



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development
and Cooperation SDC

inter
cooperation

Natural Resource Management
Rural Economy
Local Governance and Civil Society

Upravljanje ljudskim resursima u BiH opštinama/općinama

Iskustva Projekta razvoja opština/općina u BiH - MDP

Doboj, 2007. g.

Izdavač: MDP- Projekat razvoja opština/općina u BiH

Kralja Aleksandra 52
74000 Doboj

Bosna i Hercegovina

Telefon: +387-(0)53-200 371

Fax: +387-(0)53- 200 373

www.mdp.ba

Projekat razvoja opština/općina u BiH – MDP je podržan od strane Švajcarske agencije za razvoj i saradnju SDC

Autor: Mandy Wagner, MDP

Fotografije: MDP

Tiraž: 300 kopija

Zahvalnica:

Tim MDP-a se zahvaljuje opštinskom osoblju, vijećnicima/odbornicima i načelnicima koji su bili uključeni u process treninga i razrade strategija za upravljanje ljudskim resursima na njihovoj posvećenosti i angažovanju u promovisanju i implementaciji promjena.

Sadržaj

Skraćenice	3
1. Uvod	4
2. Pristup Upravljanju ljudskim resursima	5
2.1. Opšti pristup i ciljevi MDP-a	5
2.2. Šta je Upravljanje ljudskim resursima za MDP?	6
2.3. Zašto Upravljanje ljudskim resursima?	7
3. Koncept i implementacija aktivnosti u vezi sa upravljanjem ljudskim resursima	9
3.1. Koncept	9
3.2. Radionice i razrada strategija	12
3.3. Obim i sadržaj strategija za upravljanje ljudskim resursima	15
3.4. Sljedeći koraci	16
4. Naučene lekcije	16
Aneksi	20
Reference	31

Skraćenice

BiH	Bosna i Hercegovina
CAF	<i>(engl. Common Assessment Framework)</i> Zajednički okvir za samoprocjenu
FBIH	Federacija Bosne i Hercegovine
ULJR	Upravljanje ljudskim resursima
IT	Informacione tehnologije
LER	Lokalni ekonomski razvoj
MDP	<i>(engl. Municipal Development Project)</i> Projekat razvoja opština/općina
OSCE	Organizacija za evropsku sigurnost i saradnju
QMSI	„Quality Management Systems International“
RS	Republika Srpska
SDC	Švajcarska agencija za razvoj i saradnju

1. Uvod

Evropska povelja o lokalnoj samoupravi prepoznala je prava lokalnog nivoa uprave da u okvirima zakona regulišu i upravljaju znatnim dijelom javnih poslova koji su pod njihovom odgovornošću i u interesu lokalnog stanovništva. U skladu sa ovim, zakoni o lokalnoj samoupravi u Republici Srpskoj i u Federaciji BiH opštinama/općinama dodjeljuju mnogobrojne zadatke i odgovornosti.

Kvalitetno obavljanje ovih funkcija zahtjeva značajan nivo stručnosti opštinskog osoblja i uprave. Potreba za dostizanjem međunarodnih standarda u njihovom radu još više usložnjava pritisak na opštine da poduzmu radikalne reforme u organizacionoj kulturi i praksama upravljanja kao i da naprave pomake ka nebirokratskom ponašanju i poboljšanja u administrativnim procedurama.

Na nivou javne uprave u poslijeratnoj BiH nisu razvijeni procesi upravljanja ljudskim resursima, organizovanje treninga i uslova zapošljavanja. Svi nivoi uprave u BiH još uvijek prolaze kroz krupne procese promjena koji ih sučeljavaju sa velikim izazovima. Osnovane su nove institucije i novi nivoi uprave, broj osoblja se stalno povećava na državnom i entitetskom nivou, a zakoni i administrativne procedure se mijenjaju. Opštine se susreću sa posebnim izazovima. S obzirom da su one na prvoj liniji pružanja usluga i imaju direktne kontakte sa građanima, opštine, čak i više nego drugi administrativni nivoi imaju potrebu za promjenama od birokratskog ophođenja ka ulozi pružaoca usluga.

Dakle opštine imaju odgovornost da aktivno povećavaju kapacitete/sposobnosti svog osoblja. Iako je stručno usavršavanje ključna strategija za postizanje ovog cilja, značajna poboljšanja u ljudskim resursima zahtijevaju više od samog usavršavanja. Postoji potreba za integrativnom strategijom za upravljanje ljudskim resursima koja pokriva sva polja opštinskog djelovanja i uključuje regulative, motivaciju osoblja i procedure o internim pitanjima. Takođe je potreban visok stepen lokalnog vlasništva da bi se našlo održivo rješenje koje postaje dio radne rutine.

Projekat razvoja opština/općina u BiH – MDP je, dakle, prepoznao potrebu da se pristupi upravljanju ljudskim resursima na lokalnom nivou na strukturiran i sistematičan način. Ova brošura opisuje koncept za upravljanje ljudskim resursima koji je razvio tim MDP-a, način na koji je ovaj koncept implementiran i plan budućih aktivnosti.

Namjena brošure je dakle da državnim ili međunarodnim projektima i drugim akterima koji pružaju podršku procesima reforme lokalne uprave u regionu omogući uvid u MDP iskustva.

2. Pristup Upravljanju ljudskim resursima

2.1. Opšti pristup i ciljevi MDP-a

Projekat razvoja opština/općina (MDP) počeo je sa aktivnostima u regiji Doboja u novembru 2001. g., sa ciljem da se unaprijedi razvoj opština/općina u okviru "Dobre lokalne uprave". MDP finansira Švajcarska agencija za razvoj i saradnju (SDC), kao jedan od centralnih projekata saradnje Švajcarske i BiH. Implementacija projekta dodjeljena je Intercooperation-u, Švajcarkoj fondaciji za razvoj i međunarodnu saradnju. Projekat saraduje sa 8 partnerskih opština/općina koje se razlikuju po veličini teritorije i broju stanovnika.

Projektini cilj postavljen je kako slijedi: " Izabrane opštine/općine u BiH funkcionišu na povećano efektivan, efikasan, transparentan, odgovoran i participativan način u skladu sa vladavinom zakona". On dakle odražava definiciju dobre uprave.

Tim MDP-a ima ulogu fasilitatora, koodinatora i agencije za razvoj kapaciteta tokom uvođenja i konsolidacije transparentnih i participativnih procesa u opštinskim upravama, kao i u provođenju teoretskih koncepata u praksi. Zahtjevi i potrebe partnera igraju odlučujuću ulogu u izboru projektnih aktivnosti. Tim MDP-a uvijek nastoji da nađe ravnotežu između interesa partnera i strategija Projekta.

U tekućoj fazi projekta MDP je podržao tri glavne linije djelovanja sa sljedećim ciljevima:

- 1) **Strateški instrumenti:** Strateški opštinski instrumenti vezani za ključna pitanja opštinskog menadžmenta zasnovani na principima dobre uprave su razrađeni, provjereni u praksi i primjenjuju se u partnerskim opštinama/općinama.
- 2) **Mehanizmi participacije:** Organizacione inovacije i mehanizmi za poboljšavanje participacije u lokalnoj upravi su razvijeni, uspješno uvedeni i konsolidovani u partnerskim opštinama/općinama.
- 3) **Diseminacija:** Provjerena iskustva i dobre prakse su sakupljeni, razmjenjeni i rašireni između opština (horizontalna diseminacija) kao i uvedeni u procesu razvoja politika dobre lokalne uprave u BiH (vertikalna integracija).

Pod prvim ciljem, mogu se razlikovati dvije različite vrste strateških instrumenata:

Na jednoj strani tu su instrumenti kojima se nastoje podržati opštine u ispunjavanju njihovih funkcija prema građanima i privatnom sektoru u razvijanju opštine i pružanju usluga. To su npr. strateški planovi za opšti razvoj ili oni fokusirani na lokalnu ekonomiju, prostorni i regulacioni planovi, ekološki ili turistički projekti i oni koji poboljšavaju spremnost za pružanje usluga kao što su moderne šalter sale "Sve na jednom mjestu" i IT sistemi.

MDP takođe podržava instrumente za direktno poboljšavanje unutrašnjeg menadžmenta u opštinskoj administraciji kao što su instrumenti za upravljanje kvalitetom (Okvir za samoprocjenu, CAF i ISO sertifikovanje), unutrašnja komunikacija i upravljanje ljudskim resursima.

U tom smislu, "unutrašnji" instrumenti treba da se posmatraju u korelaciji sa "vanjskim" instrumentima. Kroz poboljšavanja unutrašnjeg menadžmenta opštinske administracije, opštine/općine će biti u stanju da obavljaju svoje zadatke prema građanima i privatnom sektoru brže i kvalitetnije. Veze ULJR-a sa drugim instrumentima u opštinskom radu i uloga ULJR-a u

tome biće detaljnije objašnjena kasnije u tekstu. Ali treba imati na umu da se upravljanje ljudskim resursima ne može posmatrati nezavisno od ostalih aspekata opštinskog rada. Od osam partnerskih opština/općina, MDP je radio sa 6 na pitanjima koja se tiču ljudskih resursa – Doboj, Doboj Istok, Doboj Jug, Gračanica, Maglaj i Modriča.

2.2. Šta je Upravljanje ljudskim resursima za MDP?

Upravljanje ljudskim resursima je strateški pristup menadžmentu jednog od najvrijednijih resursa neke organizacije – ljudi koji rade u njoj i koji individualno i kolektivno doprinose postizanju ciljeva jedinice lokalne uprave.

Upravljanje ljudskim resursima ima za cilj optimalno organizovanje administracije za uspješno ostvarenje strateških razvojnih ciljeva kroz privlačenje i zadržavanje zaposlenih kao i efektivan sveukupan interni menadžment.

Upravljanje ljudskim resursima sažima nekoliko procesa koji zajedno treba da dovedu do postizanja gore navedenog cilja. U osnovi, MDP koncept podrazumijeva dvije vrste procesa:

- Uređenje pravne ili administrativne regulative, npr. plaćanje, zapošljavanje, nadgledanje i radno vrijeme osoblja kao i sistematizacija radnih mjesta i opisa poslova;
- Unapređenje vještina upravljanja, kao što su nematerijalna motivacija osoblja, leaderski kvaliteti, komunikacija i vještine izgradnje tima, te upravljanje stresom i konfliktima.

MDP pristup upravljanju ljudskim resursima je holistički i iz tog razloga nije bio sveden na puku edukaciju opštinskog osoblja. Prema MDP konceptu, upravljanje ljudskim resursima uključuje sljedeće cjeline:

1) Planiranje, organizacija i sistematizacija ljudskih resursa

- Sistematski i strateški pristup planiranju razvoja pojedinaca i organizacije;
- Alati za podršku procesima planiranju ljudskih resursa, uključujući evaluaciju poslova, sistematizaciju radnih mjesta i procjenu obima posla;
- Uloge zaposlenih, opisi poslova i odgovornosti;
- Procedure i regulative u vezi sa osobljem.

2) Strategija za zapošljavanje novog osoblja

- Objavljivanje oglasa za posao;
- Princip kvalifikovanosti prilikom zapošljavanja;
- Zapošljavanje prema potrebama i utvrđenom profilu pozicije;
- Jednake mogućnosti bez obzira na etničku pripadnost i pol.

3) Upravljanje radom

- Motivacija osoblja;
- Sistem plaćanja po principu dobrog ili lošeg učinka/performansi osoblja;
- Ocjenjivanje rada: više od supervizije osoblja, radije dijalog između pojedinog člana osoblja i njegovog/njenog menadžera o radu, poboljšanjima, snagama i slabostima.

4) Trening i razvijanje sposobnosti osoblja

- Razvijanje koncepta organizacije koja uči sa treningom kao suštinskim dijelom rada a ne kao mogućim dodatnim zadatkom;
- Razvijanje planova za trening i plana karijere za zaposlene i menadžment.

5) Plate (kompenzacije i gradiranje)

- Određivanje nivoa plata u skladu sa sistematizacijom radnih mjesta;
- Određivanje visina plate i nadoknada prema budžetu.

6) Unutrašnji odnosi u administraciji

- Interna komunikacija posebno u smislu dvosmjerne komunikacije od nadređenih ka osoblju i suprotno;
- Timski rad radi podsticanja uzajamne odgovornosti, osjećaja vlasništva i odgovornosti za uspješnost rada opština.

2.3. Zašto Upravljanje ljudskim resursima?

Sposobnosti i posvećenost ljudi koji rade u javnoj administraciji su od odlučujuće važnosti za efektivan i visokokvalitetan rad jedne institucije. Profesionalne vještine, motivacija i spremnost osoblja da pruži doprinos su ključ uspjeha na svakom polju opštinskog rada – pružanje usluga za građane, strateško planiranje razvoja, menadžment finansijskih resursa, itd. Upravljanje ljudskim resursima je tema koja prožima ostale oblasti i ne može se posmatrati odvojeno od ostalih aktivnosti u opštinskom radu.

Opšti problemi u vezi sa upravljanjem ljudskim resursima na opštinskom nivou u BiH su identifikovani kroz analizu provedenu za potrebe BiH Strategije za razvoj lokalne samouprave kao i kroz onu provedenu od strane OSCE-a. Identifikovani su sljedeći glavni nedostaci:

- Nema jedinstvene, jasne i konzistentne BiH strategije za upravljanje ljudskim resursima, a posebno za opštinski nivo;
- Slaba institucionalna podrška obrazovanju kadrova unutar državnih institucija i nedostatak odgovarajuće infrastrukture ili programa za izgradnju stručnih kadrova;
- Slabo motivisano osoblje sa prevaziđenim znanjem i vještinama te birokratskim mentalitetom;
- Manjak menadžerskih vještina, liderskih sposobnosti i stručnosti na rukovodećim pozicijama na lokalnom nivou;
- Nedostatak unutrašnjeg sistema za evaluaciju individualnih doprinosa i promocije zaposlenih u administraciji;
- Politizacija ugrožava profesionalizam u opštinskom administrativnom radu;
- Manjak specijalnih odjeljenja ili eksperata za upravljanje ljudskim resursima u lokalnoj upravi – ono je najčešće svedeno na prosto nadgledanje osoblja;
- Sistematizacija pozicija često nije odgovarajuća;
- Zapošljavanje novog osoblja često nije korektno regulisano.

Podrška u upravljanju ljudskim resursima do sada je uglavnom pružena opštinama kroz programe međunarodnih organizacija. A mjere koje su primjenjene bile su uglavnom limitirane na treninge koji su bili povezani sa drugim specifičnim aktivnostima i ciljevima projekata. Na taj način su intervencije na ovom polju uglavnom bile rasplinute.

OSCE je pristupio ovoj materiji na jedan sistematičan način, te je proveo aktivnosti sa 104 opštine u BiH. OSCE-ov rad koncentrisan je na prilagođavanje unutrašnje organizacije onom što je neophodno i pristupačno, prilagođavanje kvalifikacija i profila osoblja zakonima i internim regulativama/pravilnicima, te uvođenju pravnih i transparentnih procedura prilikom zapošljavanja novog osoblja. Ovaj pristup fokusiran je na tehničku komponentu upravljanja ljudskim resursima i ne uključuje ranije pomenute vještine upravljanja (v. Pogl. 2.2).

U svom radu sa opštinama, MDP se često suočavao sa slabim kapacitetima i angažovanošću osoblja te je nailazio na kritičke stavove ka pokušajima reformi.

Projektne aktivnosti na različitim poljima uključivale su komponentu obuke za opštinsko osoblje po specifičnim temama. Ali obuka je često imala limitiran efekat i nije dovela do održivih poboljšanja u opštinskom radu. Osim ovoga, institucionalizacija dobrih praksi u opštinama često izostaje.

Iz ovih razloga, u MDP-u je zaključeno da je neophodno pristupiti temi upravljanja ljudskim resursima u partnerskim opštinama na sistematičan i holistički način.

3. Koncept i implementacija aktivnosti u vezi sa upravljanjem ljudskim resursima

3.1. Koncept

Zasnovano na ranije objašnjenom holističkom pristupu upravljanju ljudskim resursima, razrađeni su ciljevi koji bliže definišu viziju MDP-a na ovom polju.

Kategorije	Početna situacija	Cilj
Cilj upravljanja ljudskim resursima na nivou administracije	Nadgledanje osoblja	Planiranje stručnog usavršavanja i karijere za osoblje Usvajanje profila osoblja za ispunjavanje svih zadataka Efektivan menadžment opštinskog rukovodstva
Opštinski službenik zadužen za upravljanje ljudskim resursima	Službenik određen za superviziju osoblja, npr. praćenje regularnosti u radu i plaćanja	Postavljen obučen službenik za oblast ljudskih resursa
Integrisanje upravljanja ljudskim resursima u opštinski sistem	Ljudski resursi ili stručno usavršavanje tretiraju se kao dijelovi drugih oblasti opštinskog rada i po potrebi	Integrativna strategija za upravljanje ljudskim resursima je uvela pitanja ljudskih resursa u sve oblasti opštinskog rada uključujući i budžet za strateško ulaganje u obuku kadrova
Organizaciona kultura u administraciji	Birokratska kultura u kojoj je edukacija jedna dodatna aktivnost	Organizacija koja uči u kojoj je edukacija dio svakodnevne radne rutine
Unutrašnja komunikacija u opštinskoj administraciji	Slaba komunikacija osoblja sa višim službenicima; Hijerarhijski sistem rezultira u jednosmjernoj komunikaciji nadređeni – zaposleni; Članovi osoblja nisu sistematski informisani o opštinskim unutrašnjim pitanjima	Pitanja u vezi sa upravljanjem ljudskim resursima saopštavaju se svim odjeljenjima; Unutrašnja pitanja saopštavaju se osoblju i osoblje ima šansu da reaguje; Manje hijerarhije u komunikaciji i dvosmjernoj komunikaciji nadređeni – zaposleni Uspostavljeni kanali za unutrašnju komunikaciju
Edukacija/Stručno usavršavanje za opštinsko osoblje	Orijentisano ka ponudi, tj. osoblje pohađa seminare koji su na tržištu	Orijentisano ka potražnji, tj. stvarnim potrebama zaposlenih
Vremenski okvir za stručno usavršavanje unutar koncepta za upravljanje ljudskim resursima	Kratkoročno stručno usavršavanje, i po potrebi	Kratkoročno, srednjeročno i dugoročno stručno usavršavanje osoblja prema planu za ljudske resurse

Uzimajući ciljeve jednog odgovarajućeg upravljanja ljudskim resursima kao polaznu tačku, donesene su sljedeće glavne odluke o tome kako pristupiti ovom pitanju na opštinskom nivou:

- 1) Stručno usavršavanje opštinskog osoblja i menadžmenta je osnovna strategija za poboljšanja;
- 2) Primijeniti se sistematski i sveobuhvatan pristup upravljanju ljudskim resursima, «po mjeri» za svaku opštinu
- 3) Radiće se na unaprjeđenju pisanih procedura i vještina upravljanja, uglavnom kroz organizovanje radionica koje se fokusiraju na različite opštinske strukture kao što su menadžemnt, administrativno osoblje i vijećnici/odbornici.

3.1.1. Pravni okvir

Pravni okvir u BiH u vezi sa upravljanjem ljudskim resursima a posebno treningom državnih službenika na opštinskom istražen je s ciljem da se MDP-ov rad na ovom polju harmonizuje sa zakonima i reformama.

Iako ULJR na opštinskom nivou spada pod upravljačke odgovornosti opštinskih uprava, opštine moraju djelovati u skladu sa pravnim okvirima prije svega na državnom i entitetskom nivou gdje je bilo važnih promjena proteklih godina. Dakle reforme u javnom sektoru na državnom i entitetskom nivou su bile u velikoj mjeri podržane od strane međunarodne donatorske zajednice i u dobroj mjeri su rezultirale sličnim zakonima usvojenim u 2002. g. u RS i na BiH državnom nivou, te u FBiH u 2003. g. Na sva ova tri nivoa osnovane su agencije za javnu službu/upravu. Među ostalim zadacima ovih agencija je i stručno usavršavanje i trening državnih službenika.

Ipak, svega 30 % opštinskog osoblja u FBiH, koji su formalno državni službenici, spadaju pod Zakon o državnoj službi u FBiH i mogu imati koristi od ponude agencija za državnu službu.

Za sve ostale opštinske zaposlenike, relevantan pravni okvir sastoji se od Zakona o radnim odnosima i platama službenika u javnoj upravi i Zakona o radu. U Republici Srpskoj, nema državnih službenika na opštinskom nivou. To znači da Agencija za državnu službu nema mandat za stručno usavršavanje i trening za opštinsko osoblje u Republici Srpskoj. Umjesto toga, polazi se od Zakona o radu i Zakona o radnim odnosima kao pravnog okvira za opštinsko osoblje.

3.1.2. Situacija u MDP partnerskim opštinama/općinama

Naredni korak bio je identifikovanje nedostataka i problema u upravljanju ljudskim resursima u MDP partnerskim opštinama. Pored nalaza do kojih se došlo kroz analize za Strategiju razvoja lokalne samouprave u BiH i u radu OSCE-a, sljedećim temama data je posebna pažnja tokom procjene stanja u MDP partnerskim opštinama/općinama:

- Stručna osposobljenost zaposlenika nije prilagođena profilima za efektivno obavljanje zadataka – naročito u 4 MDP dejtonske partnerske opštine/općine¹ koje su manje po veličini i ruralnog karaktera;
- Treninzi su do sada bili održavani uglavnom za rukovodstvo;
- Opštinski zvaničnici koriste svega mali broj osnovnih alata za upravljanje ljudskim resursima;
- Slaba je interna komunikacija između odjeljenja, zaposlenih i nadređenih;
- Nema sistematskog pristupa pitanjima ljudskih resursa.

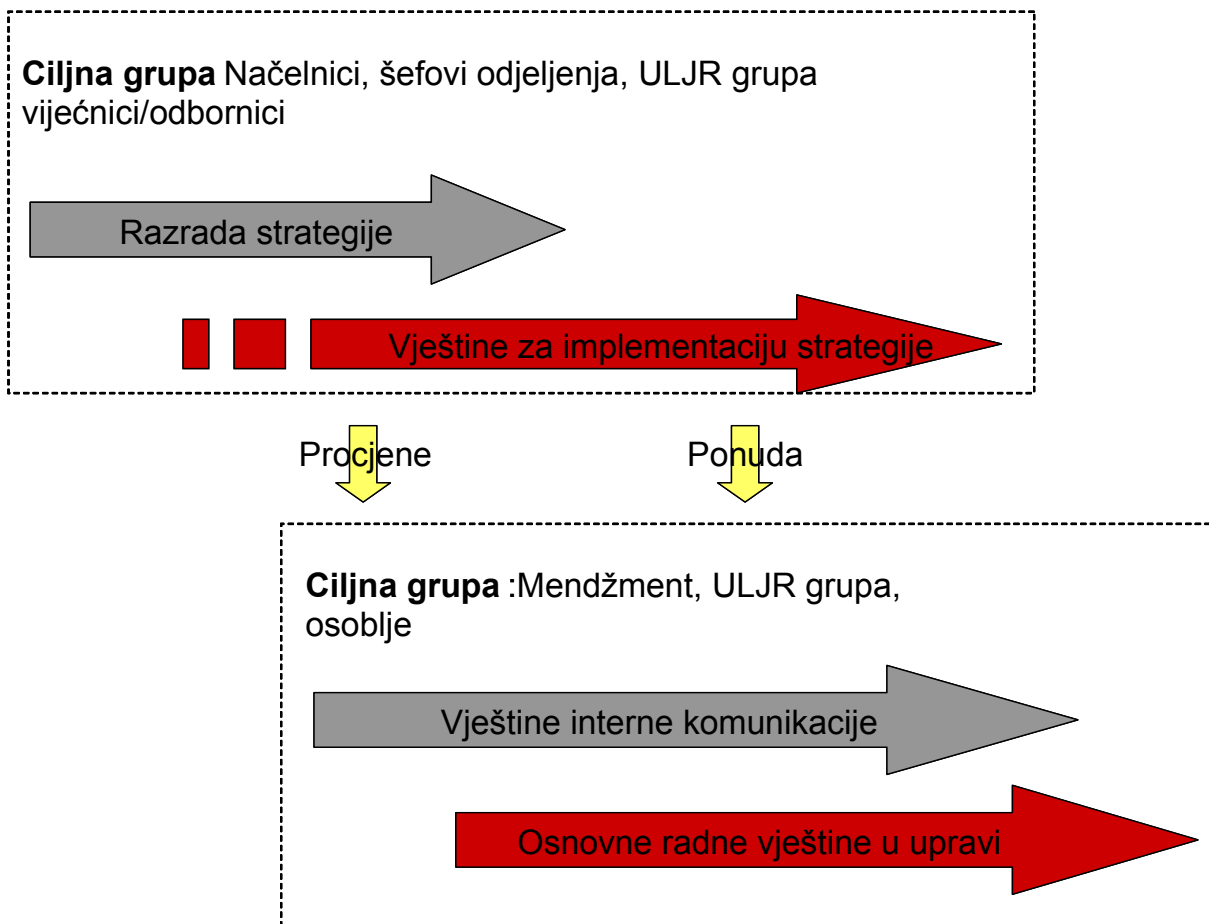
3.1.3. Konkretni koncept u MDP partnerskim opštinama/općinama

Nakon dobijenih rezultata procjene stanja, MDP je odlučio održati radionice iz četiri glavne oblasti:

- Podrška opštinskom osoblju i upravi u razradi strategije za upravljanje ljudskim resursima;
- Izgradnja kapaciteta/stručno usavršavanje opštinskog osoblja i uprave u poznavanju instrumenata i alata za implementaciju strategije;
- Izgradnja kapaciteta opštinskog osoblja i menadžmenta za unutrašnju komunikaciju;
- Izgradnja kapaciteta opštinskog osoblja i menadžmenta u osnovnim radnim vještinama.

Ove radionice nisu bile zamišljene samo da služe kao događaji za stručno usavršavanje već da se na njima proizvede materijal za razradu strategije upravljanja ljudskim resursima. Bile su namijenjene za različite ciljne grupe unutar opština u zavisnosti od teme treninga. Edukacija u četiri pomenuta polja izvedena je u skladu sa sljedećim grafikonom:

¹ Dejtonske opštine/općine rezultat su teritorijalnog cijepanja postojećih opština tokom rata međuentitetskom linijom. Linija je utvrđena Dejtonskim sporazumom i razdvojene teritorije zvanično su proglašene opštinama. Među ostalim MDP partnerskim opštinama/općinama, Doboj Istok, Doboj Jug, Petrovo i Usora su dejtonske opštine/općine. Pošto one nemaju tradiciju kao upravne jedinice nedostatak kvalifikovanog i iskusnog osoblja je više izražen nego u drugim opštinama. Ovo vodi, a naročito na višim pozicijama, do jaza između profila osoblja i zahtjeva određenih radnih pozicija. Manjak finansijskih sredstava sprečava dodatno ove opštine/općine da ponude konkurentne plate i na taj način postaje još teže privući kvalifikovano osoblje.



3.2. Radionice i razrada strategija

Konsultanti, Slavica Drašković i Halil Gutošić, angažovani su od strane MDP-a da izvedu radionice i pruže podršku razradi strategija za upravljanje ljudskim resursima. Čitav proces, od početka radionica do finaliziranja šest strategija, trajao je otprilike godinu i po dana tj. od juna 2006. g. do novembra 2007. g.

Radionice su bile namijenjene za tri različite grupe aktera: opštinski službenici zaduženi za upravljanje ljudskim resursima, opštinski menadžment, posebno načelnici odjeljenja, i načelnici te odbornici/vijećnici.

Dva člana osoblja iz svake opštine/općine sačinjavali su **međupštinsku radnu grupu**. **Opštinska radna grupa** sastojala se od ovih službenika i dalje je uključivala načelnike odjeljenja i načelnike. Opštinski odbornici/vijećnici predstavljali su posebnu grupu.

Radionice su imale djelimično karakter treninga sa ciljem da se prenesu znanja i vještine na učesnike. Također, radionice su imale cilj da daju analizu, da se na njima raspravi trenutna situacija i podigne svijest o određenim temama. Na pojedinim radionicama proizvedeni su konkretni rezultati, npr. proizvedene su pisane procedure.

Većina radionica urađena je samo sa članovima međupštinske radne grupe, dakle zajednički za sve opštine učesnice, a bilo je i posebnih treninga održanih u svakoj od opština/općina. Zajednički treninzi ponuđeni su za teme koje su interesantne i slične za sve opštine kao što su

menadžerske i liderske vještine, analiza potreba u ljudskim resursima, procedure za zapošljavanje osoblja. Posebni treninzi za svaku od opština bili su uglavnom korišteni za šire teme o razradi procedura za davanje radnih zadataka i slično, koje se razlikuju u svakoj od opština kao i treninzi koji su se odnosili na kreiranje strategije.

Tim MDP-a i konsultanti su stavili poseban naglasak na vještine upravljanja koje su važne za vođenje jedne organizacije i zaposlenih, kao što su motivacija osoblja, upravljanje stresom, konfliktom i unutrašnja komunikacija. Nadalje, pitanja jednakog pristupa građana javnim uslugama, jednakost i nediskriminacija unutar javne administracije bila su tretirana kao sastavne teme na svim radionicama i reflektuju MDP-ovu posvećenost pristupu zasnovanom na ljudskim pravima.

Ova komponenta najviše čini MDP-ov pristup upravljanju ljudskim resurcima različitim od ostalih pristupa. Ostali programi se češće fokusiraju na unapređenje pravila i propisa za osoblje. U najviše slučajeva podrška prestaje onda kada se pravila postave u pisanoj formi - u pravilnicima. Obično nema dodatnih instrukcija o tome kako interpretirati ili implementirati takve nove regulative. Iz tog razloga, MDP partnerske opštine/općine dobile su dodatnu podršku kroz uspostavljanje pisanih i detaljnih procedura koje pomažu implementaciju već uspostavljenih pravila za:

- Zapošljavanje novog osoblja;
- Planiranje i izvođenje edukacije za osoblje;
- Definisane mjerljivih indikatora za evaluaciju rada zaposlenih;
- Definisane procedura o uključivanju zaposlenika u opštinsko planiranje;
- Mjerenje zadovoljstva korisnika usluga;
- Usklađivanje naziva radnih mjesta sa zakonom i sa opisima poslova;
- Unutrašnja komunikacija između određenih odjeljenja, horizontalno i između zaposlenih i višeg menadžmenta;
- Definisane procedura o tome kako pripremiti i održati sastanak.

Gore pomenute procedure predložene su u formi nacrtu članovima opštinske radne grupe koji su ih onda prilagodili svojim potrebama.

Sve teme i pitanja koja su tretirana na radionicama mogu se koristiti kao materijali za strategiju upravljanja ljudskim resursima.

Dakle, četiri kruga treninga za razradu strategije u svakoj opštini bili su jednako raspodjeljeni tokom cijelog toka stručnog usavršavanja. Rezultati i dogovori sa svih radionica uključeni su u proces razrade strategija. Na kraju je održana dvodnevna radionica sa međuopštinskom radnom grupom te nekim načelnicima odjeljenja i načelnicima. Tokom ove radionice donešene su odluke za svaku od opština o tome koji elementi treba da budu zastupljeni u strategiji.

Nakon što su strategije bile razrađene, održana je završna radionica sa grupom odbornika/vijećnika. Predstavljena im je završna verzija strategije i u isto vrijeme radionica je korištena za transfer znanja o ulogama izabраниh predstavnika u lokalnoj upravi.

Tabela predstavlja hronološki pregled održanih radionica. Nadalje, ona pokazuje ciljnu grupu aktera na pojedinim radionicama, kao i da li su radionice održane za sve opštine odjednom (međupštinski) ili za svaku opštinu posebno (opštinski).

Lista treninga i ciljane grupe:

Sadržaj radionice	Ciljana grupa	Međupštinski ili opštinski
Izrada strategije		
1A) Razrada strategije	Službenici za upravljanje ljudskim resursima, menadžment i načelnici i odbornici/vijećnici	opštinski
2) Vještine menadžmenta i rukovođenja	ULJR službenici	međupštinski
3) Planiranje i razvoj ljudskih resursa	ULJR službenici	međupštinski
Implementacija strategije		
4) Procedure za radne zadatke	ULJR službenici	opštinski
5) Procedure za zapošljavanje	ULJR službenici	međupštinski
6) Razvoj analize rezultata	ULJR službenici	međupštinski
7) Zapošljavanje/razvoj karijere	ULJR službenici	međupštinski
1B) Razrada strategije	Službenici za upravljanje ljudskim resursima, menadžment i načelnici i odbornici/vijećnici	opštinski
8) Organizaciono učenje	ULJR službenici	međupštinski
9) Uključivanje osoblja u izradu opštinske strategije	ULJR službenici	međupštinski
10) Uključivanje osoblja u kreiranje ideja	ULJR službenici	međupštinski
11) Indikatori za opštinski monitoring	ULJR službenici	opštinski
1C) Razrada strategije	Službenici za upravljanje ljudskim resursima, menadžment i načelnici i odbornici/vijećnici	opštinski
Unutrašnja komunikacija		
12) Vještine prezentovanja i radionice	ULJR službenici	međupštinski
13) Procedura i priprema sastanaka	Službenici za upravljanje ljudskim resursima, menadžment i načelnici i odbornici/vijećnici	opštinski
14) Jačanje tima	Službenici za upravljanje ljudskim resursima, menadžment i načelnici i odbornici/vijećnici	opštinski
15) Saradnja sa građanima	ULJR službenici	međupštinski
Osnovne vještine osoblja		
16) Upravljanje stresom	ULJR službenici	međupštinski
17) Upravljanje konfliktom	ULJR službenici	međupštinski
Finalizacija i kontroliranje strategije		
1D) Završni sastanak za strategije za upravljanje ljudskim resursima	Službenici za upravljanje ljudskim resursima, menadžment i načelnici i odbornici/vijećnici	međupštinski
18) Edukacija odbornika/vijećnika	Odbornici/vijećnici	opštinski
19) Unutrašnja kontrola i revizija	ULJR službenici	opštinski

Reakcije na treninge generalno su bile veoma dobre. Radionice sa opštinskim timovima bile su veoma interaktivne. Tim iz svake opštine definisao je nivo znanja vezano za motivacione teorije i edukaciju odraslih, nivo znanja i toka informacija u upravi kao i ulazne parametre za status organizacije koja uči. Primjer takvog prikaza može se naći u aneksu 1 ovog dokumenta. Koncept organizacije koja uči korišten je kao okvir za razvoj opštine ka boljem upravljanju ljudskim resursima.

Međuopštinska radna grupa funkcionisala je kao tim, bila je motivisana da proizvede maksimum rezultata na svakoj od radionica. Timski duh, posvećenost zadacima u atmosferi jedne radne kulture same grupe činili su faktore koji su od svake radionice napravili jednu situaciju za učenje i doveli do rezultata koji su bili iskoristivi za ugrađivanje u strategije za upravljanje ljudskim resursima. Međuopštinska saradnja na polju upravljanja ljudskim resursima ojačala je spremnost i motivisanost u MDP partnerskim opštinama za međuopštinsku saradnju i po drugim pitanjima.

3.3. Obim i sadržaj strategija za upravljanje ljudskim resursima

Osnovni ciljevi opštinskih strategija za upravljanje ljudskim resursima teže ka unapređenju rada opštine, posebno njene uloge pružaoca usluga građanima; sistematskom pristupu i definisanju procedura i pristupa pri izboru, postavljanju, edukaciji, nagrađivanju, planiranju karijere, i poboljšanju ljudskih resursa sa kojima će opština ostvariti razvojne ciljeve na najbolji način. Odgovarajući pristup upravljanju ljudskim resursima pomoći će povećanju kompetentnosti i motivacije zaposlenih kao i zadovoljstvu građana i ostalih korisnika usluga pružanjem opštinskih usluga.

Strategija sadrži sljedeća poglavlja koja reflektuju proces razrade i planirane implementacije strategije:

- Analiza postojeće situacije u upravljanju ljudskim resursima;
- Rasparava o viziji i misiji opštine i postavljanje ciljeva za razvoj ljudskih resursa;
- SWOT analiza;
- Formulisanje strategije;
- Implementacija strategije;
- Kontrolisanje primjene i efekata strategije;
- Evaluacija rezultata;
- Poboljšavanje strategije.

Sljedeće oblasti smatraju se važnim dijelovima za strategiju upravljanja ljudskim resursima i odražavaju se kroz strateške ciljeve i prioritetne potrebe u strategijama upravljanja ljudskim resursima u svim opštinama².

- Poslovi iz oblasti ljudskih resursa (analiza poslova, opis posla, potrebne lične karakteristike, zapošljavanje, izbor kandidata);

² Primjer kraće verzije strategije nalazi se u aneksu 2 ovog dokumenta

- Upravljanje radom (uvođenje u posao, procjene performansi, potrebne lične karakteristike, lični razvoj osoblja, komunikacija sa građanima);
- Edukacija i razvoj (planiranje, upravljanje ljudskim resursima);
- Nagrađivanje zaposlenih (materijalni i nematerijalni stimulansi);
- Odnos između zaposlenih (unutrašnja komunikacija, osnovne komunikacijske vještine zaposlenih, procjene okoline za promociju uprave kao organizacije koja uči).

3.4. Sljedeći koraci

Strategije su već usvojene u svim opštinama koje su učestvovala u procesu. Ali usvajanje strategije predstavlja tek prvi važan korak. Implementacija projekata iz strategija tek predstoji i predstavljaće zahtjevan posao. Važan korak u ovom smislu bila je identifikacija zaposlenih unutar opštine koji su odgovorni za pitanja upravljanja ljudskim resursima. U Gračanici, na primjer, već su izmijenjeni opisi poslova nekim radnicima i sada su to moderne prakse ULJR po datim zadacima i radnim oblastima.

Na osnovu postignutih rezultata, procjenjuje se da su pred opštinama sljedeći koraci i izazovi:

- Kao što je već pomenuto, ULJR je tema koja se preklapa sa svim oblastima iz domena funkcionisanja opština. U nekim od ovih domena opštine su već razradile i čak i djelimično implementirale strategije kao što su planovi lokalnog ekonomskog razvoja, planovi opšteg razvoja ili komunikacijske strategije. Sve ove strategije uključuju propise ili potrebne promjene u ljudskim resursima ili edukaciju odgovornih službenika, itd. Nadalje, tema unutrašnje komunikacije je suštinski dio strategije ULJR i stručno je analizirana. Dakle, povezivanje strategije za upravljanje ljudskim resursima sa ostalim strategijama predstavlja jedan važan budući korak kao i postizanje sinergije između svih strategija.
- U strategijama za ULJR definisane su samo skice akcionih planova i oni moraju biti dalje konkretizovani. Prvi korak implementacije bi dakle trebao biti razrađivanje konkretnog akcionog plana (kao što je preporučeno u strategijama) za već ugrubo definisana polja. Nadalje, potrebno je napraviti i usvojiti u skupštini opštine/općinskom vijeću konkretan plan budžeta za svaku akcionu liniju. Potrebno je obezbijediti konkretna opštinska finansijska sredstva za implementaciju strategija.
- Tokom treninga i radionica, primjećeno je da postoji manjak znanja među predstavnicima iz opština posebno u vezi sa vještinama upravljanja. Održani treninzi već su doprinijeli podizanju svijesti o određenim temama i služili su za prijenos relevantnog znanja, ali ovo nije dovoljno za postizanje željenog rezultata. Shodno tome, opštine treba da identifikuju potrebe za edukacijom njihovog osoblja i stručno usavršavanje treba da se nastavi.

4. Naučene lekcije

Naučene su sljedeće lekcije iz procesa održavanja radionica kao i pristupa upravljanju ljudskim resursima:

Međuopštinski i opštinski radni pristup

Obrazovanje međuopštinske radne grupe pokazalo je dobre rezultate. Rad samo sa opštinskim osobljem bez prisutnosti nadređenih bio je posebno koristan za tretiranje novih tema. Učesnici su se osjećali slobodni da postavljaju pitanja koja se tiču kritičnih oblasti u njihovim opštinama i da razmatraju nove načine za njihovo rješavanje. Radna atmosfera u ovoj grupi bila je izuzetno dobra. Ovo je imalo i pozitivan efekat na međuopštinske odnose.

U radu opštinske radne grupe učešće rukovodstva i načelnika uslovalo je željene pomake u procesu reformi upravljanja ljudskim resursima. Dok je rad sa odgovornim osobljem koristan za adresiranje novih tema po prvi put, posvećenost i uključenost menadžmenta neophodna je za proces započinjanja pravih promjena. Proces promjena uspješan je samo onda kada je pokrenut i podržan od strane organizacionog rukovodstva što na opštinskom nivou znači načelnik, načelnici odjeljenja i odbornici/vijećnici. Uključivanje ovih struktura u treninge može se dalje koristiti za podizanje svijesti o važnim pitanjima kao što su ljudska prava i uloga javnih institucija kao pružaoca usluga građanima.

Kombinacija međuopštinskog i opštinskog radnog pristupa značajno je doprinijela uspjehu MDP koncepta.

Posvećenost načelnika

Načelnici donose osnovne odluke o reformama u upravljanju opštinskim osobljem. Njihova posvećenost i informisanost o svakom koraku su presudni za cijeli proces reforme. Načelnici treba da što je moguće više budu uključeni u specifične radionice. Primjećeno je da je u opštinama čiji su načelnici učestvovali u radionicama bilo više posvećenosti, spremnosti i motivacije da se iniciraju konkretni projekti predviđeni strategijama.

Uključiti sve aktere na nivou menadžmenta

Upravljanje ljudskim resursima utiče na sve dijelove i sva odjeljenja u opštini. Glavni akteri za implementaciju strategije koji imaju moć da ubrzaju ili usporavaju cijeli proces su načelnici odjeljenja. Načelnici svih odjeljenja bi stoga trebali aktivno i obavezno biti uključeni u proces razrade strategije za upravljanje ljudskim resursima.

Uključivanje odbornika/vijećnika

Aktivno uključivanje odbornika/vijećnika u bilo koju inicijativu za reforme važno je iz više razloga. Prije svega strategija koja podrazumijeva reformu u opštini treba da bude usvojena od strane skupštine opštine/općinskog vijeća. Usvajanje daje reformi legalan i zvaničan karakter i povećava vjerovatnoću da će reforma „preživjeti“ eventualnu smjenu političkog rukovodstva. Redovno i kvalitetno informisanje o razradi strategije i uključivanje odbornika/vijećnika u izabranim opštinama imaće pozitivan efekat na usvajanje strategije.

Takođe je primjećeno da odbornicima/vijećnicima često nedostaje čvrsto poznavanje njihovih uloga i funkcija u demokratskom sistemu. Iz tog razloga, radionice se mogu koristiti da se poveća svijest odbornika/vijećnika o određenim temama i da se prenesu nova znanja.

U manjim opštinama lakše je podstaći procese promjena

U manjim opštinama sa manje osoblja obično ima manje hijerarhije te je osoblju lakše da se obrati nadređenima, a i nadređenima je lakše da upravljaju ljudskim resursima. Broj osoba na rukovodećim pozicijama je manji i obično je pod većim stepenom kontrole od strane načelnika nego u većim opštinama. Ovo znači da posvećenost načelnika može katalizirati procese reforme i lakše može doći do promjene stavova.

U većim opštinama potrebno je obezbijediti posvećenost većeg broja osoba. Načelnici su teže dostupni ne samo za osoblje već i za projekte ili inicijative koji doprinose procesima reforme. Za postizanje promjena u stavovima, istinske posvećenosti onih koji imaju moć donošenja odluka i za implementaciju projekata reformi, potrebno je mnogo više i duže ulagati napore u datoj opštini.

Povezivanje strategija

Već u fazi razrade strategije za upravljanje ljudskim resursima potrebno je uspostaviti vezu sa drugim opštinskim strategijama. Postignuća u upravljanju ljudskim resursima treba integrisati u ostale strateške dokumente i na taj način izbjeći ponavljanja.

Tokom procesa održavanja radionica i razrade strategija, nije bilo daljih napora za postizanje takve integracije ili povezivanja. Dakle, još je važnije voditi računa o ovom pitanju tokom implementacije strategija.

Uloga konsultanata

Pristup angažovanja dva konsultanta koja rade zajedno pokazao se kao funkcionalan i imao je određene prednosti. Dok je jedan konsultant imao savjetodavnu ulogu u vezi sa vještinama i znanjem potrebnim za poboljšanja u upravljanju ljudskim resursima, drugi je oblikovao nalaze i rezultate radionica u procedure. U slučajevima kada su oba konsultanta bila uključena u radionice efekti su bili sinergijski i komplementarni.

Ipak, u budućim procesima reformi i na radionicama uloga konsultanta treba da bude u fasilitiranju procesa i podršci, a opštine treba da preuzmu vođstvo. U dosadašnjem procesu razrade strategija i tokom treninga konsultanti su u velikoj mjeri imali ulogu agenata za promjene, oni su inicirali i sugerisali promjene. Sa ciljem obezbjeđivanja veće održivosti treninga i bolje implementacije strategije, konsultanti bi uglavnom trebali prenositi znanje i vještine opštinskim akterima te fasilitirati njihov rad na reformama u upravljanju ljudskim resursima.

Stručno usavršavanje kao ispravan radni pristup

Osnovno znanje o pitanjima vezanim za upravljanje ljudskim resursima je relativno nisko među svim akterima koji su uključeni u proces. Iz tog razloga, stručno usavršavanje je bilo ispravan pristup ovoj temi. Pošto je potreba za daljim usavršavanjem još uvijek prisutna, preporučuje se dodatna edukacija prilagođena potrebama različitih opštinskih aktera.

Studijska putovanja kao uspješan instrumenat

Razmjena praksi i iskustava sa opštinama u regionu pokazala su se kao vrlo motivirajuća za sve učesnike procesa izrade strategija. Opštine koje su prošle kroz takve transformacione procese kakvi se nalaze pred MDP partnerskim opštinama mogu pružiti uvjerljiva i realna iskustva uspješnih promjena.

Implementacija treninga

Za pojedine teme planirani su prekratki vremenski intervali. Iskustvo je pokazalo da se najbolji rezultati postižu kada se jedna tema ili dvije povezane teme tretiraju za vrijeme jedne sesije. Osim ovoga, koncentracija i radni moral na radionicama je uvijek bio bolji kada su svi učesnici bili van svojih radnih mjesta/sredina.

Nastavak radionica

Implementacija strategija za upravljanje ljudskim resursima će biti zahtjevan zadatak za sve opštine. Naročito će se službenici koji su zaduženi za pitanja upravljanja ljudskim resursima suočavati sa preprekama u daljem razvijanju ove oblasti. Sa tim u vezi, bilo bi korisno za te

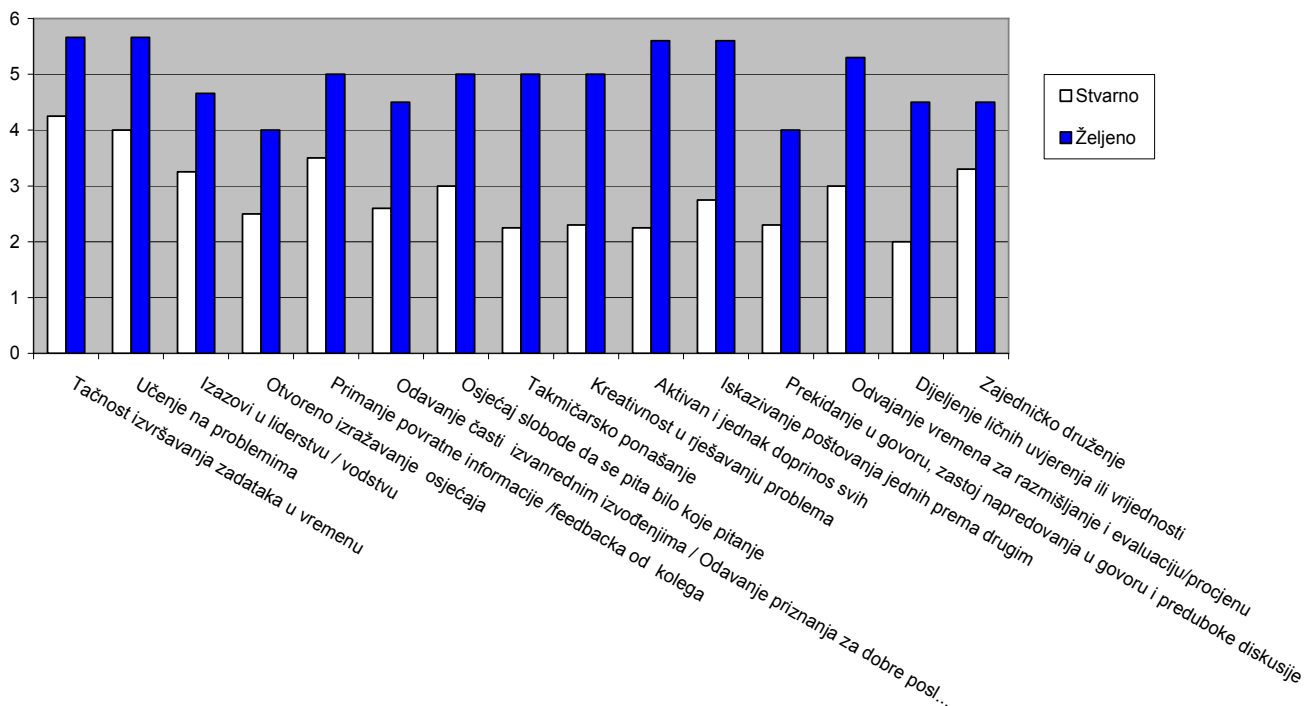
službenike organizovati forum za razmjenu postignutih iskustava i dobrih praksi radi prevazilaženja problema i pružanja podrške u specifičnim pitanjima. Dakle, međuopštinska radna grupa treba da nastavi sa svojim postojanjem iz navedenih razloga.

Aneksi

Annex 1 – Organizaciona kultura institucija

Ovaj primjer nastao je kao rezultat radionice sa članovima međuopštinske ULJR grupe. Učesnici su ocjenjivali koliko je važan određeni aspekt organizacione kulture za njihove opštine i kakva je stvarna situacija u vezi sa ovim parametrom.

Organizaciona kultura institucija



**СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РАЗВОЈЕМ
ЉУДСКИХ РЕСУРСА ОПШТИНЕ ДОБОЈ
IZVOD ZA ODBORNIKE**

Март 2007. године

Концепт локалне самоуправе утврђен Европском повељом о локалној самоуправи, који је ратификовала Босна и Херцеговина 12.07. 2002. године, подразумијева локалну самоуправу као право и оспособљеност локалних органа власти, да у границама закона уређују и руководе знатним дијелом јавних послова, на основу властите одговорности и у интересу локалног становништва. То прије свега значи да локална самоуправа мора задовољити потребе грађана и одговорити на свакодневне и сталне захтјеве за пружање услуга локалном становништу, изграђивати и одржавати локалну инфраструктуру, обезбјеђивати финансије и ефикасну администрацију. *Kako su ljudski resursi najvažniji faktor za uspješnu realizaciju, Evropskom poveljom i važećom zakonskom regulativom "zacrtaanih ciljeva" pristupili smo izradi ove strategije.*

Предложена стратегија управљања људским ресурсима представља опште смјернице путем којих јединице локалне самоуправе прибављају, развијају и задржавају људске ресурсе/потенцијале/ потребне за провођење задатака нужних за осигурање компетитивних предности и дугорочни опстанак и пословни успјех конкретне јединице локалне самоуправе.

Циљеви управљања развојем људским ресурсима у општини Добој.

Основни циљеви управљања развојем људских ресурса, у општини Добој су:

- ◆ успоставити склад између промјена у потребама и захтјевима корисника услуга и промјенама у начину обављања и пружања услуга,
- ◆ осигурати компетентност и мотивисаност упуслених за обављање повјерених послова,
- ◆ континуирано едуцирати упуслене, за боље обављање послова и задатака, за које су задужени и
- ◆ континуирано прилагођавати организациони облика пословања Општине, потребама грађана и других корисника услуга,
- ◆ осигурати да критерији стручности, професионалности и остварени резултати рада буду основа за награђивање и напредовање запослених, у општини Добој,
- ◆ изградити методологију за анализу резултата рада на бази провјерљивих чињеница,
- ◆ осигурати да се руководиоци у општини Добој континуирано едуцирају у «менаджерским» вјештинама,
- ◆ створити предуслове за запошљавање недостајућих људских ресурса,..

Анализа постојећег стања људских ресурса у општини Добој

Стручна спрема	Број запослених	До 30 година	До 45 година	До 55 година	Преко 55 година
ВСС	73	2	50	9	12
ВШ	27	1	19	7	-

ССС	74	23	25	24	2
ВКВ	-				
КВ	1			1	
НК	10	-	8	2	

Анализа стања такођер, указује на слиједеће:

- ◆ само један дио руководиоца прошао је едукацију из области менаџмента,
- ◆ у претходном периоду није вршена редовна анализа постојећих и будућих потреба за људским ресурсима нити о томе постоје писани трагови,
- ◆ будући захтјеви за људским ресурсима у односу на стратешке и оперативне циљеве Општине, нису документовани,
- ◆ основ за мотивацију, углавном, представљају којефицијенти за висину плате, за свако радно мјесто, на начин како је то дефинисано Законом,
- ◆ у правилник о платама и надокнадама нису уграђени не материјални фактори награђивања,
- ◆ оцјењивање службеника врши се једанпут годишње на основу недовољно јасних критерија, такођер, преузетих из закона,
- ◆ постојећи описи радних задатака су доста детаљни и генерално усклађени са описима датим у Закону о локалној самоуправи али не постоји процедура за редовно се усклађивање постојећих описа и радних задатака, са стварним потребама за обављање послова, нити се исто врши,
- ◆ већина запослених користи рачунарску технику,
- ◆ није јасно дефинисана метода мјерења задовољства корисника услуга Општине нити се задовољство корисника услуга мјери и разматра периодично, на унапријед договореним састанцима начелника и његових сарадника,
- ◆ не постоји процедура за оцјењивање надређених,
- ◆ не врши се мјерење задовољства запослених,
- ◆ у буџету Општине за 2007. годину није предвиђен конкретан износ средстава, за сваку конкретну едукацију,
- ◆ проведена едукација из области: управљања временом, управљања стресом, рјешавања конфликта, вјештина презентације, чланова тима за израду стратегије, није пренешена осталим упосленим,
- ◆ не врши се систематично проактивно испитивање ставова запослених у вези са њиховим идејама и приједлозима нити постоји за то развијена методологија или процедура и слично...

Правни оквир за управљање људским ресурсима у органима управе

Основни правни оквир за управљање развојем људских ресурса у општини Добој, сачињавају рјешења донешена слиједећим законом:

- ◆ Закона о локалној самоуправи („Службени гласник Републике Српске“ бр: 101/04;42/05;118/05),
- ◆ Закон о министарским, владиним и другим именовањима („Службени гласник Републике Српске“ бр: 41/03),
- ◆ Закон о раду („Службени гласник Републике Српске“ бр: 38/00; 40/00; 47/02; 38/03; 66/03),
- ◆ Општи колективни уговор („Службени гласник Републике Српске“ бр: 27/06; 31/06)
- ◆ Посебни колективни уговор за запослене у области управе у Републици Српској („Службени гласник Републике Српске“ бр: 16/98;37/01)
- ◆ Програм полагања стручног испита за рад у административној служби јединице локалне самоуправе („Службени гласник Републике Српске“ бр: 56/05)
- ◆ Правилник о дисциплинској и материјалној одговорности службеника јединице локалне самоуправе („Службени гласник Републике Српске“ бр: 37/05)
- ◆ Правила о оцјени рада службеника јединице локалне самоуправе („Службени гласник Републике Српске“ бр: 37/05)
- ◆ Кодекс понашања службеника јединице локалне самоуправе („Службени гласник Републике Српске“ бр: 37/05)

ВИЗИЈА ОПШТИНЕ ДОБОЈ:

Најуређенији град на ријечи Босни, највећи робно-транзитни и трговачки центар у БиХ, са развијеним пратећим индустријама и услугама, културни, спортски и рекреациони центар регије, који пружа посебне шансе за предузетништво младих у свим областима пословања и живота.

МИСИЈА ЛОКАЛНЕ УПРАВЕ ОПШТИНЕ ДОБОЈ:

Потпуно посвећена остварењу визије развоја Добоја, општинска управа ће, предано и систематично, настојати да буде:

- ◆ ЕФИКАСНА, пружајући брзе, квалитетне и јефтине услуге, по принципу комплетне услуге на једном мјесту, са процедурама које су једноставне и прилагођене интересима грађана;
- ◆ ТРАНСПАРЕНТНА И НЕКОРУМПИРАНА, обезбјеђујући потпуну законитост и јавност рада, пуну одговорност и једнак третман свих грађана а за узврат њихово потпуно повјерење;
- ◆ ДЕПОЛИТИЗИОВАНА; ПРОФЕСИОНАЛНА И СТРУЧНА са првенственим циљем обезбјеђења квалитетне и дјелотворне услуге грађанима,
- ◆ СЕРВИС ИНВЕСТИТОРА И ПРЕДУЗЕТНИКА, пружајући ефикасне и економичне услуге и стварајући подстицајно пословно окружење и потребне услове за домаћа и страна улагања у циљу унапређења локалног економског развоја;
- ◆ ПРОАКТИВНА у укључивању грађана, посебно младих, у рјешавање свих важних питања и проблема друштвено економског развоја општине;

- ◆ ПАРТНЕРСКИ ОРИЈЕНТИСАНА према удружењима грађана и невладиним организацијама, обезбјеђујући моралну и материјалну помоћ њиховом развоју и активној улози у изградњи Добоја по мјери његових грађана.

SWOT АНАЛИЗА СТАЊА ЛЈУДСКИХ РЕСУРСА КАО ОСНОВА ЗА ИЗРАДУ STRATEGIЈЕ UPRAVLЈANЈА ЛЈУДСКИМ РЕСУРСИМА У ОПШТИНИ ДОБОЈ

SWOT је акроним од почетних слова сљедњих енглеских ријечи: **Strengths** (сопствене снаге); **Weaknesses** (сопствене слабости); **Opportunities** (вањске шансе и прилике); **Threats** (вањске опасности). SWOT анализа је врло популаран алат у процесу обликовања пословне стратегије, којом организација у матричном погледу суочава вањске „шансе“ и „ опасности“ („пријетње“), са сопственим „снагама“ и „слабостима“.

СНАГЕ:

- ◆ усвојена стратегија развоја локалне самоуправе у БиХ,
- ◆ дефинисана мисија локалне самоуправе,
- ◆ усвојен Кодекс понашања државних службеника,
- ◆ извршен снимак стања постојећег начина управљања људским ресурсима и идентифициране слабе тачке за све општине и сваку поједину општину,
- ◆ израђена процедура управљања људским ресурсима,
- ◆ израђена процедура запошљавања,
- ◆ израђена процедура едукације упослених,
- ◆ израђена процедура за укључивање упослених у развојне планове,
- ◆ израђена процедура припреме и вођења састанака,
- ◆ израђени мјерљиви индикатори учинка за оцјену рада упослених,
- ◆ усклађени називи радних мјеста са Законом о државној служби,
- ◆ извршена едукација чланова Општинског тима за израду стратегије управљања људским ресурсима о:
 - нефинансијским начинима мотивације,
 - тимском раду,
 - конфликт менаџменту, ...
- ◆ начелник општине активно учествује и пружа подршку пројекту израде стратегије управљања развојем људских ресурса,...

СЛАБОСТИ:

- ◆ не постоје усвојени мјерљиви индикатори за усвојене стратешке циљеве општинске управе,
- ◆ нису дефинисани будући захтјеви за људским ресурсима у односу на стратешке и оперативне циљеве,
- ◆ описи послова и радних задатака у Правилницима о организацији и систематизацији нису у потпуности усклађени са потребама Општине и постојећим начином обављања послова

- ◆ не постоји документована процедура нити је дефинисана метода мјерења задовољства корисника услуга Општине,
- ◆ не постоји документована процедура нити се мјери задовољство упослених у Општини,
- ◆ постојећа структура људских ресурса неуједначена са аспекта стручне спреме и потреба развоја Општине,
- ◆ релативно неповољна старосна структура упослених у Општини,
- ◆ недовољан број службеника,
- ◆ континуиран недостатак појединих врста занимања /архитекте, инжињери, ветеринари../
- ◆ оцјена рада државних службеника врши се на у првом кварталу текуће године за претходну годину, на основу генералних, неконкретизованих и непровјерљивих критерија,
- ◆ постоје само материјални начини мотивисања упослених,
- ◆ не врши се редовно занављање знања упослених,
- ◆ честе измјене законских прописа,
- ◆ недовољна финансијска средства намјењена едукацији упослених

ПРИЛИКЕ:

- ◆ примјена начела Европске повеље о локалној самоуправи са аспекта кориштења добре праксе у управљању људским ресурсима,
- ◆ потпуна примјена израђених а још увјек званично не усвојених процедура: управљања људским ресурсима, запошљавања, едукације, укључивања упослених у развојне планове,....
- ◆ израда, усвајање и примјена процедуре мјерења задовољства корисника услуга Општине,
- ◆ израда, усвајање и примјена процедуре мјерења задовољства упослених,
- ◆ «уградња» нематеријалних мотивационих фактора у Правилник о платама и надокнадама,
- ◆ оцјена резултата рада упослених на основу израђених а још не усвојених мјерљивих индикатора,
- ◆ награђивање и напредовање запослених у складу са резултатима оцјењивања,
- ◆ наставак даље хармонизације постојећих описа обављања послова и њихово усклађивање са стварним потребама Општине,
- ◆ израда, усвајање и имплементација усвојених планова едукације и занављања знања у складу са израђеном процедуром едукације,
- ◆ континуирана едукација руководиоца о управљању људским ресурсима,..

ПРИЈЕТЊЕ:

- ◆ честе измјене закона који регулишу област управљања људским ресурсима,
- ◆ немогућност благовремене примјене усвојених закона,
- ◆ повећање утицаја «политике» на управљање људским ресурсима,
- ◆ повећање утицаја Агенције за државну службу на управљање људским ресурсима,
- ◆ неспремност руководства општинске управе за примјену израђених процедура управљања људским ресурсима, едукације, правилника о платама и надокнадама, укључивања запослених у развојне планова,..
- ◆ наставак оцјењивања упослених само на основу генералних и непровјерљивих индикатора учинка упослених,

- ◆ неустављање не материјалних мотивационих фактора за уполне,
- ◆ немогућност обезбјеђења недостајућих људских ресурса,
- ◆ неспремност и немотивисаност уполних на континуирану едукацију и занављање знања, потребног за ефикасније обављање послова,
- ◆ недостатак финансијских средстава за едукацију и занављање знања уполних.

Стратешки циљеви општине Добој са аспекта управљања развојем људских ресурса за период 2007.-2012. година.

Стратешки циљ број 1.

Осигурати да општински орган управе и локалне самоуправе општине Добој постане истински сервис грађана и других заинтересираних страна.

Стратешки циљ број 2.

Осигурати да квалитет пружених услуга од стране запослених општине Добој у потпуности, испуни потребе и очекивања грађана и других корисника услуга.

Стратешки циљ број 3.

Усвојити план развоја људских ресурса за период 2007. – 2012. година, са предвиђеним средствима у буџету.

Стратешки циљ број 4.

Осигурати задовољство запослених и грађана.

Оперативни циљеви за реализацију стратешких циљева:

За стратешки циљ број 1.

Оперативни циљ број 1.1

- ◆ дефинисати будуће захтјеве за људским ресурсима у односу на стратешке и оперативне циљеве општинског органа управе. Рок 31.12. 2007. године.

Оперативни циљ број 1.2.

- ◆ Извршити хармонизацију постојећих описа послова и радних задатака са стварним потребама и начином обављања послова. Рок 31.12. 2007.

Оперативни циљ број 1.3.

- ◆ Квалификациону и другу структуру запослених, у Општини ускладити са потребама грађана и других корисника услуга. Рок 31.12.2008.године.

Оперативни циљ број 1.4.

- ◆ Најмање два пута годишње вршити усаглашавање описа послова и радних задатака са стварним потребама Општине и начином обављања послова, почевши од јануара 2008 године.

Оперативни циљ број 1.5.

- ◆ Израдити план осигурања недостајућих људских ресурса. Успоставити одјелења или функцију за управљање људским ресурсима. Рок до краја 2007. године.

За стратешки циљ број 2.

Оперативни циљ број 2.1

- ◆ Планирати и вршити континуирану едукацију и понављање знања запослених, укључујући и руководиоце, почевши од 30.06.2007. године.

Оперативни циљ број 2.2.

- ◆ У Правилник о платама и надокнадама укључити и нематеријалне мотивационе факторе, до краја 2008. године.

Оперативни циљ број 2.3.

- ◆ Оцјену рада службеника вршити најмање полугодишње, према предложеним критеријима и индикаторима. Рок за почетак 30.06.2007.године.

Оперативни циљ број 2.4.

- ◆ Осигурати да награђивање и напредовање запослених буде усклађено са њиховом компетентношћу за обављање послова и постигнутим резултатима рада. Рок 31.12.2007. године.

Оперативни циљ број 2.5.

- ◆ Оспособити запослене за измјену начина рада локалне управе и самоуправе, са аспекта побољшања кориштења информатичке технологије. Рок 30.06.2008. године.

За стратешки циљ број 3.

Оперативни циљ број 3.1

- ◆ Израдити планове напредовања за сваког запосленог појединачно. Рок 31.12.2007. године

Оперативни циљ број 3.2.

- ◆ Израдити и усвојити план развоја људских ресурса Општине, са предвиђеним средствима у буџету. Рок.31.12.2007. године.

За стратешки циљ број 4.

Оперативни циљ број 4.1.

- ◆ На систематичан начин и према унапријед утврђеној процедури, квартално мјерити задовољство корисника услуга општинске управе Општине. Добијене резултате разматрати квартално и предузимати одговарајуће корективне мјере. Рок за почетак 30.06.2007.године.

Оперативни циљ број 4.2.

- ◆ На систематичан начин и према унапријед утврђеној процедури, најмање полугодишње, мјерити задовољство запослених у општинској управи Добој. Рок за почетак 30.06.2007. године.

Како постићи зацртане циљеве:

1. На основу напријед наведених стратешких и оперативних циљева израдити акциони план са конкретним задужењима за реализацију сваког циља појединачно, са аспекта рокова и осигурања финансијских ресурса.
2. Успоставити службу или функцију за управљање развојем људских ресурса на нивоу Општине.
3. Израдити и редовно ажурирати базу података људских ресурса на нивоу органа управе и комплетне општине Добој.
4. Службеник задужен за управљање развојем људских ресурса треба мјесечно, писмено извјештавати начелника општине о реализацији напријед зацртаних стратешких и оперативних циљева.
5. «Колегиј» начелника Општине ће најмање једанпут квартално разматрати достављене извјештаје о реализацији зацртаних стратешких и оперативних циљева и осигурати предузимање корективних мјера.
6. Осигурати да запослени све операције и активности обављају, квалитетно, од првог пута, стриктно примјењују законске и друге важеће прописе, раде само оне операције које дају додатну вриједност а не и додатне трошкове, доносе одлуке на бази чињеница, континуирано побољшавају ниво знања, стручне оспособљености и компетентности, да плате упослених зависе, у првом реду од обима и квалитета обављених послова.
7. У циљу подршке реализацији напријед наведених стратешких и оперативних циљева, упослени у општинском органу управе Добој ће са представницима МДП Добој, «Избор плус» Сарајево и агенције «QMSI» Сарајево реализовати слиједеће пројекте:

Пројекти:

- ◆ наставак праћења примјене усвојене стратегије,
- ◆ побољшање постојећег организационог облика функционисања општинске управе са аспекта процесног приступа и системског приступа управљању,
- ◆ нови начин вођења управних поступака,
- ◆ наставак континуиране едукације запослених у складу са потребама грађана и других корисника услуга локалне управе,
- ◆ израда процедуре мјерења задовољства корисника услуга,
- ◆ израда процедуре мјерења задовољства запослених,
- ◆ израда процедуре занављања знања,
- ◆ израда процедуре за оцјену надређених,
- ◆ побољшање правилника о награђивању са аспекта уградње нематеријалних мотивационих фактора,

- ◆ побољшање мјерљивих индикатора за оцјењивање упослених,
- ◆ наставак промоције алата за модерно вођење органа управе,
- ◆ побољшање пројектног рада,
- ◆ побољшање тимског рада,
- ◆ рад у групама за побољшање квалитета појединих процеса пружања услуга у органу управе,
- ◆ рад у групама за побољшање квалитета појединих услуга органа управе,
- ◆ рад у групама за побољшање начина обављања послова на појединачном радном мјесту,
- ◆ рад у групама за изналажење не новчаних мотивационих фактора,
- ◆ рад у групама на побољшању правилника о платама и надокнадама,
- ◆ наставак едукације на јачању менаџерских вјештина,..

Евалуација резултата:

При евалуацији резултата усвојене стратегије развоја управљања људским ресурсима општине Добој потребно је периодично, вршити поређења са стањем људских ресурса у Општини, на дан 01.01.2007. године са стањем на дан вршења евалуације, са аспекта побољшања слиједећих процеса управљања развојем људских ресурса:

- процјене потреба за људским ресурсима,
- анализе реализације радних задатака за поједина радна мјеста,
- планирања, изналажења и прибављања потребних људских ресурса,
- распоредјивања, едукације и развоја људских ресурса,
- оцјењивања, награђивања и напредовања људских ресурса,
- мотивисања људских ресурса,
- замјењивости и покретљивости људских ресурса и
- комуникације упослених унутар органа управе,

и извршити оцјену успјешности са аспекта остварења визије и реализације мисије општинске управе општине Добој.

Reference

Dokumenti

„Strategija reforme javne uprave u Bosni i Hercegovini“, 2006.

„Strategija razvoja lokalne samouprave u BiH“, 2006.

Nurnberg, Barbara, “Ready for Europe – Public Administration Reform and European Union Accession in Central and Eastern Europe”, *World Bank Technical Paper No. 466*, Washington D.C., The World Bank, May 2000.

Peteri, Gabor (Editor), *Mastering Decentralization and Public Administration Reforms in Central and Eastern Europe*, Hungary, Open Society Institute, April 2002.

Rabrenović, Aleksandra and Verheijen, Tony, *Politicians and Top Civil Servants in former Yugoslav States, back to discarded traditions?*, The World Bank, 2004.

Rondinelli, Dennis, *Reforming Public Administrations in Postconflict Societies- Implications for International Assistance*, Washington D.C., USAID, January 2006.

Public Management Profiles of Western Balkan Countries: Bosnia-Herzegovina, Sigma.-Support for Improvement in Governance and Management, A joint initiative of OSCE and European Union principally financed by EU, May 2004.

Intervjui

Glisić, Nada, savjetnik za upravljanje ljudskim resursima, OSCE kancelarija u Doboju, 23.10.2007

Radojčić, Radmila, šef Odsjeka za opštu upravu u Opštini Dboj, zadužena za pitanja ULJR, član Opštinske radne grupe, 14.12.2007