

**ZAJEDNICA OPŠTINA CRNE
GORE**

**PRIRUČNIKA ZA
LOKALNE
SLUŽBENIKE I
NAMJEŠTENIKE**

**FUNKCIJA LJUDSKIH
RESURSA**

SADRŽAJ¹

	<u>STRANICA</u>
Poglavlja	
<u>Dio 1: Funkcija LJR</u>	
1 Uvod	3
2 Politika LJR	5
3 Obaveze i odgovornosti poslodavca i zaposlenog	8
4 Radne procedure	10
5 Zapošljavanje	12
6 Obuka i usavršavanje	17
7 Disciplina i žalbe	23
8 Vođenje evidencije	25
 <u>Dio 2: Okruženje LJR</u>	
9 Strateško planiranje	27
10 Upravljanje učinkom	30
11 Komunikacija	38
12 Javna etika	42
 Aneksi	
1. Opštinski formular za reviziju LJR	44
2. Upitnik za istraživanje službenika	51
3. Model obrasca za ocjenu učinka	53
4. Model bodovne liste za intervju	57
5. Samo-ocjena za poboljšanje LJR	58
6. Okvir stručnih kompetencija	60

Ovaj Priručnik za ljudske resurse predstavlja model za opštine. On nudi pristupe utvrđivanju kadrovske politike i procedura sa kojima svaki službenik treba da bude upoznat. On utvrđuje korporativne uloge i tehnike u zapošljavanju službenika, poboljšanju njihovog rada kroz ocjenu učinka i obuku i obezbjeđivanjem etičke lokalne uprave.

Službenici rade u korporativnom okruženju u kojem kontrolu vrše lideri opštine. Ovo okruženje obuhvata strateško planiranje, upravljanje učinkom, komunikaciju, javnu etiku i liderstvo. Ovi elementi mogu podržati ili ometati djelotvoran rad službenika. Priručnik pokazuje da organizacionim razvojem lideri mogu stvoriti okruženje u kojem službenici daju sve od sebe.

Svaka opština treba da imenuje svog službenika za LJR za upravljanje ovom značajnom korporativnom funkcijom pod rukovodstvom gradonačelnika / šefa uprave. Oni se pozivaju da ovaj model prilagode sopstvenim potrebama.

Ovaj Priručnik za službenike je pripremio John Jackson (Capacity Building International) za SNV i Zajednicu opština Crne Gore.

¹ Ovaj Priručnik za službenike se oslanja na koncepte iz dokumenta "Savremeno rukovođenje ljudskim resursima", koji je urađen u okviru Kompas projekta u Albaniji (2001)

1 UVOD

Lokalna uprava u Crnoj Gori se mijenja. Usvojena Nacionalna trening strategija je stvorila uslove za veća ulaganja u obuku opštinskih službenika i izabranih predstavnika. Novi zakoni su u pripremi, uključujući zakone o statusu službenika. Zajednica opština (ZO) je uspostavila dobru saradnju sa Vladom, naročito sa Ministarstvom unutrašnjih poslova i javne uprave (Ministarstvo) i Upravom za kadrove (UzK). NVO, kao što je CRNVO pružaju podršku.

Međunarodne organizacije koordiniraju svoje napore i pružaju fokusiraniju podršku, pri čemu se poseban akcenat stavlja na dobru upravu. Ove organizacije obuhvataju EK, SNV, VNG International, UNDP, OEBS, GTZ, SDA i Savjet Evrope.

Nedavni programi najboljih praksi i analize koje su izvršile kolege lideri su pokazale da postoji onoliko dobre prakse u opštinama koliko se može iskoristiti. **To je podstaklo gradonačelnike i druge više službenike i izabrane predstavnike da otvoreno sagledaju svoj učinak i prepoznaju oblasti koje je potrebno dalje razvijati.**

Dobra uprava zavisi naročito od motivacije, stavova i ekspertize službenika i izabranih predstavnika.

Istovremeno, i dalje postoji veliki uticaj političkih partija na postavljanje viših opštinskih službenika. Preveliki broj nekvalifikovanih službenika se nalazi na radnim mjestima, ponekada zbog svojih porodičnih veza. Nedavno urađena Analiza potreba za obukom je pokazala da preveliki broj službenika ne ostvaruje dobre rezultate (ukoliko ih uopšte i ostvaruju) i obuka generalno ne nailazi na dobar prijem. Još gore je to što se malo toga radi da im se pomogne da poboljšaju svoj rad i izuzetno je teško dati im otkaz. Neke opštine su najveći poslodavac na datom području.

Često se kaže da su službenici najveće blago jedne organizacije. Mnoge organizacije primjenjuju ovaj slogan, ali kada potražite dokaze toga, nema ih. U lokalnoj samoupravi, ovaj slogan odslikava istinu. Plate službenika odnose najveći dio opštinskog budžeta. Ako najveće blago toliko košta, ima smisla poboljšati njegovu vrijednost gdje je moguće i iskoristiti je na najbolji način.

Dobra uprava znači da građani imaju pravo da očekuju visoke standarde u radu svojih opština.

Od lokalne uprave se dosta očekuje sa odvijanjem neumoljive decentralizacije. Javni resursi se moraju efikasno koristiti, usluge treba da budu djelotvorne i dostupne, treba privući nova ulaganja, uspostaviti poslovanje, otvoriti radna mjesta i smanjiti siromaštvo.

Ako želimo da se zadovolje takva nova očekivanja od lokalne uprave, neophodno je povećati ulogu službenika, zapošljavanje po zaslugi, poboljšati razumijevanje i vještine službenika i stvoriti okruženje u opštinama u kojem službenici nastoje da poboljšavaju standarde učinka. To zahtijeva dobro upravljanje ljudskim resursima (LJR) i razvoj.

Dobri LJR nijesu samo tehničko pitanje, već i stvar kulture. Liderstvo mora dolaziti sa vrha. Organizaciono okruženje mora podržavati dobar učinak. Službenici moraju da žele da podignu standarde opštine na nivo standarda najboljih opština.

Otuda fokus na LJR. To je navedeno kao prioritet u Nacionalnoj trening strategiji. Nije stvar samo u organizovanju sve više kurseva za obuku. **Radi se i o tome da opštine izgrade sopstvenu funkciju i kapacitet LJR kako bi mogli da poboljšaju standarde svog učinka.**

Nije ni poboljšanje učinka službenika samo stvar LJR i liderstva. Svaki kadrovski rukovodilac ima važnu ulogu. Urađen je poseban Priručnik za opštinske rukovodioce i fokusiran je na ulogu rukovodilaca.

Dobra uprava traži od službenika da budu ne samo zaposlenici opštine, već i osobe koje unose svjetlost u svoje zajednice.

ZO stoji iza opština. ZO takođe gradi svoje kapacitete za pružanje podrške opštinama u oblasti obuke i usluga jačanja kapaciteta u saradnji sa UzK i sa službom za obuku i jačanje kapaciteta. Iza ZO i UzK stoji Nacionalni savjet za obuku, kojim predsjedava Ministarstvo i koje prati implementaciju Nacionalne trening strategije. Pridruživanje EU se približava; IPA sredstva postaju dostupna; dobra uprava je u centru pažnje. Vlada i javnost očekuju bolju lokalnu upravu.

Ovaj Priručnik za službenike će pomoći opštinama da realizuju svoju pravu ulogu u razvoju dobre uprave.

2 KADROVSKA POLITIKA

Opština će pripremiti i objaviti modernu Kadrovsku politiku, pri čemu će najbolje prakse primijeniti u skladu sa lokalnim uslovima.

Opština će uspostaviti profesionalnu funkciju LJR, kojom će rukovoditi službenik za LJR pod rukovodstvom šefa uprave / gradonačelnika.

Svaki službenik će dobiti primjerak ovog Priručnika za službenika.

Odluke o službenicima treba donositi na dosledan i profesionalan način, na osnovu politika i procedura utvrđenih i odobrenih od strane opštine. Konačna nadležnost za pitanja LJR pripada gradonačelniku / šefu uprave.

Značajna odgovornost opštinskih rukovodilaca je balansiranje prava građana na dobru upravu sa pravima zaposlenih na jednakost i dostojanstvo.

LJR ne treba prepustiti volji rukovodilaca ili nahođenju pojedinaca, ili nejasnim aspiracijama odvojenim od realnosti. Time se samo stvaraju podjele i nezadovoljstvo. Odgovornost je službenika za LJR da uradi nacrt politike ljudskih resursa, koji usvaja šef uprave / gradonačelnik i Skupština.

Preduzmljivost

Preduzmljivost čine njeni zaposleni. U svakoj opštini postoji određeni broj stalnih radnih mjesta. Ostali službenici mogu biti zaposleni pod fiksnim uslovima ili na određeno vrijeme. Nezavisni izvođači i povremeni radnici nijesu članovi osoblja. Svaki član osoblja će imati opis posla. Njihove funkcije će biti utvrđene organizacionom šemom.

Gradonačelnik / šef uprave će snositi krajnju odgovornost za praćenje ovlašćene preduzmljivosti opštine u cilju **ostvarivanja ciljeva opštine uz najbolje moguće korišćenje raspoloživih resursa**. Oni sami treba da odobre svaku promjenu u preduzmljivosti. Njih treba utvrditi i dostaviti drugima u vidu revidirane organizacione šeme. Sa izuzetkom benefita, kao što su penzije, različite kategorije službenika podliježu istim uslovima i procedurama.

Svi novi službenici zapošljeni na period duži od 1 godine će proći probni period u trajanju od [3-6] mjeseci. Produženje neće biti dozvoljeno.

Karakteristike politike LJR

Politika će jasno utvrditi vrijednosti opštine, koje se nalaze u osnovi LJR i šta opština očekuje da postigne kroz politiku. Utvrdiće ko je odgovoran za LJR i sva pitanja vezana za zapošljavanje i rad.

Politika LJR će imati nekoliko karakteristika:

- politika će biti jasna i službenici će biti u stanju da je čitaju,
- svaki službenik će imati primjerak politike sa Priručnikom za službenike, koja treba da bude u formatu koji se može stalno unapređivati (npr., folder sa mehanizmom),
- dokument politike ne predstavlja pravni ugovor.

SADRŽAJ POLITIKE LJR	
<ul style="list-style-type: none"> • Opšta izjava politike • Obim politike • Administrativne politike: <ul style="list-style-type: none"> - zapošljavanje i odabir - klasifikacija radnih mjesta/plata - opis poslova - obuka i usavršavanje - prava zaposlenih - disciplinske mjere - pravila o nepotizmu - otvaranje i zatvaranje radnih mjesta - transfer zaposlenih - popunjavanje otvorenih radnih mjesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Plate i zarade <ul style="list-style-type: none"> - iznosi plata - pravila plaćanja i regulative - poboljšanje plata - stalni/privremeni radnici • Ocjena rada • Radno vrijeme i prekovremeno • Odmori i praznici • Neplaćeno odsustvo; bolovanje • Beneficije za zaposlene • Zastupanje zaposlenih • Ostale potrebe zaposlenih

- Politika će utvrditi ulogu administrativnog rukovodioca funkcije LJR. Ta osoba će biti odgovorna za obezbjeđivanje pravilnog dokumentovanja, održavanja, dostavljanja i poštovanja kadrovskih politika.

Službenik za LJR

Ključna svrha politike LJR jeste uspostavljanje odgovarajuće funkcije LJR, kojom će rukovoditi određeni službenik za LJR, koji će pratiti implementaciju politike.

Službenik za LJR ima značajnu ulogu u uspostavljanju saradnje sa finansijskim sektorom kako bi se obezbijedilo da kadrovski troškovi budu usklađeni sa Strateškim planom opštine. S obzirom na to da više od 50% opštinskog budžeta obično ide na troškove službenika, službenik za LJR i službenik za finansije treba da nastoje da utvrde efikasnosti u kadrovskoj strukturi i procesima. Treba da prate, na primjer, funkcije koje se preklapaju, prekomjerno odsustvo osoblja, loš rad i nedostatke u ispunjavanju obaveza.

U srcu opštine je organizaciona šema. Službenik za LJR treba da bude u stalnom dijalogu sa gradonačelnikom i rukovodiocima sekretarijata kako bi se

obezbjedilo da je organizaciona šema ažurirana i koherentna sa funkcijama i ciljevima opštine.

Model opisa posla službenika za LJR u daljem tekstu obuhvata najznačajnije zadatke LJR i odgovornost LJR prema širem korporativnom okruženju. U većim opštinama, ove nadležnosti mogu pripadati drugim rukovodiocima, čak i ako bi službenik za LJR bio zainteresovan za takvu nadležnost.

MODEL OPISA POSLA SLUŽBENIKA ZA LJR

Misija

Pod rukovodstvom šefa uprave, službenik za LJR je odgovoran za sva kadrovska pitanja u opštini i za davanje stručnih preporuka gradonačelniku i višem rukovodstvu u vezi sa LJR.

Osnovni zadaci

- *Upravljanje funkcijom LJR*
- *Razvoj procedura, pravila i regulativa vezanih za rukovođenje i razvoj LJR, koje usvajaju gradonačelnik i Skupština*
- *Održavanje Priručnika za službenike; obezbijediti da svaki službenik ima primjerak*

Politika

- *Davanje preporuka gradonačelniku i Skupštini o zakonima i odlukama koje utiču na politiku LJR*
- *Saradnja sa službenikom za finansije na usklađivanju budžeta za kadrove u okviru opštinskog strateškog plana i traganje za efikasnošću*

Zapošljavanje

- *Pružanje pomoći u izradi opisa poslova*
- *Oglašavanje svih upraznjenih mjesta u opštini*
- *Obezbeđivanje prve ocjene / analize kandidata koji se prijave za posao*

Obuka i usavršavanje

- *Saradnja sa rukovodiocima sekretarijata na pružanju podrške usavršavanju službenika;*
- *Izvršiti ocjenu potreba službenika za obukom i uraditi godišnji plan obuke*
- *Upravljanje lokalnim programom obuke; početak eksterne obuke*

Evidencija

- *Praćenje sistema upravljanja evidencijom o kadrovima*

Žalbe i disciplina

- *Obezbijediti poštovanje postupaka ulaganja žalbi i disciplinskih postupaka*

Strateško planiranje

- *Učešće u procesu strateškog planiranja*

Upravljanje učinkom

- *Učešće u razvoju sistema za upravljanje učinkom*
- *Obezbijediti pravilno izvršenje ocjene učinka*

Komunikacije

- *Učešće u razvoju i implementaciji komunikacione strategije za interne i eksterne zainteresovane strane*

Javna etika

- *Učešće u primjeni Kodeksa javne etike*

Indikatori učinka

- *Broj evidentiranih / riješenih sporova*
- *100% službenika dobija ocjenu učinka*
- *100% rukovodilaca prolazi obuku za ocjenu učinka*
- *Svi službenici dobijaju primjerak Priručnika za osoblje i potpuni uvod u posao*
- *Godišnji izvještaj o LJR se priprema za šefa uprave / gradonačelnika*
- *Godišnja revizija procedura*

- *Vrši se godišnja procjena potreba za obukom i usvaja se plan obuke*
- *Broj realizovanih dana obuke službenika*
- *Postoji dokumentacija za 100% zaposlenih*
- *Usvojena Godišnja komunikaciona strategija*
- *Godišnja revizija sistema upravljanja učinkom*

Profil

- *Univerzitetska diploma*
- *Nekoliko godina iskustva u radu na pitanjima LJR*
- *Odlične vještine komunikacije, pregovaranja i posredovanja*

3. OBAVEZE I ODGOVORNOSTI POSLODAVCA - ZAPOSLENOG

Od trenutka kada novi službenik dobije posao u opštini, opština kao poslodavac i službenik kao zaposleni preuzimaju obaveze i odgovornosti jedni prema drugima. I to ne samo u formalnom ili pravnom smislu. **Bitan je prvi utisak.** On traje dugo vremena.

Opština će voditi računa da prvi utisak bude dobar.

Upamtite da opština i njeni službenici imaju sopstvena očekivanja jedni od drugih.

Povjerenje i otvorenost su važni u ovom odnosu. Neformalna orijentacija počinje od trenutka kada novi službenik uđe na vrata.

Opština treba da obezbijedi da novi član osoblja dobije sve potrebne informacije. Budući kolega treba da bude tu kao privremeni „mentor“, da njega / nju upozna sa opštinom, da objasni kako ona funkcioniše, da objasni „ko je ko“. Rukovodilac će njega / nju predstaviti kolegama i objasniti različite aspekte posla.

Opština će uzeti u obzir dva ključna principa u odnosu prema novim službenicima:

- Komunikacija je važna. Rukovodioci će djelotvorno komunicirati sa osobljem; svi treba da su upoznati sa pravilima – formalnim i neformalnim. Treba da razumiju procedure. Šta rukovodioci očekuju od njih? Koji je njihov prostor za manevrisanje? Koje su posledice nepoštovanja pravila? Svaka strana treba da bude upoznata sa očekivanjima druge strane.

Rukovodioci, izbjegavajte sledeće:

- ***Ignorisanje pitanja ili prigovora službenika***
- ***Kritikovanje člana osoblja pred drugima***
- ***Nepovjerenje u priču člana osoblja kada nema dokaza za suprotno***
- ***Neodavanje priznanja za dobro odrađeni posao***
- ***Da ne budete prvi koji se obraća članu osoblja koji je postao predmet istrage***
- ***Igorisanje ličnih problema člana osoblja***
- ***Neprofesionalnost u radu sa osobljem***
- ***Neprepoznavanje potencijala člana osoblja za dostignuća***

- Opština će voditi računa da se pravila primjenjuju na korektan, razuman i nepristrasan način. **Nedostatak korektnosti je najznačajniji uzrok konflikta.**

Nagrada i priznanje

Motivacija službenika se povećava i rad se poboljšava ako se službenicima da podsticaj. Dobar rad treba prepoznati i nagraditi. To može uraditi kako rukovodilac datog službenika, tako i sama organizacija. U mnogim slučajevima, dobar rad dovodi do povećanja plate. Rukovodioci mogu u posebnim prigodama ukazati na dobar rad pojedinaca. Može se poslati dopis u kojem se prepoznaje dobar rad.

Iznad svega, rukovodioci treba da svakodnevno prate i odaju priznanje za dobar rad svojih službenika.

Orijentacija zaposlenih

Odnos između zaposlenog i poslodavca je i neformalan i formalan. Oba su važna. Neformalan odnos se može izraziti kao psihološki ugovor. Ukoliko poslodavac prekrši taj ugovor, na primjer, pokazivanjem nekorektnosti ili zadržavanjem informacija, službenik će vjerovatno odgovoriti slabijim učinkom.

U formalnom smislu, prava i obaveze poslodavca i zaposlenog će biti zapisane u Priručniku za službenike koji će se dostaviti svakom članu osoblja. Priručnik za službenike se može razlikovati od opštine do opštine u cilju odslikavanja lokalnih uslova, ali će sadržati najmanje sledeće suštinske informacije:

PRIRUČNIK ZA SLUŽBENIKE	
<u>Zapošljavanje</u> - zapošljavanje - formulari za prijavljivanje i testiranje - proces selekcije - probni period	<u>Plate i beneficije</u> - klasifikacija poslova i iznosi plata - unapređenja i transferi - politika plaćanja prekovremenog rada - novčane nagrade - beneficije
<u>Lično usavršavanje</u> - politika i program obuke - unapređenja - nagrade - ocjena učinka	<u>Radni uslovi</u> - radno vrijeme; vrijeme za obroke - odmori i plaćanje - bolovanje - hitni slučajevi
<u>Disciplinske mjere</u> - upozorenje i ukor - suspenzija - otpuštanje sa posla / ostavke - postupak ulaganja žalbe	<u>Ponašanje zaposlenog</u> - profesionalno ponašanje - kašnjenje, odsustvo - rasizam, seksizam, mobing

Pitanja poput beneficija i otpuštanja sa posla će se rješavati u skladu sa zakonom. Priručnik za službenike će takođe sadržati organizacione šeme, misiju i ciljeve opštine i očekivanja lidera.

Zvanično usvajanje Priručnika za službenike od strane Skupštine će pomoći obezbjeđivanju zakonitosti politika ukoliko dođe do njenih preispitivanja na sudu.

Jednakost i dostojanstvo na poslu

Opština se obavezuje na pružanje jednakih mogućnosti. Diskriminacija je nezakonita na mnogo načina. Međutim, diskriminacija takođe može dovesti do lošijeg učinka.

Opština će ohrabriti zapošljavanje žena na svim nivoima i na najbolji način iskoristiti kapacitete i ekspertske znanje koje one posjeduju. Uznemiravanje i zlostavljanje se neće tolerisati. Opština će ozbiljno tretirati sve slučajeve diskriminacije, uznemiravanja i zlostavljanja za koje sazna. Ako se takav slučaj ne može riješiti neformalno, riješiće se formalno, primjenom postupka žalbe. Saslušaće se žalbe i pokrenuti odgovarajući disciplinski postupci.

4. PROCEDURE RADA

Opština će nastojati da stvori radno okruženje u kojem svaki član osoblja može postići maksimalnu djelotvornost.

Opština očekuje od svakog člana osoblja da, u početku, preuzme ličnu odgovornost za upravljanje svojim poslom na osnovu povjerenja. Svako kršenje povjerenja će se ozbiljno tretirati.

Svaki član osoblja će poštovati opštinu i njenu ulogu, nastojeće da je ojača kao organizaciju i iskoristiće svoj autoritet i resurse za dobrobit zajednice.

Prisustvo

Evidencija prisustva je odgovornost svakog člana osoblja. Ona će se u odgovarajućoj formi dostaviti rukovodiocu na potpis svakog mjeseca i proslijediti službeniku za LJR. Rukovodilac će možda provjeriti mjesta na kojima postoji sumnja da je došlo do zloupotrebe. Dokazana zloupotreba će se tretirati kao disciplinski prekršaj.

Plata

Svim zaposlenima će se isplaćivati mjesečna plata u skladu sa njihovim ugovorom. Dodatak se može davati na godišnjem nivou. Dodatak nije pravo već zavisi od učinka zaposlenog i raspoloživosti potrebnih resursa. Odgovarajuće regulative će se utvrditi u Priručniku za službenike.

Sav prekovremeni rad, ili odsustvo kao nadoknada za prekovremeni rad, se mora unaprijed zvanično odobriti. Od viših službenika se očekuje da rade dodatne sate na razumnoj osnovi ukoliko to okolnosti zahtijevaju.

Odsustvo

Svaki službenik ima pravo na određeni broj radnih dana odmora godišnje, zavisno od faktora kao što je vrijeme provedeno u opštini. Godišnji odmor se može uzeti jedino uz odobrenje rukovodioca, koji će obezbijediti da, ukoliko se uzme odmor, neće doći do značajnih posledica po važne poslove.

Svaki službenik će obezbijediti da je njegovo/njeno zdravlje dovoljno dobro za rad u opštini. Bolovanje se daje po potrebi nakon dobijanja ljekarskog uvjerenja. Plan bolovanja pruža zaštitu plate za stalno zapošljeno osoblje, koje je spriječeno da radi zbog bolesti. Rukovodilac će komunicirati sa službenikom za LJR u vezi sa bolešću nekog od službenika. Službenik za LJR će raditi sa datim službenikom na utvrđivanju najboljih daljih koraka.

Porodiljsko odsustvo

Posebno odsustvo

Državni praznici

Model priručnika za službenike
Zajednica opština

Penzija

Sastanci osoblja

Mjesečni sastanci službenika svakog sektora će poboljšati komunikaciju, omogućiti osoblju da se bolje upozna sa radom svojih kolega i omogućiti ostvarivanje ciljeva sektora. U nekim slučajevima su važni sedmični sastanci tima. Gradonačelnik će povremeno organizovati sastanak svih službenika kako bi ih upoznao sa planovima i prioritetima i kako bi se omogućila šira diskusija o pitanjima koja imaju poseban značaj.

Svaki sastanak će se organizovati sistematski, pri čemu se predviđena agenda dostavlja unaprijed, počevši od osvrta na aktivnosti koje su dogovorene na prethodnom sastanku. Radiće se zapisnik sa svakog sastanka i dostavljati učesnicima.

Gradonačelnik će formirati Tim višeg rukovodstva (TVR), kojeg čine rukovodioci svih sekretarijata i službenik za LJR. Gradonačelnik će predsjedavati sedmičnim sastancima TVR u cilju praćenja prethodno dogovorenih aktivnosti, ispitivanja pitanja koja se javljaju i razmatranja budućih planova. Time će se ojačati cjelokupni menadžment i liderstvo u opštini, obezbijediti bolja koordinacija među sekretarijatima i omogućiti sveobuhvatniji pristup prioritetima.

Komunikacija

Opština će nastojati da obezbijedi moderne i efikasne sisteme komunikacije tako da svaki službenik bude u mogućnosti da koristi telefon, internet, e-mail i da konsultuje baze podataka prilikom ocjene učinka svog rada.

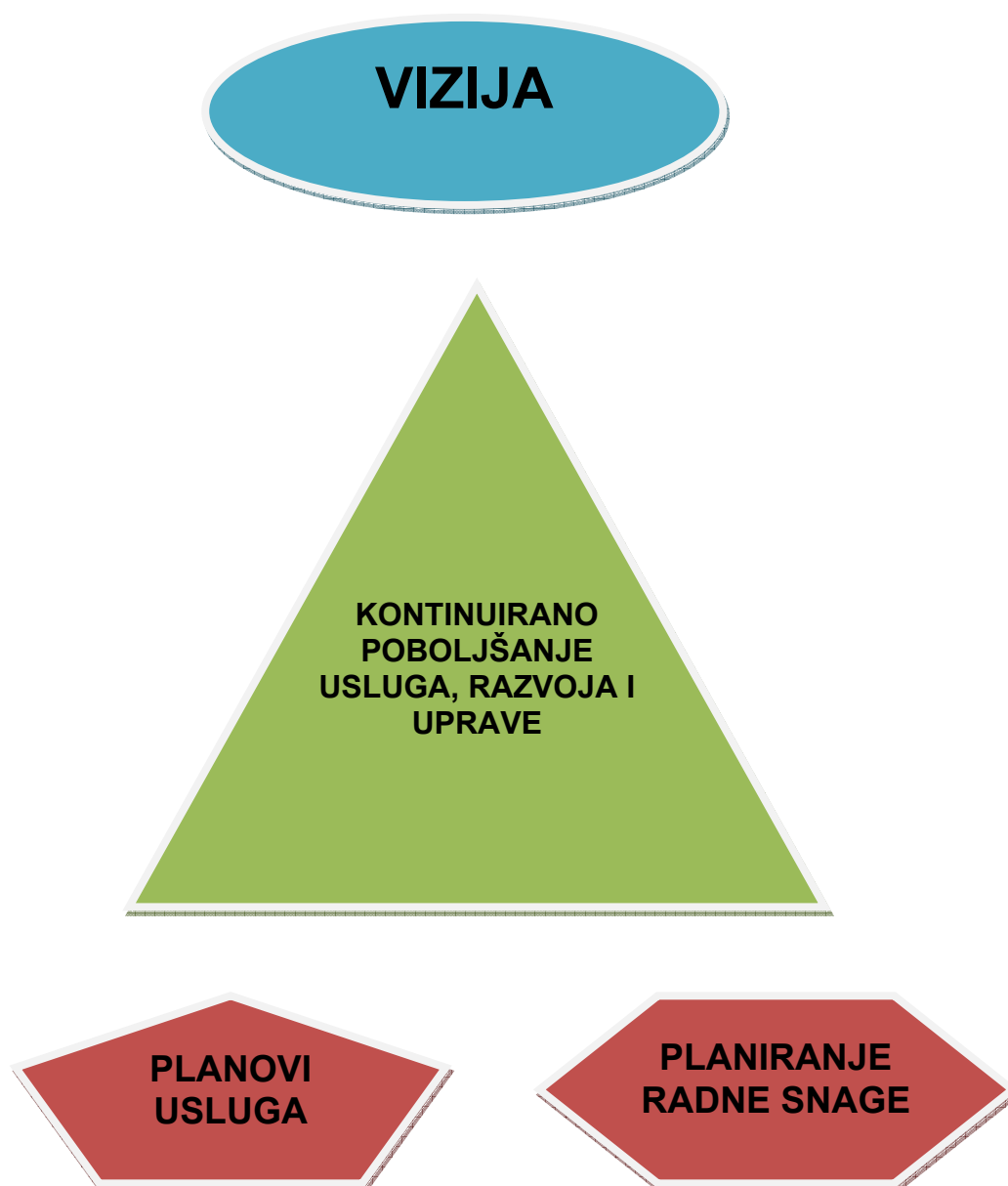
Važno je poštovati privatnost kolega i povjerljivost određenih komunikacija.

Opštinski sistemi komunikacije su uspostavljeni za javnu upotrebu, a ne za privatnu korist. Ukoliko se utvrdi da je službenik zloupotrijebio sisteme telekomunikacije, npr., korišćenjem interneta za igrice ili obavljanje privatnih telefonskih poziva prema inostranstvu, pokrenuće se disciplinski postupci.

5. PLANIRANJE RADNE SNAGE

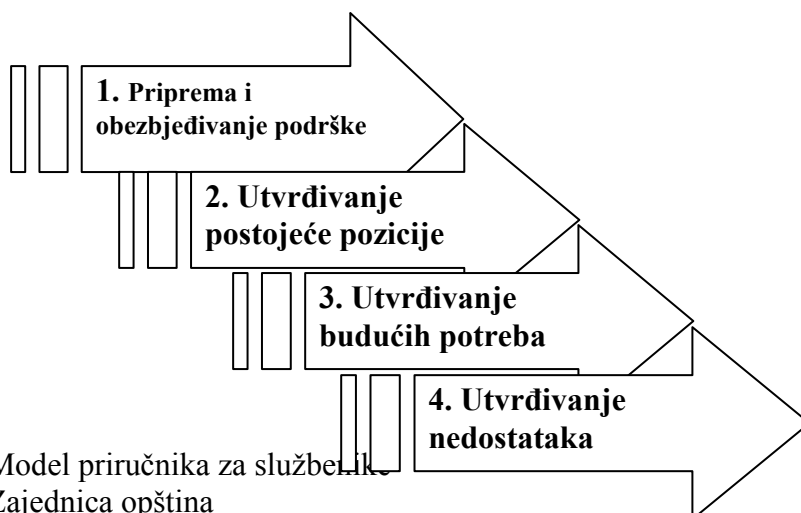
Jedna od značajnih odgovornosti službenika za LJR jeste pružanje podrške liderima u planiranju razvoja radne snage, njihovog raspoređivanja na radna mjesta i obuke za ispunjavanje obaveza, koje proizilaze iz Strateškog plana.

Treba jasno utvrditi razliku između kapaciteta postojeće radne snage i kapaciteta potrebnih za sprovođenje Strateškog plana. Treba napraviti Plan radne snage kako bi se postojeća radna snaga transformisala u radnu snagu koju zahtijevaju planovi opštine ukoliko se nastoji da se obezbijedi dobra uprava.

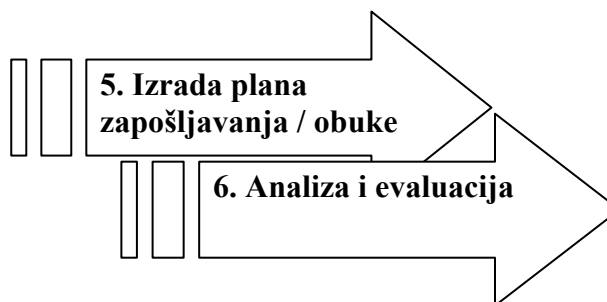


Prvi korak bi bio da službenik za LJR organizuje radionicu za lidere i više rukovodioce u cilju razmatranja implikacija nacrta Strateškog plana na radnu snagu.

Proces planiranja bi izgledao ovako:



Model priručnika za službenike
Zajednica opština



1. Svi treba da razumiju zašto radna snaga treba da se razvije kako bi zadovoljila buduće izazove i poboljšala standarde.
2. Rukovodioci treba da budu u stanju da utvrde buduće potrebe.
3. Razvoj radne snage ima finansijske implikacije. Mora se planirati u okviru budžetskih ograničenja. Za to je potrebno vrijeme i odluka o vremenskom okviru (1, 3 ili 5 godina).
4. Integrisati sve promjene u proces strateškog i operativnog planiranja.
5. Treba dogovoriti ključne poruke koje treba prenijeti službenicima.
6. Treba da postoji spremnost da se razmotre inovativna rješenja.

Plan radne snage treba da sadrži poglavlja o:

- ✓ novim radnim mjestima koja su potrebna i uslovima u smislu kvalifikacija / zapošljavanja,
- ✓ izvorima zapošljavanja,
- ✓ ulogama i mogućnostima da postojeći službenici napreduju u karijeri,
- ✓ uslovima obuke postojećih službenika,
- ✓ uklanjanju prepreka zapošljavanju,
- ✓ redizajniranju poslova po potrebi,
- ✓ mogućnostima međuopštinske saradnje i partnerstva sa NVO i komercijalnim organizacijama,
- ✓ poboljšanju procesa,
- ✓ poboljšanju efikasnosti i djelotvornosti,
- ✓ indikatorima učinka za mjerenje napretka.

MODEL PLANA RADNE SNAGE

Uvod

- Svrha plana
- Usklađenost sa drugim inicijativama, strategijama i planovima
- Oblasti koje treba obuhvatiti, vremenski okvir
- Usvajanje od strane lidera
- Kontakt osobe za dobijanje dodatnih informacija

Osnovni podaci

- Trenutni i budući prioriteti opštine
- Profil i evaluacija postojeće radne snage
- Postojeći i budući nedostaci u vještinama
- Postojeće i buduće teškoće kod zapošljavanja i zadržavanja radnika

- Planirane izmjene u pružanju usluga
- Očekivane promjene u bazi korisnika usluga
- Veze sa strateškim i operativnim planovima

Aktivnosti

- Aktivnosti koje treba preduzeti kako bi se zadovoljila pitanja kadrovskog upravljanja i planiranja radne snage, koja su navedena u gornjem tekstu
- Odrednice i indikatori učinka za mjerenje napretka
- Veze sa drugim inicijativama koje imaju uticaj
- Implikacije na resurse

Uloga rukovodioca

- Šta rukovodioci treba da urade da podrže plan i obezbijede njegovu održivost

Uloga službenika

- Proces i njegov uticaj na službenike

5. ZAPOŠLJAVANJE

Opština će sprovesti dobar i transparentan sistem zapošljavanja, koji je osmišljen u cilju nepristrasnog animiranja službenika sa odgovarajućim iskustvom, kvalifikacijama i kompetencijama.

Svim novim službenicima će se pružiti potpuno uvođenje u posao, oprema za djelotvoran rad na radnom mjestu za koje su angažovani.

Službenici opštine će poželjeti dobrodošlicu novim službenicima i pomoći im da se integrišu u opštinu, naročito njihov sektor i radni tim.

Ako zapošljavanje i obuka predstavljaju dva ključna inputa za ocjenu službenika, nekih 80% se odnosi na zapošljavanje. **Djelotvoran učinak počinje sa angažovanjem pravih službenika za prava radna mjesta na osnovu vrijednosti službenika.**

Metode zapošljavanja se mijenjaju. Brzo se odvajaju od tradicionalnih načina zapošljavanja po preporuci i zapošljavanja rođaka, prijatelja ili politički predloženih osoba.

Moderni LJR prepoznaju da građani imaju pravo na visoke standarde u pružanju usluga, uprave i razvoja. Opština ne može to obezbijediti sa službenicima koji loše rade. Tradicionalne metode zapošljavanja ne mogu biti prisutne na modernom profesionalnom tržištu.

Pružanje zadovoljavajuće **karijere** službenicima u **lokalnoj samoupravi** predstavlja izazov. To djelimično zavisi od njihovog pravnog statusa i plata koje se daju. Male plate neće animirati kompetentno osoblje.

Međutim, iznosi plata su često van kontrole opština. Ali, van kontrole opštine:

- ✓ nije način na koji se službenici integrišu u organizaciju opštine;
- ✓ nije način na koji se posao organizuje;
- ✓ nije način na koji se pruža podrška službenicima i na koji se njima rukovodi.

Niti je to slučaj sa organizacionom kulturom i ugledom opštine kao dobrog mjesta za rad. To je naročito u nadležnosti liderstva, uz podršku savremene funkcije LJR. **Prvi korak u ostvarivanju dobrog učinka je angažovanje službenika.**

Dobro zapošljavanje počinje upravo od same svrhe lokalne samouprave. Ona je tu da pruži usluge lokalnom stanovništvu i organizacijama, da odgovori na njihove potrebe. Efikasna i djelotvorna lokalna samouprava zahtijeva od opština da se uključe u zajednicu. Na zajednici je da opštinu smatra odgovornom. Upravo će njihov glas obezbijediti da opština radi u njihovom interesu.

Prema tome, važno je da opštine zaposle službenike koji će biti predani i kompetentni u promovisanju lokalnog socijalnog, ekonomskog, kulturološkog i ekološkog razvoja. Rukovodioci će njih smatrati odgovornim i u procesu ocjene učinka ukoliko nijesu predani ili kompetentni.

Angažovanje kompetentnih službenika zahtijeva otvoren, konkurentan pristup zasnovan na vrijednostima.

Opisi poslova

Za svaki posao će se uraditi ažurirani opis, uključujući specifikaciju profila osobe za dato radno mjesto. Nijedno radno mjesto se neće otvoriti ili reklasifikovati bez usvojenog opisa posla. Svaki opis posla će sadržati ključne odgovornosti, zadatke i indikatore učinka, potrebne kvalitete, linije izvještavanja i raspon plate. Specifikacijom profila osobe za dato radno mjesto će se definisati znanje, iskustvo, vještine i kompetencije koje su potrebne za obavljanje posla u skladu sa zadovoljavajućim standardom.

Dobri opisi poslova su važni. Oni mogu:

- omogućiti jasno razumijevanje uloge posla od strane službenika i rukovodilaca;
- definisati očekivane rezultate i vrstu stava i ekspertize koja je potrebna za dobar učinak;
- utvrditi radne odnose koji će biti važni;
- poslužiti kao polazište za ocjenu učinka;
- usmjeravati službenika u radu tokom godine.

Sadržaj oglasa za posao

- 1. naziv radnog mjesta; klasifikacija; raspon plate**
- 2. opis radnih zaduženja i odgovornosti (sažet opis posla)**
- 3. minimalne kvalifikacije; stavovi, iskustva i vještine koje se traže**
- 4. mogućnosti koje posao može pružiti**
- 5. datum početka**
- 6. postupak prijavljivanja**
- 7. krajnji rok za dostavljanje prijave**

Publicitet

Od velike važnosti je da se potencijalni kandidati mogu upoznati sa karijerom u lokalnoj samoupravi i konkretnim otvorenim radnim mjestima. Odakle će potencijalni kandidati dolaziti?

- ✓ Univerziteti i koledži
- ✓ Vladine agencije
- ✓ Stručne organizacije i NVO
- ✓ Zavodi za zapošljavanje

Kako doći do ovih resursa? Standardan pristup je objavljivanje pisanog oglasa, kojim se formalno obavještava potencijalni kandidat da postoji upražnjeno radno mjesto.

Oglas se dostavlja svim izvorima kandidata. Biće objavljen i u odgovarajućim stručnim časopisima, biltenima i u lokalnoj štampi.

U slučaju lokalnih novina, najbolje je organizovati da se takvi oglasi objavljuju svaki put u sličnom formatu i na istom dijelu novina. Na taj način će lokalno stanovništvo znati gdje da traže oglase za radna mjesta u opštini.

U slučaju posebno važnih radnih mjesta, vrijedi ostvariti kontakte sa osobama koje su poznate kao kompetentne u relevantnoj oblasti i podstaći ih da se prijave. Kancelarija za LJR će čuvati listu takvih osoba, koja je napravljena na osnovu ranijih upita i prijave.

Prijavljivanje za posao

Formulari za prijavljivanje će biti standardizovani kako bi se obezbijedila pravednost. Dobro je tražiti od kandidata da pošalju svoje radne biografije zajedno sa formularom za prijavljivanje. To može samo pružiti dodatne informacije i omogućiti informisanije donošenje odluke.

Prijave će se prvo pregledati kako bi se utvrdilo da li zadovoljavaju tehničke kriterijume. Ali, nema smisla izgubiti potencijalno odličnog kandidata zbog toga što postoji mala greška u formularu. Paket za prijavljivanje se zatim može poslati kandidatima koji su ušli u uži izbor.

Standardni formular za prijavljivanje za posao

- ***naziv radnog mjesta za koje se podnosi prijava***
- ***ime kandidata, adresa i broj telefona***
- ***datum i mjesto rođenja kandidata***
- ***lista obrazovnih ustanova koje je kandidat pohađao; datumi diplomiranja; oblasti koje su izučavane; stečena zvanja***
- ***imena 2-3 lične i radne preporuke, zajedno sa njihovim kontakt detaljima***
- ***lista ranijih zaposlenja, uključujući:***
 - a) ***ime, adresu, broj telefona poslodavca***
 - b) ***vrsta poslovanja***
 - c) ***datumi zaposlenja***
 - d) ***radno mjesto i zaduženja***
 - e) ***dostignuća***
 - f) ***broj radnika kojima je kandidat rukovodilo/la***
 - g) ***plata***
 - h) ***razlozi napuštanja posla***
 - i) ***ime, funkcija i kontakt direktnog nadređenog ili kancelarije za LJR***
- ***lista posebnih vještina i nagrada***
- ***potpis kandidata i datum potpisa***

Intervjui za odabir

S obzirom na to da opštine dolaze u sve bolju poziciju da biraju službenike iz velike grupe kandidata, treba da primjenjuju uspostavljene procesе najboljih praksi kako bi se obezbijedio odabir najboljeg kandidata.

Službenici se nikada ne biraju samo na osnovu svoje prijave. Intervjui su od suštinskog značaja za utvrđivanje stvarnih jačih strana i slabosti kandidata. Na primjer, od posebnog je značaja sposobnost kandidata da komunicira, daje racionalne argumente, generiše nove ideje i da saraduje.

U svakom intervjuu, opština i kandidat ocjenjuju jedni druge da bi utvrdili da li je „spoj“ pravi.

Intervju se može održati u jednoj od nekoliko formi, zavisno od radnog mjesta koje treba popuniti i stila rukovođenja u opštini:

- panel za intervju,
- usmena ili pisana prezentacija,
- radni testovi,
- unaprijed pripremljene vježbe,
- scenario za rješavanje problema.

Savjeti za održavanje uspješnog intervjua

- ***ne dozvolite prekidanja,***
- ***posvetite kandidatu punu pažnju,***
- ***pokušajte da oslobodite kandidata,***
- ***budite otvoreni, iskreni i iskreni o svojim očekivanjima od radnog mjesta,***
- ***pripremite unaprijed listu pitanja za sve kandidate,***
- ***budite sigurni koje vještine i kvalitete tražite,***
- ***budite dobro upoznati sa ulogama, odgovornostima i obavezama datog radnog mjesta,***
- ***postavljajte detaljna pitanja kako biste stekli utisak o kandidatu,***
- ***kreirajte dijalog; postaknite kandidata da postavlja pitanja i odgovorite na njih,***
- ***podstaknite kandidata da demonstrira vještine komunikacije,***
- ***izbjegavajte lična pitanja koja nijesu vezana za posao,***
- ***nemojte davati negativne komentare o opštini ili njenim službenicima,***
- ***zatražite od kandidata da predstavi svoja očekivanja od radnog mjesta.***

Svaki intervju treba da bude strukturiran. Treba da bude osmišljen u odnosu na svrhu radnog mjesta. Kriterijume uspješnog rada na datom radnom mjestu treba dogovoriti unaprijed na panelu za intervju i formulisati ključna pitanja. U svakom setu intervjua, svakog kandidata treba tretirati jednako, treba im postavljati ista suštinska pitanja i treba im dati mogućnost da daju odgovarajući odgovor i da zauzvrat postavljaju pitanja panelu intervjua.

Nemojte zaboraviti da je svrha intervjua da se ocijeni koliko će dobar dati službenik biti u obavljanju posla. Prilikom razmatranja odgovora, nemojte se osloniti na prve utiske. Kopajte ispod površine i tražite dokaze za iznešene tvrdnje, kao što su primjeri prethodnog iskustva.

Uvođenje u posao

Kada se angažuju novi službenici, treba da se što prije upoznaju sa internim i eksternim funkcijama opštine. Prvog radnog dana, novi službenici će se upoznati sa svojim rukovodiocem, koji će rasporediti člana postojećeg osoblja da bude mentor.

Mentor će:

- ✓ upoznati novog člana osoblja sa njegovim / njenim poslom,
- ✓ objasniti kompjuterski sistem opštine i prateće aplikacije, procese štampanja, fotokopiranja, sistem telefona i faksa,
- ✓ objasniti sistem prijema i slanja pošte,
- ✓ pojasniti postupak nabavke kancelarijskog materijala,
- ✓ objasniti lokaciju i procedure za rad sa formularima,

Rukovodilac će:

- ✓ predstaviti novog službenika svim saradnicima,
- ✓ objasniti njegovu / njenu ulogu i nadležnosti u kontekstu ciljeva i prioriteta opštine,
- ✓ identifikovati povezanost sa poslom drugih službenika i svih komisija Skupštine.

Službenik za LJR će:

- ✓ pribaviti sve neophodne podatke za platu, osiguranje i benefite i objasniti ih,
- ✓ objasniti postupke rada (npr., radno vrijeme),
- ✓ predstaviti i objasniti Priručnik za službenike,
- ✓ predstaviti procedure zaštite na radu.

6. OBUKA I USAVRŠAVANJE

Opština će podstaći sve službenike da prođu obuku i usavršavanje u cilju poboljšanja svoje ekspertize, poboljšanja mogućnosti napredovanja u karijeri i jačanja uloge opštine u zajednici.

Opština će pripremiti godišnji Plan obuke, uključiti obuku u opštinski budžet, organizovati sopstvenu internu obuku uz pomoć vještina postojećih službenika i obezbijediti eksternu obuku po potrebi.

Opština očekuje od svakog rukovodioca da učestvuje u obezbjeđivanju odgovarajuće obuke i usavršavanja za sve službenike u svojoj nadležnosti.

Opština će pozvati stručne i zainteresovane službenike da budu asistenti u obuci i treneri / mentori za sve službenike shodno zahtjevima i pružiti im odgovarajuću obuku.

Proces ocjene učinka će dati mogućnost svakom članu osoblja da uradi Plan ličnog usavršavanja.

Učinak osoblja

Upamtite: službenici mogu biti najveće blago jedne organizacije. Mnoge organizacije to kažu za svoje službenike, ali malo njih to primjenjuje u praksi.

To posebno važi za lokalnu samoupravu, gdje ne postoji osnova za mjerenje profitabilnosti, nema tehnoloških razvoja za mjerenje savremenosti. Na kraju, dobra uprava, dobre usluge i socijalni, ekonomski, ekološki i kulturni razvoj počinju sa motivisanim i kompetentnim osobljem.

Jednostavna pravila:

- ***nemojte zanemarivati slabosti; one neće nestati same od sebe***
- ***nemojte samo navesti pravila i procedure kao dogmu; vodite računa da postoje dobri razlozi za njihovo postojanje i da službenici razumiju te razloge***

Prošli su dani kada kvalitet nije bio važan i kada su klijenti zanemarivani. Prošli su dani kada je svaka odluka dolazila sa vrha, a zatim se filtrirala na nižim nivoima. Građani su svjesniji i samim tim zahtjevniji. U okviru stalnog dijaloga o decentralizaciji, vlade žele da budu sigurne u lokalnu samoupravu. Opštine moraju pokazati svoju djelotvornost.

U tom novom svijetu, opštinski službenici su postali važni. Kapacitet za dobar učinak leži na njima. Prilikom angažovanja, motivisano i kompetentno osoblje

je prvi korak i čini nekih 80% učinka, obuka i usavršavanje ne samo da mogu obezbijediti preostalih 20%, već mogu spriječiti pogoršanje.

Obuka i usavršavanje počinju prepoznavanjem prednosti ljudi i pružanjem podrške razvoju njihovih sposobnosti. Rukovodilac je u tome najbitnija osoba. **Na rukovodiocu je da traga za mogućnostima usavršavanja službenika i stvaranja okruženja u kojem službenici mogu dati sve od sebe.**

Kompetentno osoblje karakteriše individualna inicijativa, timski rad i njihova težnja ka izvrsnosti.

Obuka i usavršavanje počinje prepoznavanjem jačih strana ljudi i pružanjem pomoći da razviju svoje sposobnosti. Najznačajnija osoba u tome je rukovodilac. **Na rukovodiocu je da traga za mogućnostima za usavršavanje službenika i da stvori okruženje u kojem će službenici dati sve od sebe u radu.**

To nije moguće ako u razmišljanju rukovodioca dominira njegova uloga koju ima u hijerarhiji. Rukovodilac mora sve uzimati u obzir, znajući da službenici za koje je odgovoran / odgovorna zahtijevaju, a sve više i očekuju, visoke standarde rukovođenja i liderstva.

Rukovodilac može mnogo uraditi na razvoju motivacije službenika i poboljšanju njihovog učinka. To nije toliko stvar visine plate i beneficija, iako su i te stavke važne. Još važnije za svakog člana osoblja, kao i za timove, jeste povjerenje i delegirane nadležnosti, mogućnost da se nešto ostvari i da se služi zajednici, svijest da opština pruža pomoć i da ih poštuje zbog njihovog rada, prilika da u potpunosti pokažu svoje sposobnosti, mogućnost dobijanja priznanja za dobar rad.

Timski rad je vertikalni i horizontalni proces.

Na taj način službenici zaista postaju najveće blago jedne opštine. Kada službenici rade najbolje što mogu, cijela opština je jača; cijela zajednica ima koristi.

Politika obuke

Službenik za LJR će pripremiti politiku obuke, koju dostavlja gradonačelniku ili Skupštini na usvajanje. U njoj će se navesti da će opština **ulagati** u usavršavanje svojih službenika u cilju poboljšanja učinka opštine i unapređivanja njihovih karijera.

Ovo je zajednička obaveza. Sa jedne strane, opština će pokriti troškove svake neophodne obuke i usavršavanja (npr., kao što je utvrđeno u planovima ličnog usavršavanja – vidi poglavlje o upravljanju učinkom). Sa druge strane, opština

očekuje od članova osoblja da ozbiljno shvate sopstveno usavršavanje i da ulože sve napore u praktičnu primjenu novog razumijevanja i vještina.

Svaki član osoblja će imati pravo na [3-5] dana obuke godišnje. Opština će u namjensku budžetsku liniju uključiti potrebna sredstva. To će biti podržano eksternim sredstvima kada se za tim javi potreba.

Svaku rukovodilac sekretarijata ima vodeću ulogu u obuci osoblja u svojoj nadležnosti. U velikim sektorima, može se imenovati službenik za saradnju u oblasti obuke u cilju pružanja podrške rukovodiocu sekretarijata i saradnje sa službenikom za LJR. U većim opštinama se može imenovati službenik za obuku.

Ne zahtijeva svaka obuka finansijska sredstva. **U suštini, najbolju obuku, kao što je posjeta u cilju upoznavanja i razmatranja dobre prakse u drugoj opštini, je lako organizovati i može koštati vrlo malo.** Dobar rukovodilac će se kontinuirano ponašati kao trener svom osoblju. Službenici sa većim iskustvom i stručnim znanjem mogu usmjeravati službenike sa manjim iskustvom i ekspertizom.

Kvaliteti trenera	
✓ strpljiv	✓ pažljiv
✓ objektivan	✓ ima dobro zapažanje
✓ predusretljiv	✓ svjestan svoje uloge
✓ zainteresovan	✓ dobo pamćenje
✓ sposoban da uči	✓ sposobnost fokusiranja
✓ inspiriše	✓ integritet
✓ strastven	✓ disciplinovan

Rukovodilac može organizovati nedeljne sastanke za analizu na kojem svi službenici mogu razgovarati o svojim dostignućima, izazovima i planovima. Učenje na greškama može biti moćno iskustvo. Službenik za LJR može organizovati mjesečne sastanke službenika na teme kao što su usluge koje se pružaju korisnicima. Mogu se slati zanimljivi članci na tu temu.

Najbolje se uči jedni od drugih: službenik za LJR i svaki rukovodilac treba to da omogući. Ovo je stvar organizacione kulture za koju inspiracija treba da potekne od opštinskih lidera.

<u>Mogućnosti interaktivne obuke</u>
▪ Sprovođenje studija vezanih za druge organizacije / opštine
▪ Demonstracije
▪ Simulirana rješenja
▪ Uloge
▪ Diskusije
▪ Praćenje odvijanja posla
▪ Rotacija radnih zaduženja
▪ Vježbe koje daju stvarne rezultate (npr., izvještaj)

Opština će izgraditi sopstvene lokalne kapacitete za obuku u cilju preuzimanja veće odgovornosti za obuku službenika. Obuku koju ne može obezbijediti iz sopstvenih resursa će prepustiti ZO i međunarodnim organizacijama, kao i privatnom i volonterskom sektoru.

Lokalni kapaciteti za obuku

Službenik za LJR će nastojati da jača opštinske kapacitete za obuku tako da može:

- a) sprovoditi sopstvene analize potreba za obukom,
- b) pripremati i sprovoditi godišnji plan obuke,
- c) jačati sopstvene resurse za obuku,
- d) pružiti mogućnosti osposobljenim članovima osoblja da budu asistenti za obuku (nakon odgovarajuće obuke), tako da može formirati sopstvenu grupu eksperata za obuku,
- e) uvesti niz metodologija za obuku i usavršavanje, uključujući usmjeravanje i mentorstvo, učenje na daljinu, učenje na poslu, praćenje odvijanja posla, studijske posjete, kao i niz kurseva za obuku u konkretnim oblastima, uključujući menadžment, komunikacije, pisanje predloga projekata, poznavanje IT, timski rad, itd.

Usmjeravanje	<i>Kada iskusniji službenik pomaže službeniku sa manje iskustva, neformalno i s vremena na vrijeme, u sticanju određenih vještina. Na taj način bi, na primjer, rukovodilac sekretarijata za finansije trebalo da podrži novozaposlenog službenika za finansije).</i>
Mentorstvo	<i>Ovo se odnosi na nekoga ko ima pristup osobi sa iskustvom (npr., novi gradonačelnik bivšem gradonačelniku), na potpuno povjerljivoj osnovi, u cilju dobijanja pomoći u razmatranju pitanja koja treba riješiti i odluka koje treba donijeti.</i>
Učenje na daljinu	<i>To je kada službenik preuzme ličnu odgovornost za izučavanje određene oblasti, koristeći materijale i programe na internetu ili upisivanjem programa za učenje na daljinu pri nekom univerzitetu. Na primjer, novozaposleni diplomac može na taj način steći kvalifikacije za menadžment.</i>
Obuka na poslu	<i>To je kada službenik uči kako djelotvorno raditi posao kroz stvarni posao, na primjer, praćenjem, uvažavanjem povratne informacije i postavljanjem pitanja drugima koji rade na sličnom radnom mjestu.</i>
Praćenje odvijanja posla	<i>To je kada se službenik priključi drugom službeniku koji obavlja slične poslove da bi vidio/vidjela kako to on/ona radi. Na primjer, tek unaprijeđeni rukovodilac sekretarijata može provesti jednu sedmicu sa svojim kolegom u susjednoj opštini kako bi učio/la od njega/nje.</i>
Studijske posjete	<i>To zahtijeva od službenika za LJR / rukovodioca sekretarijata da tragaju za najboljom praksom u drugim opštinama na datu temu i da organizuju posjetu u cilju razgovora sa relevantnim službenicima i upoznavanja sa načinom na koji oni rade. Na primjer, ukoliko jedna</i>

	opština konstantno ostvaruje bolje rezultate u školama ili klinikama, možda od njih vrijedi učiti.
--	---

Na osnovu planova ličnog usavršavanja, koji se radi tokom procesa ocjene učinka, kao i na osnovu procjene potreba za obukom, rukovodilac Sekretarijata / službenik za obuku će uraditi plan obuke za Sekretarijat u diskusijama sa službenikom za LJR (vidi model dolje).

Model plana obuke Sekretarijata

Obuka osoblja je centralna odgovornost rukovodstva. Ovaj plan treba da uradi rukovodilac sektora u konsultacijama sa osobljem za koje je odgovoran.	
Datum: Naziv sektora: Funkcija sektora: Ime rukovodioca sektora:	
<u>Osnovni podaci</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Koliko službenika radi u vašem sektoru? ▪ Koji broj službenika ima pristup (a) kompjuteru (b) internetu, (c) email-u? ▪ Koje su vještine i sposobnosti posebno potrebne osoblju? ▪ Koliki je bio ukupan budžet sektora za prošlu godinu (bez nepredviđenih stavki za jednokratne budžetske troškove)? ▪ Koliki su bili izdaci sektora za obuku tokom protekle godine? ▪ Koji % budžeta sektora su činili troškovi obuke? ▪ Koji broj osoblja sektora je prošlo obuku do 2 / 4 / 6 dana tokom prošle godine? ▪ Koliko službenika sektora nije prošlo nikakvu obuku tokom prošle godine? ▪ Koje kategorije službenika (viši / srednji / mlađi) su prošle najviše / najmanje obuke tokom prošle godine? ▪ Koliko službenika (broj i %) imaju ažurirani opis posla? ▪ Koliko službenika (broj i %) je prošlo razgovor za ocjenu rada? ▪ Koliko službenika (broj i %) imaju Plan ličnog usavršavanja? 	
<u>Buduće potrebe za obukom</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Koliko jasno je sektor postavio svoje ciljeve i planove za sledeću godinu? ▪ U kojoj mjeri postojeće osoblje ima stručno znanje koje je neophodno za ostvarivanje dobrih rezultata na poslu? ▪ Gdje su konkretni nedostaci između nivoa stručnog znanja i posla koji treba obaviti? ▪ Koji novi poslovi će zahtijevati nove nivoe stručnog znanja? ▪ Koji sektorski prioriteti zahtijevaju poboljšanje u ostvarenim standardima? ▪ Na koji način će dodatna obuka doprinijeti 	

ostvarivanju ciljeva sektora?	
--------------------------------------	--

Opštinski savjet za obuku

Dobar način za praćenje obuke jeste uspostavljanje opštinskog savjeta za obuku. On će obuhvatiti širi spektar viših službenika i izabranih predstavnika i može ostvariti uticaj koji je potreban kako bi se obuka dobila svoje mjesto u budućim budžetskim pregovorima.

<i>Obučavanje drugih je najbolji način za jačanje sopstvenog učenja.</i>

Budući planovi obuke

Popunite tabelu u daljem tekstu za programe interne obuke, koji su potrebni za službenike vašeg sektora?

PROGRAM INTERNE OBUKE	BR. SLUŽBENIKA	TRAJANJE	OČEKIVANI REZULTAT
1.			
2.			
3.			

Popunite tabelu u daljem tekstu za službenike koje treba eksterno obučiti?

IME, RADNO MJESTO	POTREBA ZA EKSTERNOM OBUKOM	TRAJANJE	OČEKIVANI REZULTAT
1.			
2.			
3.			

Koliko dana obuke po službeniku predviđate u predstojećoj godini?

7. DISCIPLINA I ŽALBE

Opština će tretirati sve službenike korektno i sa poštovanjem. Očekivaće od njih da budu odani opštini, njenoj misiji i ciljevima.

Od svih zaposlenih se traži da pokažu odgovarajuće standarde rada i da ih primijene u kompetentnom izvršavanju svojih obaveza.

Žalbe svih službenika će se ispitati i rješavati u slučajevima kada su one opravdane.

Rukovodstvo ima pravo da se bavi neodgovarajućim izvršenjem obaveza i neprihvatljivim radom primjenom niza disciplinskih postupaka, sve do davanja otkaza.

Upravljanje disciplinskim problemima

Odgovarajući rad lokalne uprave i razlozi bezbjednosti na radu zahtijevaju da opština sprovodi jasne i čvrste disciplinske postupke. Upravljanje disciplinskim problemima je možda najsloženiji zadatak službenika za LJR. Vrlo često manja opomena od strane rukovodioca može spriječiti ponavljanje. U nekim slučajevima, odgovor na lošu disciplinu se zanemaruje ili se sprovodi veoma loše. Time se problem pogoršava.

Kod rješavanja takvih problema postoji nekoliko principa koji se primjenjuju:

- ✓ Svaki član osoblja treba da bude upoznat sa pravilima i očekivanjima; procedure treba zapisati i objasniti.
- ✓ Svi prekršaji nijesu isti; odgovor treba da bude prikladan prekršaju. U nekim slučajevima, blaži odgovor na prvi prekršaj će spriječiti dalje prekršaje. Progresija je funkcija ozbiljnosti prekršaja i broja počinjenih prekršaja.
- ✓ Prekršaje treba pažljivo ispitati i odgovore na njih treba dobro dokumentovati.
- ✓ Odgovori treba da slijede ovaj pristup:
 - ▶ Usmeno upozorenje
 - ▶ Usmeni ukor
 - ▶ Pisano upozorenje / ukor
 - ▶ Suspenzija sa posla
 - ▶ Otkaz sa posla
- ✓ Svi rukovodioci treba da budu obučeni za preduzimanje disciplinskih mjera.

Otkaz će biti odgovarajući odgovor na prekršaj u vidu ozbiljnog nedoličnog ponašanja, kao što je krađa ili neosnovani napad na kolegu. Svi predloženi otkazi se moraju dostaviti Disciplinskoj komisiji. Tokom svakog probnog perioda, gradonačelnik može dati otkaz zaposlenom zbog neprikladnog

izvršenja obaveza ili zbog neprihvatljivog izvršenja obaveza uz otkazni rok od 1 sedmice.

Rukovodioci treba da budu u mogućnosti da rješavaju samo slučajeve neodgovarajućeg izvršenja obaveza ili neprihvatljivog izvršenja obaveza u manje ozbiljnim slučajevima. Gdje je slučaj ozbiljniji, treba da proslijediti nivou iznad rukovodilaca. Službenik za LJR će sazvati disciplinski panel od 2-3 viša službenika (obično je uključen rukovodilac i on/ona) u roku od 14 dana od prijema iskaza. Svi iskazi se daju u pisanoj formi i zaposleni se poziva da da odgovor. Dokazi koji stoje iza iskaza će se provjeriti.

Saslušanjem na panelu će se zaposlenom dati mogućnost, uz pomoć kolege ako je potrebno, da predstavi svoj slučaj, pokaže dokaze i pozove svjedoke.

Žalba gradonačelniku protiv nalaza Panela će biti dozvoljeno u slučajevima konačnog pisanog upozorenja i otkaza.

Primjeri prekršaja

- 1. neposlušnost, neefikasnost, nestručnost, neadekvatno izvršenje obaveza ili neizvršenje dodijeljenih zadataka;**
- 2. zanemarivanje dužnosti ili nemar u radu, što dovodi do značajnog rizika od ličnih povreda ili nanošenja štete imovini;**
- 3. korišćenje intoksikanata, ili ilegalno korišćenje ili posjedovanje kontrolisanih supstanci na poslu, ili dolazak na posao pod dejstvom intoksikanata, ili korišćenje droga koje dovode do značajnog rizika u smislu nanošenja povreda sebi ili drugima, ili koje ometaju obavljanje posla;**
- 4. često ili prekomjerno odsustvo ili kašnjenje, ili zloupotreba prava na bolovanje;**
- 5. odsustvo sa dužnosti bez odobrenja, ili neobavješćavanje nadređenog o nemogućnosti dolaska na posao na vrijeme;**
- 6. osuda za krivično djelo, pri čemu bi takva osuda omela djelotvornost osoblja ili diskreditovala opštinu;**
- 7. kršenje pravila ili politike bezbjednosti;**
- 8. kršenje odredbi zakona, ili povelje opštine, propisa ili drugih opštinskih pravila ili uredbi;**
- 9. nepristojno ponašanje javnih ili drugih uposlenika, uvredljivo ponašanje ili ponašanje koje je neprikladno za službenika opštine;**
- 10. namjerna neposlušnost ili nepoštovanje zakonskih smjernica;**
- 11. neodgovarajuće korišćenje ili korišćenje opštinskih resursa za sopstvene potrebe, uključujući instrumente i opremu, materijale i pribor, vozila, objekte i površine, radno vrijeme i plaćene službenike;**
- 12. nepoštenje;**
- 13. prevara u obezbjeđivanju zapošljavanja;**
- 14. fizičko nasilje, uključujući učestvovanje u radnjama nanošenja fizičke povrede ili pokušaj izazivanja fizičke povrede, fizičko zastrašivanje ili verbalne prijetnje nasiljem;**
- 15. neovlašćeno obavljanje drugog posla;**

16. nepotizam**17. obezbjeđivanje opštinskih sredstava za neku političku partiju.****Žalbe**

Žalbe mogu obuhvatiti širok spektar pitanja, od nedostatka odgovarajućih mogućnosti obuke do načina rukovođenja.

Svaki zaposleni koji ima prigovor treba da žalbu napiše i prvo nastoji da stvar riješi neformalno sa svojim rukovodiocem. Ako to nije moguće, službenik treba da konsultuje službenika za LJR o mogućim sledećim koracima.

U početku će se ispitati pristup posredovanja. Ukoliko se pitanje ne može riješiti posredovanjem, službenik za LJR će sazvati odgovarajući panel da sasluša žalbu. Možda će biti potrebno da službenik za LJR sprovede preliminarnu istragu u cilju utvrđivanja osnovnih dokaza. Službenik koji ima prigovor može odabrati da bude u pratnji kolege ili predstavnika Sindikata.

Ukoliko je ishod žalbenog postupka neprihvatljiv za zaposlenog koji ulaže žalbu, moguće je uložiti žalbu višoj instanci.

Svaki žalbeni postupak može biti stresan. Prema svakoj uključenoj strani se treba odnositi mirno i sa poštovanjem. Ponašanje koje vodi uznemiravanju se neće tolerisati.

8. VOĐENJE EVIDENCIJE

- **Kancelarija za LJR će voditi ažuriranu evidenciju na siguran i povjerljiv način.**

Lična dokumentacija

Svaki član osoblja će imati individualni lični fajl. Ovi fajlovi su jako važni. Oni su povjerljivi i pristup njima je ograničen. Oni će se čuvati na sigurnom mjestu i ažuriraće se. Sadržat će sve neophodne informacije o zaposlenom, koje su relevantne za njegov / njen posao. Prekomjerne informacije i nemar u zaštiti podataka se mogu smatrati narušavanjem prava pojedinca na privatnost.

Čuvanje fajlova o službenicima je odgovornost službenika za LJR.

TIPIČAN SADRŽAJ DOKUMENTACIJE O ZAPOSLENIMA

- **Opis posla**
- **Aplikaciona forma i prateća dokumentacija kao što su rezultati testa**
- **Pisma sa uslovnom ponudom posla, konačna ponuda posla i ugovor, uključujući iznos plate**
- **Kopije svih relevantnih dokumenata koja potvrđuju kvalifikovanost za posao (npr., dokaz o stečenom obrazovanju)**
- **Obrasci za beneficije koje zaposleni koristi, uključujući medicinsko, penzijsko i druge beneficije, koje zahtijevaju podatke o zaposlenom**
- **Obrazac koji potvrđuje da je zaposleni dobio Priručnik za službenike**
- **Primjerci izvještaja o ocjeni učinka**
- **Evidencije o učešću u programima obuke**
- **Prisustvo i evidencija o plaćanju**
- **Dokumentacija o unapređenju, priznanjima i nagradama**
- **Pismene opomene i druge disciplinske odluke**
- **Sve druge relevantne informacije i prepiska**

- Pravila bezbjednosti lične dokumentacije će se utvrditi u pisanoj formi. Pristup će biti ograničen na osobe koje apsolutno moraju biti upoznate sa njima, kao što je službenik za LJR, zaposleni i, u određenim okolnostima, rukovodilac zaposlenog ili rukovodilac sektora.
- Neće sadržati više od suštinskih podataka; bespotrebne informacije će se eliminisati.
- Dokumenti u štampanom formatu će se čuvati na sigurnom mjestu pod ključem; kompjuterska dokumentacija će biti zaštićena lozinkom.

- Službenik za LJR će uraditi plan bezbjednosti dokumentacije i dobiti odobrenje za njega od gradonačelnika / šefa uprave.
- Primjenjivaće se principi zaštite podataka.

DIO 2

OKRUŽENJE LJR

9. STRATEŠKO PLANIRANJE

Opis posla će reflektovati ulogu člana osoblja u ostvarivanju strateških ciljeva opštine.

Kancelarija za LJR će ocijeniti postojeći kapacitet i nivoe stručnog znanja službenika u njihovoj pripremi za strateško planiranje.

Kancelarija za LJR će koristiti seminare i druge tehnike za pružanje pomoći službenicima i izabranim predstavnicima da razumiju vrijednost strateškog planiranja.

Kancelarija za LJR će pripremiti kadrovski plan kako bi se reflektovali ciljevi novog strateškog plana. To će se reflektovati na finansijsku strategiju.

Kancelarija za LJR će voditi seminare za službenika i izabrane predstavnike kako bi „prodala“ strateški plan i ulogu koju će oni imati.

Opštine ostvaruju najbolje rezultate kada znaju kuda idu i kako će tamo stići. To je strateško planiranje u akciji. Kompetentni službenici žele da vide kako njihov posao doprinosi širim ciljevima opštine. Strateško planiranje (uključujući finansijske strategije) pojašnjava te ciljeve i omogućava pripremu izvođačkih planova i opredjeljivanje resursa i podjelu odgovornosti.

Opis posla koji će usmjeravati rad svakog člana će se uraditi na osnovu strateških i operativnih planova opštine. Iako će rukovodstvo preuzeti kompletnu odgovornost za strateško planiranje, službenik za LJR je ima direktan interes u ovom procesu.

Koristi koje nudi Strateški plan:

- ***Daje viziju budućnosti opštine i njenog razvoja.***
- ***Daje značaj zadovoljavanju prioriteta lokalnih ljudi i organizacija.***
- ***Pomaže stvaranju dobrog ugleda.***
- ***Daje smjer opštini i usmjerava rukovodstvo ka ostvarivanju rezultata.***
- ***Povećava motivaciju pružanjem pomoći službenicima u obavljanju posla.***
- ***Može se koristiti kao instrument komunikacije.***

Pripremna razmatranja

Postoji određeni broj pitanja koja treba postaviti prije izrade opštinskog Strateškog plana:

- Da li postoji dovoljan kapacitet za pružanje podrške ovom procesu?
- Da li je opština dovoljno posvećena, poslovno orijentisana, proaktivna i orijentisana na rezultate?

- Da li su dugoročni ciljevi opštine dovoljno jasni?
- Da li su svi službenici i izabrani predstavnici upoznati sa značajem strateškog planiranja?
- Da li će rukovodioci biti spremni da koriste Strateški plan za usmjeravanje svog rada?
- Da li će efikasnija i djelotvornija opština naići na pozitivan prijem kod lokalnog stanovništva i organizacija?

Svaki član osoblja treba da bude upoznat sa prioritetima rukovodstva.

Jedan od značajnih zadataka službenika za LJR će biti pružanje pomoći službenicima i izabranim predstavnicima da razumiju vrijednost Strateškog plana i da ga iskoriste na najbolji način. Važno je da svi koji učestvuju u realizaciji Strateškog plana budu zastupljeni u svakom radnom timu koji je formiran u cilju usmjeravanja procesa strateškog planiranja, a naročito službenik za LJR.

Strateški plan će naročito utvrditi društveni-ekonomske usluge i razvoje koje opština nastoji da obezbijedi u predstojećem periodu. Realizacija Strateškog plana može zahtijevati:

- ✓ **Novu ekspertizu;** službenik za LJR će biti odgovoran za angažovanje pravih osoba i njihovu integraciju u opštinu.
- ✓ **Fokus na novim oblastima rada** za koje odgovornost preuzimaju postojeći rukovodioci; službenik za LJR će u tim slučajevima biti odgovoran za obuku.
- ✓ **Veće učešće lokalnog stanovništva i organizacija;** službenik za LJR će biti odgovoran za podizanje nivoa razumijevanja i vještina kod učešća građana i za komunikaciju između službenika i izabranih predstavnika.

SWOT analiza

Proces strateškog planiranja obično počinje analizom postojećeg okruženja. Obuhvata SWOT analizu (prednosti, slabosti, mogućnosti i prijetnje). Ovdje službenik za LJR ima ključnu ulogu:

- **Koji je postojeći kapacitet i nivoi stručnog znanja službenika?**
- **Da li su službenici zainteresovani za djelotvorno planiranje?**

Službenik za LJR će možda morati da sprovede istraživanje u cilju utvrđivanja postojećih percepcija, kapaciteta i stavova. Možda će biti potrebni seminari u cilju pojašnjavanja vrijednosti strateškog planiranja. Opština treba da odluči da li da ograniči svoje ambicije na postojeće nivoe kapaciteta i stručnog znanja službenika, ili da poveća kapacitete i stručno znanje službenika u cilju ostvarivanja većih ambicija.

Kapacitet za izvršenje

Kada vizija i budući planovi opštine počnu da dobijaju svoj oblik, službenik za LJR će imati dodatna pitanja koja treba da razmotri:

- U kojoj mjeri će opština imati na raspolaganju kapacitet i stručno znanje službenika, koje je potrebno za ispunjavanje njene misije i realizaciju planova?
- Da li neke službenike treba rasporediti na druge zadatke?
- Da li će se angažovati novi službenici, a drugima se dati otkaz?
- Da li će biti potrebna dalja ulaganja u obuku službenika?

Kao dio procesa strateškog planiranja, službenik za LJR će uraditi plan osoblja kako bi se obezbijedila dobra kadrovska osposobljenost opštine za efikasno i djelotvorno ostvarivanje predloženih ciljeva iz Strateškog plana. Plan osoblja će se reflektovati u finansijskoj strategiji koja prati Strateški plan.

Od posebnog značaja će biti to da li Strateški plan predviđa promjene. Osoblje obično oklijeva sa promjenama. Čini se da *status quo* predstavlja manju prijetnju. Promjenama, prema tome, treba upravljati. Učešće, iskrenost i dobra komunikacija su kritični faktori u upravljanju promjenama. Može biti potrebna obuka za nove uloge; neki će možda ostati bez posla. Službenik za LJR, u saradnji sa rukovodstvom opštine, će prema tome imati kritičnu ulogu u procesu upravljanja promjenama.

Upoznavanje sa Strateškim planom

Strateški plan treba tretirati na dinamičan način. Svaki novi član osoblja će imati primjerak Strateškog plana i imaće mogućnost da uvidi ulogu koju ima u ovome. Indikatori njihovog pojedinačnog učinka će reflektovati strateške indikatore učinka.

Prema tome, važno je upoznati druge sa Strateškim planom. Organizovaće se seminari, pisati članci, website će se ažurirati. Učinak treba mjeriti u odnosu na strateške ciljeve. Izazov za službenika za LJR će biti da službenicima i izabranim predstavnicima omogući sledeće:

- ✓ da razumiju Strateški plan,
- ✓ da uvide vezu između različitih društveno-ekonomskih elemenata,
- ✓ da uvide vezu sa svojim konkretnim ulogama.

10. UPRAVLJANJE UČINKOM

Opština će uvesti tehnike upravljanja učinkom u cilju poboljšavanja učinka opštine. U tom smislu će se konsultovati službenici o procesu obezbjeđivanja njihovog punog učešća.

Rukovodioci će identifikovati nekoliko ključnih indikatora učinka kako bi im se omogućilo da sistematski mjere učinak i utvrđuju ciljeve.

Uspostaviće se sistem za upravljanje podacima kako bi se omogućilo definisanje, prikupljanje i korišćenje odgovarajućih podataka za podršku indikatorima učinka.

Svaki član osoblja će proći godišnju ocjenu rada kako bi se utvrdila lična dostignuća, razmotrili planovi i identifikovale oblasti razvoja. One će se utvrditi u izvještaju o ocjeni rada, koji će sadržati plan ličnog usavršavanja.

Svi službenici će proći obuku za ocjenu rada.

Suštinska svrha lokalne samouprave jeste da obezbijedi dobru upravu, da nadgleda pružanje visokokvalitetnih usluga i da promoviše ekonomski, socijalni, ekološki i kulturni razvoj. Ključni resurs za pružanje dobre lokalne uprave jesu službenici opštine. Obezbijediće dobru lokalnu upravu jedino ako su i motivisani i kompetentni.

Misija LJR je da podigne nivoe učinka službenika. Iako angažovanje i obuka imaju veliku ulogu u animiranju i razvoju kvalitetnog osoblja, njihovim učinkom se može upravljati „pažljivo“, na način koji unapređuje standarde. U tome se sastoji upravljanje učinkom. Čak i ako najveća odgovornost pripada drugom rukovodiocu, službenik za LJR ima značajan interes u tome.

Upravljanje učinkom predstavlja sistematski pristup identifikovanju, prikupljanju i korišćenju podataka o učinku u cilju poboljšanja standarda pružanja usluga. Posebno se fokusira na utvrđivanje ključnih indikatora učinka u prioritetnim oblastima, postavljanje minimalnih standarda učinka i korišćenje godišnjeg procesa planiranja za postavljanje i praćenje ciljeva ka poboljšanju učinka.

Zašto je upravljanje učinkom korisno?

- Građani zaslužuju i očekuju usluge dobrog kvaliteta; upravljanje učinkom može poboljšati standarde usluga.
- Informacije o učinku su dostupne javnosti; lokalno stanovništvo može bolje razumjeti usluge koje se pružaju – gdje se ostvaruje uspjeh, gdje postoje problemi. To podstiče lokalno stanovništvo da pomaže u iznalaženju rješenja, čime se jača lokalna odgovornost.

- Informacije o učinku su dostupne rukovodiocima i izabranim predstavnicima; oni mogu uvidjeti na koji način mogu ostvariti bolju efikasnost, djelotvornost i vrijednost za novac.
- Informacije o učinku su dostupne liderima; oni ih mogu koristiti za slavljenje uspjeha, razmjenu dobre prakse, identifikovanje izazova, postavljanje prioriteta i djelotvornije opredjeljivanje resursa.
- Opštine mogu koristiti informacije o učinku kako bi svoj učinak uporedili sa učinkom drugih opština, čime im se omogućava da tragaju za najboljom praksom i uvedu nove inicijative.
- Informacije o učinku mogu pokazati opštinama koliko dobro zadovoljavaju nacionalne standarde.
- ZO može definisati set ključnih indikatora učinka od nacionalnog interesa kako bi se omogućilo poređenje učinka između opština i utvrđivanje najbolje prakse i oblasti kojima je potrebna podrška.

Upravljanje učinkom funkcioniše samo ukoliko se informacije o učinku koriste za poboljšanje standarda, a ne samo za potrebe izvještavanja. Službenici treba da prihvate upravljanje učinkom kao instrument za poboljšanje standarda sopstvenog učinka.

Koji su rizici upravljanja učinkom?

- Može poremetiti ponašanje rukovodioca; oni se mogu fokusirati samo na ono što treba mjeriti; mogu pribjeći manipulisanju podacima. Međutim, interna revizija učinka može smanjiti taj rizik.
- Neki indikatori učinka će biti pod uticajem faktora van kontrole rukovodilaca.
- Previše indikatora učinka mogu povećati birokratiju; treba se fokusirati samo na ključne indikatore.
- Službenici se mogu obeshrabriti ukoliko indikatori učinka pokažu da je pružanje usluga loše.

Primjer indikatora učinka:

<i>Indikatori inputa (resursi)</i>	<i>- jedinični troškovi - broj službenika - područje zemlje u upotrebi</i>
<i>Indikatori aktivnosti (proces)</i>	<i>- trend u korišćenju IT - rok za odgovore na žalbe</i>
<i>Indikatori ishoda (usluge)</i>	<i>- broj korisnika usluga - broj kilometara pređenih u pružanju usluga prevoza - nivo svijesti o usluzi - odnos korisnika usluga i potencijalnih korisnika - knjige iznajmljene od strane biblioteke % povećanja prihoda ostvarenog povećanjem broja korisnika usluga</i>
<i>Indikatori ishoda (uticaj na zajednicu)</i>	<i>- povećano učešće građana - smanjenje nezaposlenosti</i>

- Previše indikatora učinka može povećati birokratiju. U početku se treba fokusirati samo na ključne indikatore.
- Službenici mogu izgubiti motivaciju ukoliko indikatori učinka pokazuju da je pružanje usluga loše.

Nivoi indikatora učinka

Postoje različiti nivoi na kojima se može upravljati učinkom:

1. Nivo zajednice (npr., nivo rada u partnerstvu, uticaj na zajednicu),
2. Nivo opštine (npr., kvalitet usluga LJR),
3. Nivo usluga (npr., ciljevi pružanja usluga),
4. Nivo tima i pojedinca (lični ciljevi).

Ciljevi i indikatori na nižim nivoima treba da odslikavaju ciljeve i indikatore na višim nivoima.

Kriterijumi za djelotvorne indikatore učinka:

Relevantnost	Indikatori treba da mjere samo ono što je važno
Kredibilitet	Podaci treba da budu pouzdani i tačni
Blagovremenost	Podatke treba obezbijediti u pravo vrijeme
Jasnoća	Indikatori treba da budu jednostavni, dobro definisani i laki za korišćenje
Fokus	Broj indikatora treba da bude ograničen kako bi se obezbijedio fokus
Uporedivost	Podaci treba da budu uporedivi tokom vremena i sa drugim opštinama
Atribucija	Treba da bude jasno koje promjene u podacima o učinku nastaju kao rezultat aktivnosti same opštine
Isplativost	Treba da bude moguće prikupiti podatke po razumnoj cijeni
Osjetljivost	Indikatori ne treba da guše inovaciju; treba da budu osjetljivi na promjenu.

Definisanje indikatora učinka

Indikatore učinka treba pažljivo definisati. Ukoliko jedan indikator različiti ljudi različito tumače, njegova vrijednost će biti umanjena.

Utvrđivanje indikatora učinka

Ključna odgovornost pripada liderima i višem rukovodstvu, jer će indikatore učinka usmjeravati opštinski strateški ciljevi i prioriteti i ono što je mjerljivo. Oni će se utvrditi u konsultacijama sa službenicima jer će službenici biti ti koji pružaju informacije; oni treba da ih koriste za unapređenje standarda; oni treba da budu njihovi „vlasnici“.

ZO ili Vlada mogu predložiti određene ključne indikatore učinka. Naravno, to ne sprečava pojedince da utvrde sopstvene dodatne indikatore učinka u cilju upravljanja drugim aspektima svog učinka i da bi dobili snažniji osjećaj svrhe.

Stavljanje informacija o učinku na raspolaganje

Opština će svake godine izvještavati o svom učinku u prethodnoj godini u odnosu na ranije ciljeve i utvrditi svoje planove učinka za sledeću

godinu. Time će se pružiti informacije lokalnom stanovništvu i organizacijama i omogućit će se javna diskusija o dostignućima i prioritetima. Ova vrsta diskusije, tokom koje opština sluša, predstavlja suštinski elemenat za uključivanje šire zajednice u lokalnu samoupravu. **Godišnji izvještaj o učinku može biti osnova lokalne odgovornosti.**

Tehnike upravljanja učinkom

Postoje različiti načini kako opština može pristupiti upravljanju učinkom:

- kvartalno praćenje učinka kompanije i planova usluga,
- fundamentalna razmatranja učinka, naročito gdje podaci o učinku ukazuju na probleme u pružanju usluga,
- revizija učinka od strane internog i/ili eksternih revizora,
- analiza usluga od strane komisije Skupštine,
- utvrđivanje standarda na način kojim se upoređuje učinak opštine u konkretnim oblastima sa učinkom drugih opština (npr., kroz Benchmarking Clubs – klubove standarda),
- javne konsultacije,
- godišnje istraživanja zadovoljstva službenika,
- godišnje istraživanje zadovoljstva građana.

Uvođenje upravljanja učinkom

Važan je način na koji se uvodi upravljanje učinkom. Potrebno je mnogo konsultacija, tako da lideri razumiju na koji način će to doprinijeti ostvarivanju bolje lokalne uprave. Službenici treba da osjećaju da mogu koristiti tehnike za poboljšanje svog učinka. Indikatori učinka moraju reflektovati šta lokalno stanovništvo i organizacije smatraju važnim. To zahtijeva dobro tehničko rješenje i adekvatnu kulturu.

KRITIČNI FAKTORI USPJEHA

- ***Posvećenost lidera i rukovodilaca djelotvornom strateškom planiranju i planiranju usluga.***
- ***Spremnost lidera i rukovodilaca da prihvate loše vijesti, da uče iz grešaka i preduzmu aktivnosti za rješavanje problema vezanih za učinak.***
- ***Fokusiranje na mali broj dobro definisanih prioriteta i pratećih indikatora učinka.***
- ***Jasna veza između korporativnih ciljeva, indikatora učinka i ciljeva, planova usluga i sistema ocjene i nagrađivanja službenika.***
- ***Jasan i djelotvoran proces predstavljanja značaja i primjene upravljanja učinkom na nivou organizacije.***
- ***Objavljivanje podataka o učinku u javnom domenu (npr., u godišnjem izvještaju o učinku) na privlačan i razumljiv način.***

- **Široko razumijevanje i vlasništvo nad sistemom za upravljanje učinkom lokalnog nadležnog organa.**
- **Sistem značajnih podsticaja za rukovodioce i službenike u cilju ostvarivanja ciljeva.**
- **Spremnost da se slave lična i timska ostvarenja.**
- **Tijesna veza između informacija o učinku i ključnih strateških i budžetskih odluka.**

Ocjena učinka

Jedan od značajnih elemenata u upravljanju učinkom jeste sistem za ocjenu učinka za svakog člana osoblja. To će pomoći u pojašnjavanju očekivanja, postavljanju individualnih ciljeva i ciljnih oblasti, uspostavljanju prihvatljivih standarda učinka, identifikovanju slabosti i promovisanju djelotvornosti.

Većina organizacija nudi novim službenicima probni period u trajanju od 3 do 6 mjeseci tokom kojeg se novi član osoblja usmjerava i stiče relevantno iskustvo u opštini. Taj član osoblja prolazi prvu ocjenu učinka na kraju probnog perioda i donosi se odluka da li da se probni period produži, ili da se ponudi stalan posao ili da se odabere otpuštanje.

Početni uslov jeste da svaki član osoblja ima dobar, dinamičan opis posla (vidi poglavlje o zapošljavanju). Njime će se utvrditi obim i ciljevi posla, ključni ciljevi koje treba ostvariti i vještine i stavovi potrebni za dobar rad.

Ciljevi i ciljne oblasti će biti dosledni strateškim ciljevima i indikatorima opštine, koji su razvijeni kao dio strateškog planiranja i procesa upravljanja učinkom. Na taj način će svaki član osoblja moći da uvidi na koji način njegov/njen posao doprinosi ukupnom cilju opštine.

Prva faza sistema ocjene učinka je intervju za potrebe ocjene. On će se održavati u januaru svake godine, kada se svaki član osoblja formalno sastaje sa svojim rukovodiocem u cilju (i) razmatranja svog učinka u odnosu na ciljeve i ciljne oblasti, koji su utvrđeni (i dopunjeni gdje je potrebno) na početku prethodne godine i (ii) razmatranja prioriteta i ciljeva za predstojeću godinu.

Rizici u intervjuu za ocjenu učinka

- **Ocjena osobe, a ne učinka.**
- **Dozvoljavanje da se lične predrasude uvuku u svaki sud.**
- **Blagost u službi ljubavnosti i izbjegavanja složenih pitanja.**
- **Rangiranje svakog kao prosječnog jer je tako lakše.**
- **Strogost zbog potrebe da se pokaže ko je glavni.**
- **Generalizovanje tako da se izbjegava detaljno razmatranje individualnih karakteristika.**

Intervju za ocjenu rada se zasniva na formularu za ocjenu. Dobra je praksa da se prvo zatraži od člana osoblja da izvrši samo-ocjenu. To postaje polazište intervjua za ocjenu.

Intervju za ocjenu rada je povjerljiv, dvosmjerni dijalog orijentisan na budućnost, koji traje oko 1-1.5 sati. On pruža mogućnost otvorenog razgovora o trenutnom i budućem poslu – ciljevima i očekivanjima, izazovima na koje se nailazi, dobijenoj podršci (ili nedobijenoj, zavisno od slučaja), dostignućima i budućim planovima. Na taj način se mogu roditi nove ideje.

Ovaj intervju pruža mogućnost rukovodiocu da razmotri okruženje (objekte, tim, hijerarhiju, komunikacije, itd.) u kojem radi član osoblja radi, kao i da utvrdi gdje se mogu izvršiti poboljšanja.

Rukovodilac treba dobro da sluša i da bude spreman da primi mišljenje o svom rukovođenju od datog člana osoblja. Intervju se odnosi na zajednički rad, na timski rad.

I rukovodilac i član osoblja treba da očekuju proces ocjene rada tokom godine. Oni će voditi evidenciju o konkretnim ostvarenjima, problemima, stavovima i svemu za šta se smatra da utiče na rad tokom godine (npr., u vidu privatnog dnevnika ocjene rada). Ali, u slučajevima kada se može odati priznanje ili se određena pitanja mogu riješiti tokom godine, svakako nije mudro čekati do formalnog intervjua za ocjenu rada da bi se preduzele aktivnosti.

Intervju za ocjenu treba posmatrati kao razvojnu mogućnost, a ne kao mehanizam kontrole.

Rezultati intervjua će se zapisivati u izvještaju o ocjeni rada (vidi aneks gdje je dat model).

Savjeti za rukovodioca za dobar intevju za ocjenu rada

- ***Pažljivo se pripremite unaprijed,***
- ***Jasno utvrdite šta želite da postignete.***
- ***Obezbijedite da nema prekidanja.***
- ***Oslobodite člana osoblja; slušajte dobro i otvorenog uma; razumijte stanovište člana osoblja.***
- ***Neka član osoblja započne sa samo-ocjenom.***
- ***Nastavite sa ostvarenjima; dajte pohvalu gdje je treba dati.***
- ***Budite konstruktivni u vezi sa slabostima člana osoblja; pokušajte da razumijete razloge; utvrdite načine za njihovo prevazilaženje; ako je moguće, povežite ih sa mogućnostima obuke.***
- ***Držite se činjenica i dokaza.***
- ***Iskoristite mogućnost da dobijete mišljenje o svom načinu rukovođenja.***

- **Završite intervju sa jasnim ciljevima za svakog od vas za predstojeću godinu.**
- **Zapišite važne tačke odmah nakon intervjua.**
- **Ispoštujte sve preuzete obaveze.**

Jedan od ishoda intervjua za ocjenu rada će biti plan za sve buduće obuke i usavršavanje datog člana osoblja. Svrha će biti poboljšanje njegovog/njenog stručnog znanja u cilju zadovoljavanja potreba organizacije ili unapređivanja karijere datog člana osoblja. To će biti utvrđeno u planu ličnog usavršavanja.

U slučajevima kada se očekuje težak intervju, opravdano je da mu prisustvuje službenik za LJR. U slučajevima lošeg rada, neophodna je iskrenost i korišćenje intervjua za pažljivo planiranje načina na koji će dati član osoblja poboljšati rad tokom predstojeće godine. Opcija preduzimanja disciplinske mjere je tu za ozbiljne slučajeve lošeg rada.

Rukovodilac će uraditi nacrt izvještaja o ocjeni rada za datog člana osoblja, koji će dostaviti na davanje komentara i usvajanje. I član osoblja i rukovodilac će potpisati usvojeni izvještaj; on će se čuvati kao dio lične dokumentacije člana osoblja.

Kritični faktori uspjeha

- **Razumijevanje zašto je ocjena rada vrijedna za osoblje i za rukovodioca i korisna za opštinu.**
- **Poznavanje misije, strategija i planova opštine.**
- **Stalna komunikacija o radu tokom godine, tako da nema iznenađenja na intervjuu o ocjeni rada.**
- **Izrada ličnih planova usavršavanja za sve službenike.**
- **Voditi računa da je svaki sud o radu službenika uravnotežen.**
- **Otvorenost o prednostima i slabostima.**
- **Pokazivanje posvećenosti rukovodioca ovom procesu.**

U slučajevima neriješenog neslaganja, član osoblja može uložiti žalbu rukovodiocu na višem položaju.

Preporučuju se neformalne kvartalne i polugodišnje analize između člana osoblja i rukovodioca. One će omogućiti poboljšanje učinka i učiniti intervjue o ocjeni rada konstruktivnijim.

Kao što će svaki član osoblja biti predmet ocjene rada, koju će izvršiti njegov/njen rukovodilac, svaki rukovodilac će biti predmet ocjene rada od strane osobe kojoj on/ona izvještava. [Za najviše zvaničnike, tu ocjenu obično vrši gradonačelnik.]

11. KOMUNIKACIJE

Oština će prioritet dati dobroj internoj i eksternoj komunikaciji, prepoznajući da svaki član osoblja ima svoju ulogu u unapređenju komunikacije.

Opština vjeruje u značaj transparentnosti u rukovođenju osobljem, kao i u uključenju zajednice. Transparentnost se zasniva na dobroj komunikaciji.

Opština će uraditi Strategiju komunikacije i Akcioni plan kao osnovu za profesionalniji pristup komunikaciji.

Djelotvorna komunikacija se odnosi na način na koji opština komunicira, interno i eksterno. Nije glavna uloga LJR da obezbijedi dobru komunikaciju. Ona pripada naročito liderima opštine, višim rukovodiocima i službeniku za komunikaciju ukoliko on postoji.

Ali, dobra komunikacija je dio djelotvornog okruženja LJR, a službenik za LJR će biti u potpunosti uključen.

Dobra komunikacija je dvosmjerna komunikacija.

Dobra interna komunikacija značajno poboljšava efikasnost, djelotvornost i moral službenika i izabranih predstavnika. Ona promovira timski rad; stvara ponos; poboljšava učinak.

Dobra komunikacija može poboljšati reputaciju opštine i promovirati je kao atraktivno mjesto za život, rad i poslovanje.

Dobra eksterna komunikacija pomaže uključivanju lokalnog stanovništva i organizacija u rad opštine i upoznaje ih sa napretkom i izazovima.

Definicija interne komunikacije

„Slušanje, podstiče davanje mišljenja i kontinuirani dijalog sa službenicima i izabranim članovima; informiše, uvjerava i vrši uticaj odgovarajućim korišćenjem niza kanala komunikacije; gradi / koristi mreže kroz koje komunicira; podstiče učešće i odgovornost.“

Svaka opština treba da ima **Strategiju komunikacije i Akcioni plan**. LJR će imati značajnu ulogu u osmišljavanju strateškog i operativnog pristupa komunikaciji.

Svako ima ulogu u komunikacijama:

- **Službenici koji direktno rade sa klijentima** treba da razumiju prioritete višeg rukovodstva, tako da mogu uvidjeti svoj posao u širem kontekstu.
- **Rukovodioci** treba da razumiju potrebe službenika i realnost direktnog rada sa klijentima, tako da mogu pružiti odgovarajuće smjernice i podršku.

Izabrani predstavnici i službenici koji direktno rade sa klijentima su najznačajniji ambasadori opštine.

- **Lideri** treba da budu svjesni kvaliteta i pristupačnosti usluga ukoliko žele da svoje napore usredsrede na podizanje standarda.
- **Izabrani predstavnici** treba da razumiju širi kontekst rada opštine ukoliko treba da djelotvorno zastupaju potrebe građana.

Ključni principi interne komunikacije

- ***Dobra, iskrena i otvorena dvosmjerna komunikacija je krv u venama svake uspješne organizacije.***
- ***Snažna komunikacija je od suštinskog značaja za način na koji jedna opština radi i pruža usluge.***
- ***Informacije treba razmjenjivati i stavljati na raspolaganje.***
- ***Sva komunikacija – usmena, pisana, elektronska, umjetnička – treba da bude jasna, lako razumljiva, blagovremena i savremena.***

Da bi se pomoglo jačanju komunikacije na nivou opštine, uradiće se godišnji plan ključnih događaja koji imaju implikacije na internu komunikaciju. Internet stranica opštine će se održavati interesantnom i ažuriraće se. Lideri će obezbijediti sveobuhvatan protok informacija.

Svaki rukovodilac ima ulogu u komunikacijama u cilju:

- realizacije strategije komunikacije i dobrog informisanja svojih službenika,
- održavanja redovnih sastanaka sa liderima i službenikom za LJR u cilju analiziranja komunikacija i davanja mišljenja o relevantnim pitanjima,
- utvrđivanja pitanja za agende, itd., koja imaju implikacije na komunikaciju i dogovaranja o neophodnim aktivnostima u vezi sa njima,
- obezbjeđivanja učešća u izradi opštinskog biltena, informativnih mailova i internet stranice.

Instrumenti interne komunikacije

- *razgovori licem u lice,*
- *telefonski pozivi,*
- *emailovi,*
- *sastanci,*
- *seminari,*
- *rukovodioci primjenjuju „walk the talk“*
- *prijemi*
- *oglasne table,*
- *poster,*
- *bilteni,*
- *snimljeni razgovori,*
- *cirkularna pisma,*
- *cc liste,*
- *registar.*

Službenik za LJR će uraditi Obaveze komunikacije, koje će davati smjernice za internu komunikaciju (vidi primjer dolje).

Obaveza komunikacije

- *Obavještavaćemo naše službenike i izabrane predstavnike o pitanjima i događajima koji utiču na opštinu i objasniti uticaj koji će ostvariti.*
- *Konsultovaćemo naše službenike, kroz formalne i neformalne kanale, o razvoju politike, praksi i procedura.*
- *Saslušaćemo i razgovaraćemo svakodnevno sa kolegama i izabranim predstavnicima.*
- *Pružaćemo obuku za komunikaciju svim službenicima i izabranim predstavnicima.*

Ocijenićemo naš uspjeh:

- *Sprovođenjem istraživanja službenika / izabranih predstavnika u godini 1 (i svake naredne godine) što će nam omogućiti da utvrdimo standarde za poboljšanje i definisanjem čvrstih ciljeva za poboljšanja za budućnost.*
- *Konstantnim monitoringom djelotvornosti kanala komunikacije na svim nivoima.*
- *Monitoringom „sposobnosti komunikacije“ relevantnih službenika u okviru ocjene godišnjeg rada.*

Uradiće se Akcioni plan interne komunikacije (vidi model dolje) i dostaviti višem rukovodstvu na usvajanje. Svake godine će se formalno razmatrati.

Prepreke dobroj internoj komunikaciji

Čak i najbolje isplanirana komunikacija se može suočiti sa preprekama, bilo da se radi o „fizičkim“ preprekama (loša telefonska linija, zagubljeno pismo,

previše informacija) ili „emotivnim“ preprekama (sukob ličnosti, kulturološke ili jezičke razlike).

Koji su najočigledniji problemi koji mogu uticati na komunikaciju opštine?

- ✓ nedostatak komunikacije između izabranih predstavnika i službenika,
- ✓ nedostatak komunikacije među samim službenicima,
- ✓ nedovoljno česti sastanci višeg rukovodećeg tima,
- ✓ nedovoljan broj službenika za izradu instrumenata komunikacije,
- ✓ kulturološke ili jezičke razlike,
- ✓ političke tenzije između strana,
- ✓ nedostatak interesovanja opštine za lokalno stanovništvo,
- ✓ nedovoljno razumijevanje misije lokalnog nadležnog organa,
- ✓ nedovoljno vjerovanje lidera u značaj komunikacije.

MODEL AKCIONOG PLANA – INTERNA KOMUNIKACIJA

<i>TIPIČNE AKTIVNOSTI</i>	<i>GODINA 1</i>	<i>GODINA 2</i>	<i>GODINA 3</i>	<i>ODGOVORNOST</i>	<i>NAPREDAK</i>
<i>Formirati grupu za komunikaciju</i>					
<i>Izvršiti reviziju internih publikacija</i>					
<i>Uspostaviti radni Intranet</i>					
<i>Objaviti korporativni dnevnik</i>					
<i>Uvesti obuku službenika za komunikaciju</i>					
<i>Sprovesti istraživanje službenika / izabranih predstavnika</i>					
<i>Pripremiti i poslati e-mailove za informisanje službenika</i>					
<i>Organizovati redovne seminare za službenike i izabrane predstavnike</i>					
<i>Dostaviti rezultate sastanaka Komisije</i>					

Upamtite:

- službenicima su potrebne detaljne informacije o lokalnim inicijativama i političkim odlukama; oni će imati zanimljive sugestije;
- službenici vole „interne“ novosti o dostignućima i pitanjima rukovođenja;
- višim rukovodiocima su potrebne detaljne informacije o političkim i tehničkim pitanjima; žele da znaju više o pitanjima šire lokalne uprave;
- izabranim predstavnicima su potrebne informacije o ključnim pitanjima i dostignućima opštine.

12. JAVNA ETIKA

Opština će staviti javnu etiku u središte svog rada; zahtijevaće najviše standarde profesionalizma od svojih službenika.

Opština će objaviti Etički kodeks i formirati Etičku komisiju.

Opština će postaviti transparentnost i odgovornost u središte Etičkog kodeksa. Time će se podstaći veće učešće lokalnog stanovništva i organizacija, uključujući medije, u njenom radu.

Opština će analizirati svoje procese i procedure kako bi se obezbijedilo da ne postoje radna mjesta koja su podložna korupciji kroz prekomjerni monopol i donošenje slobodnih odluka.

Opština će tretirati kršenje Etičkog kodeksa izuzetno ozbiljno.

Transparentnost

U cilju obezbjeđivanja transparentnosti, opština će staviti na raspolaganje sve informacije o uslugama, procesima i procedurama u vidu brošura, putem interneta i pristupnih tačaka. Proces donošenja odluka će biti transparentan. Godišnje istraživanje među građanima će obuhvatiti pitanja o transparentnosti.

Svi službenici će proći obuku o transparentnosti. Uspostaviće se mehanizmi za reviziju, kao što su prijave za posao i prijave za dobijanje dozvola za gradnju. Od službenika se očekuje da prijave svaki sukob interesa, npr. u tenderima za potpisivanje ugovora, kako bi se izbjegao nepotrebnii uticaj. Žalbe će se rješavati efikasno i korektno.

Nulta tolerantnost za korupciju

Neznanje neće biti izgovor za korumpirano ponašanje. Akcenat će biti na dobroj informisanosti i komunikacijama. Opština smatra javne nabavke važnim za pružanje vrijednosti za novac. Svi procesi će se podvrgavati redovnim revizijama. Podmićivanje će se tretirati veoma ozbiljno.

Učešće građana

Opština će promovisati snažno demokratsko predstavljanje. Građani će se informisati i slušaće se njihovo mišljenje. Lokalna tijela, kao što su seoska udruženja, će se formirati u slučajevima kada lokalni savjeti i donošenje odluka dodaju vrijednost. Opština će podržati partnerstva sa drugim opštinama, NVO i privatnim sektorom u slučajevima kada će se na taj način obezbijediti efikasnije, djelotvornije i pristupačno pružanje usluga.

Profesionalizam

Službenici će se zapošljavati i unapređivati na osnovu zasluga. Svi službenici će imati ažurirane opise poslova i proći punu obuku za uvođenje u posao, uključujući obuku u oblasti etike. Dalja obuka i usavršavanje će biti na

raspolaganju u cilju podizanja nivoa stručnosti, poboljšanja standarda rada i povećanja njihovog potencijala da daju doprinos radu opštine.

Odgovornost

Objavljiivaće se informacije o prihodima i rashodima opštine. Lokalno stanovništvo i organizacije će se blagovremeno konsultovati o nacrtu budžeta, tako da se njihovo mišljenje može uzeti u obzir prilikom utvrđivanja finansijskih prioriteta. Sve finansijske odluke će se obrazlagati na osnovu vrijednosti, vrijednosti za novac i interesa opštine.

Nacrt godišnjeg izvještaja o radu će biti predmet konsultacija. Njime će se slaviti dostignuća, biće otvoren u vezi sa razlozima nedovoljno dobrog rada i razmatraće buduće prioritete.

Lideri

Lideri opštine će biti primjer javne etike. Službenik za LJR će učestvovati u planu u cilju promovisanja etike u organizaciji. Postaviće se ciljevi i planiraće se analize procesa. Standardi i odgovornosti će se jasno utvrditi i pratiti. Opština će koristiti Standarde javne etike ZO za vršenje samo-procjene u odnosu na priznate standarde i preduzimaće radnje u pravcu otklanjanja svih nedostataka.

Jedan od dobrih načina za vođenje debate o korupciji je da se od službenika traži da urade IQ test za korupciju i da se nalazi razmatraju na sastancima timova.

IQ test za korupciju

Ja sam mišljenja da:	1	2	3	4
<i>Korupcije ima svuda. Ništa se ne može uraditi po tom pitanju.</i>				
<i>Korupcija je nejasan koncept i kulturološki određen. Ono što se na jednom mjestu smatra korupcijom se neće posmatrati na taj način na nekom drugom mjestu.</i>				
<i>Eliminisanje korupcije će izazvati masivne društvene promjene. To prevazilazi kapacitete opštine.</i>				
<i>Korupcija nije naročito štetna. Ona može povećati efikasnost u našem političkom i ekonomskom sistemu.</i>				
<i>Korupcija je prirodan način poslovanja.</i>				
<i>Korupcija počinje na vrhu. Ostali moraju pratiti.</i>				
<i>Ima previše drugih prioriteta da bi se trošilo vrijeme na korupciju. Demokratija će na kraju učiniti da ona nestane.</i>				
<i>Korupcija ne postoji u našim opštinama. O tome ne treba brinuti.</i>				
<i>Troškovi rješavanja korupcije će nadmašiti benefite.</i>				
<i>Napori da se izliječi korupcija će povrijediti nedužne ljude.</i>				
UKUPAN BROJ BODOVA				

Ukoliko se smatra da je korupcija nevažna ili da ju je nemoguće riješiti, onda opština neće moći da promoviše etičku lokalnu upravu.

13. LIDERI

Uvođenje funkcije rukovođenja ljudskim resursima neće funkcionisati djelotvorno bez proaktivne podrške lidera opštine.

Uloga lidera

Učinak službenika zavisi od okruženja u kojem službenici rade. Lideri imaju ključnu ulogu u stvaranju tog okruženja.

- Obezbijediti da su strateški ciljevi opštine pripremljeni u konsultacijama sa interesnim grupama u cilju odslikavanja lokalnih prioriteta i da se kontinuirano koriste za davanje smisla svrsi i usmjeravanje službenika.
- Obezbijediti dobru internu i eksternu komunikaciju, kako (i) vertikalnu od lidera ka službenicima koji direktno rade sa klijentima i obratno, tako i (ii) horizontalnu od službenika ka lokalnom stanovništvu, medijima i organizacijama i obratno.
- Delegirati ovlaštenja rukovodiocima i šire tako da službenici imaju dovoljno ovlaštenje da izvrše svoja zaduženja na efikasan, djelotvoran, fleksibilan i konstruktivan način.
- Pratiti sistem za upravljanje učinkom koji se oslanja na strateške ciljeve u svrhu (i) utvrđivanja ciljeva, ciljnih oblasti i ciljeva za službenike, (ii) identifikovanja i praćenja ključnih indikatora učinka, (iii) pružanja sveobuhvatnih podataka o učinku, (iv) podržavanja obuke i usavršavanja osoblja i (v) podržavanja odgovarajućeg procesa odgovornosti.
- Obezbijediti da su strukture, sistemi i procesi osmišljeni tako da službenicima omogućavaju efikasan i djelotvoran rad.

Svako na rukovodećem položaju treba da ima dovoljno poniznosti da prepozna nedostatke u svom rukovođenju i odlučnosti da kontinuirano poboljšava svoju lidersku kompetenciju.

Funkcija LJR je tu da prati i podiže standarde i poboljšava zapošljavanje, raspoređivanje, rukovođenje i ocjenu službenika i da podrži lidere u uspostavljanju pravog okruženja LJR.

To znači da je odnos između službenika za LJR i lidera, naročito gradonačelnika i šefa uprave, kritičan. Moraju imati povjerenje jedni u druge i smatrati razvoj profesionalnog pristupa ULJR prioritetom svakog od njih.

Razvoj pravog liderstva

Službenik za LJR takođe ima ulogu pružanja pomoći liderima opštine da razviju svoju lidersku kompetenciju.

Liderstvo počinje od izazova sa kojim se opština suočava. Ovaj izazov uključuje pružanje usluga visokog kvaliteta, razvoj infrastrukture, privlačenja investicija i smanjenje siromaštva i nezaposlenosti. Lideri treba da razumiju izazove, da rade sa lokalnim stanovništvom i organizacijama i raspoređuju službenike u cilju rješavanja izazova.

Svi službenici imaju liderski kapacitet. Znak djelotvorne opštine je kada kod svakog službenika probudi liderstvo.

Liderstvo je važno za svako radno mjesto, koje podrazumijeva odgovornost za rukovođenje službenicima. Svaki rukovodilac doprinosi okruženju LJR. Način na koji rukovodioci podržavaju službenike za koje su odgovorni je kritično za njihovu djelotvornost. Svaki rukovodilac treba da bude sposoban da:

- obavještava službenike o pitanjima koja utiču na rad i ozbiljno tretira njihova mišljenja,
- delegira dovoljno odgovornosti službenicima u slučajevima kada to može poboljšati efikasnost i djelotvornost njihovog rada,
- identifikuje prepreke koje stoje na putu djelotvornom učinku službenika i da ih umanja ili otkloni,
- predstavlja interese službenika na najvišim nivoima,
- podstakne dobar radni odnos između izabranih predstavnika i službenika,
- prepozna postignuća službenika i preduzme radnje za smanjenje ili eliminisanje lošeg učinka,
- iskoristi sistem za upravljanje učinkom na način koji uključuje službenike.

ANEKS 1

UPITNIK ZA REVIZIJU LJR U OPŠTINI

Ovo istraživanje će omogućiti liderima / službeniku za LJR da izvrši ocjenu kvaliteta praksi LJR i omogućiti službenicima da predstavljaju svoje ideje za poboljšanje.

1. Korporativna vizija i strategija

a) Kako opština može jasnije predstaviti:

Stratešku viziju?	
Strateške ciljeve?	
Korporativne vrijednosti?	

b) Kako bi opština mogla poboljšati način na koji predstavlja svoju viziju, ciljeve i vrijednosti interesnim grupama?

Interne interesne grupe	Eksterne interesne grupe

c) Šta bi još opština mogla uraditi da dobije mišljenja svojih službenika o svojoj viziji, ciljevima i vrijednostima, ili da ih uključiti u navedeno?

d) Šta bi još opština mogla uraditi na praćenju odgovarajuće implementacije svoje vizije, strategija i planova?

2. Ocjena rada

a) Koliko djelotvorno opština analizira rad službenika, formalno i neformalno?

Viši rukovodioci	
Srednje rukovodstvo	
Mlađi rukovodioci	
Operativni	

službenici	
Administrativni / kancelarijski službenici	
Ostalo osoblje	

b) Koja se poboljšanja mogu izvršiti kod ocjene rada u smislu:

Razmatranja ukupnih ciljeva / ciljeva sekretarijata / timskih ciljeva?	
Razmatranja uloge i obaveza / odgovornosti službenika?	
Dogovora o ciljevima službenika?	
Razmatranja vještina i kompetencija službenika?	
Razmatranja ponašanja i stavova službenika?	
Usvajanja Plana ličnog usavršavanja službenika?	
Utvrđivanja potencijala i mogućnosti za napredovanje službenika u karijeri?	
Razmatranja učinka tima?	
Veze između ocjene ličnog rada i timskog učinka i plate?	
Opštinskog razmatranja sistema za ocjenu rada?	
Povratne informacije iz istraživanja među službenicima?	
Organizacije i revizije kompletne dokumentacije i ocjena?	
Mogućnosti službenika da da mišljenje o radu i stavovima rukovodilaca?	
Procesa uključivanja mišljenja službenika o radu opštine u organizaciju?	
Mišljenja o procesu ocjene rada od strane ocjenjivača i službenika?	

3. Obuka i usavršavanje

Kako se može poboljšati razvoj i realizacija uloge opštine vezane za obuku službenika?

Način na koji se ocjenom utvrđuju potrebe službenika za obukom i usavršavanjem.	
Način na koji se planovi ličnog usavršavanja uključuju u opštinski plan obuke.	
Način na koji se vrši ocjena potreba opštine za obukom.	
Način na koji se potrebe opštine za obukom usklađuju sa Strateškim planom.	
Način izrade opštinskog plana obuke.	
Angažovanje kompetentnih službenika za pružanje podrške ulozi opštine u obuci i usavršavanju službenika.	

Način na koji opština utvrđuje potrebe za obukom i usavršavanjem službenika?	
Način na koji opština finansira obuku i usavršavanje službenika?	
Način na koji opština koristi svaku obuku koju prolaze službenici.	
Način na koji opština prati i vrši evaluaciju obuke i usavršavanja službenika.	

4. Osmišljavanje posla

Koliko su djelotvorni opisi poslova službenika?

Da li opisi poslova na pravi način odlikavaju ciljeve radnog mjesta, kriterijume za dobro obavljanje posla, odgovornosti osobe na datom radnom mjestu i potrebne kvalitete i kvalifikacije osobe na datom radnom mjestu?	
Da li postoji ažuriran opis posla za svakog službenika? Ako ne postoji, zašto?	
Da li se opisi poslova mogu bolje iskoristiti kao polazište za ocjenu rada?	
Koliko dobro proces ocjene rada utvrđuje promjene u ciljevima službenika sa promjenom prioriteta za sledeću godinu?	
Da li bi rukovodioci mogli djelotvornije koristiti opise poslova službenika u svojoj rukovodećoj ulozi?	

5. Delegiranje

U kojoj mjeri bi se ovlašćenje, sloboda donošenja odluka i uticaj na rad i odnose mogli poboljšati za:

Više rukovodioce?	
Srednje rukovodstvo?	
Mlađe rukovodioce?	
Operativno osoblje?	
Administrativno/kancelarijsko osoblje?	
Ostalo osoblje?	

6. Zapošljavanje, odabir i napredovanje u karijeri

a) **Koliko dobro opština koristi sledeće elemente pri zapošljavanju i odabiru? Da li su poboljšanja moguća?**

Formalni opis posla	
Strukturirana aplikaciona forma	
Strukturirani intervjui	
Specifični testovi (sklonosti i sposobnosti)	

Igre simulacije	
-----------------	--

b) U kojoj mjeri se odluke o zapošljavanju i odabiru zasnivaju na drugim osnovama, osim na zaslugama?

Ne uopšte	
Donekle	
U značajnoj mjeri	

c) Koliko dobro bi opština mogla koristiti sledeće za pružanje podrške napredovanju svojih službenika u karijeri?

Interni oglasi	
Identifikovanje službenika sa potencijalom	
Karijerno savjetovanje	
Lično usavršavanje za buduće uloge	
Planiranje karijere	

7. Prioriteti LJR

a) Koji su ključni ciljevi i prioriteti opštine u poboljšanju uprave, lokalnom razvoju i pružanju usluga u predstojećoj godini/godinama?

--

b) Koji su ključni ciljevi i prioriteti opštine u poboljšanju sopstvene organizacije i rada u predstojećoj godini/godinama?

--

c) Šta LJR treba da urade da pruže podršku ostvarivanju eksternih i internih ciljeva, koji su utvrđeni pod a) i b) u gornjem tekstu?

--

d) Koje su prednosti i slabosti opštinske organizacije i mogućnosti i prijetnji sa kojima se suočava?

Prednosti	Slabosti
Mogućnosti	Prijetnje

- e) Šta LJR treba da urade da zasnuju svoje aktivnosti na prednostima, smanje slabosti, iskoriste mogućnosti i upravljaju prijetnjama (identifikovano u SWOT analizi pod d) u gornjem tekstu?

- f) Šta LJR treba da urade u cilju pojašnjavanja vrijednosti opštine (npr., kvalitet, usluge za korisnike, inovacija, timski rad, lična nadležnost i odgovornost)?

- g) Šta LJR treba da urade da bi poboljšali motivaciju i posvećenost službenika (npr., u smislu komunikacije, delegiranja i slavljenja dostignuća)?

- h) Šta LJR treba da urade da bi podržali poboljšanja u radu?

- i) Šta LJR treba da urade da bi se poboljšao kapacitet resursa opštine?

- j) U kojoj mjeri prakse postojećih LJR zadovoljavaju buduće potreba opštine? Šta treba uraditi u vezi sa bilo kojom neadekvatnošću? Koji su novi procesi i prakse LJR potrebni?

- k) Koji novi ili promijenjeni stavovi / ponašanje / vještine službenika su potrebne opštini za budućnost?

- l) Koje nove ili izmijenjene strukture, sistemi i procesi su potrebni opštini za rješavanje budućih izazova?

m) U kojoj mjeri opština na najbolji način koristi iskustvo i stručno znanje službenika?

n) Da li opština dovoljno ulaže u obuku i usavršavanje službenika? Da li bi trebalo uraditi više?

o) Da li postoje potencijalna ograničenja radu opština u vidu nedostatka vještina i odnosa sa službenicima? Šta treba uraditi u vezi sa tim?

p) Da li su troškovi zapošljavanja službenika previsoki? Ako jesu, šta se može uraditi u vezi sa tim?

q) Da li postoje planovi organizacije opštine gdje postoji prevelik broj službenika, ili službenika sa neodgovarajućim iskustvom i stručnim znanjem? Ako postoje, šta se može uraditi po tom pitanju?

r) Koja je priroda kulture opštine? U kojoj mjeri to pomaže / ometa učinak?

s) U kojoj mjeri se opština priprema za promjenu (političku, ekonomsku, socijalnu, zakonsku, ekološku)? Da li treba uraditi više?

8. Informacije o LJR

Sledeća tabela o učinku LJR predstavlja ključni instrument koji koristi službenik za LJR za ocjenu učinka LJR u nekoliko oblasti. Popunjavanjem

ove tabele svake godine, službenik za LJR može pružiti informacije liderima o trendovima LJR. Ostale mjere se mogu dodati u skladu sa prioritetima.

Godina: januar – decembar

KATEGORIJA SLUŽBENIKA	BROJ	EKVIVALENT PUNOG RADNOG VREMENA	PUNO RADNO VRIJEME (sati po sedmici)	POLA RADNOG VREMENA
Stalni				
Povremeni				
Ostalo				

INDIKATORI UČINKA	PODACI O UČINKU	PROMJENA OD PROŠLE GODINE
1. Broj dana obuke po zaposlenom		
2. Troškovi obuke po zaposlenom		
3. Troškovi obuke kao % ukupnih troškova službenika		
4. Prosječno vrijeme potrebno za zapošljavanje		
5. Prosječan broj oglasa za posao		
6. % službenika koji odlaze u prvoj godini		
7. Stopa mijenjanja službenika		
8. Radni dani izgubljeni zbog bolesti ili odsustva		
9. Broj službenika bez opisa posla		
10. % službenika koji su dobili ocjenu učinka		
11. Broj / % rukovodilaca koji prolaze obuku u oblasti upravljanja učinkom		
12. Broj preranih penzija		
13. Broj raskida ugovora		
14. Broj radnika koji su tehnološki višak		
15. Prosječan broj kadrovskih službenika po zaposlenom		

16. Prosječni troškovi plate LJR po zaposlenom		
17. Troškovi LJR kao dio ukupnih troškova službenika		

ANEKS 2

UPITNIK ZA ISTRAŽIVANJE MEĐU SLUŽBENICIMA

Ovo istraživanje će omogućiti službenicima da liderima predstave svoje mišljenje o kulturi i učinku opštine. To će podstaći dublje angažovanje službenika u radu opštine i pružiti ideje liderima o dobrim praksama.

PITANJE 1 – osnovni podaci

1a	Da li živite na području opštine?	
1b	U kojem sektoru radite?	
1c	Koja je Vaša funkcija?	

PITANJE 2 – komunikacija sa rukovodstvom

	1 U potpunost i se slažem	2 Donekle se slažem	3 Niti se slažem niti se ne slažem	4 Donekle se ne slažem	5 U potpunost ti se ne slažem
Naši načini interne komunikacije su dobri					
Moj rukovodilac i ja dobro komuniciramo					
Rukovodilac mog sektora i ja dobro komuniciramo					
Mislim da bi dobrodošla poboljšanja u internoj komunikaciji					

PITANJE 3 – upravljanje učinkom

	1 U potpunost i se slažem	2 Donekle se slažem	3 Niti se slažem niti se ne slažem	4 Donekle se ne slažem	5 U potpunost ti se ne slažem
Jasni su mi ciljevi i zadaci koje treba da ostvarim					
Rukovođenje stvara okruženje u kojem mogu raditi najbolje					
Na dobar način koristimo indikatore učinka za poboljšanje učinka					
Koristim ocjenu rada za identifikovanje obuke i razvoja koje mi je potrebno					

PITANJE 4 – delegiranje

	1 U potpunost i se slažem	2 Donekle se slažem	3 Niti se slažem niti se ne slažem	4 Donekle se ne slažem	5 U potpunost i se ne slažem
Imam dovoljno ovlaštenja i resursa da dobro realizujem svoje nadležnosti					
Moj rukovodilac mi pruža odgovarajuću podršku kada mi je to potrebno					
Rukovodioci saslušaju dobro kada im predstavljam izazove sa kojima se suočavam					

PITANJE 5 – korišćenje kompjutera u internoj komunikaciji

	1 Nikada nisam pročitao/la relevantne djelove	2 Obično ne čitam relevantne djelove	3 Ponekada pročitam relevantne djelove	4 Često pročitam relevantne djelove
Poruke				
Informacije				
Agende i zapisnike sa sastanaka				

PITANJE 6 – korišćenje internet strane lokalnog nadležnog organa

1 Nemam pristup internet stranici opštine	2 Imam pristup internet stranici, ali je ne koristim	3 Ponekad se ulogujem na internet stranicu i pogledam	4 Često se logujem na internet stranicu i proučavam je

PITANJE 7 – korišćenje internog biltena / e-maila

1 Nisam upoznat sa njim	2 Vidio/vidjela sam primjerak	3 Obično pročitam ponešto	4 Obično pročitam većinu

PITANJE 8 – korišćenje timskih sastanaka za informisanje službenika o konkretnim pitanjima

1 Ne održavamo timske sastanke	2 Održavamo timske sastanke	3 Ukoliko održavate timske sastanke, u kojoj mjeri smatrate da su oni korisni? (malo korisni / prosječno korisni / veoma korisni)	4 Ako ne održavate timske sastanke, da li smatrate da bi bili korisni? (ne / donekle korisni / veoma korisni)

PITANJE 9 – molimo vas, navedite listu izvora informacija o opštini koje smatrate korisnim (počnite od najznačajnijeg)

<i>Najznačajniji</i>	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
<i>Manje važni</i>	

PITANJE 10 – molimo vas, navedite svoje predloge za poboljšanje interne komunikacije u opštini (počnite od najznačajnijeg)

<i>Najznačajnije</i>	
1	
2	
3	
4	
5	
<i>Manje važno</i>	

PITANJE 11 – svi drugi komentari

--

ANEKS 3

PRIMJER: FORMULAR ZA OCJENU UČINKA

Ime zaposlenog:

Radno mjesto zaposlenog:

Sektor:

Datum sastanka:

Ime supervizora:

Pozicija supervizora:

Ocjena za period od (mjesec/godina) _____ do (mjesec/godina) _____

Zaposleni: zaokružite nivo učinka za svaku stavku (O).**Supervizor:** označite krstićem nivo učinka za svaku stavku (X).**Nivo učinka:**

1 = odlično

2 = dobro

3 = prosječno

4 = korektno

5 = loše

I. GENERIČKI FAKTORI	UČINAK ZAPOSLENOG				
	1	2	3	4	5
Kvalitet rada Obezbjeduje preciznost, temeljnost i pouzdanost rezultata proizvoda rada.					
Obim posla Zadovoljava zahtjeve obima posla.					
Poznavanje posla Pokazuje sveobuhvatno znanje koje je potrebno za ispunjavanje obaveza na poslu.					
Zavisnost Može zavisiti od plana i izvršiti zadate radne zadatke.					
Sposobnost poboljšanja Koristi konstruktivno mišljenje za poboljšanje učinka. Otvoren za nove metode rada.					
Poštovanje različitosti Uzima u obzir specifična interesovanja različitih etničkih / vjerskih zajednica.					

Komentari:**Aktivnosti zaposlenog:****Aktivnosti supervizora:**

II. SPECIFIČNI FAKTORI	UČINAK ZAPOSLENOG				
Organizacija	1	2	3	4	5
Pokazuje sposobnost planiranja i postavljanja prioriteta za ostvarivanje poslovnih ciljeva. Upravlja obimom posla na organizovan način.					
Rješavanje problema	1	2	3	4	5
Pokazuje analitičku sposobnost za prikupljanje činjenica i razvoj rješenja. Donosi odluke koje su čvrste i blagovremene.					
Usluge korisnicima	1	2	3	4	5
Sposobnost ostvarivanja interakcije sa korisnicima, interno i eksterno.					
Inicijativa	1	2	3	4	5
Samoinicijativan. Sposobnost rada bez potrebe da mu se/joj kaže svaki detalj.					
Kreativnost	1	2	3	4	5
Daje doprinos sa novim idejama i metodama.					
Prilagodljivost	1	2	3	4	5
Djelotvorno odgovara na promjene u potrebama sektora.					
Međuljudske vještine	1	2	3	4	5
Sposobnost održavanja pozitivnog i podsticajnog radnog okruženja.					
Vještine komunikacije	1	2	3	4	5
Pokazuje dobre vještine verbalne i pisane komunikacije u vezi sa dužnostima na poslu.					
Tehničke vještine	1	2	3	4	5
Dobro poznaje tehničke vještine koje su potrebne za posao.					

Komentari:

Aktivnosti zaposlenog:

Aktivnosti supervizora:

III. SPOSOBNOST SUPERVIZIJE ²	UČINAK ZAPOSLENOG				
Fiskalna svijest	1	2	3	4	5
Sprovodi prihvatljivu budžetsku kontrolu; pokazuje poznavanje principa budžetskog planiranja i izrade budžeta.					
Komunikacija	1	2	3	4	5
Omogućava dovoljnu informisanost zaposlenih; Otvoren/a za komunikaciju ka višim nivoima.					
Usavršavanje zaposlenih	1	2	3	4	5
Omogućava i podstiče stručnu obuku / usavršavanje službenika.					
Delegiranje	1	2	3	4	5
Omogućava djelotvorno delegiranje odgovornosti.					
Lični odnosi	1	2	3	4	5
Pokazuje dobro rasuđivanje prilikom zapošljavanja, unapređivanja, donošenja odluka o davanju otkaza i prilikom evaluacije.					
Liderstvo	1	2	3	4	5
Pokazuje liderstvo motivisanjem službenika da rade kompetentno i profesionalno; informiše službenike u dovoljnoj mjeri i otvoren/a je za komunikaciju ka višim nivoima.					
Eksterni odnosi	1	2	3	4	5
Sposobnost rada sa eksternim organizacijama i osobama; podstiče pozitivne radne odnose u ime opštine.					

Komentari:**Aktivnosti zaposlenog:****Aktivnosti supervizora:**

² Ako je primjenljivo

IV. PREDNOSTI I STRATEGIJE

Prednosti i vrijednosti

Potrebe za obukom / razvojem

Strategije razvoja zaposlenih

UKUPAN UČINAK

- **Nadmašuje standarde**
- **Zadovoljava standarde**
- **Ne zadovoljava standarde** (u ovom slučaju su potrebni komentari kako bi se utvrdile opcije za poboljšanje).

Komentari zaposlenog:

Komentari supervizora:

Potpis zaposlenog, datum

Potpis supervizora, datum

ANEKS 4

1. Službenik će vršiti svoju funkciju u skladu sa zakonom.
2. Prilikom vršenja svojih dužnosti, službenik će služiti samo javnom interesu, a ne svom ličnom ili privatnom interesu, niti interesima grupa pojedinaca ili neke političke partije.
3. Službenik je odgovoran za cijelo stanovništvo, uključujući glasače koji nijesu glasali.
4. Službenik će svoju javnu funkciju obavljati marljivo, korektno i nepristrasno i biti spreman da javno obrazloži svoje odluke i rad.
5. Službenik će učestvovati u promovisanju ekonomije, efikasnosti i djelotvornosti u javnoj upravi i u razmjeni iskustava i najbolje prakse sa drugim tijelima.
6. Službenik će se uzdržavati od toga da uradi bilo šta što može degradirati funkciju koju vrši.
7. Prilikom vršenja svojih dužnosti, službenik će poštovati prava svih drugih javnih službenika, ophodeći se prema njima ljubazno i sa poštovanjem. On/ona neće diskriminirati građane, kolege i zaposlene.
8. Službenik neće podsticati nijednog drugog službenika na kršenje principa koji su u osnovi ovog Etičkog kodeksa.
9. Službenik će javno objelodaniti sve slučajeve nezakonitog i neetičkog rada.
10. Službenik će objaviti svaki sukob interesa i poštovati sve regulative koje zahtijevaju prijavljivanje lične imovine i interesa. On/ona će se uzdržati od bilo kakve namjere ili glasanja u slučajevima gdje postoje njegovi/njeni interesi.
11. Službenik će se uzdržati od prihvatanja drugih javnih funkcija ili aktivnosti koje će ometati njegov/njen učinak u izvršavanju dužnosti.
12. Službenik neće pokušati da obezbijedi napredovanje u karijeri ili drugo radno mjesto ogovaranjem drugih kandidata, primjenom prijetnji ili nasilja, zloupotrebom svog položaja, nuđenjem usluga ili drugim načinima osim komunikacijom i čvrstim argumentima.
13. Službenik će se uzdržati od uzimanja učešća u bilo kom odboru ili tijelu, koje ima ulogu u nadziranju njegove/njene funkcije ili gdje on/ona ima ulogu u nadzoru
14. Prilikom donošenja odluka, službenik će uzeti u obzir, u mjeri u kojoj je to izvodljivo, mišljenje zajednice.
15. Službenik će se uzdržati od ostvarivanja bilo koje direktne ili indirektno koristi u vršenju svojih dužnosti.

MODEL BODOVNE LISTE ZA INTERVJU

Tokom intervjua, ocijenite i rangirajte kandidate u odnosu na kriterijume sa **4** (odlično), **3** (dobro), **2** (prosječno) ili **1** (slabo). Zapišite sve argumente u vezi sa opisom posla i potrebama opštine. Nakon završetka intervjua sa svim kandidatima, bićete u mogućnosti da dobijete konačne ocjene i da donesete odluku nakon diskusije na drugom panelu intervjua.

Kriterijum	Kandidat 1	Kandidat 2	Kandidat 3
Stručno iskustvo			
Kompetencije			
Motivacija			
Iskustvo i način rukovođenja			
Komunikacije			
Obrazovanje			
Očekivana plata i period najave otkaza (raspoloživost)			
Lične karakteristike			
Potencijal			
Prikladnost za organizaciju			
Ostali kriterijumi			
Komentari			

SAMO-OCJENA ZA POBOLJŠANJE LJR

Unesite faktore uspjeha u tabelu dolje. Ocijenite koliko je dobra vaša opština (bodovi: 1 (slabo) do 10 (odlično)). Koristite istraživanja ili grupe kolega za ocjenjivanje. Gdje ima prostora za poboljšanje, navedite aktivnosti koje treba preduzeti.

FAKTORI USPJEHA U INTERNIM KOMUNIKACIJAMA	KOLIKO DOBRO IH VAŠA OPŠTINA OSTVARUJE?	AKTIVNOST
<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokalna uprava pridaje značaj internoj komunikaciji. 2. Svi službenici i izabrani predstavnici su posvećeni i prošli su obuku u oblasti dobre komunikacije. 3. Službenici i izabrani predstavnici smatraju da su dobro informisani o radu opštine. 4. Opštinska politika i planovi komunikacije su realni. 5. Postoji Strategija komunikacije koja ima dobre resurse, ažurirana je i koristi se u direktnoj internoj komunikaciji. 6. Opština djelotvorno koristi širok spektar instrumenata komunikacije. 7. Opština je dobra u slušanju i uvažavanju mišljenja. 		

FAKTORI USPJEHA U UPRAVLJANJU UČINKOM	KOLIKO DOBRO IH OPŠTINA OSTVARUJE?	AKTIVNOST
1 Ishodi koje opština treba da postigne kroz svoj strateški plan su dobro definisani.		
2 Razvijen je set indikatora učinka i ciljeva u cilju mjerenja napretka ka ostvarivanju planiranih ishoda.		
3 Indikatori učinka su specifični, mjerljivi, ostvarljivi, relevantni, vremenski ograničeni (SMART).		
4 Postoji dobra ravnoteža između procesa i indikatora ishoda / rezultata.		
5 Indikatori učinka pružaju informacije koje su neophodne da bi se utvrdilo (i) koliko dobro opština radi u smislu korporativnih i specifičnih usluga i (ii) gdje su potrebna poboljšanja.		
6 Opština razumije nivo značaja i zadovoljstva koje različiti segmenti zajednice pripisuju njenim aktivnostima.		
7 Izabrani predstavnici i službenici su „vlasnici“ indikatora učinka i koriste ih za poboljšanje standarda usluga. Prošli su odgovarajuću obuku.		
8 Ciljevi rada su kratkoročni, srednjeročni i dugoročni.		

OKVIR STRUČNIH KOMPETENCIJA

A. VIZIJA I STRATEŠKO RAZMIŠLJANJE

Ključne vještine	Definicija vještine	Ocjena rada
1. Strateški uvid	Sposobnost identifikovanja strateških pitanja, mogućnosti i rizika	
2. Svijest o političkom, ekonomskom, socijalnom i kulturološkom kontekstu	Sposobnost razumijevanja šireg konteksta i identifikovanja mogućnosti i radnog mjesta u tom kontekstu	
3. Organizaciona svijest	Sposobnost razumijevanja strukture i rada opštine, njenog političkog okruženja i njegove uloge u široj zajednici	

B. MENADŽMENT

Ključne vještine	Definicija vještine	Ocjena rada
1. Liderstvo	Sposobnost vođenja, usmjeravanja i delegiranja zadataka službenicima i timovima razvojem i promovisanjem zajedničke vizije ciljeva opštine i stvaranjem podsticajnog okruženja za pojedinačne i timske napore	
2. Rukovođenje timom	Sposobnost vođenja, usmjeravanja, uključivanja i motivisanja timova za ostvarivanje ciljeva na individualnom i timskom nivou	
3. Upravljanje projektima, procesima i resursima	Sposobnost planiranja, organizovanja, delegiranja, koordinisanja, implementiranja, monitoringa i evaluacije planiranjem aktivnosti, rješavanjem problema i korišćenjem drugih tehnika, u cilju blagovremenog ostvarivanja planiranih rezultata u skladu sa budžetom	
4. Usmjeravanje	Sposobnost usmjeravanja i mentorstva drugih kako bi im se pružila pomoć u postizanju punog potencijala na individualnom i timskom nivou	
5. Uticaj i autoritet	Sposobnost postizanja organizacionog kredibiliteta i zadobijanja povjerenja u cilju ostvarivanja uticaja i rukovođenja	

6. Preduzimljivost	Sposobnost uključivanja u izazovne projekte koji mogu biti posebno složeni ili rizični, preduzimanjem inicijative i prihvatanjem inovacije	
---------------------------	--	--

C. STRUČNE I TEHNIČKE KOMPETENCIJE

Ključne vještine	Definicija vještine	Ocjena rada
1. Stručno / tehničko znanje	Sposobnost djelotvorne primjene znanja i vještina u konkretnoj oblasti i primjena relevantnih metoda, procedura, tehnika, instrumenata i infrastrukture	
2. Vještine korišćenja informacione i komunikacione tehnologije	Sposobnost efikasnog i kreativnog korišćenja kompjutera i ICT i komuniciranje i iznalaženje rješenja putem interneta	
3. Planiranje i organizacija rada	Sposobnost predvođenja i implementiranja jasnih, efikasnih i logičnih pristupa radu i dobrog upravljanja zadacima, ciljevima i vremenom	
4. Traganje za informacijama	Sposobnost pribavljanja i korišćenja relevantnih informacija iz različitih izvora	
5. Analitičke vještine	Sposobnost razumijevanja i analiziranja složenih i sveobuhvatnih pitanja, problema i informacija i davanja racionalnih argumenata za zaključke i preporuke	
6. Vještine rješavanja problema	Sposobnost rada na pitanjima i problemima na logičan, postepen način i osmišljavanja i sprovođenja odgovarajućih rješenja	
7. Kreativnost	Sposobnost iznalaženja maštovitih i inovativnih ideja i pristupa izazovima	

D. MEĐULJUDSKE VJEŠTINE

Ključne vještine	Definicija vještine	Ocjena rada
1. Orijentacija na usluge i klijente	Sposobnost poštovanja drugih, otkrivanja osnovnih potreba, pružanja rješenja koja zadovoljavaju potrebe i dodaju vrijednost	
2. Timski rad i saradnja	Sposobnost uspostavljanja i održavanja dobrih radnih odnosa na svim nivoima uz poštovanje različitosti	
3. Izgradnja odnosa i umrežavanje	Sposobnost izgradnje djelotvornih, kooperativnih odnosa sa drugima	

4. Savjetovanje	Sposobnost davanja pouzdanih informacija sa preporukama i poslasticama	
5. Pregovaranje	Sposobnost konsultovanja i rada sa drugima u cilju postizanja dogovora, prihvatanja, dobijanja komentara ili rezultata, uz održavanje odnosa, pri čemu se prioritet daje rješenjima na zadovoljstvo svih	
6. Diplomacija	Sposobnost rada sa osobama i organizacijama sa različitim položajima u zajednici na senzitivn, djelotvoran i profesionalan način	

E. KOMUNIKACIJE

Ključne vještine	Definicija vještine	Ocjena rada
1. Komuniciranje	Sposobnost organizovanja i predstavljanja informacija, mišljenja i koncepata na koncizan, razumljiv i zanimljiv način za razne grupe	
2. Slušanje	Sposobnost stvaranja prostora za druge u kojem razgovaraju, pokazujući interesovanje i poštovanje njihovih mišljenja i odgovarajući adekvatno na informacije, pitanja i zahtjeve drugih	
3. Prezentiranje	Sposobnost obraćanja javnosti, adekvatnim korišćenjem niza metodologija i tehnologija i omogućavanje sastanaka na način koji podstiče učešće drugih	
4. Pisanje	Sposobnost jasnog, konciznog, tačnog i ubjedljivog pisanja sa stanovišta čitaoca	

F. LIČNI STAVOVI

Ključne vještine	Definicija vještine	Ocjena rada
1. Inicijativa i odgovornost	Sposobnost predviđanja i iskorišćavanja mogućnosti bez čekanja na naređenja	
2. Orijentacija na rezultate i osjećaj za kontinuirano poboljšanje	Sposobnost razmišljanja i djelovanja u pravcu ciljeva uz poštovanje kvaliteta i rokova	
3. Briga za kvalitet, efikasnost i tačnost	Sposobnost vođenja aktivnosti pri čemu se pažnja posvećuje detaljima i preciznost sa aspekta kvaliteta, efikasnosti i tačnosti	
4. Prilagodljivost	Sposobnost za efikasan rad u promjenljivom okruženju i u različitim	

	dinamičnim radnim situacijama	
5. Samo-upravljanje i razvoj	Sposobnost održavanja visokih standarda učinka i spremnost za razvoj sopstvenih kompetencija kroz učenje, iskustvo na poslu i uvažavanje mišljenja drugih	
6. Organizaciono usklađivanje	Sposobnost usklađivanja djelatnosti i ponašanja sa ulogom i vrijednostima opštine	

G. LIČNE VRIJEDNOSTI

Ključne vještine	Definicija vještine	Ocjena rada
1. Integritet, lojalnost, posvećenost i savjesnost	Sposobnost vođenja prema primjeru, poštujući smjernice i etiku opštine, poštujući ljudsko dostojanstvo i odgovarajućim korišćenjem ovlašćenja	
2. Diskrecija	Sposobnost odgovarajućeg rada sa povjerljivim podacima i informacijama i poštovanje povjerenja drugih	
3. Samostalnost i povjerenje	Sposobnost djelovanja sa povjerenjem i samostalno, objektivno i neutralno razmišljanje	
4. Poštovanje različitosti	Sposobnost jednakog tretiranja ljudi u skladu sa vrijednostima opštine	