

UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U LOKALNOJ SAMOUPRAVI

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN LOCAL SELF-GOVERNMENT UNITS

Dr Cviko Lj. Jekić
Administrativna služba opštine Lopare
cviko.jekic@gmail.com

APSTRAKT

Sve što se desilo zadnjih dvadesetak godina dovelo je do drastičnog pada kvaliteta života građana na ovim prostorima. Osjeća se potreba za većim promjenama i stvaranjem lokalne samouprave, koja će izvršavati osnovne upravne funkcije prema sve rastućim zahtjevima građana-korisnika i razvijati lokalnu zajednicu, koja će biti konkurentna, i kao mjesto za život i kao mjesto za poslovanje.

Postojeća transformacija lokalne samouprave u pravcu prihvatanja tržišnih elemenata poslovanja i ispunjavanja novih zadataka koji se pred nju stavljaju, zahtijeva obezbjeđivanje adekvatnog broja, profila osoblja, njihovih znanja, vještina, motivisanosti, zainteresovanosti i oblika ponašanja. Profesionalne vještine, motivacija i spremnost osoblja da pruži doprinos ključ su uspjeha na svakom polju rada lokalne administracije – pružanje usluga građanima, strateško planiranje razvoja, menadžment finansijskim resursima i imovinom, lokalni ekonomski razvoj itd.

Ljudski potencijali lokalne samouprave obuhvataju ukupnost znanja, vještina, sposobnosti, kreativnih mogućnosti, motivacije i posvećenosti, kojim raspolaže ili energija osoblja koja se usmjerava u pravcu unapređivanja kvaliteta života u lokalnoj zajednici. Odgovarajući pristup upravljanju ljudskim potencijalima pomoći će povećanju kompetentnosti i motivacije osoblja, kao i zadovoljstvu građana, pruženim uslugama.

Ključne riječi: lokalna samouprava, kompetentno osoblje, kvalitet usluga

ABSTRACT

All events that took place in the last twenty years have led to a drastic decrease in citizens' quality of life in this part of the world. It is noticeable that more significant changes are needed in order to create such local self-government which will perform its basic governance functions in accordance with the growing requests of citizens-beneficiaries, but also to develop the local community and make it as competitive as possible both as a place for living and doing business.

The ongoing transformation of local self-governance aimed at accepting market economy operation principle in accordance with the new tasks it is faced with, requires provision of adequate number of staff with relevant education, knowledge, skills, motivation, interest and behavior models. Professional skills, motivations and willingness of staff to contribute are the key to the success in all areas of local administration work – provision of services to citizens, strategic development planning, financial resources and property management, local economic development, etc.

Human resources in a local government unit include the whole set of knowledge, skills, competencies, creativity, motivation and dedication that this unit has or the energy of the staff that is directed towards improving the quality of life in a local community. A suitable approach in human resource management will help in the increase of the staff competence and motivation but also in the level of citizens' satisfaction with provided services.

Key words: local self-government, competent staff, quality of services

UVOD

Gradovi i opštine su jedinice lokalne samouprave u čijoj je nadležnosti obavljanje određenih poslova od važnosti za lokalnu zajednicu i šire, a kojima se neposredno ostvaruju potrebe njihovih građana. Usluge koje se prvenstveno vezuju za jedinice lokalne samouprave i kvalitet života građana u okviru njih su: usluge šalter sale, vodovod i kanalizacija, komunalna higijena, održavanje lokalnih puteva i ulica, primarna zdravstvena zaštita, socijalna zaštita, kolektivno grijanje, javna rasvjeta, zelene površine i parkovi, javni prevoz, groblja, predškolsko, osnovno i srednjoškolsko obrazovanje, biblioteka, pristup internet mreži.

Uređena i razvijena lokalna samouprava za građane je izvor sigurnosti i institucionalni oslonac u stvaranju uslova za rješavanje njihovih potreba i interesa. Poseban interes građana vezan je za unapređivanje standarda i kvaliteta života i obezbjeđivanje boljih uslova za poslovanje. S druge strane, logično je da lokalna samouprava sebi postavlja za cilj ostvarivanje što višeg kvaliteta života ljudi u zajednici. Za ostvarenje navedenog cilja potreban je pristup ljudskim potencijalima koji će osigurati odgovarajući broj i kvalitet osoblja, njihovo obrazovanje, razvoj i motivisanje, odnosno potpuno uključivanje.

Upravljanje ljudskim potencijalima u opštinama RS i BiH, kao vrlo važna oblast upravljanja lokalnom samoupravom, u cjelini je prilično zanemareno i uglavnom se svodi na kadrovsku evidenciju odnosno nadgledanje zaposlenih. Mnoge važne oblasti upravljanja ljudskim potencijalima su zapostavljene, kao npr.: planiranje, analiza poslova, selekcija kandidata, nagrađivanje, ocjena performansi, sistemska obuka, razvoj osoblja i sl. Politizacija uništava profesionalizam u radu lokalnih samouprava. Zapošljavanje osoblja je pod uticajem političkih partija, a rukovodiocima često nedostaju menadžment vještine, leaderske sposobnosti i stručnosti. Osoblje je slabo motivisano sa prevaziđenim znanjem i vještinama te birokratskim mentalitetom. Kao rezultat lošeg upravljanja u većini lokalnih zajednica se javlja slab kvalitet usluga a administracija je glomazna, neefikasna i skupa.

Savremeni koncept upravljanja ljudskim potencijalima, podrazumijeva istovremeno podizanje kompetentnosti i motivisanosti osoblja, ali i uslova u kojima oni rade. Taj zahtjev ekscipitno sadrži i Evropska povelja o lokalnoj samoupravi u kojoj stoji: "Uslovi rada zaposlenih u lokalnim organima vlasti biće takvi da omoguće zapošljavanje visokokvalitetnog osoblja, sposobnog i kompetentnog." Ključni elementi sistemskog i sveobuhvatnog pristupa upravljanju ljudskim potencijalima obuhvataju:

- strategija, koja daje opšte smjernice putem kojih lokalna samouprava obezbjeđuje, razvija i zadržava ljudske resurse,
- dobro razrađen pravilnik o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, s adekvatno utvrđenom strukturom radnih mjesta i kvalitetnim opisom poslova,
- transparentne procedure zapošljavanja a profesionalno napredovanje u službama se odvija uz uvažavanje novih znanja i vještina,
- poboljšanje strukture znanja i osposobljenosti, zaposleni se osposobljavaju ne samo za rad i vještine, već i za mišljenje, rješavanje problema, saradnju, prihvatanje odgovornosti i dr.,
- ocjenjivanje performansi zaposlenih, postojanje metodologije ocjenjivanja (ocjenjivanje tokom godine, uključivanje partnera i građana u proces ocjenjivanja i dr.)
- nagrađivanje prema rezultatima rada i doprinosu ostvarivanju ciljeva,
- kultura kreativnosti, komunikacija, ovlašćivanja i participacije, timskog rada kao prepoznatljiv i privlačan stil za sve zaposlene.

PLANIRANJE, IZBOR, SOCIJALIZACIJA

Planiranje ljudskih potencijala kontinuirani je proces koji prati ukupne procese planiranja u organizaciji [Poljić, 2009, str. 101]. Planiranje ljudskih potencijala u lokalnoj samoupravi proizlazi iz misije, strategije razvoja i ciljeva. To je proces kojim se organizacione strategije, poslovni planovi i ciljevi pretvaraju u procjene potrebnog broja i kvaliteta zaposlenih za njihovo uspješno sprovođenje, postizanje željene izvjesnosti lokalne samouprave i njenog razvoja u budućnosti. Iz navedenog razloga pristup planiranju ljudskih potencijala mora da se bazira na razumijevanju niza komponenti koje proizilaze iz prirode ljudskog faktora i uslova njegovog angažovanja.

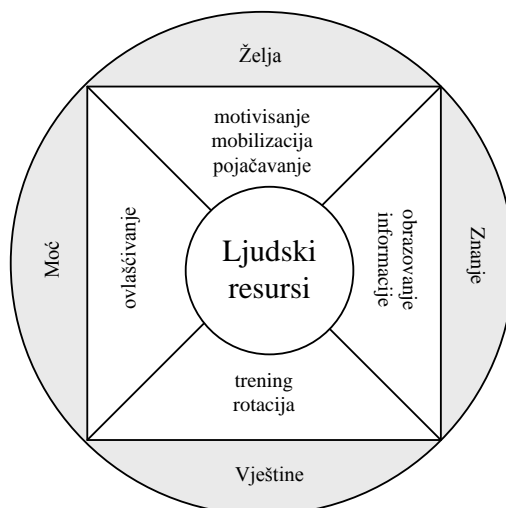
Plan ljudskih potencijala je sredstvo kojim dobra lokalna samouprava izgrađuje svoju konkurentnost i na organizovan način pribavlja, razvija i zadržava ljude, potrebne za provođenje misije. Analiza raspoloživih ljudskih potencijala i njihova trenutna upotreba, procjena potreba za ljudskim potencijalima, plan za rješavanje viška zaposlenih, kontrola i evaluacija aktivnosti su sastavni dijelovi plana. Upravljanjem ljudskim potencijalima teži ka unapređenju rada i kvalitetu usluga građanima a osnova su sistemski pristup, definisane procedure i pristupi pri izboru, postavljanju, obuci i obrazovanju, nagrađivanju, planiranju karijere i poboljšanju ljudskih potencijala, sa kojom će ostvariti razvojne ciljeve.

Planiranje ljudskih potencijala zahtijeva temeljnu analizu poslovanja koja obuhvata: sadržaj i prirodu posla, potrebna znanja, sposobnosti, vještine i druge zahtjeve za obavljanje posla. Analiza se sprovodi kako bi se

dobili potrebni podaci o tome šta treba uraditi na svakom radnom mjestu, koji su potrebni radni uslovi, kako konkretan posao da se obavi, koji su standardi definisani na određenom radnom mjestu i koje psiho fizičke osobine zaposleni treba da ima, kako bi se konkretan posao uspješno odvijao. S jedne strane, analizom se utvrđuje sadržaj, karakteristike određenih poslova i načini njihovog obavljanja, a sa druge strane, utvrđuju se potrebne kompetentnosti za uspješno obavljanje poslova.

Dobro razrađen pravilnik o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, s adekvatno utvrđenom strukturom radnih mjesta i kvalitetnim opisima poslova, polazni je osnov za ostale oblasti upravljanja ljudskim potencijalima, uključujući prijem novih kadrova, ocjenu rada, sistem nagrađivanja itd. Pravilnikom se definišu aktivnosti koje treba obaviti, potrebna radna mjesta, kvalifikaciona struktura, iskustvo i obuka osoblja, odnosno potrebna osposobljenost za radna mjesta. Za svako radno mjesto predviđa se potrebna kompetentnost, da se posao uspješno obavi, odnosno pored potrebne osposobljenosti predviđaju se i mjere za motivaciju osoblja.

Ljudski potencijali lokalne samouprave obuhvataju ukupnost znanja, vještina, sposobnosti, kreativnih mogućnosti, motivacije i posvećenosti, kojim raspolaže ili energija osoblja koja se usmjerava u pravcu unapređivanja kvaliteta života u lokalnoj zajednici. Da bi zaposleni mogli ostvarivati kvalitet mora da posjeduju znanje, vještine, moć i želju [Ubiparip, 2004, str. 72]. Komponente aspekta ostvarivanja kvaliteta ljudskih potencijala prikazane su na slici 1.



Slika 1: Komponente ljudskog aspekta ostvarivanja kvaliteta

Izvor: Kelvin et al., 1995, p. 32. Preuzeto iz Ubiparip, 2004, str. 72.

Danas, lokalne vlasti reorganizuju administraciju uglavnom na način, koji joj stvara prostor za zapošljavanje velikog broja novih ljudi. Izbor ljudi „preko veze“ u lokalnu administraciju je svakodnevna praksa na našim prostorima, koje su postale mjesta za zapošljavanje partijskih kadrova. U većini lokalnih samouprava u administraciju se zapošljavaju osobe koje imaju određene političke veze ili su politički podobni, pa ih jednostavno uzimaju po načelu nepotizma. U nemogućnosti i neznanju da obezbijede nova radna mjesta i zapošljavaju u privredi, lokalne vlasti zapošljavaju u administraciji. Tako, administracija umjesto da je sve efikasnija, postaje sve veća, nekompetentnija i udaljenija od građana. Kreiranje lokalnih administracija na ovakav način dovelo je do toga, da ona u većini lokalnih zajednica ne može adekvatno da zadovolji njihove potrebe, da je prespora i preskupa a kvalitet pruženih usluga loš.

Prema podacima Ministarstva uprave i lokalne samouprave RS iz 2012. godine, u administraciji lokalnih zajednica, zaposleno je 5442 radnika. Broj zaposlenih duplo prelazi evropski prosjek, da na 1000 stanovnika dolazi jedan službenik. Imamo primjer da u jednoj opštini sa 1500 stanovnika u administraciji, jedan službenik uslužuje 40 korisnika – građana. Ovim se budžet lokalnih zajednica dodatno opterećuje i umjesto da se usmjerava u privredu, većim dijelom troši na administraciju. Lokalnim samoupravama je neophodno da izgrade sistem upravljanja ljudskim potencijalima koji ne podliježe politizaciji. Potrebno je da smanje administraciju i njene troškove i zapošljavaju kvalitetnije kadrove, što je u interesu građana.

Plansko zapošljavanje odgovarajućih kadrova je presudan faktor koji osigurava kompetitivnu prednost lokalnoj samoupravi u okruženju. Kako bi se obezbijedio prijem kvalitetnih kadrova potrebno je da postoje naročito jasni i objektivni kriterijumi u vezi sa zapošljavanjem (transparentne i nepristrasne procedure zapošljavanja). Proces selekcije kandidata podrazumijeva da se najprije odrede karakteristike potrebne za obavljanje konkretnog posla (dobijene na osnovu analize), a da se zatim svaki od kandidata ocijeni, prema tome u kojoj mjeri ispunjava zahtjevane karakteristike. Znanje, obučenosť i iskustvo, u skladu sa utvrđenim potrebama posla i potrebama kompetencije su kriteriji za izbor kandidata.

Proces zapošljavanja se pri tome ne završava izborom kandidata, jer je novozaposlene neophodno uključiti u život samouprave, kroz proces socijalizacije: upoznavanje sa poslom koji će obavljati, kolegama u kolektivu, sa pravilima ponašanja na poslu, očekivanjima od posla i sl. Novozaposleni nailaze na nove obrasce ponašanja, novi sistem vrijednosti, pa je potrebno da steknu nove radne vrijednosti i vještine, usvoje radno ponašanje primjereno poziciji i prilagode se postojećoj organizacionoj kulturi. Kompetentno i potpuno uključeno osoblje u ostvarivanje zajedničkih ciljeva, koje svoje lične interese poistovjećuje sa opštim ciljem, obezbjeđuje samoupravi siguran put ka uspjehu.

MOTIVACIJA I NAGRAĐIVANJE OSOBLJA

Ljudi u administraciji se razlikuju po svojim znanjima, sposobnostima, vještinama i motivima, što u osnovi određuje oblik njihovog ponašanja i uspješnost u ostvarivanju ciljeva lokalne samouprave. Pojedinci imaju različite vrijednosne sisteme, radne percepcije i ciljeve, različite aspiracije i nadanja, različite potrebe i očekivanja. S druge strane, čovjek je složeno biće, misli, svjestan je i ne želi da niko njime manipuliše. Kako radna uspješnost pojedinaca, a time i poslovni rezultati lokalne samouprave zavise od niza činilaca subjektivne prirode, motivaciji zaposlenih se mora posvetiti posebna pažnja.

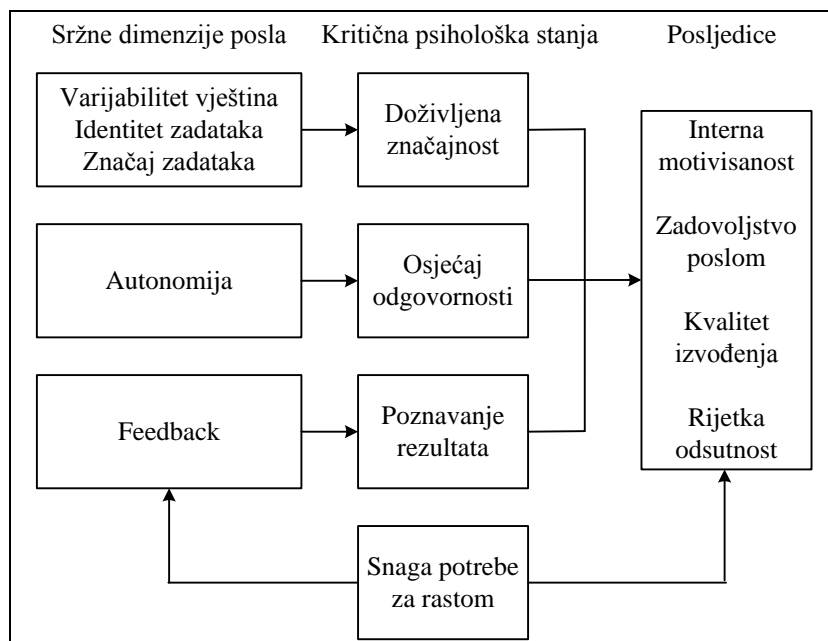
„Pre rada na motivaciji nužno je poboljšati nivo komunikacije zaposlenih (interne, hijerarhijske), unaprediti socijalne veštine, povećati nivo svesnosti o uticaju sopstvenog ponašanja na druge, potom raditi na „team bonding-u“, tj. povećati koheziju zaposlenih, pa se tek na kraju, posvetiti motivaciji zaposlenih“ [Vuković, 2008, str. 62]. Osoblje želi punu integraciju u životu lokalne samouprave, a ne samo platu za svoj rad. Stalni zadatak rukovodstva je da informiše osoblje i objašnjava željene ciljeve, ističući pri tom značaj zadovoljavanja zahtjeva građana, partnera i društva. Stepem njihovog povjerenja u lokalnu samoupravu, najbolji je pokazatelj efektivne komunikacije.

Uspostavljanje i održavanje dvosmjerne komunikacije sa osobljem, a ne samo puko objavljivanje podataka i saopštenja je najbolji metod za njihovu motivaciju za rad, jer im se na takav način ukazuje potrebna pažnja i stavlja do znanja da se njihovo mišljenje cijeni. Zadovoljniji su jer se pitaju za mišljenje, osjećaju se korisnim i da mogu u većoj mjeri da utiču na poslovne odluke. Vezivanje osoblja za sudbinu lokalne samouprave i zajednice je najjači motivator i neka vrsta garancije da će se angažovati za njenu dobrobit.

Da bi počeli sa samopromjenom ili promjenom ponašanja zaposlenih, lokalnoj samoupravi potrebno je da uspostavi sistem motivacije i zadovoljstva osoblja, koji djeluje po uzoru na modernu evropsku lokalnu samoupravu. Neophodno je materijalnim i nematerijalnim podsticajima osloboditi stvaralački potencijal zaposlenih. Zaposlenima je potrebno da imaju sva neophodna znanja i vještine, da razumiju veze i razloge zašto se nešto radi, da budu motivisani za inovativno razmišljanje i kontinuirano unapređenje kvaliteta poslovanja. Posao koji radi treba da bude takav da podrazumijeva odgovornost, pruža mogućnost za napredovanje i uvažavanje i treba da na neki način zadovolji ego svakog pojedinca. Za većinu osoblja su važnije tzv. potrebe višeg reda, kao što su: razvoj, poštovanje, uvažavanje, status i sl. Model motivacije zaposlenih (slika 2) sadrži navedene oblike motivacije.

Savremena psihologija nudi set tehnika, uz pomoć kojih lokalna samouprava može unaprijediti efikasnost kao i osjećaj zadovoljstva osoblja: nagrada, kazna, saradnja i takmičenje, poznavanje vlastitih rezultata, mogućnost participacije u odlučivanju, međuljudski odnosi, stil rukovođenja, porodične prilike [Đunderović, 2004, str. 112]. Nagrada je dobar instrument za stimulisanje poželjnog, a kazna za sprečavanje nepoželjnog ponašanja. Saradnja stvara osjećaj pripadnosti i jača svijest o dobrim odnosima sa kolegama, što vodi većoj motivaciji ka ostvarenju zajedničkog cilja. Stvoren takmičarski duh motiviše pojedince da pokažu svoje sposobnosti. Kad osoblje pozna svoje rezultate i kad ima povratnu informaciju o svom učinku, tada im je to

podstrek više da pokaže bolje rezultate. Mogućnost participacije u donošenju odluka i dobri međuljudski odnosi posebno motivišu zaposlene.



Slika 2: Model motivacije zaposlenih
Izvor: (prilagođeno) [Vuković, 2008, str. 61.]

„Ukoliko egzistencijalne potrebe nisu zadovoljene, nema napretka u ličnoj motivaciji, jednosmerno definisanoj kroz potrebe za sigurnošću, emocionalnoj vezanosti – ljubavi, poštovanjem, i konačno samoaktualizacijom“ [Vuković, 2008, str. 61]. Lokalnoj samoupravi je potreban transparentan i pravičan sistem nagrađivanja koji će da privuče, zadrži i motiviše osoblje. Takav sistem sadrži razne materijalne (zarade) i nematerijalne (zadovoljstvo u radu) oblike nagrađivanja. Nagrađivanje i napredovanje zaposlenih je usklađeno sa njihovom kompetentnošću za obavljanje poslova i postignutim rezultatima rada. Plate osoblja zavise u prvom redu od obima i kvaliteta obavljenih poslova. Kriterijumi stručnosti, profesionalnosti i ostvareni rezultati su osnova za nagrađivanje i napredovanje zaposlenih.

Zadovoljstvo osoblja nema granice, mnogo je elemenata koji ih mogu činiti zadovoljnim. Posao, rezultati rada, odgovornost, napredovanje, odnos s kolegama, sposobnost rukovodećih ljudi, radni uslovi, lični život, status, sigurnost zaposlenja, odnos s pretpostavljenim, redovnost i visina plate, pravičnost u određivanju plata i dr. su faktori motivacije i zadovoljstva ili nezadovoljstva zaposlenih. Lokalne samouprave treba redovno da mjere zadovoljstvo osoblja i iznalaze nove elemente da ih motivišu, obezbjeđujući tako njihovu maksimalnu angažovanost i lojalnost. Nephodno je jačati kako spoljašne tako i unutrašnje motivatore. U spoljašnje spadaju plata, beneficije, unapređenje i dodatni prihodi. Unutrašnji motivi obuhvataju osjećaj kompetentnosti, efikasnosti, odgovornosti, kao i osjećaj ličnog rasta.

„Izabrati saradnike. Napraviti od njih tim. Deliti sa njima znanja. Pomoći im da budu delotvorni. Motivisati ih. Učiniti od njih ljude radosne i zadovoljne sobom. To je ciklus menadžerske umetnosti koja proističe iz čovekoljublja“ [Ivošević, 2007, str. 55.]. Ako pojedinci mogu iskazati svoje mišljenje, davati prijedloge i sugestije i iznositi ideje koje će biti prihvaćene, i ako su adekvatno nagrađeni i odaju im se priznanja za njihov rad, onda su oni i motivisani. Zaposlenima dato povjerenje, po pravilu se vraća većom odgovornošću i rezultatima. Snažna organizaciona kultura lokalne samouprave stvara kod osoblja osjećaj pripadnosti i podstiče njihovu identifikaciju sa samoupravom i lokalnom zajednicom, iz čega proističe njihova bolja motivisanost za rad i zalaganje a time i bolje radne performanse.

RAZVOJ OSOBLJA

Iskustva razvijenih sredina pokazuju da je kvalitetno upravljanje razvojem ljudskih potencijala u lokalnoj samoupravi pretpostavka odgovornog i proaktivnog upravljanja razvojem lokalne zajednice. Obrazovanje i

obuka je stalni proces a zaposleni se osposobljavaju ne samo za rad i vještine, već i za mišljenje, rješavanje problema, saradnju, prihvatanje odgovornosti itd. Na taj način se jačaju sveukupni kapaciteti lokalne samouprave.

U praksi, opštine u BiH za obuku i stručno usavršavanje planiraju između 0,05% i 0,25% sredstava godišnjeg budžeta [Grupa autora, 2007, str. 65.]. Kod nas se još uvijek ni približno dovoljno ne uvažava znanje kao preduslov uspjeha na poslu i to je glavni razlog zašto zaposleni i odbornici nisu skloni edukaciji. Znanje se ne vrednuje i a nakon edukacije njeni polaznici nemaju neke veće šanse za veću zaradu i brže napredovanje u službi i profesionalnoj karijeri [Milićević i sar, 2003, str. 129].

Obučavanje i obrazovanje organizovani prema zahtjevima tržišne ekonomije i sistema kvaliteta stvaraju kvalitet ljudskog potencijala i rada. Ključne oblasti za razvoj zaposlenih u lokalnoj administraciji su: strateško planiranje u zajednici, privreda, ekonomija i finansije, informatičke tehnologije, efikasnost administracije, odnosi sa javnošću, pružanje pravne pomoći, uloga i razvoj lokalne samouprave i dr. Menadžment i u okviru njega menadžment kvalitetom, liderstvo, marketing, upravljanje ljudskim resursima i upravljanje finansijama treba da su prioriteta kada su u pitanju obrazovni programi.

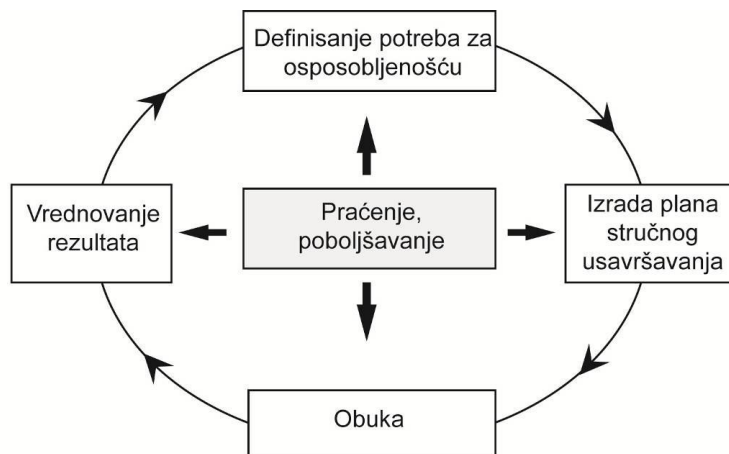
„Informacije i znanje sve više postaju odlučujući element za uspjeh organizacija na tržištu“ [Raković, 2006, str. 162]. Da bi pojedinac imao potrebno znanje neophodno je njegovo obrazovanje i puno informisanje. Kvalitet usluga lokalne samouprave se zasniva na tome da zaposleni u administraciji raspolazu potrebnim umijećima za obavljanje dodijeljenih im poslova i na razumijevanju onoga šta se od njih traži. Iz navedenog razloga stručno usavršavanje treba neprestano da se podržava i finansijski i organizaciono. U budžetu opština neophodno je obezbijediti veća finansijska sredstva za ovu namjenu, koja će se tretirati kao investicija, a ne kao trošak.

Obrazovanje i obuka treba da omoguće razvoj ljudskih potencijala tako što zaposleni stiču potrebna znanja i vještine, motivisani su za rad i spremni na radne napore, razvijaju se nove crte ličnosti (socijalna otvorenost, tolerancija, orijentacija na humani tretman korisnika usluga). Usavršavanje omogućava zadovoljavanje potreba zaposlenih, ekonomskih (zarade i druga primanja), socijalnih (profesionalni položaj i socijalni ugled), psiholoških (postizanje lične afirmacije i podizanje osjećaja vlastite vrijednosti), vaspitno djeluje (utiče na formiranje radnih navika, moralno voljnih osobina, poželjnih stavova, vrijednosnih orijentacija i sl.) [Milićević i sar, 2003, str. 130].

Razvoj osoblja treba da je stalni proces u lokalnoj samoupravi a krajnji cilj svakog profesionalnog obučavanja i usavršavanja je stvaranje kompetentnih, sposobnih, djelotvornih i motivisanih ljudi. Kontinuiranim profesionalnim obrazovanjem će se usklađivati struktura osoblja sa tekućim i budućim potrebama, pospješiti ispoljavanje stvaralaštva, stvarati osnove za afirmaciju ličnosti i razvoj zaposlenih, u skladu sa njihovim vrijednostima. Samo kompetentni, djelotvorni i motivisani zaposleni će pružiti kvalitetne usluge građanima i ujedno ispuniti svoja lična očekivanja, pri obavljanju povjerenih im poslova.

Prijemom radnika, proces njegovog stvaranja nije završen već se nastavlja. Obukom će steći potrebna znanja i vještine, koji zajedno sa iskustvom poboljšavaju njegovu osposobljenost. Obuka i osposobljavanje se može organizovati na slijedeće načine: kroz mentorski rad, kroz timski rad, organizovanje seminara i osposobljavanje i obuka na seminarima koje organizuju drugi, putem premještanja radnika na druga radna mjesta radi sticanja novih iskustava, prenošenjem znanja iskusnijih radnika novozaposlenim radnicima i dr.

Kako bi obrazovanje i obuka bili u funkciji usavršavanja zaposlenih, a sve u cilju ostvarivanja kvaliteta poslovanja, obrazovanje i obuka treba da se temeljno planira. Dobar plan treba da sadrži iskustvo osoblja, postojeće znanje i kreativnost osoblja, znanje koje će se tražiti, vještine rukovodilaca, metode za planiranje poboljšanja, mogućnost za timski rad, mogućnost za rješavanje problema, mogućnost uspješne komunikacije, kulturno socijalno ponašanje, inovacije i znanje o tržištu i korisnicima, znanje o lokalnoj samoupravi i drugo. Ciklus organizovanog upravljanja osobljem prikazan je na sljedećoj slici.



Slika 3. PDCA ciklus upravljanja osobljem

Izvor: [Raković, 2006, str. 160.]

Osposobljavanje i usavršavanje nije samo obaveza organizacije, svaki zaposleni radnik je odgovoran za sopstveni razvoj. Iz navedenog razloga u postojeću zakonsku regulativu treba unijeti promjene koje će omogućiti izgradnju jednog cjelovitog i konzistentnog sistema kontinuiranog stručnog usavršavanja svih funkcionera, službenika i drugih zaposlenih organa i službi lokalne samouprave. Potrebna je izgradnja jedne nove koncepcije i prakse u ovoj oblasti, u skladu sa međunarodnim standardima i najboljim praksama, kao bitan sastavni dio procesa reforme javne administracije u našoj zemlji.

Temeljni princip na kojem bi trebalo bazirati buduće kriterije za profesionalno napredovanje u službama treba da se odvija uz uvažavanje novih znanja i vještina, koji su stečeni putem različitih oblika i sadržaja stručnog usavršavanja. Znanje treba da se cijeni a stručno usavršavanje da je osnovni kriterij za izbor i profesionalno napredovanje. Na taj način lokalna samouprava će raspolagati sve stručnijim i kompetentnijim osobljem i biti sposobnija da odgovori na zahtjeve okruženja, a osoblje će imati veću mogućnost za dugoročnu stabilnost zaposlenja, viša primanja, priznatost, prihvatljivost i dr.

Razvoj i uključenost ljudskih potencijala višestruko se vraća lokalnoj samoupravi s obzirom da ona:

- postaje sposobnija da odgovori na zahtjeve korisnika-građana i drugih,
- maksimalno koristi potencijale svih zaposlenih,
- uspostavlja zajednički sistem vrijednosti i ciljeve,
- povećava privrženost zaposlenih samoupravi.

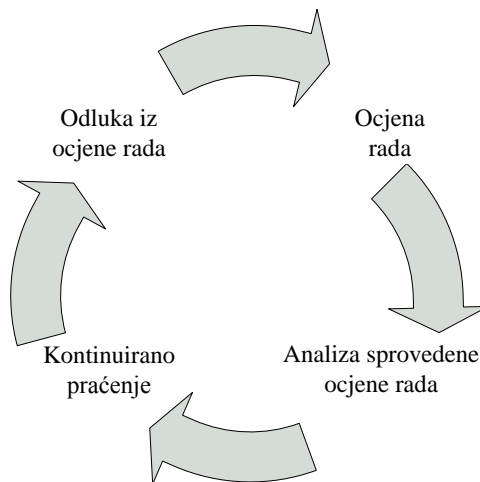
OCJENJIVANJE PERFORMANSI ZAPOSLENIH

Ljudi se razlikuju po svojim znanjima, sposobnostima, vještinama i motivima, što u osnovi određuje oblik njihovog ponašanja i uspješnost u ostvarivanju postavljenih ciljeva. Ocjenjivanje performansi zaposlenih je alat koji lokalna samouprava može da koristi za jačanje svojih kapaciteta, kao što su planiranje, predanost i odgovornost, orijentisanost na korisnike, komunikacija, izvještavanje, upravljanje vremenom, rješavanje problema i donošenje odluka. Dobra praksa za ocjenjivanje osoblja je da lokalni organi uključuju svoje partnere i građane u proces ocjenjivanja, budući da je sve veći fokus na njihovom zadovoljstvu. O kvalitetu pružanja usluga se može zaključivati prvenstveno na osnovu mišljenja onih kojima se te usluge pružaju.

U praksi ocjenjivanje performansi zaposlenih u lokalnoj samoupravi se ne sprovodi ili se sprovodi formalno. Često se zloupotrebljava i koristi kao sredstvo pritiska nad neistomišljenicima. Suprotno od toga transparentno i na zaslugama zasnovano ocjenjivanje rada je korisno za sve i doprinosi unapređenju rada lokalne samouprave. Za nadređenje, ocjena rada osigurava da će se zadaci izvršiti, povećava motivaciju, obezbjeđuje bolju komunikaciju, doprinosi spoznaji potrebe za profesionalnom obukom osoblja i daje dobre osnove za nagrađivanje, premještaj, unapređenje i disciplinske mjere. Zaposlenima se daje prilika da pokažu profesionalna dostignuća i rezultate, ukažu na eventualne probleme i poteškoće s kojima se suočavaju na poslu, predlažu unapređivanja, zahtjevaju obuku i podršku u budućem periodu i razgovaraju o mogućnostima za profesionalni razvoj (premještaj i unapređenja).

Najvažnije funkcije ocjenjivanja performansi osoblja su: razvojna, administrativna, stabilizatorska i dokumentovana funkcija [Bogićević-Milkić, 2006, str. 191]. Ocjenjivanje performansi treba da osoblju objasni organizacione ciljeve, koji se planiraju ostvariti u određenom vremenskom periodu, a često je viđeno i kao sredstvo za pojačavanje poželjnih organizacionih vrijednosti. Svrha ocjene rada je da se stvori okruženje orijentisano ka rezultatu, u kojem je osoblje motivisano da daje doprinos ostvarivanju ciljeva lokalne samouprave.

Ocjenjivanje performansi zaposlenih je proces u kojem se ocjenjuje njihov doprinos ostvarenju organizacionih ciljeva, u nekom definisanom vremenskom periodu. Ocjena rada nije jedinstven čin, već cjelogodišnji proces, koji ima svoj tok (slika 4).



Slika 4. Tok ocjene rada

Izvor: [Grupa autora, 2007, str. 49.]

Tokom cijelog perioda za koji se vrši ocjenjivanje potrebno je kontinuirano praćenje rada osoblja, jer se tako ostvaruje svojevrsna i sveobuhvatna evidencija o njihovom radu. Pored standardnih metoda kao što su: pravilno utvrđeni poslovi, vođenje dnevnika rada, periodičnih izvještaja, elektronske evidencije itd., podjednako je bitno pratiti osobine i ponašanje zaposlenih u timu, kao što su: zalaganje i samoinicijativnost, etičnost, profesionalnost, interpersonalne sposobnosti i sl. [Bogićević-Milkić, 2006, str. 50].

Postavljanje ciljeva je najbolji način da se ocijeni rad osoblja u datom periodu. Postavljanje ciljeva i zadataka pomaže eliminisanju subjektivnosti, a fokus je usmjeren na rezultate, a ne na pojedince. Zajedničko određivanje ciljeva ohrabruje zaposlene da steknu „vlasništvo“ nad ciljevima i omogućava im da imaju uvid u ono što se od njih očekuje, u obavljanju posla.

Veoma je važno da predmet ocjenjivanja budu relevantne dimenzije posla. Performansa ili učinak mogu biti, bilo neki mjerljiv rezultat koji je ostvaren, bilo ponašanje ili lične karakteristike potrebne za određene poslove. U praksi se najčešće koristi šest osnovnih dimenzija posla: kvantitet i kvalitet, troškovna efikasnost, poštovanje vremenskih rokova, potreba za nadzorom i instruktažom i interpersonalni uticaj.

Rezultati ocjenjivanja performansi zaposlenih su dobra osnova za izradu plana razvoja zaposlenih. Kada se identifikuju slabe i jake strane radnih performansi identifikovana su i područja koja se moraju unaprijediti. Time su rezultati ocjenjivanja dobra polazna osnova za razvojni put svih zaposlenih. Povratni odgovor o performansama zaposlenih obezbjeđuju ocjene koje služe kao sredstvo za lični razvoj i razvoj karijere i da bi se unaprijedili najbolji izvršioc, odnosno da se pojedini izvršioc otpuste, obuče ili rasporede.

Ciklus ocjenjivanja završava se ocjenom i organizovanjem povratnog intervjua sa osobljem, na kojem im se daju povratne informacije o tome kako su radili u posmatranom periodu i kako da svoje performanse poboljšaju u narednom periodu. Ocjenjivački razgovor ili intervju mora biti jasan, argumentovan, dvosmjern, pripremljen, konstruktivan, tematski definisan. Rezultat intervjua treba biti: analizirani postignuti rezultati, identifikovani uspjesi i slabosti, korektivne i stimulatvne mjere ukoliko su potrebne

identifikovane, određene potrebe i plan za profesionalnom obukom i razvojem, definisan potencijalni karijerni pomak, postignut dogovor o budućim ciljevima.

ZAKLJUČAK

Glavni izazov za lokalnu samoupravu je izvršavati osnovne upravne funkcije prema sve rastućim zahtjevima korisnika i razvijati lokalnu zajednicu, koja će biti konkurentna i kao mjesto za život i kao mjesto za poslovanje. Da bi odgovorila na izazove nastalih promjena u stvaranju novog društva potrebna je moderna administracija, orijentisana na kvalitet i korisnike usluga-građane. Ljudski potencijali s kojim raspolaže su njena najznačajnija strategijska i konkurentna prednost.

Zbog značaja koji imaju ljudski potencijali, lokalnoj samoupravi je neophodno da uspostavi sistem upravljanja koji će omogućiti pravilan izbor i selekciju kadrova, njihov razvoj kroz napredovanje, ocjenjivanje i obezbjeđivanje kontinuiranog stručnog usavršavanja. Takav sistem upravljanja podrazumijeva istovremeno podizanje kompetentnosti i motivisanosti osoblja, ali i uslova u kojima oni rade.

Da bi se postigao eksterni kvalitet potreban je prije svega interni kvalitet. Interni kvalitet se postiže kompetentnim i zadovoljnim osobljem. Za korisnički i ciljno orijentisanu, efikasnu i transparentnu lokalnu samoupravu potrebno je kompetentno, sposobno i dobro motivisano osoblje. Uspostavljen zajednički sistem vrijednosti i ciljevi između samouprave i osoblja pomoći će povećanju kompetentnosti i motivacije osoblja, kao i zadovoljstvu građana i ostalih interesnih grupa, pruženim uslugama.

Lokalne samouprave moraju pokazati stvarni interes za ljudske potencijale, smatrajući ih najvrednijom imovinom. Kvalitetno upravljanje razvojem ljudskih potencijala je pretpostavka odgovornog i proaktivnog upravljanja razvojem lokalne zajednice. Razvoj osoblja treba da je stalni proces a krajnji cilj svakog profesionalnog obrazovanja i usavršavanja je stvaranje kompetentnih, sposobnih, djelotvornih i motivisanih ljudi. Permanentno obrazovanje, stručni i kreativni ljudi, visoka motivisanost, ovlašćivanje i participacija, timski rad i kultura kvaliteta predstavljaju prave vrijednosti za unapređivanje kvaliteta života građana u lokalnoj zajednici.

LITERATURA

- [1] Poljić, M., (2009), *Menadžment ljudskih potencijala*, Ekonomski fakultet, Brčko.
- [2] Kelvin, K., John, F., Richard, L., (1995) *Corporate Renaissance: The Art of Reengineering*, Blackwell Business.
- [3] Ubiparić, R., (2004), *Organizacione pretpostavke sistema kvaliteta*, Čigoja štampa, Beograd.
- [4] Vuković, D., (2008), *Motivacija zaposlenih*, Časopis Lider – Direktor, br. 3, Novi Sad.
- [5] Đunderović, R., (2004), *Osnovi psihologije menadžmenta*, Fakultet za menadžment, Novi Sad.
- [6] Ivošević S., (2008), *Menadžment je umetnost*, Časopis Lider – Direktor br. 2., Novi Sad.
- [7] Grupa autora, (2007), *Vodič za upravljanje ljudskim resursima u BiH opštinama*, Misija OSCE-a u BiH, Savez opština i gradova RS, Savez opština i gradova Federacije BiH, Sarajevo,
- [8] Milićević, N., i sar., (2003), *Edukacija kadrova u lokalnim organizacijama uprave i samouprave BiH*, Centar za promociju civilnog društva, UNDP, Sarajevo.
- [9] Raković, R., (2006), *Kvalitetom ka poslovnoj izvrsnosti*, Energoprojekt InGraf, Beograd.
- [10] Bogičević Milkić, B., (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [11] Bajrović, R., Barbarić, I., Bašić, S., Burzić, Z., *Bolja lokalna uprava u BiH*, UNDP, Sarajevo.