољни сарадник, као и колега из управе, може директно да обрати запосленику, који је надлежан за дати предмет. Увођење личне и-мејл адресе, доприноси дјелотворнијој комуникацији, бржем извршавању и рјешавању задатог, а засигурно и уштеди времена и новца.
- **Телефона -** Уз коришћење савремене електронске комуникације, службеници би требало да посједују и основне вјештине комуникације путем телефона, како са колегама, тако и са странкама/грађанима. Конкретно, телефонски разговори би требало да буду концизни, оријентисани на конкретан проблем, да имају ограничено вријеме трајања, а запослени, који воде разговоре треба да имају пристојан тон. Због тога је, за запосленике, који често користе телефон у свом раду, потребно размотрити могућност слања на специјализовано обучавање из области телефонског комуницирања.

д) Курсеви страних језика

Нарочито су неопходни за нека радна мјеста, као што су: службеник за информисање, службеник за привредни развој, службеник који је задужен за међународне пројекте, за јавне набавке, итд.

е) Обучавање о стратешком планирању и праћењу – релевантно за руководиоце органа управе и чланове комисије за стратешки развој. Од доброг стратешког плана, најчешће, зависи динамика и правац развоја органа управе у општини. Због тога је неопходно обучити људе да могу да схвате шта је то стратешко планирање, његов значај, начин израде стратешког плана, као и стварање услова за његову реализацију.

3.2.6 КОНТИНУИРАНО ПРОФЕСИОНАЛНО УСАВРШАВАЊЕ

Да би се омогућило континуирано професионално усавршавање, потребно је:

- Уврстити ову обвезу у описе послова,
- Надређени треба да процијени у ком тренутку је даљње професионално обучавање и усавршавање неопходно,
- Руководиоци су дужни да омогуће несметано коришћење (претплата, умножавање, копирање) одговарајућих службених гласила/новина,
- Руководилац органа управе треба сваке године да планира у буџету финансијска средства за набавку службених гласила/новина, збирки законских прописа, стручних часописа, као и друге стручне литературе, неопходне за рад службеника у органима управе.

3.3 ОЦЈЕЊИВАЊЕ ПРОФЕСИОНАЛНОГ ОБУЧАВАЊА И УСАВРШАВАЊА

Професионално обучавање и усавршавање оцјењује се како би се:

- Утврдило да ли је постигнут циљ обуке,
- Унаприједио програм професионалног обучавања и усавршавања.

Приликом оцјењивања потребно је обухватити четири нивоа, која ће се узети код оцјењивања: реакција, учење, понашање и резултат. Сваки ниво обухвата различита, али важна питања дјелотворности програма професионалног усавршавања.

Реакција је први степен оцјењивања, односно учесников доживљај професионалног обучавања и усавршавања. Подаци о учесниковој реакцији, углавном се добијају посредством упитника, током, или одмах по завршеном програму. Најмање два аспекта реакција треба да се процијене – да ли се учесницима допао програм, те да ли сматрају обуку корисном.

Степеном усвојених концепата, информација и вјештина процијењује се степен ***наученог градива***, *на чије побољшање је професионално обучавање и усавршавање било усмјерено.*

Оцјеном понашања испитује се да ли је дошло до промјена у раду код учесника, након спроведеног професионалног обучавања и усавршавања, тј. да ли је видљиво коришћење наученог градива.

Коначно, ***исплативост професионалног обучавања и усавршавања*** можемо да израчунамо, ако сагледамо однос трошкова програма и његове користи за установу/државни орган. Трошкови су мјерљив дио, док корист може да буде слободно процијењена (од стране надређеног, сарадника), или статистички мјерена (да ли постоје рјешења, има ли жалби на рад, да ли су рјешења одржива, итд). Укратко, сагледава се уштеда времена и средстава, повећање дјелотворности, квалитет услуге, промјена у ставовима запосленика.

3.3.1 НАЧИНИ ОЦЈЕЊИВАЊА ПРОФЕСИОНАЛНОГ ОБУЧАВАЊА И УСАВРШАВАЊА

- Упитник (обрасци за оцјењивање),
- Разговор са полазницима око квалитета обуке,
- Праћење од стране непосредно надређених о користима професионалног обучавања и усавршавања, кроз резултате рада.

Резултати овог оцјењивања би требало да буду доступни инструкторима и службенику за УЉР. Службеник за УЉР би могао да помогне инструктору да се усаврши у оним областима, које су од стране учесника означене негативно. Писани докази о спроведеном професионалном обучавању и усавршавању би требало да се чувају. Дакле, статистика, резултат упоређиван због професионалног обучавања и усавршавања, презентацијске вјештине, итд.

НАПОМЕНА*:* Подаци о свим обављеним обукама, организованим у оквиру органа управе или спољно, у којима су запослени у органима управе учествовали, требало би да буду забиљежени (статистика и процјена квалитета).

3.3.2 ОЦЈЕЊИВАЊЕ ГОДИШЊЕГ ПЛАНА ПРОФЕСИОНАЛНОГ ОБУЧАВАЊА И УСАВРШАВАЊА

Начелник оцјењује ефекат реализације годишњег плана професионалног обучавања и усавршавања, кроз извјештаје, који треба да садрже статистичке показатеље, утицај обуке, промјену у квалитету обављања посла, као и финансијске импликације реализованог плана професионалног обучавања и усавршавања, у односу на уложена средства.

Кроз анализу треба одговорити на сљедећа питања:

- Ко је похађао коју обуку (тема, у оквиру органа управе, изван општине, и број полазника)?
- Колико је, за свакодневни рад, била корисна обука?
- Да ли је обука донијела очекиване промјене?
- Ако није, који су разлози?
    - Знање стечено на обуци је непримјењиво и недовољно.
    - Полазници нису усвојили очекивана знања – зашто?
    - Надређени није заинтересован за нове идеје/промјене.
    - Разно.

Резултати анализе треба да буду састављени у форми закључака, који ће служити као основ за осмишљавање и израду будућих планова професионалног обучавања и усавршавања. Поред сагледавања домета и утицаја прошлогодишњег плана, такође се препоручује увртавање препорука о томе како повећати вриједност професионалног обучавања и усавршавања, с обзиром на уложени новац.

Неопходно је успоставити контролне механизме током поступка, као и након завршеног професионалног обучавања и усавршавања.

Контролни механизми треба да обухватају:

- Провјеру намјенског коришћења планираних буџетских средстава,
- Тестирање стечених знања и вјештина,
- Примјену стечених знања и вјештина у пракси,
- Узрочну повезаност професионалног обучавања и усавршавања и поступка оцјењивања.

Уопштено, *ситуација у општинама у области професионалног обучавања и усавршавања* могла би да се побољша, уколико би:

- се повећала сарадња и разумијевање носилаца извршне и законодавне власти, при планирању буџетских средстава за професионално обучавање и усавршавање,
- виши органи власти квалитетније приступили професионалном обучавању и усавршавању и више сарађивали са јединицама локалне самоуправе на овом плану,

- се професионално обучавање и усавршавање спроводило властитим ресурсима (најстручнији службеници изводе обуку),
- се боље планирала средства за ове намјене (на примјер: издвајање више средстава за савремену техничку опрему),
- се повећао ниво свијести општинског руководства и запослених о значају и потреби сталног професионалног обучавања и усавршавања.

4. УЛОГА СЛУЖБЕНИКА ЗА УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

Радно мјесто службеника за УЉР, у општинама, би требало да поприми већи значај. Конкретно, улога овог службеника, у домену професионалног обучавања и усавршавања запосленика, била би:

- Координирање и планирање професионалног обучавања и усавршавања служби и запослених,
- Учешће у припреми буџета за професионално обучавање и усавршавање,
- Усмјеравање и мотивисање/подршка при обучавању и усавршавању,
- Успостављање сарадње са организацијама, које врше професионално обучавање и усавршавање, као и другим јединицама локалне самоуправе,
- Континуирано сарађивање са руководиоцима у органима управе, надређеним и осталим службеницима,
- Спровођење анкете у процесу планирања професионалног обучавања и усавршавања,
- Вршење анализа око спроведеног професионалног обучавања и усавршавања, као и
- Пласирање информација и извјештаја о извршеном професионалном обучавању и усавршавању.

Из свега наведеног произилази да радно мјесто службеника за УЉР треба предвидјети приликом систематизације радних мјеста.

<u>На ЦД-у, који се налази у прилогу овог Водича, можете да пронађете сљедећу документацију:</u>

- Анкету и анализу о стручном усавршавању
- Одлуку, на основу које је извршена обука одборника
- План стручног усавршавања и образовања службеника
- Правилник о образовању и усавршавању запослених
- Програм за стручно оспособљавање приправника

V. КОМУНИКАЦИЈА

1. ЦИЉ ОВОГ ПОГЛАВЉА

Циљ овог поглавља је указати на значај добре комуникације унутар општине, као и квалитетне комуникације ових јединица са партнерима изван општине. Комуникација је један од инструмената успјешног пословања општинских органа власти. Комуникацијом се промовишу важни задаци и смјеле замисли општине, и успостављају партнерски односи између општинских органа власти и грађана.

Начини и облици комуникације одређују се садржајем и циљевима рада институција општинских власти. Када се уопштено говори о потреби квалитетне комуникације унутар општинске администрације, као и комуникације од стране те администрације са партнерима изван општине, долази се до подјеле на облике унутрашње и спољне комуникације. У наставку текста биће представљено постојеће стање у области унутрашње и спољне комуникације, те ће бити предочени сами облици унутрашње и спољне комуникације, који ће бити употпуњени указивањем на предности различитих концепата. На крају ће се извршити осврт на могуће улоге службеника за УЉР, као посредника у комуникацији.

У овом поглављу говори се о:

- **Значају комуникације у раду општинских органа власти**
- **Начинима двосмјерне унутрашње комуникације**
- **Начинима двосмјерне спољне комуникације**
- **Улози службеника за УЉР**

2. ПРЕГЛЕД ТРЕНУТНЕ СИТУАЦИЈЕ

Увођење праксе савремене и институционализоване комуникације унутар органа власти, а посебно унутар општинских органа власти, релативно је ново искуство, када је у питању Босна и Херцеговина. Тако у пракси, тек у малом проценту, наилазимо на постојање савремених механизама комуникације, и у питању су, већином, тек уведени пилот-пројекти.

Ако се крене од постојећег законског оквира, онда се могу навести сљедећи закони, који у појединим дијеловима дају основ за квалитетнију комуникацију:

- ***Закон о слободи приступа информацијама у Босни и Херцеговини*** („Службени гласник БиХ“, бр: 28/00),
- ***Закон о слободи приступа информацијама у Федерацији Босне и Херцеговине*** („Службене новине ФБиХ“, бр: 32/01),
- ***Закон о слободи приступа информацијама*** („Службени гласник Републике Српске“, бр: 20/01),
- ***Закон о принципима локалне самоуправе у Федерацији Босне и Херцеговине*** („Службене новине ФБиХ“, бр: 49/06) и
- ***Закон о локалној самоуправи Републике Српске*** („Службени гласник Републике Српске“, бр: 101/04, 42/05 и 118/05).

У наведеним законима, посебна пажња даје се тзв. двосмјерној комуникацији између грађана и надлежних органа власти. Комуникација надлежних органа власти са становништвом, односно са грађанима на локалном нивоу, још увијек не омогућава довољно дјелотворан, одговоран и транспарентан рад општинских органа власти. Овдје се наглашава да, кроз комуникацију, јавност мора да буде дио укупног процеса рада администрације (на примјер: од укључености интересних група и грађана у фазе планирања, доношења и спровођење одлука). Када се ради о општинама, посебно су истакнути улога и значај службеника за информисање. Поред овог радног мјеста, у новије вријеме, у општини се уводи и радно мјесто портпарола / службеника за односе с јавношћу. У пракси, већина општина има дефинисану област дјеловања особе, или канцеларије за односе с јавношћу.

(Погледати прилог за примјер описа послова и радних задатака службеника за информисање.)

Иако релативно штури по садржају, када је у питању детаљно регулисање могућности комуникације, наведени закони, са друге стране, представљају корак унапријед и отварају широк спектар могућности за креативнији приступ у развијању различитих механизама комуникације на општинском нивоу. Спољна комуникација општина до сада је, углавном, била непланска, а комуникација унутар самих општина релативно је некоординисана, што отежава функционалност рада. Око 40 општина учествује у пројекту, који за циљ има развијање, усвајање и примјену општинских стратегија комуницирања с јавношћу. Овакав, као и слични документи стратешки планирају развијање механизама комуникације и разбијање постојећих предрасуда о општинама, као затвореним бирократским организацијама.

(Погледати прилог за примјер Стратегије комуникације)

Скоро потпуно занемарен сегмент у успјешности пословања општинске структуре је успостављена и ефикасна унутрашња комуникација. Иако често помињана, као основни проблем лошег, или недовољно доброг функционисања општине као организације, до сада је мало урађено на унапређењу овог вида комуникације. Разлог томе је, између осталог, постојање тзв. директивног облика комуникације, када се комуникација своди на давање директних упутстава (дакле једносмјерна комуникација). Други разлог може да буде у недостатку идеја и иницијативе, чијом примјеном би се знатно побољшао проток информација унутар општине. Лоша, недовољна, или погрешно вођена унутрашња комуникација скоро да сигурно води ка недовољној продуктивности и смањеној мотивисаности запосленика у општини, што се такође негативно одражава и на спољну комуникацију.

3. ОБЛИЦИ ДЈЕЛОТВОРНЕ ДВОСМЈЕРНЕ УНУТРАШЊЕ КОМУНИКАЦИЈЕ

Које су предности добре комуникације?

- Побољшан тимски рад,
- Бољи проток информација,
- Повећана дјелотворност и мотивација,
- Стварање позитивне атмосфере у радној средини,
- Повећана транспарентност рада,
- Дјелотворније рјешавање проблема.

Добра унутрашња комуникација, мотивација је за бољи рад запослених у једној организацији, јер повећава разумијевање заједничких смјелих замисли организације, и доприноси јачању тимског рада.

Унутрашња комуникација, која ће бити обрађена у овом дијелу Водича, односи се на сљедеће облике комуникације:

- Између начелника и руководећих службеника,
- Између служби,
- Између руководећих службеника и службеника у оквиру службе,
- Између начелника и свих запослених у општинској администрацији,
- Између ОВ/СО и извршних органа власти и
- Унутар ОВ/СО.

НАПОМЕНА је да се овдје покушава указати на могуће концепте, и да су они подложни сталним промјенама, у складу са новонастајућим потребама.

3.1 КОМУНИКАЦИЈА ИЗМЕЂУ НАЧЕЛНИКА И РУКОВОДЕЋИХ СЛУЖБЕНИКА

Значај овог вида комуникације је у размјени информација на највишем нивоу, унутар органа локалне управе.

Комуникација од служби према начелнику

У циљу омогућавања адекватног протока информација између начелника и руководећих службеника, али и успостављању облика двосмјерне комуникације, потребно је утврдити механизам, као и именовати особу која ће бити одговорна за координирање тока информација, како од начелника према службама, тако и у супротном смјеру. Руководилац службе одлучује о начину на који начелнику прослиједјује потребне информације, приједлоге, или захтјеве.

Руководилац службе, према потреби, може усмено да се обраћа начелнику. Овај приступ, иако практичнији и једноставнији посједује одређене недостатке. Тако, на примјер, нема евиденције о протоку информација. Због тога би било, ипак, пожељно да руководилац службе комуницира писменим путем са начелником, као и да прима писмене захтјеве унутар службе, те да о томе води евиденцију. У том погледу, указује се на предности комуникације путем електронске поште (и-мејл), која, не само да олакшава и убрзава проток информација, него и омогућава њихово сигурно архивирање.

Редовни седмични састанци

Као један од облика комуникације између начелника и руководећих службеника су и редовни седмични састанци, тзв. састанци колегијума. Циљ ових састанака је да се начелници и руководећи службеници узајамно информишу о текућим активностима, те да се консултују, или договоре о потребним корацима, у вези са одређеном новонасталом ситуацијом, која се тиче рада општинских служби, и одлучује о материјалима, који се презентирају ОВ/СО.

Редовни седмични састанак би требало да се одржава у тачно одређени дан радне седмице, и у тачно одређено вријеме. У пракси, често се догађа да се овакви састанци одржавају понедељком ујутро, дакле на почетку радне седмице. Ово је и сврсисходно, јер се сви узајамно могу још једном да подсјете на радне задатке и приоритетне активности у текућој седмици. Недостатак је да често нема квалитетног извјештаја о претходној радној седмици. У том погледу, као рјешење могло би да се понуди да руководећи службеници, петком пред крај радног времена, начелницима доставе кратки писани извјештај, који би у наредни понедељак био образложен, у зависности од потребе.

Потребно је нагласити да у пракси постоје и лоше стране ове врсте састанака, те да оне могу да доведу до њихове мање дјелотворности и сврсисходности. Под овим се подразумијевају: чисто усмени неформални извјештаји начелника и руководећих службеника, невођење записника о закључцима састанка, опуштена атмосфера у којој долази до неконтролисане дискусије, итд. Из наведених ситуација предлажу се конкретне мјере:

- Састанак треба да буде унапријед припремљен, конкретан и временски прихватљив. Припрема може да обухвати утврђивање дневног реда, заједно са материјалима који се односе на појединачне тачке дневног реда. Материјали

могу да се унапријед доставе руководиоцима служби, односно свима који ће присуствовати састанку. Овдје, ипак, треба пазити да не дође до претјераног формализма, на штету сврсисходности састанка.

- Треба водити записник са закључцима састанка, и треба га, након састанка, доставити свим учесницима.
- Према потреби, у току радне седмице, треба да се одржи и ванредни састанак.

Редовни извјештаји руководећих службеника о раду служби

Наредни вид комуникације између начелника и руководећих службеника огледа се у писаним извјештајима руководећих службеника о раду служби. То су годишњи и полугодишњи извјештаји о раду служби, који се представљају ОВ/СО. Овдје се предлажу посебни писани извјештаји о раду служби, који се достављају начелнику, у току радне године.

Примјер: Руководилац службе за договорени временски период (3 мјесеца или пола године) подноси писани извјештај о раду службе начелнику. Извјештај се пише у договореној форми и потписује од стране руководиоца службе. Препоручују се тромјесечни извјештаји, који отварају могућност боље контроле и увида у недостатке, или добра искуства из рада служби. Такође период од три мјесеца је реалан период за исправљање евентуалних недостатака и могућих погрешака, које су учињене. Разлог више, који говори у прилог тромјесечним извјештајима, је пројектни приступ рјешавања на који наилазимо у већини општина. Будући да планови активности у оквиру пројекта обично обухватају период од три мјесеца, логично је да се и извјештаји пишу истовремено.

Напомена је да се реформом управе, у складу са потребама, могу да појаве и нови начини и облици комуникације. Због тога су пожељни креативни аналитички приступи, као што су: испитивања запослених о исказаном задовољству и квалитету постојеће комуникације, односно протока информација у раду јединице локалне управе.

На крају жели се указати на функцију особе одговорне за проток и размјену информација. Она је својим радним задацима уско повезана са радом начелника, као, на примјер, секретар органа управе, или шеф кабинета начелника. Одговорна особа обавља сљедеће послове:

1. Организује редовне седмичне састанке, припрема и доставља записнике са састанака,
2. Доставља информације, без одлагања, на њихова одредишта, односно у што краћем временском року.

Да би се олакшао рад одговорне особе, предлаже се сачињавање дистрибуционе листе, у којој су наведени сви подаци особа, које учествују у размјени информација.

3.2 КОМУНИКАЦИЈА ИЗМЕЂУ СЛУЖБИ

Да би се достигао што већи степен ефикасне јавне управе, неопходно је квалитетно уредити међусобни однос комуникација између служби, у оквиру административне службе. Овај вид комуникације неопходно је једнообразно уредити, односно за све службе треба да важи исти вид и начин комуникације. Овакву стратегију комуникације уредиће руководство општинских органа управе, односно начелник, заједно са начелницима одјељења. Да би се успоставио непрестани ток рада, неопходно је обезбиједити свакодневну пословно-функционалну комуникацију.

Начини комуникације између служби су:

- **Коришћење канцеларије или писарнице,** начин који је присутан у свакодневној пракси у јавној управи, те би тај вид комуникације између служби требало што више кадровски и технички оспособити,
- **Путем огласне табле,**
- **Директна комуникација** (на примјер: лицем у лице или телефоном**),**
- **Путем и-мејла.** Овај вид комуникације прихватљив је због тога што пружа могућност сигурне и поуздане комуникације, јер се увидом у електронску пошту може констатовати фреквенција комуникације, као и вријеме, што је веома битно за праћење квалитативне и квантитативне дјелотворности појединих служби у јавној управи. Рационалност се огледа у бржем протоку информација, без губљења времена на непотребне телефонске разговоре,
- **Путем Интранета.** Још један користан механизам, који знатно олакшава размјену информација, је успостављање интранета (унутрашње мреже). У неким општинама користи се софтвер *Lotus Notes,* помоћу којег могу да се користе апликације типа програма за управљање документима, људским ресурсима и документацијом, итд.
- **Путем програмских датотека,** чија се корист огледа у могућности тренутног налажења чињеница, у вези са предметом (у којој фази је његово рјешавање**,** шта је још преостало да се ријеши, итд.) и евентуално предузимање потребних мјера.

3.3 КОМУНИКАЦИЈА ИЗМЕЂУ РУКОВОДЕЋЕГ КАДРА И СЛУЖБЕНИКА У ОКВИРУ ОПШТИНСКИХ СЛУЖБИ

Континуирана комуникација између запослених у општинским службама важна је, јер доприноси, не само бољем протоку информација међу запосленима, него развија осјећање за тимски рад и њихову посвећеност послу. То подразумијева, а и захтијева размјену информација на очекиван и систематичан начин.

Састанци за руководиоце служби представљају изузетно важне видове, не само код руковођења запосленима, него и при размјени значајних информација о свеукупној успјешности рада службе, догађајима из надлежности службе, и сл. У том погледу препоручује се одржавање:

- Састанака са шефовима подслужби или пододјељења, бар једном седмично.
- Кратких састанака, по потреби, са појединим запосленима, иницирани било од стране претпостављеног или самог запосленика.

- Састанака свих запослених у служби, бар једном у три мјесеца. На таквом састанку, сваки запослени може да се обрати присутнима, предочи преглед обима посла и покрене друга питања око рада у служби.

3.4 КОМУНИКАЦИЈА ИЗМЕЂУ НАЧЕЛНИКА И СВИХ ЗАПОСЛЕНИХ У ОПШТИНСКОЈ АДМИНИСТРАЦИЈИ

Могући начин комуницирања начелника са свим запосленима у административној служби, као и у предходном поглављу, је састанак са свим запосленима. Овакав вид комуникације, имајући у виду тежину и сложеност послова и задатака начелника, требало би да буде ријеткост. Дакле, овај вид састанка би требало да буде на *ad hoc* основу, али, у сваком случају, треба да буде добро припремљен, са тачно утврђеном сврхом и намјером, јер лоша припрема овакве врсте састанка може да одузме превише времена. На крају, жели се истаћи да је овај вид састанка пожељан онда када је предмет или тема, и, због тога ситуација, која утиче на све запослене, и, када је потребно да порука буде пренесена свима, на прави начин и без посредника. Као примјере можемо да наведемо улазак у процес стицања ИСО стандарда, или предстојећу већу измјену систематизације радних мјеста.

Развој нових технологија комуникације (електронска комуникација, и сл.) дају могућности комуникације, без организовања великих састанака.

Сљедећа могућност односи се на потребу да начелник редовно добија повратну информацију о мишљењу запослених, у вези са радним односима и условима рада. Овдје се препоручује израда упитника, или анкете за анализу посла, затим о исказаном задовољству запослених условима рада и њиховим мишљењима и приједлозима за њихово побољшање. Овим се ствара позитивно радно окружење, јер начелник обраћа пажњу на свако индивидуално мишљење, чиме, истовремено, расте његов кредибилитет међу запосленима. Са друге стране, запосленици стичу осјећање поштовања и припадности тиму.

Овдје се указује и на потребу да начелник понуди могућност да му се сваки поједини запослени, према потреби, може директно да обрати, односно затражи састанак.

Један од даљњих начина комуникације је путем службе за информисање, која би требало да пружи знатну помоћ у транспарентности конкретних планова и информација, и која би директно надопуњавала улогу начелника. Као примјер, или концепт овдје се може навести израда и расподјела интерних билтена, кроз које начелник може да комуницира са запосленима.

Начелник је такође у сталној комуникацији са запосленима, путем индиректног достављања планова и извјештаја о раду запослених, као и оцјене рада.

Поред наведених, постоје и други могући начини комуникације, као што су:

- Интранет,
- Отворена писма,
- Смјернице,
- Честитке, свечаности, итд.

У свим начинима комуникације треба тежити општеприхваћеним друштвеним нормама лијепог понашања, са посебним нагласком на поштовање личности и угледа сваког запосленог.

3.5 КОМУНИКАЦИЈА ИЗМЕЂУ ОВ/СО И ИЗВРШНИХ ОРГАНА ВЛАСТИ

Комуникација између ОВ/СО и извршних органа власти одвија се на већ уређен начин, односно у складу са пословником о раду ОВ/СО. Уобичајени начин комуникације између представничког тијела и извршних органа власти је одржавање колегијума пред свако одржавање сједнице представничког тијела, на ком се усаглашавају дневни ред и достављени материјали. На колегијуму су присутни начелник и замјеник начелника у Републици Српској, односно начелник и помоћник начелника у Федерацији Босне и Херцеговине, као представници извршних органа власти, а испред представничког тијела присутни су предсједник и секретар представничког тијела, као и представници клубова одборника.

У току одржавања сједница, начелник редовно информише о свом раду између одржавања двију сједница ОВ/СО, те даје периодичне извјештаје, у складу са програмом рада.

(Погледати у прилогу примјере плана рада и извјештаја о раду начелника, и плана рада општинске управе.)

Даљи вид комуникације између одборника и административне службе је у форми одборничких питања и одговора на њих. У пракси се, као проблем, могу да догоде ситуације када одговора на постављена питања од стране одборника, једноставно, нема, када одговори касне, или су непотпуни. Због јачања повјерења између ових двају органа препоручује се строго поштовање уобичајених рокова, као и давање одговарајућих одговора на постављена питања. Начелник, као особа најодговорнија за овај дио посла, може да утврди начине и методе приступа код давања одговора на одборничка питања.

4. СПОЉНА КОМУНИКАЦИЈА

Спољна комуникација, када је у питању овај Водич, представља начине комуникације општина са јавношћу. Због тога ће бити разматрани облици комуникације између начелника и грађана, између служби и грађана, између ОВ/СО и грађана, комуникација између самих запосленика и грађана, те комуникација општине са другим општинама, као и са осталим нивоима власти. И овдје се покушава указати на могуће концепте, те да су они, прије свега, подложни сталним промјенама, у складу са новонастајућим потребама.

Спољна комуникација може да постоји у виду тзв. једносмјерне комуникације, кроз информисање и извјештавање, као и у виду тзв. двосмјерне комуникације, кроз консултације, или тражење повратне информације од грађана.

4.1 КОМУНИКАЦИЈА ИЗМЕЂУ НАЧЕЛНИКА И ГРАЂАНА

Институција начелника општине највиши је орган извршне власти на општинском нивоу. Начелник општине изабран је на непосредним изборима. Као такав, он је одговоран да, кроз одговарајућу комуникацију, изграђује партнерски однос са грађанима. У том смислу он је дужан да грађане, прије свега, редовно информише о свим активностима, које предузима општинска администрација. Такође, битно је да су грађани упознати са будућим активностима. Тамо гдје је то могуће потребно их је укључити у процес одлучивања. Овим се постиже комуникација општинских органа власти са грађанима, а као резултат, односно предност у односу на постојеће стање, отвара се могућност партнерства између грађана и општинских органа власти.

Неки облици комуникације начелника општине и грађана су:

а. Директно обраћање грађанима

Начелник може да се обрати грађанима на састанцима са интересним групама и представницима грађанског друштва (разне невладине организације, које дјелују на нивоу општине, и дотичу се тема, битних за цијелу општину). Комуникација начелника са грађанима постоји, и значајна је приликом присуства начелника на културним и спортским манифестацијама од значаја за општину.

б. Пријем странака и посјете начелника грађанима

Редовни непосредан пријем странки, на њихов захтјев

Као добар примјер могу да се наведу општине, које пријем странки врше сваког одређеног дана у седмици, у унапријед одређено вријеме (на промјер: уторком од 08.00 до 15.00 часова). Странке унапријед морају да договоре пријем код начелника. Странке се пријављују код секретарице начелника, која договара вријеме пријема код начелника, те извјештава начелника о теми разговора са странком. Након уговореног термина секретарица о томе обавјештава странку. Добра страна ових пријема грађана од стране начелника је да општина гради позитиван углед, кроз отварање својих

врата грађанима. Овдје се увијек, када за то постоји могућност, препоручује писано обавјештење странки о предузетим корацима, због постављеног усменог захтјева или молбе.

Редовне посјете начелника мјесним заједницама

Велики број грађана није у могућности да присуствује састанцима са начелником у општини. Зато би се, као један од начина комуницирања, могле да препоруче посјете начелника мјесним заједницама. Редовне посјете начелника мјесним заједницама и разговор са грађанством, не само да значе комуницирање начелника са грађанима, који нису у могућности да дођу у општину, него се тиме постиже већи углед начелника, јер он, на тај начин, показује да брине о својим грађанима, те да му је битно да се они осјећају угодно у општини, у којој живе. Због овога, када сам није у могућности, начелник може да користи и услуге координатора за рад са мјесним заједницама.

ц. Обраћање начелника (ТВ или радио-станице, конференције за штампу, и сл.)

Комуникација начелника са грађанима има за циљ да јасно пренесе одређену информацију, да се постигне ефекат вјеродостојности излагања, те да допринесе стварању повјерење између партнера. Због тога је битна квалитетна припрема информације, која се преноси, као и то да сваки јавни наступ буде пропраћен и у штампаним медијима. Да би избјегао различита тумачења наведеног у јавном наступу, начелник може да упути медијима писано саопштење.

Овдје се такође жели да укаже на корисност израде пакета материјала за медије, када су у питању комплексније теме, од већег значаја за општину. За разлику од саопштења за медије, ови пакети материјала садржавају већи број свеобухватнијих информација, потребних медијима за одговарајуће и комплетне вијести.

Обраћања јавности препоручују се као промоција сваког догађаја од ширег интереса, на примјер, након сједница ОВ/СО. Редовно одржавање конференција за штампу и законска је обавеза, регулисана Законом о локалној самоуправи Републике Српске. Оваква пракса препоручује се у свим општинама у Босни и Херцеговини.

д. Остале могућности

Други могући начини комуникације начелника са странкама одређују се према потребама и могућностима. На примјер, зависно од потребе и финансијских могућности начелник прати важне догађаје и годишњице, прославе заинтересованих група, које су од интереса за општину. Ту се отварају могућности додјела плакета или признања, слања честитки.

Повратна информација од стране грађана

Тражење повратне информације од стране грађана треба да буде присутно увијек када су у питању важне теме, и од интереса за локалну заједницу. Ово подразумијева различите видове упита од стране начелника према грађанима, као што су:

1. **Анкете и упитници** - овдје се упозорава да примјена ове врсте комуникације захтијева озбиљност приступа, као и пажљиву анализу добијених повратних информација. Наиме, уколико имамо примјере чисто формалних анкета, или јавних расправа долази до стварања невјерице и неповјерења грађана, те, самим тим, и до смањене активности грађана у будућим активностима.

2. **Јавне трибине** – у правилу се одржавају на иницијативу грађанског друштва, како би се омогућило да се изнесе став јавности, и да се чује мишљење грађана, посебно када се ради о питањима у којима је мишљење грађана важно, али грађани нису имали прилику да изнесу своје мишљење.

3. **Подношење притужби** на рад општинских органа власти, као вид прикупљања повратне информације од грађана, о томе шта мисле о раду локалне управе и обавеза локалне управе да одговори у року од 30 дана.

4. **Грађанске иницијативе –** грађани покрећу иницијативе за доношење одређеног акта, или рјешавање одређеног питања од интереса за грађане. ОВ/СО мора да расправља о овој покренутој иницијативи, уколико то потписом подржи одређени број грађана уписаних у бирачки списак општине, што се утврђује статутом.

Од осталих могућности, које се овдје нуде, на располагању су:

- Отворене радио-емисије, у које се грађани јављају са приједлозима и сугестијама,
- Сандучић за примједбе и сугестије, постављен на видном мјесту у општини,
- Отворена телефонска линија за грађане у општини (у шалтер сали, и томе слично),
- Анкете и форуми за грађане на *web* страници општине, итд.

4.2 КОМУНИКАЦИЈА ИЗМЕЂУ ОПШТИНСКИХ СЛУЖБИ И ГРАЂАНА

Један од најчешћих облика спољне комуникације је она између општинских служби и грађана. Општинске службе, односно тијела управе, морају да успоставе комуникационе механизме, који ће грађанима омогућити директан увид у њихов рад. Ова дужност одређена им је већ наведеним законима о локалној самоуправи, те законима о слободи приступа информацијама. Први корак у мотивисању грађана да постану учесници у раду тијела управе, и да активно учествују у доношењу одлука јесте комуникација с њима, те наглашавање слободног избора, у којем је учешће грађана могуће.

Први задатак општинских служби, у погледу веће транспарентности, те укључивања већег броја грађана у процесе одлучивања, јесте израда и развој стратегије комуникације. Она може да садржава информације о различитим могућностима учешћа у раду локалне управе. Општине, због тога, теже што разумљивијој стратегији комуникације, како би послужиле као водиља за сву будућу комуникацију, иницирану од стране општинских служби. Улога стратегије комуникације, посебно је значајна у пружању подршке реформи локалне управе. Кроз стратегију комуникације, општине је промовишу, омогућавају јој подршку грађана и граде партнерске односе.

Грађанима је, кроз примјену Закона о слободи приступа информацијама, омогућено да свака информација, која се налази у посједу општинских служби, а није изузета законом, мора да буде доступна грађанима и јавности. У вези с тим, у општини мора да буде именован службеник за информисање, као кључна особа. Даље, општина треба да изради индекс-регистар информација у општини и водич за приступ информацијама за грађане. Поред наведеног, свака три мјесеца, морају се сачињавати статистички подаци, који ће се достављати ентитетском законодавном органу и канцеларији омбудсмена, као и годишњи извјештај, који ће се достављати ентитетском законодавном органу. Иако законски није прописано, општине могу да израде обрасце, како би грађанима олакшали приступ информацијама.

Општине имају добра искуства у комуникацији и информисању грађана путем **општинских билтена,** који ће излазити мјесечно и који треба да буду бесплатни и доступни свим грађанима. У билтену могу да буду презентирани разни извјештаји, планови, као и актуелности из рада општинских служби.

WEB страница, такође, је један вид комуникације, која треба да се редовно ажурира. На њој би требало да се нађу бројни садржаји, који омогућавају скоро потпуну информисаност грађана. У прилог овоме је и могућност да информације добију и заинтересовани појединци, који се из неког разлога налазе изван свог мјеста боравка. Овдје се мисли на исељенике, особе на раду у страним државама, итд. Такође се још једном жели указати да *web* страница треба да буде, не само информативна, већ и конципирана тако да омогућава интеракцију, односно размјену информација између општине и грађана.

Даљи начини комуницирања и информисања између служби и грађана су:

- Јавни наступи представника служби на локалним радио и ТВ станицама, те у штампи (види: Јавно обраћање начелника),
- Путем мјесних канцеларија,
- Инфо-пултова,
- Огласних табли општине и огласних табли свих мјесних заједница.

У прилог наведеном, као добар примјер из праксе може да се наведе увођење шалтер сала, у којима грађани, на једном мјесту, завршавају велики дио својих потреба, у вези са услугама од стране општинске администрације.

Комуникација служби и грађана требало би да се остварује свакодневно, путем телефонских линија, и-мејла и друге поште. Као побољшање самог односа служби према грађанима, оне путем шалтер сала могу да дистрибуирају А2 папир, који садржава основне дијелове кодекса понашања запослених у смислу да, на примјер, сваки грађанин има право да се према њему односи љубазно и једнако, као према свима, да добије задовољавајући одговор, да не чека предуго, итд. Поред наведеног, препоручује се и спровођење анкета о исказаном задовољству грађана пруженим услугама и понашањем запослених у општинској администрацији. Такође, могуће је направити избор запосленика, који је остварио најбољи однос са странкама. Овај избор може да буде дио анкете за грађане, с тим да треба да буде посебно наглашен, са јавним именовањем и избором запосленог.

Посебну пажњу општине треба да посвете начину и времену комуникације са осталим циљним групама, које нису посебно поменуте у овом Водичу, а са којима општина свакодневно комуницира, или би требало да развија/побољша комуникацију, и на које се механизми комуникације, наведени у овом Водичу директно примјењују. Ту спадају одређене групе и удружења грађана, као што су: приватни предузетници, удружења пољопривредника, невладиних организација, представници мањина, вјерске заједнице, дијаспора, итд. Због тога се препоручује израда планова комуникације за поједине циљне групације.

4.3 КОМУНИКАЦИЈА ИЗМЕЂУ ОВ/СО И ГРАЂАНА

Досадашње учешће грађана у јавном животу у Босни и Херцеговини није било на задовољавајућем нивоу. Разлог томе је да суштинско опредјељење власти да укључе грађане у процес одлучивања није довољно видљиво, а и сами грађани не разумију довољно своју улогу и одговорност у управљању локалним заједницама. Низак степен учешћа грађана у процесу одлучивања може да смањи квалитет одлука од интереса за локалну заједницу са једне стране, те да буде узрок неповјерења јавности у рад изабраних званичника и општинске администрације, са друге стране.

Формално и суштинско унапређење учешћа и утицаја грађана у јавним пословима на општинском нивоу представља најважнији изазов за општину, као орган власти који је најближи и најодговорнији грађанима. Општине, због тога, не би требало да примјењују начине комуникације само у оквиру општине, него и изван, користећи се и класичним и алтернативним облицима комуникације. Као облик и начин комуникације између општинског вијећа, односно скупштине општине и грађана могу да се користе: билтени, брошуре, општинске новине, огласне табле у општини и мјесним заједницама, као и електронски медији, као што је директно или редовно појављивање у медијима, обавијести за јавност, прес-конференције, итд. За бољу комуникацију треба да се користи и електронска комуникација, као што је, на примјер, *web* страница, на којој ће бити све важне информације, те могућност повратне информације.

Јавне расправе: одржавање јавних расправа законска је обавеза, а по правилу се организују када се разматрају одређена питања, и када се жели да чује стручно мишљење грађана. Јавна расправа се покреће одлуком општинског вијећа, односно скупштине општине.

Организовање јавних расправа је, исто тако, начин да се добије повратна информација од стране грађана. За одржавање успјешне јавне расправе битно је благовремено информисање јавности, те се савјетује пажљива припрема, како овог догађаја, тако и информативне кампање. Овдје се такође жели да укаже на корисност израде пакета материјала за медије, који садржавају већи број свеобухватнијих информација, потребних медијима за одговарајуће и комплетне вијести. Супротно пракси организовања јавне расправе о коначном нацрту неког документа, предлаже се овај слијед корака: понудити временски рок за писане и образложене приједлоге рјешења. Након тога размотрити примљене приједлоге, и, према потреби, уврстити их у коначни нацрт документа, а затим организовати јавну расправу и дати подносиоцима приједлога још једном могућност да усмено образложе своје приједлоге. У току расправе, треба пажљиво биљежити закључке, а након расправе поново одржати састанак, и, евентуално, их уврстити у коначни нацрт документа.

Најнепосреднији начин комуникације ОВ/СО и грађана, треба да се остварује путем **зборова грађана,** на којима грађани треба да непосредно расправљају о свим питањима од њихове важности. Збор грађана може да сазове начелник општине, предсједник скупштине и сваки одборник, а одржава се одлуком скупштине општине, како би се о одређеном питању расправљало. Редовни и функционални зборови грађана су сигуран показатељ друштва, које показује висок степен демократије. Да би оправдали свој значај, они морају да буду:

- Редовно сазивани,
- Тематски одређени,
- Продуктивни, у смислу извођења конкретних закључака, односно аргументованих порука општинским органима власти и

- Врло озбиљно узети у обзир од стране општинских органа власти, приликом доношења одлука.

Представници законодавне власти треба да, када се расправља и доноси одлука од њиховог интереса, омогуће присуство појединаца, или група грађана сједницама ОВ/СО. Овдје се указује на вријеме, када се на сједницама СО/ОВ оставља довољно времена за питања грађана (сати грађана), као и могућност директног учешћа представника мјесних заједница у дискусијама, као и изради дневног реда сједница.

Због лакше доступности препоручује се да чланови скупштине општине у мјесним заједницама, у којима живе, понуде термине за разговор заинтересованим странкама. Такође, предсједник ОВ/СО може да буде особа која ће учествовати у раду састанака вијећа мјесних заједница, односно према потреби предсједник може и сам да посјети одређену МЗ, када су у питању проблеми те мјесне заједнице.

Референдум је још један облик учешћа грађана, као и облик комуникације грађана и општинских органа власти. Референдумом може да се одлучује о доношењу било ког акта, из домена локалне самоуправе. Референдум покреће начелник, или одборници, расписује га скупштина општине, право одлучивања припада свим грађанима, који имају бирачко право, а одлука донесена на референдуму, обавезујућа је за скупштину општине, односно општинско вијеће.

Панели грађана, представљају групу грађана, којој се редовно шаљу документи на увид и консултације (неформални чланови скупштине општине).

4.4 ПРУЖАЊЕ ИНФОРМАЦИЈА ГРАЂАНИМА ПУТЕМ ИНФО-ПУЛТА

Да би комуникација била што дјелотворнија између запосленика и грађана, неопходно је да све службе благовремено обавјештавају службу за информисање о свим релевантним чињеницама, у оквиру административне службе. Тиме би служба за информисање била у могућности да информише грађане о циљевима општине, плановима, тренутној ситуацији у законодавству, итд.

Пружање информација грађанима, најбоље се остварује путем инфо-пулта. Овдје је потребно да се нагласи колико је битно само понашање службеника у комуникацији са странкама. У погледу тога, подсјећа се да је обавезно понашање, у складу са донесеним кодексима понашања у Босни и Херцеговини, као и да се препоручује упознавање са Европским кодексом доброг поступања администрације, а мисли се конкретно на одсуство дискриминације, правичност, љубазност, објективност, итд.

(Погледати у прилогу текст европског правилника/кодекса о добром поступању администрације.)

Задаци службеника на инфо-пулту у суштини су:

- Да врши пријем странака и даје информације, у вези са траженим подацима, или документацијом,
- Даје информације, у вези са поднесеним захтјевима,
- Издаје обрасце, и, по потреби, пружа помоћ при њиховом испуњавању,

- Издаје странкама готове изводе и увјерења,
- Издаје сав штампани материјал, који је доступан путем инфо-пулта (брошуре, водичи, индекс регистар информација, и сл.).

4.5 КОМУНИКАЦИЈА ОПШТИНЕ СА ВИШИМ НИВОИМА ВЛАСТИ, ДРУГИМ ОПШТИНАМА И ОСТАЛИМ ЦИЉНИМ ГРУПАЦИЈАМА

Досадашњи начин комуниције између општина, као и комуниције између различитих нивоа власти, није задовољавајући. Локална самоуправа, као власт најближа грађанима, изложена је често захтјевима грађана, чије рјешавање није у њеној надлежности.

Гдје нису успостављени облици комуникације, који би допринијели дјелотворном раду органа власти, постоји проблем неинформисаности виших нивоа власти о проблемима грађана, али и о проблемима локалне самоуправе. Уколико постоје проблеми у остваривању комуникације између општина и виших нивоа власти, општине могу да захтијевају одређене информације, путем процедура утврђених Законом о слободи приступа информацијама.

Међуопштинска сарадња и комуникација, као специфичан облик повезивања општина, представља дио свеобухватнијих интеграционих процеса у друштвеном, комуналном и привредном систему, на ужем и на ширем подручју. Ту може да се препоручи размјена кадрова у образовне сврхе, прије свега, у смислу стицања искуства (на примјер, службеник из општине са мањом администрацијом проводи одређени период у општини са већом администрацијом, и прати ток рада, те се упознаје са могућим новим процедурама). Такође се препоручује размјена инспекторског кадра, приликом инспекцијског надзора у неким областима. Овдје би се, као резултат, могао да очекује непристрасан рад, као и бољи резултати проведеног инспекцијског надзора.

Могућност комуникације између општина отвара велике могућности за успостављање међусобних односа и облика сарадње, због остваривања одређених потреба локалног становништва. Претпоставка за успјешну сарадњу између сусједних општина требало би да буде изражена при утврђивању стратегије развоја у областима друштвеног живота и рада, те унапређења одређених дјелатности, ради задовољења заједничких потреба и интереса. Успостављање комуникације, а тиме и међусобних односа и облика сарадње, треба остваривати кроз области образовања, културе спорта, здравствене заштите, запошљавања инфраструктуре, као и у другим областима, од значаја за грађане.

Овдје се још жели да укаже и на постојање ентитетских асоцијација општина и градова, које се интензивно баве анализом постојеће законске и подзаконске регулативе, у циљу израде приједлога за промјене, тамо гдје је то неопходно. Савјетује се општинама да узму што активније учешће у раду тих асоцијација, како би и саме могле да укажу на проблеме, са којима се сусрећу у пракси.

Општине такође могу да оснивају заједничке стручне радне групе за разматрање одређених питања око пројеката од заједничког интереса (на примјер: изградња заједничких депонија или водовода, пројекти заштите природе и човјекове околине уопште). Овдје се указује на предности заједничког наступа и јачег утицаја на одлуке са виших нивоа власти. Посебно се указује на могућност уједначене подзаконске регулативе у сусједним општинама.

На крају, иако не мање важно, треба размислити о оснивању мреже стручњака, када су у питању људски ресурси. Овакве мреже могу да се оснују међу општинама, и оне треба да, кроз консултативну улогу, допринесу усвајању и стандардизацији начела савремених метода управљања људским ресурсима.

Како основати мреже стручњака?

На примјеру мреже стручњака, из области УЉР, може се видјети како се мреже стручњака могу да оснују и за друге области. Службеници за УЉР имају задатак да, кроз стална истраживања, проналазе и нуде нове приступе у овој области. Због тога, они могу да:

1. Иницирају састанке, радне столове, радионице, и сл. о појединим темама.
2. На наведене састанке позову службенике за УЉР из осталих општина у окружењу (на примјер по територијалном принципу, по принципу броја запослених у општинама, итд.).
3. Испред оваквих заједничких радних група врше консултацију са другим стручњацима за ову област, а који долазе са других нивоа власти, или изван државне управе. (Овдје се посебно препоручује истраживачки рад на проналажењу и прилагођавању већ постојећих рјешења у овој области, у иностраним законодавствима и пракси.)
4. Да кроз оснивање интернет група омогуће и олакшају проток информација о свим темама из ове области.

Горе наведени облици и механизми комуникације и размјене информација, како унутар општине, тако и са партнерима, само су приједлози и препоруке. Да би се побољшала и омогућила континуирана комуникација, како унутрашња, тако и спољна, савјетује се да општине осмисле, сачине и усвоје стратегије комуникације. Усвајањем стратегије комуникације, створиће се услови да се овом сегменту посвети већа пажња, да се анализом стања утврди постојеће стање, и, гдје су побољшања потребна, да се планираном комуникацијом олакша спровођење развојне стратегије општине и успостављање партнерских односа између општине и јавности. Стратегију комуникације треба да усвоји надлежни орган општине, односно начелник општине и предсједник ОВ/СО.

5. УЛОГА СЛУЖБЕНИКА ЗА УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

Улога службеника за УЉР, у односу на комуникацију, између осталог, обухвата:

- Активно учешће у процесу израде и спровођења стратегије комуникације,
- Континуирано праћење и анализу постојећих механизама комуникације, те коришћење потребних инструмената (анкета, разговора, упитника, итд.) за израду приједлога за побољшање комуникације,
- Организовање обука о вјештинама комуницирања,
- Посредовање у рјешавању конфликата,

(Погледати у прилогу примјер документа за посредовање.)

На ЦД-у, који се налази у прилогу овог Водича, можете да пронађете сљедећу документацију:

- Стратегију комуникације,
- Унутрашњу комуникацију,
- Форму унутрашње комуникације,
- Шему унутрашње комуникације,
- Шему тока информација,
- Извјештај о раду стручних служби за 2006. годину,
- Програм рада за 2006. годину, те Програм рада за 2007. годину,
- Правилник о рјешавању притужби,
- Улогу посредника,
- Европски правилник о добром поступању администрације,
- Опис посла службеника за информисање.