

Program Ujedinjenih nacija za razvoj



*Empowered lives.
Resilient nations.*

Analiza funkcija i kapaciteta upravljanja ljudskim resursima u crnogorskim opštinskim upravama

Završni izvještaj

Richard Allen

Milena Biro

Novembar 2011. godine

richard@richardallen.eu
milenabiro@hotmail.com

- *UNDP u Crnoj Gori promoviše održivi razvoj kroz ekonomski napredak za sve društvene slojeve, uz očuvanje i unapređenje životne sredine •*

Bul. Sv. Petra Cetinjskog 1a, 81000 Podgorica, Montenegro, Tel: +382 20 22 55 33; Fax: +382 20 22 55 51
e-mail: registry.me@undp.org; web: www.undp.org.me

Sadržaj

1	REZIME	4
1.1	Ključni nalazi	4
2	UVOD	6
2.1	Pregled situacije	6
2.2	Svrha	6
2.3	Definicije/okvir	7
2.4	Metodologija	7
	I DIO - NALAZI	9
3	UKUPAN KONTEKST	9
3.1	Kratki istorijat	9
3.2	Zakonski, strateški i institucionalni okvir	11
3.3	Budžet i finansije	12
3.4	Zaključak	14
4	POSTOJEĆE STRUKTURE I FUNKCIJE	16
5	PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA	18
6	ZAPOŠLJAVANJE I ZADRŽAVANJE ZAPOSLENIH	20
7	STRUČNO OSPOSOBLJAVANJE I USAVRŠAVANJE	23
8	UPRAVLJANJE RADNIM UČINKOM	27
9	ZAKLJUČCI O SAZNANJIMA	30
	II DIO PREPORUKE	31
10	OPŠTI MODEL UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U OPŠTINSKIM UPRAVAMA	31
10.1	Prikaz potrebne organizacione promjene	31
10.2	Planiranje ljudskih resursa	33
10.3	Zapošljavanje i zadržavanje, profesionalno usavršavanje	34
10.4	Stručno osposobljavanje i usavršavanje	35
10.5	Upravljanje radnim učinkom	37
11	MODEL UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U OPŠTINSKIM UPRAVAMA	39
12	KONKRETNE PREPORUKE	40
12.1	STRUKTURE I FUNKCIJE	40
12.2	Planiranje ljudskih resursa	41
12.3	Zapošljavanje i odabir	42
12.4	Stručno osposobljavanje i usavršavanje	43
12.5	Upravljanje radnim učinkom	45
13	STRATEGIJA KOJU TREBA IMPLEMENTIRATI	47
	PRILOG 1 POJEDINAČNE PREPORUKE ZA OPŠTINE	51
	OPŠTINA ANDRIJEVICA	52
	OPŠTINA BAR	58
	OPŠTINA BERANE	64
	OPŠTINA BIJELO POLJE	70
	OPŠTINA BUDVA	76
	PRIJESTONICA CETINJE	82
	OPŠTINA DANILOVGRAD	88
	OPŠTINA HERCEG NOVI	93
	OPŠTINA KOLAŠIN	98

OPŠTINA KOTOR	104
OPŠTINA MOJKOVAC.....	109
OPŠTINA NIKŠIĆ	115
OPŠTINA PLAV.....	121
OPŠTINA PLJEVLJA	127
OPŠTINA PLUŽINE.....	133
GLAVNI GRAD PODGORICA.....	139
OPŠTINA ROŽAJE.....	145
OPŠTINA ŠAVNIK.....	151
OPŠTINA TIVAT.....	157
OPŠTINA ULCINJ	163
OPŠTINA ŽABLJAK	169
PRILOG 2 SAGOVORNICI I UČESNICI	175
PRILOG 3 RIJEČNIK TERMINA	180
PRILOG 4 NACIONALNA TRENING STRATEGIJA ZA LOKALNU SAMOUPRAVU U CRNOJ GORI – STRATEŠKI CILJEVI I ZADACI	183
PRILOG 5 OBUKE IZ OBLASTI LJUDSKIH RESURSA KOJE ORGANIZUJE UPRAVA ZA KADROVE.....	184
PRILOG 6 SKRAĆENICE	187
PRILOG 7 LITERATURA	188
PRILOG 8 PREDLOG SADRŽAJA PLANA RAZVOJA LJUDSKIH RESURSA.....	189

1 Rezime

1.1 Ključni nalazi

Opštine u Crnoj Gori suočavaju se sa raznovrsnim izazovima u pogledu upravljanja ljudskim resursima. Tokom 2010. godine, 14 od 21 opština imalo je „višak“ zaposlenih od 10% ili više. Najmanje pet opština nije moglo na vrijeme da isplaćuje zarade, a još i više ih je imalo problema sa plaćanjem doprinosa za zaposlene. Slaba motivacija, loše obavljanje poslova i visok nivo odsustvovanja sa posla su dodatni problemi koji su evidentni u opštinama. Dijelom kao odgovor na ove izazove, Nacionalna trening strategija za lokalnu samoupravu (iz 2008. godine), Strategija reforme javne uprave (iz 2011. godine) i novi Zakon o državnim službenicima i namještenicima (iz 2011. godine) predstavljaju osnovna dokumenta strateškog okvira za upravljanje ljudskim resursima u opštinama.

Zakonski okvir za upravljanje ljudskim resursima u opštinskim upravama prvenstveno je određen Zakonom o državnim službenicima i namještenicima. Važeći zakon je revidiran, a novi (iz 2011. godine) stupaće na snagu u januaru 2013. godine. I sadašnji i novi zakon „shodno“ se primjenjuju i na lokalni nivo, što je praksa koja dovodi do zabune i različite primjene u opštinama.

Reforma javne službe ide u pravcu jedinstvenog i homogenog zakonskog okvira za javnu službu na nacionalnom i na lokalnom nivou. To stvara neujednačenosti sa ostalim reformskim procesima, kao što je Strategija reforme javne uprave koja teži „višem nivou funkcionalne i fiskalne decentralizacije“.

Nacionalna trening strategija za lokalnu samoupravu predstavlja ključni instrument unapređenja upravljanja ljudskim resursima na lokalnom nivou. Ipak, njome se ne daje predlog kako da se taj sistem obuke finansira, a i njena dosadašnja realizacija tekla je sporo.

U opštinskim upravama u Crnoj Gori postoje razlike u prihodima i radnom okruženju, te kao posljedica toga uslovi za zapošljavanje i izdaci za kadrove znatno variraju. To sa svoje strane utiče na njihovu sposobnost da investiraju u ljudski kapital i razvijaju sopstvene kapacitete upravljanja ljudskim resursima.

Svaka opština u Crnoj Gori uložila je napore da u svoje formalne strukture uključi i funkcije ljudskih resursa, kao što su ocjenjivanje radnog učinka i obuke. Ova formalna rješenja još nisu dala rezultate u praksi. Samo jedna opština sprovedla je analizu potreba za obukom, a nekoliko opština koje su pokušale da sprovedu ocjenjivanje radnog učinka, ustanovile su da je u praksi to teško izvodljivo. Nijedna opština ne bavi se planiranjem ljudskih resursa, a kvalitet zapošljavanja i odabira je neujednačen. Međutim, prepoznato je da su neophodna poboljšanja na polju upravljanja ljudskim resursima, te postoji snažna volja za unapređenjem.

Odgovornost za upravljanje ljudskim resursima u opštinskim upravama formalno je uglavnom na Sekretarijatu za opštu upravu (ili nekom drugom sekretarijatu). Time se upravljanje ljudskim resursima percipira kao administrativna funkcija, koja se uglavnom svodi na vođenje personalnih dosjeva i postupaka zapošljavanja.

Preporuke

U nastavku slijede najvažnije preporuke. Preporuke su date u cilju pokretanja diskusije i predstavljaju smjernice za opštine i institucije koje se bave upravljanjem ljudskih resursa, i ne trebaju se smatrati obavezujućim. Za kompletну listu, pogledati odjeljke 10 i 12..

- Funkcije koordinacije upravljanja ljudskim resursima u opštinskim upravama trebalo bi dodijeliti glavnom administratoru i njegovoj/njenoj službi.
- Administrativne funkcije vezane za upravljanje ljudskim resursima treba i dalje da ostanu u okviru odgovornosti Sekretarijata za opštu upravu.
- Treba pojasniti primjenu novog Zakona o državnim službenicima i namještenicima na lokalnu upravu. To bi trebalo da uradi Uprava za kadrove u vidu smjernica za svaki stav zakona, kako bi se objasnilo kako se on primjenjuje na lokalni nivo.

- Treba revidirati Nacionalnu trening strategiju kako bi se utvrdili mehanizmi za finansiranje stručnog osposobljavanja i usavršavanja u opštinskim administracijama.
- Revizija Nacionalne trening strategije treba da uzme u obzir novi zakonski okvir, koji obuhvata obrazovne standarde i licenciranje pružalaca usluga obuke.
- Opštinske uprave treba da izdvoje iznos od najmanje 2% ukupnih izdataka za zarade, za potrebe stručnog osposobljavanja i usavršavanja svojih zaposlenih. Taj budžet onda postaje pokretački faktor u utvrđivanju obuka potrebnih opštinama, te omogućava realizaciju aktivnosti osposobljavanja i usavršavanja tokom vremena.
- ZOCG treba da pripremi set kompetencija za sve ključne funkcije u lokalnoj samoupravi. Taj set kompetencija treba da pruži smjernice za ocjenu potreba za obukom, planiranje obuka i osiguranje kvaliteta.
- ZOCG i Uprava za kadrove treba da pripreme i testiraju model procedura za sve ključne funkcije upravljanja ljudskim resursima (zapošljavanje, planiranje ljudskih resursa, ocjena radnog učinka, procjena potreba za obukom i planiranje obuka) kako bi ih svaka opština mogla prilagoditi svojim potrebama i usvojiti. Svaka od tih procedura treba da bude podržana programom obuke za zaposlene u opštinama.
- Uprava za kadrove treba da izmjeni predviđeni proces ocjenjivanja rada, kako bi postao korisan instrument za upravljanje ljudskim resursima u cilju praćenja i unapređenja kvaliteta rada.
- Sve opštinske uprave treba da imaju jedinstveno interno tržište rada, kako bi se podstaklo napredovanje na poslu i mobilnost, što bi Zajednica opština mogla da podrži.
- Uprava za kadrove treba da vodi kampanju za promociju značaja ulaganja u ljudske resurse i razvoja njihovih kapaciteta u čitavom javnom sektoru, možda uz podršku nagrade za „najbolju investiciju u ljudske resurse“ ili sistem sertifikacije.

Sprovođenje

Preporuke iz ove Funkcionalne analize treba što je moguće više sprovoditi u okviru postojećih reformskih projekata – realizacija Nacionalne trening strategije i reforme javne uprave. Osnovna pitanja vezana za sprovođenje koja treba riješiti su sledeća:

- i) vođstvo – ko će preuzeti odgovornost za utvrđivanje preporuka iz ovog izvještaja koje su prihvatljive, te da osigura njihovo sprovođenje?
- ii) finansiranje – kako će se finansirati sprovođenje preporuka iz ovog izvještaja?
- iii) redoslijed – ne treba sve preporuke sprovesti odjedanput – neke preporuke će predstavljati osnovu za implementaciju ostalih. Predloženi redoslijed prioriteta predstavljen je u odjeljku 12.

Zaključak

Uprkos trenutnim izazovima u pogledu upravljanja ljudskim resursima u opštinskim upravama, postoje i značajne pozitivne strane na koje se može bazirati reforma. Najvažnija je spremnost lidera centralne vlade i lokalnih uprava da se uhvate u koštač sa reformskim naporima koji ponekad mogu biti teški i nepredvidljivi. Koristeći znanja koja posjeduju Uprava za kadrove i ZOCG i njihovo stalno napredovanje u tom pogledu, uz plansko korišćenje sredstava EU, sasvim je realno ostvariti napredak u upravljanju ljudskim resursima u kratkom vremenskom roku.

2 Uvod

2.1 Pregled situacije

Od sticanja nezavisnosti u junu 2006. godine, Crna Gora intenzivno radi na procesu pristupanja Evropskoj uniji. Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju potpisani je 2007. godine, a u decembru 2010. godine EU je ovoj mlađoj zemlji dodijelila status zemlje kandidata. Članstvo u EU zahtjeva sprovođenje značajnih reformi i na nacionalnom nivou i na nivou lokalnih samouprava. Svi 35 poglavlja evropskog zakonodavstva treba inkorporirati u nacionalno zakonodavstvo, a institucije crnogorske države treba da pokažu da su u stanju da se u praksi pridržavaju evropskih vrijednosti, kako bi zemlja postala punopravna članica Evropske unije. Na putu ka članstvu, EU dotira značajne iznose finansijskih sredstava, kojima treba upravljati u skladu sa utvrđenim standardima i pravilima. „Apsoprecioni kapacitet“ za korišćenje sredstva EU potrebno je unaprijediti i na nacionalnom i na lokalnom nivou.

Vlada Crne Gore je započela proces decentralizacije, uz prenošenje značajnih fiskalnih odgovornosti i ovlašćenja za pružanje značajnog obima usluga na lokalni nivo vlasti. Jedinice lokalne samouprave u Crnoj Gori broje 19 opština, Glavni grad Podgoricu i Prijestonicu Cetinje¹.

Opštine se suočavaju sa brojnim izazovima. Nedovoljna finansijska sredstva i izloženost značajnim pritiscima, zastarela imovina, mnoge su opterećene dugovima i prekomernim brojem zaposlenih, imaju nove odgovornosti sa kojima tek uče kako da se nose, a sa druge strane postoje velika očekivanja da će biti u stanju da se kandiduju, dobiju i upravljaju značajnim finansijskim sredstvima EU u skladu sa utvrđenim standardima EU.

Studija koju su sprovedli autori ovog izvještaja ima za cilj da se pozabavi jednim od osnovnih izazova sa kojima se opštinske administracije suočavaju - upravljanjem ljudskim resursima. Upravljanje ljudskim resursima leži u osnovi uspješnosti svake opštinske uprave. Ako su opštinski zvaničnici i službenici dobro obučeni, i ako rade efektivno i efikasno, oni će bolje odgovoriti na sve ostale izazove koji stoje pred opštinama.

2.2 Svrha

Ovaj izvještaj predstavlja finalni izvještaj „Funkcionalne analize ljudskih resursa i kapaciteta upravljanja u crnogorskim opštinskim upravama“. Ovaj projekat ima za cilj da doprinese jačanju kapaciteta za upravljanje ljudskim resursima u opštinskim administracijama, time što će se “izraditi [a] Funkcionalna analiza ljudskih resursa i kapaciteta upravljanja ljudskim resursima za sve crnogorske opštine (21), u saradnji sa svim relevantnim nacionalnim i lokalnim korisnicima i relevantnim zainteresovanim stranama u ovom procesu”.

Funkcionalna analiza daje smjernice za i) opštine, ii) Vladine institucije, iii) ZOCG, i iv) projekte tehničke pomoći EU i ostalih donatora, o tome kako podržati jačanje upravljanja ljudskim resursima u opštinskim upravama.

Ova Funkcionalna analiza posebno pruža podršku i smjernice za predviđeni IPA 2011 projekat „Podrška sprovođenju Nacionalne trening strategije za lokalnu samoupravu u Crnoj Gori“.

Studiju je sproveo Program Ujedinjenih nacija za razvoj, i predstavlja doprinos IPA projektu „Podrška sprovođenju Nacionalne trening strategije za lokalnu samoupravu u Crnoj Gori i dodjelu grantova opštinama“.

Preporuke iz ovog izvještaja namjenjene su Ministarstvu unutrašnjih poslova, Upravi za kadrove, Zajednicu opština i svim opštinama (njih 21). Poseban niz dokumenata (u prilogu) daje pojedinačne preporuke prilagođene situaciji svake opštine.

¹ Jednostavnosti radi, u ovom izvještaju na sve lokalne samouprave zbirno će se upućivati kao na “opštine”

Preporuke treba uzeti u obzir kao *smjernice* namjenjene opštinama i drugim institucijama. Preporuke su mišljenja autora ovog izvještaja, i zato se ne trebaju smatrati obavezujućim, iako su zasnovane na vrlo naprednom istraživanju i konsultacijama sa opštinama i drugim institucijama.

2.3 Definicije/okvir

Za potrebe funkcionalne analize, smatra se da upravljanje ljudskih resursa obuhvata sledeće ključne aktivnosti.

Planiranje ljudskih resursa: utvrđivanje sadašnjih i budućih potreba za ljudskim resursima, radnim mjestima i vještinama na osnovu sadašnjih i budućih zahtjeva u pogledu obavljanja poslova opština. Drugim riječima, način na koji opština utvrđuje koje zaposlene, radna mjesta, vještine i kompetencije su potrebne kako bi se vršilo efikasno pružanje usluga i sada i u budućnosti, te kako će osigurati da se usluge neometano pružaju građanima. To takođe obuhvata i procjenu prekomjernog broja i smanjenje broja zaposlenih.

Zapošljavanje i odabir: način na koji opštine utvrđuju potrebu za određenim radnim mjestom, razrađuju opis posla i potrebna znanja i kompetencije, informišu potencijalne kandidate da se kandiduju za određeno radno mjesto i kako biraju najboljeg kandidata za upražnjeno radno mjesto.

Razvoj karijere i razvoj vještina: način na koji opštine obezbeđuju podršku razvoju vještina kod zaposlenih, utvrđuju mogućnosti za napredovanje na poslu bilo u okviru iste opštine ili u drugim opštinama, te usklađuju razvoj vještina svojih zaposlenih sa potrebama svojih službi i aktivnosti, kako je to utvrđeno njihovim planom ljudskih resursa.

Upravljanje rezultatima i kvalitetom rada i motivacija: kako opštine utiču na motivaciju svojih zaposlenih, kako se podstiče i nagrađuje dobar radnik, a kako se rješava pitanje loših rezultata i kvaliteta rada.

Ove funkcije su primarne funkcije definisane u Zakonu o državnim službenicima i namještenicima i zakonom je propisano sprovodenje u svim opštinama.

Opšti faktori

Osim prethodno pomenutih ključnih funkcija, postoje dva aspekta upravljanja ljudskim resursima koji utiču na dobru praksu primjenjivu na sve funkcije.

Jedan je obim do koga glavni lideri u opštinama vrednuju i naglašavaju dobro upravljanje ljudskim resursima. Drugi se odnosi na kvalitet komunikacije u okviru opštinskih administracija. Ona uključuje komunikaciju između lidera i zaposlenih i obim do koga su zaposleni informisani o aktivnostima upravljanja ljudskim resursima.

Za potrebe ovog izvještaja, ove funkcije upravljanja ljudskim resursima nazivaju se funkcijama *koordinacije ljudskim resursima* i razlikuju se od tradicionalnih *administrativnih kadrovske* funkcija, kao što je priprema ugovora o radu, evidentiranje odmora i vodenje radnih knjižica.

2.4 Metodologija

Istraživanje urađeno za ovaj izvještaj sprovedeno je u dvije faze. Prva faza sastojala se od sastanaka sa zaposlenima u svakoj opštini u Crnoj Gori.

U svakoj opštini su intervjuisana najmanje dva rukovodeća predstavnika (predsjednik, glavni administrator, sekretar Sekretarijata za opštu upravu). Intervjuisana su i dva zaposlena, jedan novozaposleni i jedan zaposleni sa dugim nizom godina u službi.

Na nacionalnom nivou, obavljeni su intervjuvi sa ključnim rukovodiocima i službenicima u Ministarstvu unutrašnjih poslova, Zajednici opština, Upravi za kadrove i Delegaciji Evropske unije.

Razmotrena su osnovna dokumenta i zakonski propisi. Lista najznačajnijih dokumenata data je u Prilogu 6.

U drugoj fazi, o inicijalnim nalazima i predlogu preporuka iz istraživanja na terenu diskutovano je na radionici na kojoj su učestvovali predstavnici sa nacionalnog i lokalnog

nivoa. Pripremljene su konkretnе preporuke za svaku opštinu, te se o svakom setu preporuka razgovaralo sa predstavnicima na sastancima u svakoj opštini. Povratne informacije dobijene tokom radionice i pojedinačnih sastanaka sa opštinama, uslovile su prilagođavanje preporuka u izvještaju, a konačne preporuke date su u ovom izvještaju.

Iako su konsultacije bile sveobuhvatne i intenzivne, nalazi i preporuke u ovom izvještaju predstavljaju samo mišljenje autora i ne predstavljaju zvanično prihvачene planove niti politiku bilo koje institucije.

I DIO - NALAZI

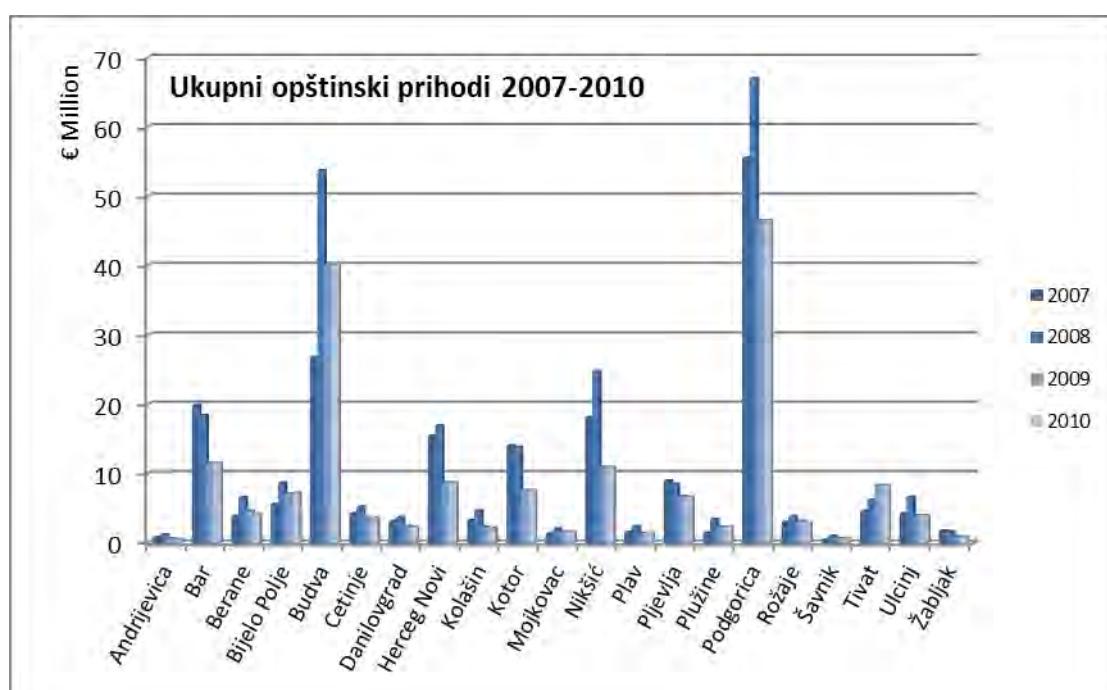
3 Ukupan kontekst

3.1 Kratki istorijat

Za Crnu Goru je 2008. godina bila izuzetno uspješna. BDP je porastao na rekordnih 4,5 milijardi USD, a u opštinama je registrovano značajno povećanje finansijskih sredstava. Iste godine održani su i lokalni i nacionalni izbori, tako da su novoizabrani političari u opštinskim administracijama zaposlili svoje saradnike od povjerenja kako bi im pomogli u njihovom poslu. Međutim, takav procvat je naglo prekinut početkom globalne finansijske krize 2009. godine. Prihodi lokalnih samouprava dramatično su opali, a pojedine opštine počele su da se muče sa isplatom zarada i servisiranjem dugova. Do 2010. godine obim problema je već postao očigledan. Prihodi su u nekim opštinama bili gotovo 50% manji nego 2008. godine, dug lokalnih uprava je počeo da raste, mnoge opštine imaju značajno prekomjeran broj zaposlenih, a u pojedinima plate nisu isplaćivane nekoliko mjeseci.

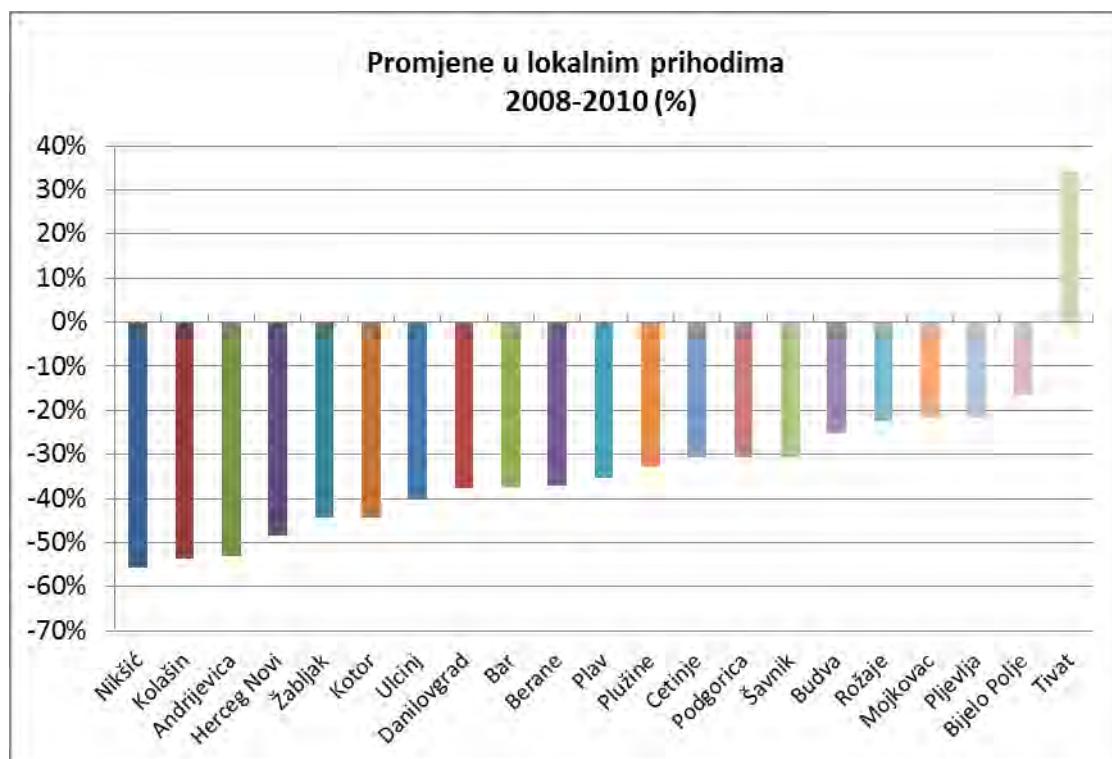
Aktivnosti koje je preduzelo Ministarstvo unutrašnjih poslova uključivale su studiju broja zaposlenih i studiju koja treba da razmotri koji je to odgovarajući broj zaposlenih u opštinskim administracijama. Ne postoji evropski standard u pogledu broja zaposlenih u lokalnim upravama, jer njihove funkcije i odgovornosti značajno variraju. U zemljama u kojima su opštine zadužene za obrazovanje i zdravstvo, recimo, nivo zaposlenosti u lokalnoj upravi daleko je veći nego u zemljama gdje je došlo do decentralizacije samo malog broja funkcija.

Među opštinama u Crnoj Gori postoji velika neujednačenost. Najbogatija opština (Budva) troši 18 puta više po stanovniku nego najsiromašnija (Rožaje). Opština sa najbrojnijom administracijom (opet Budva) upošljava preko 20 zaposlenih na 1.000 stanovnika, u odnosu na onu sa najmanjom administracijom (Podgorica) sa svega 3,7 zaposlenih na 1.000 stanovnika. Najizdašnija opština (Podgorica) ima šest puta veće izdatke za zarade zaposlenih od najstedičivije opštine (Bijelo Polje). Mojkovac troši gotovo pola svog budžeta na svoje zaposlene, dok na drugoj strani Budva za to izdvaja svega 6%. Takve varijacije sugerisu da u crnogorskim opštinama postoje velike razlike i u uslovima i u uspjehu upravljanja, uprkos pokušajima Egalizacionog fonda da smanji takve neujednačenosti.



Izveštaj Ministarstva unutrašnjih poslova o optimizaciji broja zaposlenih iz 2010. godine ukazuje na to da je 14 opština imalo ozbiljne probleme sa prekomjernim brojem zaposlenih, sa viškom od 10% i više².

Budući da izdvajanja za ljudske resurse čine veliki dio ukupnog budžeta, a da su ljudski resursi od presudne važnosti za efikasno funkcionisanje opština, očito je da ima smisla shvatiti rješavanje pitanja upravljanja ljudskim resursima u opštinskim upravama kao prioritet. Osnovni prioritet je smanjiti broj zaposlenih i osigurati redovnu isplatu zarada, potrebno je i unapređenje kvaliteta upravljanja ljudskim resursima kako bi se spriječilo da se isti izazovi ponove, te da se izjednače ukupne ekstremne razlike među opštinama.



U isto vrijeme kada su se javljali ovi izazovi, Vlada i njeni partneri preuzeli su korake potrebne za realizaciju Nacionalne trening strategije za lokalnu samoupravu. Strategiju je Vlada donijela i usvojila 2008. godine. Realizaciju podržava i prati Nacionalni savjet za obuku u lokalnoj samoupravi koji je u tu svrhu i osnovan. Slab napredak na njenoj realizaciji dijelom je uzrokovao nedovoljnim resursima dostupnim Zajednici opština, jednoj od ključnih partnera zaduženih za realizaciju strategije.

Do početka 2011. godine, Vlada je donijela novu Agendu reforme javne uprave u Crnoj Gori 2011.-2016. godine ('Aurum'), kojom se pruža snažna podrška reformi lokalne samouprave. Ciljevi strategije za lokalnu samoupravu uključuju uspostavljanje "kvalitetnog sistema razvoja i upravljanja ljudskim resursima i kadrovsko upravljanje u lokalnim samoupravama".

Očekuje se da će realizacija projekta IPA 2010 „Podrška lokalnoj samoupravi u sprovođenju Nacionalne trening strategije i dodijeli grantova opštinama“ otpočeti na proljeće 2012. godine. To će snažno podstići napore koji se čine na unapređenju upravljanja ljudskim resursima u opštinama, a nadamo se da će i nalazi i preporuke iz ovog izvještaja dati značajnu podršku tom projektu.

² Ministarstvo unutrašnjih poslova, "Informacija o optimizaciji broja zapošljenih na nivou lokalnih samouprava", jun 2010. godine

3.2 Zakonski, strateški i institucionalni okvir

Zakonski

Zakonski okvir za upravljanje ljudskim resursima u opštinskim administracijama uglavnom je utvrđen Zakonom o lokalnoj samoupravi i Zakonom o državnim službenicima i namještenicima. Prvi od ova dva zakona definiše funkcije i ovlašćenja opština, te navodi uloge i dužnosti ključnih zvaničnika, uključujući i predsjednika opštine i glavnog administratora.

Zakon o državnim službenicima i namještenicima reguliše brojne aspekte upravljanja ljudskim resursima, uključujući zapošljavanje, ocjenjivanje rada, disciplinu, vođenje evidencija i ocjene. Skupština Crne Gore donijela je novi Zakon o državnim službenicima i namještenicima u septembru 2011. godine, a stupaće na snagu u januaru 2013. godine.

Ni stari ni novi Zakon o državnim službenicima i namještenicima ne pominju eksplicitno njihovu primjenu na javne službenike na lokalnom nivou. Primjena Zakona o državnim službenicima na lokalni nivo definiše se Zakonom o lokalnoj samoupravi, član 90, koji kaže „u pogledu pravnog statusa lokalnih funkcionera, lokalnih službenika i namještenika *shodno* se primjenjuju propisi kojima se uređuje status državnih funkcionera, državnih službenika i namještenika, ukoliko ovim zakonom nije drukčije određeno”.

Ključna riječ ovdje je ‘*shodno*’, riječ koju je teško prevesti na engleski jezik, ali otprilike znači „kako je primjereno“ ili „po analogiji“. Ovaj koncept analogne primjene zakona može izazivati probleme u tumačenju i primjeni, a o tome govorimo u kasnijem dijelu izvještaja.

Za zaposlene u lokalnoj upravi, osnovni zakonski tekst je Zakon o lokalnoj samoupravi; Zakon o državnim službenicima i namještenicima mu je podređen, a Zakon o radu je, sa svoje strane, podređen Zakonu o državnim službenicima i namještenicima.

Ostali zakoni koji se primjenjuju na upravljanje ljudskim resursima u opštinama uključuju Zakon o zaradama državnih službenika i namještenika i Uredbu o službenim zvanjima lokalnih službenika i namještenika³.

Strateški

Politiku upravljanja ljudskim resursima u javnoj upravi (i na nacionalnom i na lokalnom nivou) u Crnoj Gori umnogome vodi Uprava za kadrove. Uprava za kadrove (u skladu sa Uredbom o organizaciji i načinu rada državne uprave⁴) zadužena je, između ostalog, za postupke zapošljavanja, praćenje sprovođenja Zakona o državnim službenicima i namještenicima, za doprinos izradi podzakonskih akata na polju upravljanja ljudskim resursimai za obuku javnih službenika. Uprava za kadrove je vodeća agencija što se tiče izrade Zakona o državnim službenicima i namještenicima, a bila je zadužena i za izradu *Koncepta sa preporukama*, dokumenta urađenog 2011. godine za pripremu novog Zakona o državnim službenicima i namještenicima.

Ovaj *policy paper* jasno postavlja vodeće principe za revidirani Zakon usvojen u septembru 2011. godine. Jedno od osnovnih načela za potrebe ove studije jeste „Zakonom obezbijediti homogeni pravni sistem za sve službenike koji vrše javna ovlašćenja, propisana Zakonom sa ciljem očuvanja opštег državnog interesa. Treba obezbijediti jedinstvenu primjenu Zakona i na zaposlene u lokalnoj samoupravi...“⁵

Opšta reforma administracije lokalne uprave predstavlja dio Auruma iz marta 2011. godine, odnosno ukupne strategije za reformu javne uprave. Lokalna samouprava predstavlja jednu od tri ključne oblasti za nastavak reformi u javnom sektoru. Strategijom su identifikovani prekomjeran i nedovoljan broj zaposlenih, loša motivisanost zaposlenih i

³ Uredba o službenim zvanjima lokalnih službenika i namještenika i uslovima za njihovo vršenje u organima lokalne uprave

⁴ Uredba o organizaciji i načinu rada državne uprave iz 2011. godine

⁵ Koncept sa preporukama za novi Zakon o državnim službenicima i namještenicima, Uprava za kadrove 2011, urednik Svetlana Vuković, autori prof. dr. Ljubomir Sekulić i doc. dr. Dražen Cerović, str. 77 engleskog teksta, str. 22 crnogorskog teksta

“nedovoljan kapacitet Zajednice opština i lokalnih samouprava u sprovođenju upravljanja kadrovima”⁶ kao osnovne probleme u vezi upravljanja ljudskim resursima. Osnovni cilj strategije je „uspostaviti kvalitetan sistem razvoja ljudskih resursa i vodjenja kadrovske politike u lokalnim samoupravama, kroz osiguranje modernog društva i kompetentnih i motivisanih službenika”. Postizanje ovog cilja prvenstveno je predviđeno kroz tri međupovezane aktivnosti: usavršavanje zapsolenih, bolji mehanizmi nagrađivanja i mogućnosti za napredovanje. Strategija predviđa vodeću ulogu „jedinice za razvoj ljudskih resursa“ u Zajednici opština, a predlaže se osnivanje jedinica za ljudske resurse u svim jedinicama lokalne samouprave⁷. Konkretne aktivnosti za 2011. godinu definisane su u Akcionom planu za reformu lokalne samouprave.

Reformu lokalne samouprave prati Koordinacioni odbor za reformu lokalne samouprave koji se sastoji od predstavnika pet ministarstava i pet predstavnika Zajednice opština.

Institucije

Od institucija značajnih za upravljanje ljudskim resursima u opštinama, najuticajnija je Uprava za kadrove zbog svoje vodeće uloge u strateškom i zakonodavnom smislu i aktivne uloge u organizovanju obuka za opštinske službenike.

Ministarstvo unutrašnjih poslova je nadležno ministarstvo za lokalnu samoupravu, a po Uredbi o organizaciji državne uprave⁸ treba da vrši poslove uprave vezane za, između ostalog, način organizacije lokalne samouprave, njihovu teritorijalnu distribuciju i zakonske propise vezane za lokalnu samoupravu.

Zajednica opština je nacionalna asocijacija lokalnih zajednica koja zastupa kolektivne interese opština, a u njoj će biti locirana i nova jedinica za podršku i koordinaciju usavršavanja za opštinske službenike. Sprovedla je određena istraživanja u vezi sa upravljanjem ljudskih resursa u opštinskim institucijama, uključujući i analizu potreba za obukom⁹.

Nacionalni savjet za obuku u lokalnoj samoupravi osnovali su zajednički Ministarstvo unutrašnjih poslova, Uprava za kadrove i Zajednica opština. „Nacionalni savjet za obuku [...] obezbeđuje poštovanje uloge ključnih subjekata i saradnju Zajednice opština, Ministarstva unutrašnjih poslova i Uprave za kadrove radi realizacije sistema obuka u lokalnoj samoupravi, izradi programa obuke, pružanju obuka i drugo“. Ovaj savjet se redovno sastaje od osnivanja i u principu prati sprovođenje strategije za obuku. Nema funkcije izvršnog organa, pa tako nema ni budžet ni mandat za stvarnu realizaciju.

Od međunarodnih organizacija uključenih u upravljanje ljudskim resursima u opštinama, Delegacija EU će finansirati IPA projekat za sprovođenje Nacionalne strategije obuke, sa vjerovatnim početkom realizacije u martu 2012. godine. UNDP je vodeća međunarodna organizacija u pogledu pružanja praktične podrške donošenju politika vlade na polju reforme lokalne samouprave. OEBS aktivno podržava reformu lokalne samouprave u oblastima transparentnosti i odgovornosti.

3.3 Budžet i finansije

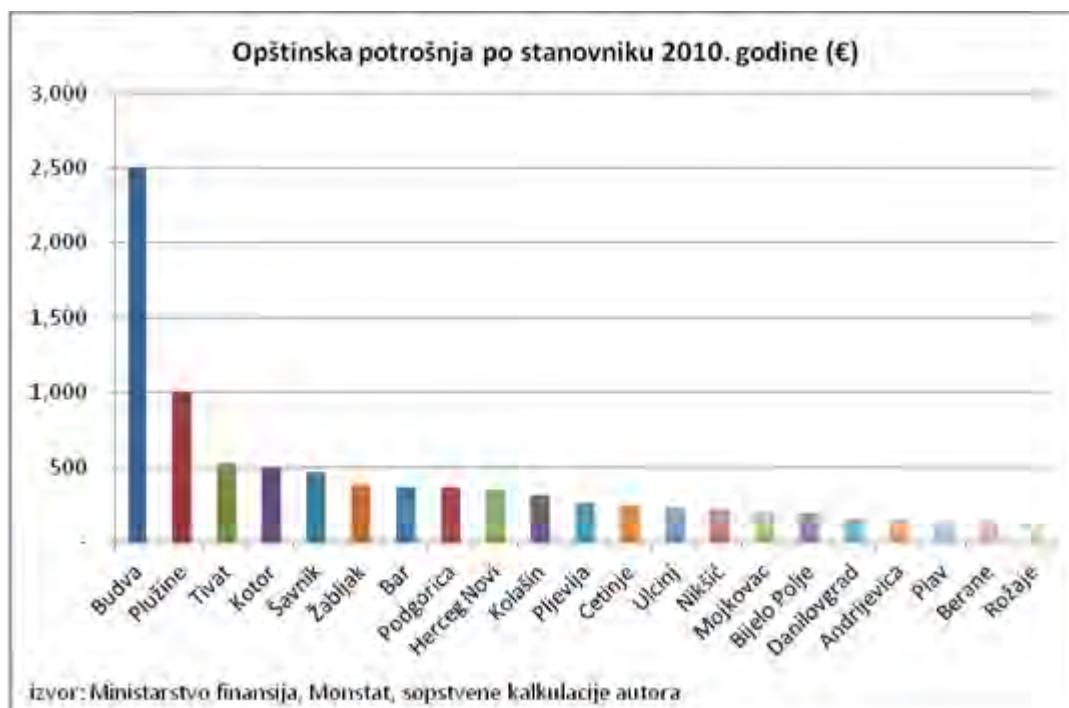
Dok je zakonski i strateški okvir za opštinske uprave homogen, te nailazimo na male razlike u lokalnim propisima među opštinama, finansijsko stanje otkriva ogromne neujednačenosti koje ukazuju na to da opštine sprovode svoje svakodnevne aktivnosti u veoma različitim okolnostima.

⁶ Vlada Crne Gore, Agenda reforme javne uprave u Crnoj Gori 2011-2016 . “Aurum” Podgorica, mart 2011., str.38

⁷ ‘Aurum’ strategija. Odjeljak 2.3.9 str.49 engleska verzija

⁸ Uredba o organizaciji i načinu rada državne uprave iz 2011. godine

⁹ Ova analiza potreba za obukom nije bila na raspolaganju autorima ovog izvještaja, pa tako nije ni razmatrana za potrebe nalaza ove studije.



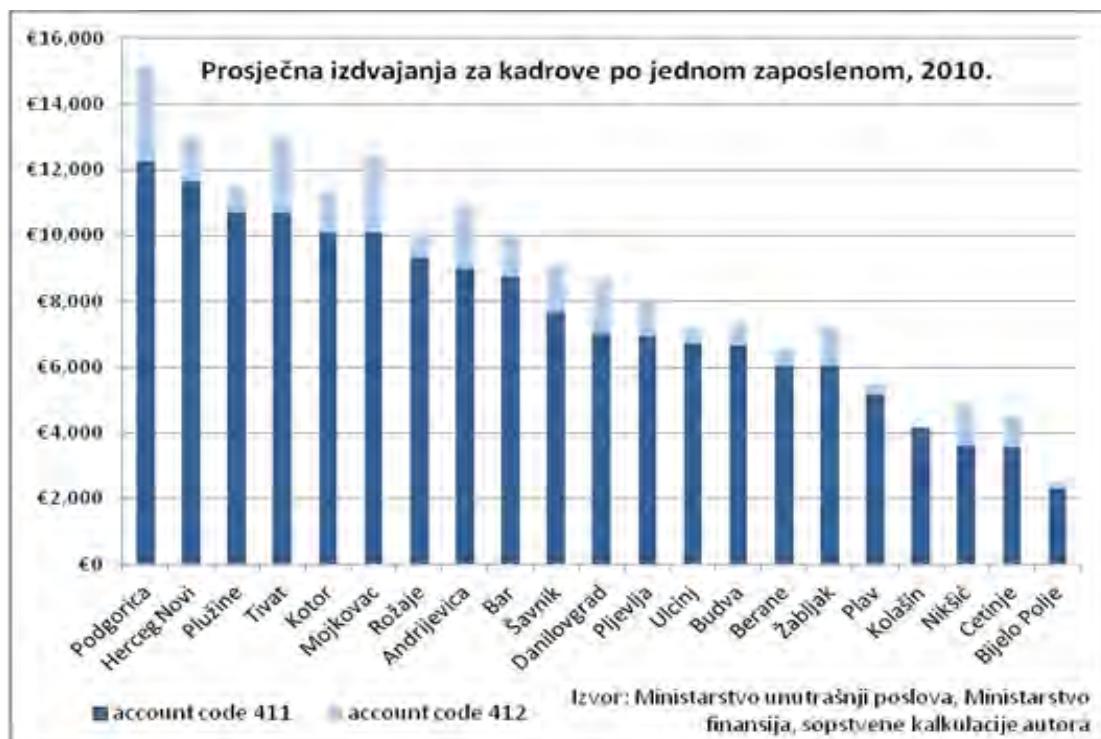
Ako posmatramo ukupan prihod, uočljiva je, što je za očekivati, velika razlika između velikih i malih opština. Podgorica (186.000 stanovnika¹⁰) 2010. godine imala je opštinski prihod od 75 miliona €, dok je Andrijevica (5.000 stanovnika) imala prihod od svega 800.000€. Međutim, očekivalo bi se kada se uradi kalkulacija po glavi stanovnika da se podaci o opštinskim prihodima izjednače. Gornji grafikon pokazuje da to nije slučaj.

Najbogatija opština, Budva, troši 18 puta više po osobi od najsiromašnije, Rožaje. Jedan od zapanjujućih nalaza ovog istraživanja jeste obim do koga se opštinske administracije razlikuju prema zaposlenima. U opštinskim budžetima i finansijskim izveštajima, izdaci za zaposlene opredjeljuju se pod kontnim kodom 411 za plate i 412 za socijalna davanja i druge naknade (uključujući i naknadu za odbornike). Naredni grafikon prikazuje da najizdašnija opština troši šest puta više od najmanje izdašne u smislu prosječnih izdvajanja za zaposlene. Ne čini se da ova varijacija zavisi od relativnog siromaštva ili bogatstva opštine: Rožaje, na primjer, je opština koja troši relativno mnogo u smislu izdataka za zaposlene, ali je siromašna opština u smislu iznosa opštinskog budžeta po glavi stanovnika. Nasuprot tome, Budva, najbogatija opština, prilično je umjerena u izdacima za zaposlene. Ova varijacija se dijelom objašnjava nivoom duga svake opštine. Tamo gdje otplata duga predstavlja veliki dio opštinskih rashoda (Budva, Nikšić, Cetinje, Kolašin¹¹) vidimo nizak nivo rashoda za zaposlene u odnosu na obim budžeta. Uz anegdotu nam je objašnjeno da otplata duga ima prioritet u odnosu na zarade. Tokom 2010. godine zarade i naknade u nekim opštinama su isplaćivane sa zakašnjnjem ili nisu uopšte. U Kolašinu, na primjer, tokom 2010. godine nisu uplaćivani doprinosi, a u Plavu plate kasne 5 mjeseci, a doprinosi nisu uplaćeni 2 godine. Opštine pokušavaju da uhvate korak, i sada plaćaju trenutne plate i one koje duguju iz predhodne godine. Neisplaćene plate i one koje duguju od prije, utiču na velike varijacije u troškovima po osnovu zarada, a posebno u 2010. godini.

Drugi faktor koji utiče na prosječne izdatke po zaposlenom jeste njihova obrazovna (a time i platna) struktura. Opštinske uprave koje imaju relativno mali broj bolje kvalifikovanih zaposlenih (npr. Tivat) imaju veće prosječne izdatke nego one sa velikim brojem nižekvalifikovanog kadra (npr. Bijelo Polje).

¹⁰ Svi podaci o broju stanovnika zasnovani su na preliminarnim nalazima popisa iz 2011. godine, Monstat, osim ako nije drugačije naznačeno

¹¹ Podaci o finansiranju duga iz Izveštaja o lokalnim finansijama, Spahn 2010



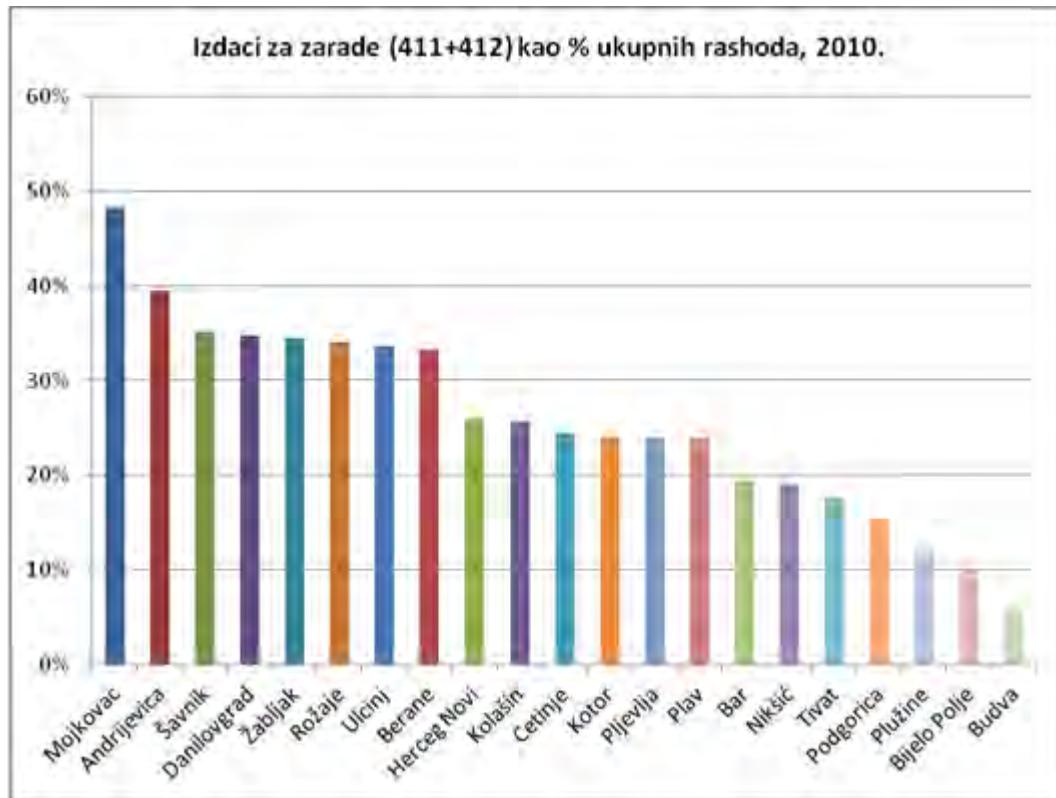
Velika razlika između odnosa ukupnog troška za zaposlene, ilustrovana u grafikonu iznad, može se objasniti uticajem nivoa kapitalnih troškova. Manje, siromašnije opštine imaju veći udio troškova za zaposlene u ukupnim troškovima, od većih i bogatijih opština. Ovo se može očekivati tamo gdje postoje velike razlike u kapitalnim troškovima. U kapitalnim troškovima relativno je mali udio troškova za zaposlene u poređenju sa pruženim uslugama, tako da opštine sa visokim kapitalnim troškovima generalno imaju nizak udio troškova za zaposlene u ukupnim troškovima.

3.4 Zaključak

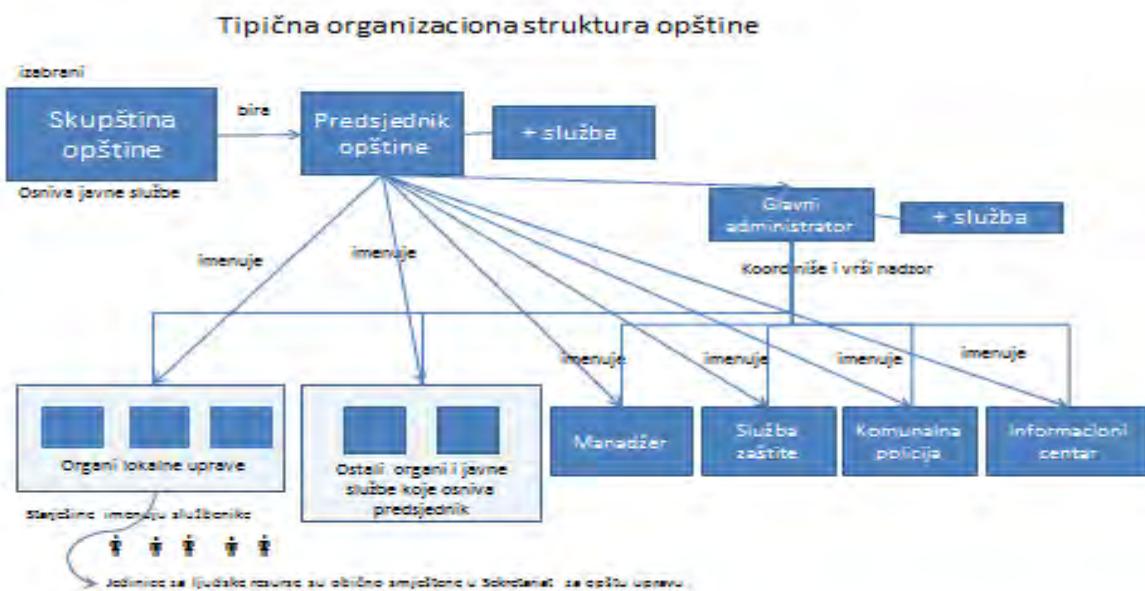
Strateški i institucionalni okvir jasno daju rješenja koja su povoljna za reformu upravljanja ljudskim resursima u opštinskim upravama. Sve uključene institucije rade na tom cilju. Međutim, postoje neriješene razlike pravca u kom će ići lokalne samouprave. Sa jedne strane, Strategija reforme javne uprave ide u pravcu osnaživanja decentralizacije i autonomije lokalnih samouprava u skladu sa ustavom Crne Gore. To bi podrazumijevalo veću autonomiju za lokalne samouprave u smislu određivanja sopstvenih politika ljudskih resursa. Sa druge strane, vizija novog Zakona o državnim službenicima i namještenicima ide u sasvim drugom pravacu, ka uniformnoj i unificiranoj javnoj službi, uključujući i državni nivo i administracije lokalnih samouprava. To bi opet podrazumijevalo jedinstveni set politika i praksi primjenjivih na centralnu i lokalne uprave. Takve neusklađenosti očite su u nalazima istraživanja sprovedenog za potrebe ovog dokumenta, a o njima se više govori u nastavku.

Istovremeno, postoje ogromne neujednačenosti u finansijskim kapacitetima opština, što znači da je takođe različita i njihova sposobnost da se bave izazovima ljudskih resursa. Opštine koje imaju daleko prekomjeran broj zaposlenih i koje treba da otpuste dio svog kadra imaju problema sa obezbjeđivanjem sredstava za otpremnine. U nekim slučajevima obraćaju se komercijalnim bankama za zajmove, što ih još više gura u dug. Druge u međuvremenu odugovlače u nadi da će im transferi iz budžeta naredne godine omogućiti da isplate neisplaćene zarade.

Ove izazove treba razmotriti prije, ili makar za vrijeme, preuzimanja bilo kakvih napora u unapređenju upravljanja ljudskim resursima u opštinama.



4 Postojeće strukture i funkcije



Opštinske organizacione strukture su u skladu sa Zakonom o lokalnoj samoupravi, poslednji put izmijenjenim i dopunjениm 2009. godine, a detaljnije se razrađuju u Odluci o organizaciji svake opštine. Odluka o organizaciji je zakonski instrument kojom se uspostavljaju sektori i jedinice lokalne samouprave, te opisuju njihove funkcije i područja rada. Većina opština je revidirala svoje Odluke o organizaciji od poslednjih izmjena i dopuna Zakona. Navedeni instrumenti usmjeravaju formalna ovlašćenja i opseg odgovornosti ključnih pozicija u opštinskim administracijama, a mnoge odredbe imaju uticaja i na upravljanje ljudskim resursima.

Glavnog administratora i starješine organa formalno imenuje predsjednik opštine. To znači predsjednik direktno nadzire rad glavnog administratora i svih starješina organa, dok je glavni administrator zadužen za „koordinaciju“ i da osigura zakonitost i efikasnost rada administracije.

Starješine organa su zadužene za unutrašnju strukturu i distribuciju funkcija pod njihovom kontrolom putem akta o sistematizaciji. Taj akt daje unutrašnju organizaciju organa i radna mjesta, platne razrede i dužnosti za svako radno mjesto, uključujući i zahtjeve u pogledu obrazovanja i iskustva.

Stoga su starješine organa formalno zadužene za neke dugoročnije aspekte upravljanja ljudskim resursima u svojim odjeljenjima, te su dodatno zadužene za svakodnevno rukovođenje zaposlenima kojima su nadređeni.

Glavni administrator nema formalna nadzorna ovlašćenja, ali je zadužen za koordinaciju rada opštinske administracije. Tumačenje značenja riječi „koordinacija“ u praksi varira od opštine do opštine, ali se u principu doživljava kao relativno praktična aktivnost. U mnogim slučajevima, glavni administratori teže da obezbijede značajniju ulogu i rado prihvataju usmjeravanja u vezi toga kako mogu da vrše koordinaciju na način koji pruža podršku zaposlenima.

Većina opštinskih uprava formalno je uvrstila odgovornosti za upravljanje ljudskim resursima u svoje Odluke o organizaciji, sa većinom funkcija koje potпадaju pod odgovornost Sekretarijata za opštu upravu. Većina opština, međutim, trenutno ne sprovodi

funkcije upravljanja ljudskim resursima koje su tema ove studije; uglavnom se bave redovnim poslovima koje proističu iz radnih odnosa.

U većini opštinskih uprava, osim u najvećim, funkcije vezane za administraciju radnih odnosa obavlja jedna osoba, ponekad uz podršku drugog administratora angažovanog na određeno vrijeme. Po pravilu, ta osoba je kvalifikovani pravnik sa dugim radnim stažom.

Nacionalni savjet za obuku u lokalnoj samoupravi je 2009. godine preporučio svim lokalnim samoupravama da formiraju jedinicu za upravljanje i razvoj ljudskih resursa. Nake opštine, kao što su Berane i Podgorica, formalno su osnovale takve jedinice. U Beranama, ova jedinica je zadužena, između ostalog, za sprovođenje ocjenjivanja radnog učinka, pripremu programa obuke, sprovođenje analize potreba za obukom i koordinaciju aktivnosti obuke. U praksi, međutim, ova jedinica ne vrši te funkcije, već umjesto toga obavlja poslove iz oblasti radnih odnosa na koje odlazi puno vremena.

U većini opština, takva „jedinica“ nije ni formirana, ali su slične funkcije razvoja ljudskih resursa u nadležnosti Sekretarijata za opštu upravu. Što se tiče Berana, ove funkcije se u principu trenutno ne sprovode, izuzev vođenja personalnih dosijea.

Na taj način, opštine su formalno usvojile jezik i terminologiju „modernog“ upravljanja ljudskim resursima, uključujući i poslove ocjenjivanje radnog učinka i procjenu potreba za obukom u svom portfelju funkcija. Međutim, u praksi se ti poslovi rijetko kad obavljaju. Postoji veliko interesovanje za ove funkcije i spremnost da se ode korak dalje. Međutim, čini se da postoji nekoliko prepreka koje spriječavaju promjenu. One uključuju zavisnost od predsjednika opštine da se uvode promjene, ograničene resurse i generalno slabo poznavanje pitanja upravljanja ljudskim od strane rukovodilaca

5 Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa je funkcija utvrđivanja budućih potreba za brojem i profilom kadrova i vještinama koje će morati da posjeduju, te planiranje kako će opština postići optimalan raspored kadrova da bi mogla da pruža usluge na što je moguće kvalitetniji način. Ovo je neophodno za većinu opštinskih administracija iz četiri osnovna razloga.

Prvo, prekomjerni broj zaposlenih kao posljedica povećanog budžeta 2008. godine, za čim je uslijedio ozbiljan manjak budžeta narednih godina, što je mnoge opštine dovelo u situaciju da ne mogu na vrijeme da isplaćuju zarade.

Drugo, postoji tendencija da novoizabrane lokalne vlasti dovode svoje savjetnike kojima vjeruju. Ovo uz činjenicu postojanja viška zaposlenih i potrebe za otpuštanjem zaposlenih, znači da opštine u kojima dolazi do čestih promjena vlasti imaju nove slojeve rukovodilaca koji se imenuju sa svakom promjenom vlasti, što bespotrebno povećava ukupan broj zaposlenih i demotiviše ostale zaposlene. Jedan amandman na Zakon o lokalnoj samoupravi iz 2009. godine uveo je princip četvorogodišnjeg ograničenja vremena trajanja službe za viša rukovodeća lica u opštinama (starještine organa i glavni administrator)¹². Namjera je bila da se smanji problem prekomjernog broja zaposlenih, a možda će zaista tako i biti nakon narednih izbora. Međutim, to istovremeno znači da se starještine organa sada doživljavaju kao politički imenovana lica – jer se ograničenje vremena službe poklapa sa mandatom predsjednika opštine – te se više ne doživljavaju kao neutralni i nepristrasni javni službenici.

Treće, dramatične demografske promjene u mnogim opštinama dovode do velikog povećanja ili smanjenja tražnje za uslugama, te utiču na lokalne prihode. Vjerovatno je da će se takvi trendovi nastaviti, što znači da opštine moraju planirati kako bi osigurale da imaju odgovarajući broj zaposlenih koji odgovara predviđenim budućim potrebama.

I konačno, priroda rada opština se mijenja sa sve većim oslanjanjem na informacione tehnologije, primjenom drugačijih metodologija rada u decentralizovanoj političkoj ekonomiji i potrebom za fleksibilnjim vještinama koje mogu da odgovore na mogućnosti finansiranja koje se nude sa nivoa EU i ostalih projektnih ponuđača.

Sve to znači da opštine treba da razmotre kako da postignu optimalan nivo ljudskih resursa koji sebi mogu da priušte i kako da razvijaju ili stiču potrebne kompetencije na srednji rok.

Trenutno, planiranje ljudskih resursa sprovodi se samo na nivou planiranja sadašnjih struktura kao odgovor na trenutne potrebe. Starještine organa zadužene su za izradu svojih akata o sistematizaciji, koji uključuju opise osnovnih zaduženja za svako radno mjesto i potrebne kvalifikacije. Pri tom ne razmatraju buduće potrebe, niti razmatraju kako se može mijenjati opis posla u budućnosti.

U nekim opštinskim upravama, glavni administrator ima formalnu odgovornost da sprovodi „optimizaciju“ broja zaposlenih kako je to definisano u Odluci o organizaciji. Njegova/njena uloga je opisana u Zakonu o lokalnoj samoupravi na sledeći način „glavni administrator koordinira rad organa lokalne uprave i službi, stara se o zakonitosti, efikasnosti i ekonomičnosti njihovog rada“. Odgovornost da nadzire ekonomičnost rada opštinske administracije jasno se može povezati sa brigom o broju zaposlenih, posebno tamo gdje prekomjeran broj zaposlenih dovodi do pretjeranih rashoda. U praksi, kada opštine imaju veliki višak zaposlenih, glavni administratori igraju ključnu ulogu u planovima da se smanji broj zaposlenih, bilo da to jeste ili nije formalno definisano u Odluci o organizaciji.

Nema opštinske uprave u kojoj je kadrovsko planiranje formalno definisano kao jasna obaveza bilo kog organa ili rukovodioca, te se ni u jednoj opštini ne sprovodi planiranje ljudskih resursa u skladu sa budućim potrebama, izuzev na veoma neformalnom nivou.

Planiranje ljudskih resursa se dodatno usložnjava faktorima koji utiču na predvidljivost potreba i resursa. Opštinski budžet, posebno u malim opštinama, zavisi od (pre)raspodjele sredstava od strane centralne Vlade, a ono može biti izuzetno nestalno i nepredvidljivo¹³.

¹² Članovi 28 i 30 Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o lokalnoj samoupravi iz 2009. godine sa upućivanjem na članove 75 i 77 Zakona o lokalnoj samoupravi.

¹³ Pogledati Savjet Evrope „Izvještaj o finansiranju lokalne samouprave“, Paul Bernd Spahn, maj 2010.

Opštinske uprave izvještavaju da se funkcije koje ministarstva sa centralnog nivoa delegiraju ponekad bivaju nametnute lokalnim samoupravama bez najave, što zahtjeva angažovanje dodatnih kadrova, ali bez odgovarajuće finansijske nadoknade¹⁴. Opštine takođe izvještavaju o rasprostranjenoj zloupotrebi prava na bolovanje, ukazujući na to da su mnogi zaposleni odsutni sa posla duži vremenski period i primaju nadoknadu, a u stvari nisu bolesni. To predstavlja dodatne, nepredvidljive troškove za opštinske budžete.

Skupštine opština u principu nisu uključene u pitanja planiranja ljudskih rsursa. Obično se smatra da su pitanja koja se odnose na opštinsku upravu samo od internog interesa, te Skupština obično nije uključena. Predsjednik ili gradonačelnik donose strateške odluke vezane za internu administraciju, a njegove ili njene dužnosti detaljno su definisane u statutu opštine. Osnovni izuzetak od ovog pravila odnosi se na finansijska pitanja. Skupštine opštine donose opštinski budžet i završni račun budžeta¹⁵. Budžeti, naravno, uključuju i budžetske rashode za zaposlene. Međutim, u principu ne uključuju informacije o predloženom broju, strukturi ili platama zaposlenih. Nadalje, budžeti se obično podnose Supštini u formi podataka za tekuću godinu, bez poređenja sa prethodnim godinama. Stoga odbornici nemaju neposredne informacije o trendu, odnosno da li se troškovi za kadrove i broj kadrova povećavaju ili smanjuju. Ugovori o radu, posebno oni na neodređeno vrijeme, predstavljaju dugoročnu finansijsku obavezu i oni su od presudne važnosti. U prosjeku, izdaci za zaposlene čine 26% ukupnih opštinskih izdataka (sa čak 48% u jednoj opštini), tako da su to značajne dugoročne finansijske obaveze kojih skupštine opštine treba da budu svjesne.

Iako postoje izvjesni problemi u planiranju za budućnost, dobra metodologija planiranja koja uključuje eksplicitne pretpostavke o budućim uslovima mogu biti od pomoći da planovi ljudskih resursa postanu korisan instrument. Fleksibilni i prilagodljivi planovi mogu obezbijediti fokus i omogućiti brzo donošenje odluka kako se uslovi mijenjaju, te omogućavaju opštinskim administracijama da unapređuju svoj kadar. Uključivanje skupština opština obezbjeđivanjem više informacija o planovima za ljudske resurse takođe će pomoći da se poveća transparentnost i odgovornost finansijskog uravljanja i planiranja ljudskih resursa u opštinskim administracijama.

¹⁴ Na primjer, nedavni zahtjev da u opštinama postoji osoba koja se bavi zloupotrebom droga i alkohola.

¹⁵ Zakon o lokalnoj samoupravi, član 45, stav 6

6 Zapošljavanje i zadržavanje zaposlenih

Funkcionalna analiza imala je za cilj da istraži način na koji opštinske uprave utvrđuju potrebu za određenim radnim mjestom, definšu opis posla, informišu potencijalne kandidate o upražnjrenom radnom mjestu i kako biraju najbolju osobu za taj posao.

U vrijeme sprovođenja istraživanja za ovaj izvještaj, već dvije godine je bila na snazi zabrana novog zapošljavanja u javnoj službi, koju je usvojila Vlada kao odgovor na finansijsku krizu. To je značilo da opštine većinom nisu zapošljavale nove kadrove. Nekoliko novozaposlenih prvenstveno su aangažovani kao odgovor na specijalne zahtjeve Vlade za uvođenje novih funkcija (npr. službenik zadužen za kontrolu upotrebe droge i alkohola). Stoga činjenice ne idu u prilog ovom odjeljku i trenutno se ne može primjenjivati zbog postojeće situacije, ali ipak autori smatraju da ima dovoljno informacija na kojima mogu zasnovati sledeće nalaze i zaključke.

Zakonski okvir

Osnovni zakonski instrument koji reguliše zapošljavanje u opštinskim organima je Zakon o državnim službenicima i namještenicima. Trenutno važeći zakon usvojen je 2008. godine, a novi iz 2011. godine stupa na snagu 1. januara 2013. godine. Obije verzije zakona pisane su za institucije Vlade, i u tekstu se ne pominju lokalne samouprave ili opštine. Zakon se primjenjuje na opštine u skladu sa članom 90 Zakona o lokalnoj samoupravi (izmijenjena i dopunjena verzija iz 2009. godine), koji kaže da se Zakon o državnim službenicima i namještenicima shodno primjenjuje na lokalni nivo.

S obzirom na to, potrebno je preciznije tumačenje pojedinih odredbi, kako bi se taj zakon adekvatno sprovedio na lokalnom nivou. Takva tumačenja daju se na obukama koje organizuje Uprava za kadrove, ali nisu zvanično zapisana u formi nekih smjernica za opštine.

Na primjer, osnovna odgovornost za zapošljavanje u Vladinim institucijama pripada državnom organu. Opštine tumače ove odredbe na taj način da je sekretarijat ili odjeljenje u okviru opštinske administracije odgovorno za zapošljavanje, a ne opštinska administracija u cijelini. Stoga, odgovornost za utvrđivanje upražnjenih mjesta i vođenje postupka zapošljavanja leži na starješini organa, a ne na predsjedniku opštine, iako predsjednik u krajnjoj liniji odobrava svako zapošljavanje.

Po sadašnjem zakonu, Uprava za kadrove igra ključnu ulogu u osiguravanju pravičnog i transparentnog zapošljavanja. Na primjer, Uprava za kadrove je zadužena za pripremu liste kandidata koji zadovoljavaju uslove za upražnjeno mjesto (član 22). Shodna primjena ovog zakona tumačena je na taj način da lokalni kadrovski službenik, obično iz Sekretarijata za opštu upravu, sprovodi odabir i kreira užu listu kandidata.

Na nacionalnom nivou, Uprava za kadrove je nezavisna Vladina agencija, sa sopstvenim budžetom, pa je stoga relativno nezavisna od uticaja bilo kog ministarstva ili drugog organa Vlade. Zakonom se htjelo postići da Upravu za kadrove učini zapošljavanje na centralnom nivou, koliko je to moguće, zasnovano na zaslugama, a ne na vezama ili favorizovanju pojedinih kandidata. Shodna primjena zakona na lokalnom nivou problematična je iz najmanje dva razloga. Prvo, shodna primjena može se tumačiti na razne načine, što može dovesti do razlika u primjeni i postupcima, i to ne samo među opštinama već od jednog postupka zapošljavanja do drugog. Drugo, uloga Uprave za kadrove kao nezavisne agencije na centralnom nivou, ne može se direktno primjenjivati na lokalni nivo, budući da se svi organi lokalne uprave finansiraju iz jedinstvenog budžeta i svi su pod kontrolom predsjednika. Iz tog razloga, službenik zadužen za kadrovska pitanja ne može da igra istu nezavisnu ulogu na lokalnom nivou kao što to Uprava za kadrove može na nacionalnom.

Nalazi iz prakse

Sve opštinske uprave izvještavaju da se pridržavaju Zakona o državnim službenicima i namještenicima u svojim postupcima zapošljavanja. U praksi to znači da starješina organa inicira postupak zapošljavanja imajući u vidu opis posla iz akta o sistematizaciji, ukoliko je

to radno mjesto već sistematizovano. Službenik zadužen za kadrovska pitanja u Sekretarijatu za opštu upravu zadužen je za oglašavanje slobodnog radnog mesta, prijem molbi, dokumentovanje procesa i učestvovanje u radu komisije koja obavlja razgovore sa kandidatima.

U velikoj većini slučajeva, za zapošljavanja koja su razmotrena tokom ovog istraživanja, ustanovljeno je da se samo jedan kandidat prijavio za upražnjeno mjesto. Taj jedan kandidat uvijek je bio neko ko je već radio u opštini – bilo kao pripravnik ili po ugovoru na određeno vrijeme – i tom kandidatu je uvijek i ponuđen posao. Ponavljanje ovakvog slučaja više puta, ukazuje na to da je uobičajena praksa kada se raspisuje oglas za stalni radni odnos, samo se jedna osoba podstiče da podnese molbu, čak i kad se to slobodno radno mjesto oglašava u nacionalnim novinama, u skladu sa zakonom.

Opštinske uprave izvještavaju da je teško naći određene profile ljudi. Uglavnom se tu radi o stručnim radnim mjestima za građevinske inženjere, arhitekte i, što se često navodi, „dobre“ pravnike,. Osnovni razlog koji navode zašto je teško naći zainteresovanu osobu jeste niska plata koja se nudi, iako se čini da ljudi koji rade u opština izuzetno cijene redovnost svog posla, odmore i pouzdanost zaposlenja.

Opštinske uprave u kojima se plate ne isplaćuju redovno su one koje imaju najviše poteškoća da privuku i zadrže nove stručne kadrove. Izgubili su svoju reputaciju pouzdanih poslodavaca, pa tako ne mogu da koriste dobre uslove rada da nadomjeste niže plate koje nude.

Jedan zapanjujući nalaz odnosio se na značaj koji opštine pridaju sistemu pripravnštva. Mnogi od sadašnjih novozaposlenih nekadašnji su pripravnici, a čini se da postoji stalna praksa u zapošljavanju ljudi koji su već poznati opštini i koji su se pokazali kao dobri radnici. Neke opštine navode da bi željeli da znaju više o pouzdanim načinima odabira kandidata za određeno radno mjesto, pošto nemaju povjerenja u intervju kao jedinu tehniku odabira.

Ono što je interesantno u vezi ovih nalaza jeste da oni ukazuju na to da su opštine veoma obazrive u pogledu toga koga zapošljavaju, posebno za stalna radna mjesta. Radije zapošljavaju nekog ko im je poznat i ko se dokazao, a ne nekog nepoznatog. To je u potpunosti računalno i razumljivo, iako to znači da opštine moraju donekle upodobljavati zakonsku proceduru kako bi osigurale da njihov željeni kandidat bude postavljen kada se slobodno radno mjesto javno oglasi.

Mogućnosti razvoja karijere u opštinskoj administraciji su ograničene. Većinom su male ili srednje organizacije: prosječan broj zaposlenih tek je negdje preko 200. Iz tog razloga, napredovanje u službi ne može da se dešava samo po zaslugama, već se mora čekati da se otvorí odgovarajuće radno mjesto. Promjena kadrova je veoma mala, te ljudi odlaze uglavnom kada se penzonišu. Tek u poslednje vrijeme, zbog programa rješavanja viškova zaposlenih, više ljudi napušta opštine, ali ova radna mjesta neće biti popunjavana. Sugestija proistekla iz intervjua jeste da ljudi u principu rade naporno kao pripravnici i nakon toga dobiju stalni posao. Cilj je, međutim, dobiti posao za stalno, te se često navodi da kada neki zaposleni dobije posao za stalno, rezultati i kvalitet rada opadaju i oni postaju inertni. Dijelom je to uzrokovano odsustvom bilo kakvog realnog ili planiranog puta razvoja karijere. Rijetko se dešava napredovanje unutar organizacije. Nedavne izmjene Zakona o lokalnoj samoupravi iz 2009. godine koje ograničavaju mandat za starještine organa znače da su ova radna mjesta sada više za one sa političkim vezama nego za javne službenike od karijere.

Zaključak

Zakonski okvir za zapošljavanje tumači se na različite načine, a opštinske uprave su u principu u stanju da se pridržavaju slova zakona, a da ne poštuju duh zakona. Pravično i otvoreno zapošljavanje gotovo se nikada ne dešava (iako postoje neki primjeri dobrih praksi), ali razlozi za to se čine veoma racionalnim i zasnovani su na nepovjerenju opština da će otvoreni proces zapošljavanja dovesti do odabira najboljeg kandidata.

Strožiji postupak zapošljavanja prilagođen opštinskim upravama, zajedno sa više svijesti i znanja o dobrom pristupu odabiru pomoćiće opštinama da zapošljavanje kod njih bude pravičnije i otvorenije. To će posebno biti važno kad prođe finansijska kriza i ukine se zabrana zapošljavanja.

7 Stručno osposobljavanje i usavršavanje

Funckionalna analiza je ispitala način na koji opštinske uprave podstiču razvoj vještina svojih zaposlenih, utvrđuju mogućnosti za napredovanje i usklađuju razvoj vještina svojih zaposlenih sa potrebama svojih službi i aktivnostima.

Potrebe opština za stručnim osposobljavanjem i usavršavanjem u principu potpadaju pod tri kategorije. Postoji potreba za osposobljavanjem u stručnim i tehničkim disciplinama, kao što je osposobljavanje arhitekata, građevinskih inženjera i spasilačkih službi. Može varirati od poznavanja pristupa odlaganju otpada koji su pogodniji za životnu sredinu do tehnika gorskog spašavanja ili standarda EU u oblasti građevinarstva. Drugo područje odnosi se na opšte vještine upravljanja, koje se mogu primjenjivati na bilo koju organizaciju. Pod tim mislimo na vještine rukovodjenja i vođenja projekata, pripremu i upravljanje budžetom, rješavanje sukoba, organizacionu strategiju i politiku i timski rad, na primjer. Treća oblast karakteristična je za lokalnu samoupravu i odnosi se, recimo, na zakonski okvir, upravne postupke, kodekse ponašanja, kako voditi proces javnih rasprava, lokalne prihode i čitav niz drugih pitanja koja su specifična za lokalne administracije.

Podjela potreba za osposobljavanjem na tri oblasti jeste važna, jer je vjerovatno da će svaka biti organizovana na drugačiji način. Za tehničke i stručne vještine zaduženi su stručnjaci u dатој oblasti, možda povezani sa stručnim udruženjima ili akademskim institucijama širom Evrope. Stručno osposobljavanje i usavršavanje vezano za opšte menadžerske vještine široko je rasprostranjeno i u privatnom i u neprofitnom sektoru Zapadnog Balkana. Samo je treća oblast, specifično znanje vezano za lokalnu samoupravu, jedinstvena za sektor lokalne uprave u Crnoj Gori, te su potrebna rješenja koja potiču iz javnog sektora ili od strane akademika povezanih sa javnim sektorom u zemlji.

U ovom odjeljku se razmatra kako se ove potrebe sada zadovoljavaju.

Zakonski i strateški okvir

Vodeći zakonski okvir trenutno je Zakon o državnim službenicima i namještenicima iz 2008. godine. Izmijenjeni Zakon o državnim službenicima i namještenicima iz 2011. godine ima neke manje, ali značajne izmjene. U principu, državni službenik odnosno namještenik ima „pravo i obavezu da se stručno osposobljava i usavršava u cilju unaprjeđenja stručnih sposobnosti i vještina radi vršenja poslova radnog mesta“¹⁶. Prema zakonu iz 2011. godine Uprava za kadrove je zadužena za predlaganje programa osposobljavanja, koje onda usvaja Vlada. Finansiranje obuka vrši se iz budžeta Vlade umjesto iz budžeta državnog organa, kako je bilo po zakonu iz 2008. godine.

Za opštinske administracije, ove odredbe zakona se u teoriji primjenjuju shodno, odnosno po analogiji. Međutim, kada se shodno primjenjuje, još uvijek nije jasno da li se neke odredbe primjenjuju direktno ili pronalaženjem analogije na lokalnom nivou. Da li, na primjer, opštine treba da se oslanjaju na budžet Vlade za finansiranje osposobljavanja za sopstvene potrebe (direktna primjena) ili treba one same da uspostavljaju budžet za svrhu osposobljavanja i program obuke (jedno tumačenje što znači shodna primjena)?

Vlada Crne Gore, pod vođstvom Ministarstva prosvjete, razvila je sistem nacionalnih kvalifikacija. Zakonom o crnogorskom kvalifikacionom okviru je ovo definisano, koji pokušava da bude „instrument koji omogućava klasifikaciju, uporedivost, razvoj i razumijevanje kvalifikacija, njihovih veza i jasan pregled puteva za sticanje kvalifikacija za potrebe tržišta rada i društva“. Trenutno, obuke koje nudi Uprava za kadrove i ostali provajderi nije povezana sa kvalifikacionim okvirom. Ipak, nudi čitav dijapazon priznatih, prenosivih kvalifikacija, koje su povezane sa nizom kompetencija i time moraju biti predmet provjere kvaliteta.

Opštine u Crnoj Gori imaju plan obuke i akcioni plan: Nacionalna trening strategija za lokalnu samoupravu. Ova ambiciozna strategija urađena je 2008. godine i ide i dalje od samog uspostavljanja sistema obuke za opštinske administracije. Njena svrha i ciljevi

¹⁶ Zakon o državnim službenicima i namještenicima, 2011., član 115

(pogledati Prilog 4) ukazuju na reformu zakonskog i finansijskog okvira za lokalne samouprave. Strategija ima za cilj poboljšanje upravljanja ljudskim resursima u opštinskim administracijama u cjelini, a ne samo realizacija obuka.

Trening strategiju i plan za njenu realizaciju usvojile su i Vlada i Zajednica opština 2008. godine. Nacionalni savjet za obuku u lokalnoj samoupravi formiran je na proljeće 2009. godine i ima mandat da prati sprovođenje Nacionalne trening strategije (NTS). Intervjuisane osobe ukazuju na to da se sprovođenje NTS odvija sporo, uglavnom zbog nedostatka sredstava. A čini se da se napredak sporo ostvaruje i zbog toga što uloge i odgovornost za njenu realizaciju nisu dovoljno jasni, niti zadužene institucije imaju dovoljno finansijskih sredstava potrebnih za realizaciju. Jedan od osnovnih nedostataka strategije jeste nerješeno pitanje finansijskih resursa: ne objašnjava kako će se finansirati sistem obuke za opštinske službenike i namještenike bilo na kratki ili na dugi rok.

Pitanje sredstava na kraći rok rješavaće se predstojećim programom finansiranim od strane EU (ova studija predstavlja dio projekta IPA) za sprovođenje Nacionalne trening strategije. Izabraće se izvođači projekta putem tendera, a na raspolaganju će biti do 600,000€ za podršku sprovođenju NTS. U vrijeme pisanja ovog izvještaja, još uvijek nije bio poznat projektni zadatak za ovaj projekt, tako da nisu poznate detaljne aktivnosti njegove realizacije. Dugoročno finansiranje sistema obuke nije poznato. Ovim izvještajem se predlaže da na srednji rok finansiranje dolazi prvenstveno od strane opština.

Nalazi u praksi

Sve osim jedne opštinske uprave imaju eksplizitnu nadležnost za obuku svojih zaposlenih u svojim Odlukama o organizaciji. U većini slučajeva, tu nadležnost ima Sekretarijat za opštu upravu, dok u osam opština nadležnost za realizaciju pripada Sekretarijatu, dok je obaveza praćenja dodjeljena glavnom administratoru.

Međutim, samo je jedna lokalna samouprava, Podgorica, djelovala u skladu sa ovim nadležnostima. Glavni grad je sproveo analizu potreba za obukom i pripremio listu vještina potrebnih za zaposlene u svakom organu. Za sve ostale opštine, te nadležnosti postoje samo na papiru, te im je potrebno određeno usmjeravanje kako bi ih sprovele u praksi.

Opštine nemaju značajne budžete za obuku. Ove informacije su bile dostupne za 10 opština iz završnih računa opština za 2010. godinu, a to je pokazalo da su opštine u prosjeku opredijelile 1.750€ godišnje za obuku, ili oko 11,60€ po jednom zaposlenom godišnje. Tipično se ovi budžeti koriste za pokrivanje putnih troškova za odlazak na obuke koje organizuju druge institucije, a u jednoj opštini budžet za obuku iskorišten je za proslavu Božića i Nove godine. Kako smo saznali tokom intervjua, dvije opštine izdvajaju mnogo značajnije iznose za obuku, ali korišćenje ovih sredstva više ide za opštiji razvoj ljudskih resursa u opštini, uključujući i grantove za studente za pohađanje fakulteta.

Odsustvo dovoljnog budžeta za obuku predstavlja osnovni razlog zašto opštine ne identifikuju i plaćaju obuku same. Umjesto toga, one se oslanjaju na druge da ponude

	Formalno nadležnost za obuku		
	Sekretarijat	Gl. admin.	Niko
Andrijevica	X		
Bar	X		
Berane	X		
Bijelo Polje		X	
Budva	X		
Cetinje	X	X	
Danilovgrad		X	
Herceg Novi	X		
Kolašin	X	X	
Kotor			X
Mojkovac	X		
Nikšić	X	X	
Plav	X		
Pljevlja	X	X	
Plužine	X	X	
Podgorica	X	X	
Rožaje	X	X	
Šavnik	X	X	
Tivat		X	
Ulcinj	X		
Žabljak	X		

besplatnu obuku, a zatim nalaze službenike koji su slobodni i žele da pohađaju obuku. I dok god se nude besplatne obuke, teško je zagovarati ideju da opštine treba da opredjele budžet i da za same plaćaju. Ipak, intervjuisane osobe u opštinama shvataju važnost budžeta za obuku i podržavaju tu ideju. To vide kao sredstvo kojim se osigurava da obuka zadovoljava njihove potrebe.

Opštinske uprave su komentarisale i da im je teško da motivišu ljude da pohađaju obuku. Takve anegdotalne komentare potvrđuju i podaci o prisustvu obukama koje nudi Uprava za kadrove. Prosječna stopa pohađanja obuka koje organizuje Uprava za kadrove veoma je niska, sa u prosjeku 4,4 osobe po kursu tokom 2009. i 2010. godine. Značajno poboljšanje ostvareno je 2011. godine sa prosječnom stopom pohađanja koja se povećava na 15,3 osoba po kursu u prvoj polovini godine. To ukazuje na to da je sada obuka koja se nudi relevantnija i prikladnija. Ključni faktor je lokacija obuke. Stope pohađanja od 2008. do 2011. godine za obuke organizovane u Podgorici u prosjeku su bile 3,3 osobe po kursu, dok je za obuke izvan Podgorice stopa prisustva u prosjeku iznosila značajnijih 8,5 učesnika.

Uprava za kadrove prepoznala je potrebu za većim brojem obuka koje se nude na lokalnom nivou, a značajno povećanje broja učesnika 2011. godine ukazuje na to da organizovana obuka bolje zadovoljava potrebe učesnika. To bi pomoglo motivaciji ljudi da pohađaju obuku. Međutim, malo je vjerovanto da će samo to biti dovoljno.

Komentari intervjuisanih osoba o organizovanoj obuci ukazuju na to da je ona ponekad previše akademска, a nedovoljno praktičна; da je često preteško za ljude da je prate ili razumiju, ali da se učesnici ne osjećaju lagodno da pokažu da ne razumiju; a često su intervjuisane osobe rekле da nisu naučili ništa na obuci što nisu mogli saznati pukim čitanjem zakona. Ostali razlozi koji se navode u kontekstu loše motivacije zaposlenih da pohađaju obuku uključuju i osjećaj da im pohađanje obuke neće pomoći u obavljanju svog posla, niti će voditi unapređenju ili većoj plati. Naprotiv, ljudi se plaše da će to značiti više posla i više zaduženja, ali bez ikakve nagrade.

Načini realizacije obuke su u potpunosti tipa seminara ili obuke u učionici, a ne postoji mogućnost primjene drugih metoda kao što je samostalno učenje i učenje putem kompjutera.

Jedina analiza potreba za obukom koju je sprovela jedna lokalna samouprava (Podgorica) pokazuje da obuke koje nudi Uprava za kadrove zadovoljavaju brojne potrebe utvrđene u glavnom gradu, iako potrebe glavnog grada prevazilaze samo obuku koju nudi Uprava za kadrove. Neke od ovih dodatnih potreba su vema specijalizovane i tehničke, kao što je obuka geometara za korišćenje geodetskih instrumenata, a neke su veoma široke (rukovođenje).

Odsustvo efikasnog ocjenjivanja rada i instrumenata i procesa ocjene radnog učinka (pogledati u prilogu) znači da opštinske uprave nemaju sistematičan način za ocjenu potreba za obukom niti njen povezivanje bilo sa boljim rezultatima i kvalitetom rada ili mogućnostima za napredovanje i unapređenje. Bez tih uspostavljenih veza, teško je i opravdati finansijska izdvajanja za obuku i motivisati ljude da je pohađaju. Nepohađanje obuke predstavlja „ozbiljno kršenje službene dužnosti“¹⁷, a to je disciplinski prekršaj. To samo potvrđuje činjenicu da je obuka dužnost, a ne korist za pojedinca, pa stoga ne podstiče zdravo okruženje za učenje.

Do sada, nijedna opštinska uprava nije na sistematičan način evidentirala informacije o obukama, koje su zaposleni pohađali, u njihovim personalnim dosjeima, uprkos tome što je to zakonska obaveza po Zakonu o državnim službenicima i namještenicima (po shodnoj primjeni).

Obuke koje se trenutno nude, u principu nisu akreditovane od strane nadležne institucije, sa izuzetkom obuke za državni ispit. Postoji malo instrumenata kontrole kvaliteta pružalaca usluga obuke, izuzev neposredne povratne informacije od strane učesnika. Skupština je 2011. godine usvojila Zakon o crnogorskem kvalifikacionom okviru, ali do sada nije bilo povezivanja obuke za lokalne samouprave sa nacionalnim kvalifikacionim okvirom.

Nisu uočeni primjeri službenika koji su sistematski napredovali na osnovu zasluga. Odsustvo sistema ocjenjivanja rada znači da nema „objektivnih“ kriterijuma za ocjenu zasluga. Tamo

¹⁷ Zakon o državnim službenicima i namještenicima, 2011, član 83, stav 17

gdje jeste postojalo napredovanje u karijeri, to je bilo uglavnom na osnovu bilo dužine radnog staža, ili povezanosti sa određenom političkom partijom.

Zaključak

Stanje u opštinskim upravama u smislu stručnog ospozobljavanja i usavršavanja, trenutno je prilično pasivno. Opštinske administracije čekaju da se obuka ponudi, a onda je pohađaju samo ako tematski odgovara i ako je neko slobodan da je pohađa. Kako bi sprovodenje Nacionalne trening strategije bilo uspješno, opštine se moraju aktivirati i početi sa identifikovanjem sopstvenih potreba, ulagati u zaposlene i za tu namjenu izdvajati odgovarajući budžet i aktivno identifikovati mogućnosti za obuku i učenje koje ne samo da zadovoljavaju njihove potrebe, već predstavljaju stvarne *prioritete* za sticanje vještina, kojima će se poboljšati uspješnost opštine.

8 Upravljanje radnim učinkom

U funkcionalnoj analizi se ispituje kako opštinske uprave utiču na motivisanost svojih zaposlenih, kako se dobar radni učinak podstiče i nagrađuje i kako se riješava pitanje slabog radnog učinka. Fokus je bio usmjeren ka sistemu ocjenjivanja rada koji je nedavno uveden kao zakonska obaveza za sve državne službenike. Takođe su razmatrani disciplina i sveukupna motivacija.

Pravni i institucionalni okvir

Zakonom o državnim službenicima i namještenicima iz 2008. godine utvrđeni su kadrovski postupci u vezi sa disciplinom i uvedena je obaveza da se sprovodi ocjenjivanje rada svih državnih službenika. Ocjenjivanje rada može da prouzrokuje razrješenje u slučaju slabog učinka, kao i unapređenje i napredovanjem u karijeri. Ovaj zakon, kao što je navedeno u izvještaju, nije napisan konkretno za lokalnu samoupravu već se primjenjuje shodno: po analogiji ili kada je to potrebno. Novi Zakon o državnim službenicima i namještenicima iz 2011. godine ima uopšteno govoreći iste odredbe o ocjenjivanju rada kao i zakon iz 2008. godine. U skladu sa oba zakona, rad zaposlenih se ocjenjuje jednom godišnje i ocjenjivanje se sprovodi pomoću ocjena: „odličan“, „dobar“, „zadovoljava“ i „ne zadovoljava“. Ocjenjivanje viših rukovodilaca se sprovodi uz pomoć drugačijeg režima ocjenjivanja i oni se ocjenjuju samo sa dvije ocjene, odnosno „zadovoljava“ ili „ne zadovoljava“.

Obrazac za ocjenjivanje većine zaposlenih se zasniva na 15 kriterijuma u odnosu na koje se zaposleni ocjenjuje. Kriterijumi su prikazani u polju sa desne strane. Nadređeni procjenjuje svaki kriterijum na osnovu skale od četiri ocjene i nije potrebno dostavljati obrazloženje ili primjere u pisanoj formi, kako bi se obrazložila data ocjena. Zaposleni nema mogućnost da postavi radne ciljeve pojedinca ili ciljeve u učenju pojedinca. Nadređeni ili zaposleni nemaju mogućnost utvrđivanja budućih planova za poboljšanje radnog učinka. Proces ocjenjivanja je jednostavno aktivnost koja se sprovodi jedanput, a ne godišnji proces upravljanja radnim učinkom.

Prednost sistema je u jednostavnosti, ali veliki nedostatak je to što je suviše apstraktan i nepovezan sa stvarnim radom pojedinca, posebno kada se radi o onima koji obavljaju rutinske službeničke ili manuelne poslove. Nema mogućnosti za postavljanje ciljeva pojedinca. Na primjer, koja je polazna osnova prilikom ocjenjivanja „obima rada“? Koji je realan nivo izvršavanja radnih zadataka? I kako obrazložiti faktore kao što su neraspoloživost odgovarajuće opreme? Da li građevinskom inspektoru treba dati nižu ocjenu za „obim posla“ ako on nema automobil kojim će se prevoziti od gradilišta do gradilišta? Umjesto toga, sistem se bavi samo davanjem ocjene zaposlenom i ne predstavlja instrument za podršku i pomoć u poboljšanju radnog učinka. ovim rješenjima se htjelo omogućiti razrješavanje pojedinaca koji pokazuju slab radni učinak.

Zakon o državnim službenicima i namještenicima povezuje ocjenjivanje rada sa obavezujućim posljedicama. Zaposleni se automatski razrješava ako dva puta zaredom dobije ukupnu ocjenu „ne zadovoljava“ (Član 111, stav 7, Zakon iz 2011. godine). Zaposleni koji u periodu od dvije godine dobije ocjenu „odličan“ napreduje u viši platni razred u okviru istog zvanja (Član 112). Zakonom iz 2011. godine se ukida obaveza iz zakona iz 2008. godine na osnovu koje lice koje pet puta uzastopno dobije ocjenu „odličan“ napreduje u više zvanje.

Kriterijumi za ocjenjivanje rada

Stručnost
Obim rada
Blagovremenost
Samostalnost
Kreativnost
Ostvarena saradnja sa strankama
Ostvarena saradnja sa saradnicima
Sposobnost organizacije rada
Usklađivanje radnih aktivnosti sa prioritetnim poslovima organa
Timski rad
Pismeno izražavanje
Usmeno izražavanje
Angažovanje na poslovima drugih radnih mesta
Interdisciplinarnost
Osavremenjavanje procesa rada

Nalazi iz prakse

Mnoge opštinske uprave su izvjestile da su slaba motivacija i nizak nivo radnog učinka zaposlenih ključni problemi sa kojima se one suočavaju u upravljanju ljudskim resursima. Uobičajeni razlozi za to su niska zarada i nizak nivo stručne spreme kadra. Nekoliko opština je dalo konstruktivne prijedloge za poboljšanje radnog učinka, osim povećanja zarada. Isti komentar se čuo u dvije opštine: pripravnici i zaposleni na određeno vrijeme rade mnogo bolje nego zaposleni na neodređeno vrijeme, što znači da sama ideja zaposlenja na neodređeno podriva motivaciju za rad.

Sve u svemu, sagovornici u opštinama su dali značajnu podršku ideji ocjenjivanja radnog učinka i istakli da je obrazac za ocjenjivanje neophodan da bi se „objektivno“ ustanovilo ko su ti koji rade dobro, a ko su oni koji ne rade; takođe je značajno podržana ideja da se ocjenjivanje radnog učinka poveže sa nekim oblikom nagradivanja odnosno sankcionisanja.

Deset od 21 opštine je jasno ukazalo na utvrđivanje odgovornosti za ocjenjivanje radnog učinka u Odlukama o organizaciji. Od njih, sve osim jedne smatraju da odgovornost treba da bude u okviru Sekretarijata za opšte poslove (ili odjeljenje njemu ekvivalentno). Izuzeci su Tivat i Herceg Novi gdje je odgovornost nedavno prenešena na službu glavnog administratora.

Određeni broj opština je pokušao da sproveđe ocjenjivanje radnog učinka u praksi i došlo se do različitih rezultata. Opštine izvještavaju o problemima sukoba koji nastaje kada ljudi smatraju da ocjene koje su im dodjeljene nisu opravdane. Više opština je izvestilo da je svima data „petica“, odnosno najviša ocjena, bez obzira na stvarni rad, kako bi se izbjegao sukob između zaposlenih. U jednoj opštini je dodjela najviše ocjene bila zabranjena, tako da su svi dobili drugu po visini ocjenu. U nijednoj opštini se ocjenjivanje rada nije sprovodilo više puta. Većina opština je svjesna zakonske obaveze primjene ocjenjivanja radnog učinka, ali je uspjela da iznade načine da izbjegne sprovođenje u praksi.

Tamo gdje je sprovedeno, ocjenjivanje rada je posmatrano kao mehanizam za procjenu rada zaposlenih na nivoima nižim od rukovodećih. S obzirom da se ocjenjivanje rada sekretara, odnosno glavnog administratora i predsjednika opštine ne sprovodi, sistem gubi legitimitet u očima zaposlenih na nižim pozicijama. U nekim opštinama predsjednici opština bi se suočili sa značajnim dodatnim radnim opterećenjem ako bi se ovaj sistem uveo; nekoliko opština ima oko 15 različitih sekretarijata i organizacionih jedinica koje odgovaraju predsjedniku. U tim slučajevima predsjednik bi morao pažljivo da prati rad petnaest sekretara i da sprovodi ocjenjivanje njihovog rada.

Opštinske uprave su zabrinute zbog pravno obavezujućih posljedica dodjele najviših ocjena ili ocjena „ne zadovoljava“. One ukazuju da se ljudima sa dobrim učinkom rijetko ukaže prilika za napredovanje, te da se ne osjećaju prijatno kada se bave posljedicama „nezadovoljavajućeg“ radnog učinka.

	Formalna odgovornost za ocjenjivanje radnog učinka	Sekretarijat	Gl.adm.	Nijedno
Andrijevica				X
Bar				X
Berane	X			
Bijelo Polje				X
Budva	X			
Cetinje	X			
Danilovgrad				X
Herceg Novi				X
Kolašin	X			
Kotor				X
Mojkovac				X
Nikšić	X			
Plav	X			
Pljevlja	X			
Plužine				X
Podgorica	X			
Rožaje				X
Šavnik				X
Tivat		X		
Ulcinj				X
Žabljak	X			

Problemi slabog radnog učinka nisu samo problemi ljudskih resursa. Godišnji plan rada opština je obično spisak aktivnosti koje treba obaviti, umjesto da bude sklop pozitivnih promjena koje treba ostvariti. To dijelom proizilazi iz rutinske prirode većeg dijela rada opštine i dijelom iz naslijedene tradicije planiranja. Međutim, u vremenu velike tranzicije, opštine moraju da se bave poslom koji nimalo nije rutinski i koji nalaže pristup više zasnovan na projektnom planiranju. Takođe se suočavaju sa zahtjevima građana za poboljšanjem kvaliteta rada, što podrazumjeva da one treba da postave i ispune ciljeve kvaliteta, kako bi pokazale građanima da ostvaruju napredak. Individualne ocjene rada ne mogu biti podudarne sa onim što organizacija nastoji da dostigne, ukoliko ne postavi godišnje organizacione ciljeve.

Postoji nekoliko administrativnih mehanizama koji se obično koriste za delegiranje odgovornosti, praćanje radnog učinka i obezbjeđivanje dobrog radnog učinka službenika u opštinama. To znači da, kao zamjenu, predsjednik postavlja ljude za koje smatra da će i bez administrativnog nadzora uspješno raditi. Nepostojanje mehanizama uspješnog planiranja i kontrole dovodi do političkog nepotizma, i ovo je prilično racionalno objašnjeno kao najbolje sredstvo za obavljanje posla. Ako se nepotizam i imenovanja po političkoj liniji u javnoj upravi žele smanjiti, značajno je da predsjednik posjeduje efikasne administrativne mehanizme za prenošenje odgovornosti i praćenje postizanja planiranih ciljeva.

Sistem ocjenjivanja rada nije propraćen nijednim mehanizmom koji bi pomogao rukovodicima u poboljšanju radnog učinka zaposlenih. Ako je u pitanju slab radni učinak, to se jednostavno evidentira. Samo vrlo slab radni učinak može dovesti do pokretanja disciplinskog postupka. Isto tako postoji nekoliko formalnih nagrada za dobar radni učinak. Sagovornici su izjavili da su povećanja zarada u okviru sistema ocjenjivanja rada isuviše mala da bi podstakala motivaciju ili predstavljala nagradu vrijednu truda.

Postoje različiti stavovi prema disciplinskim postupcima. Mnoge opštinske uprave izvještavaju da ih nikad nisu sprovodile jer su kontraproduktivne. Neke izvještavaju da su ih sprovodile radi razrješenja zaposlenih, te da su ti zaposleni osporavali odluke opštine pred sudom. Opština uvjek izgubi i lice se vrati na posao, moraju se isplatiti odšteta i zaostale zarade, tako da je opština u lošoj poziciji nego što je ranije bila. U nekim slučajevima disciplinski postupci se sprovode u cilju sankcionisanja prekršaja smanjenjem zarade. Nekoliko opština je ovo primjeno, ali nisu zadovoljne jer im taj postupak nije od pomoći.

Zaključak

Uopšteno govoreći, opštinskim upravama nedostaju odgovarajuća sredstva za motivisanje zaposlenih i poboljšanje radnog učinka. To je djelimično prouzrokovano neadekvatnim metodama planiranja rada, što znači da zaposleni nemaju pred sobom jasne i dosljedne ciljeve ka kojima bi težili. Ovo je dijelom i posljedica postojećeg pravnog okvira i mehanizama za upravljanje slabim radnim učinkom. Da bi poboljšale radni učinak, opština je potrebno mnogo više mehanizama podrške i konstruktivnih mehanizama koji bi im pomogli u poboljšanju radnog učinka zaposlenih.

9 Zaključci o saznanjima

Opštinske uprave su svjesne izazova sa kojima se suočavaju u naporu da izvuku najbolje iz svojih zaposlenih. Nakon velikih uspjeha 2008. godine uslijedio je veliki krah, opštine su shvatile da je mnogo teže otpustiti zaposlene nego ih primiti u radni odnos. Pored utvrđivanja broja zaposlenih koje mogu priuštiti, one su takođe morale da se pozabave izazovom poboljšanja kvaliteta rada. Više nije bilo moguće zapošljavati dodatni kadar kako bi kompenzovle rad onih koji nisu izvršavali svoje obaveze. Istovremeno su nastale značajne varijacije između prihoda i uslova bogatih opština i onih naјsiromašnijih, što je značilo da opštinske uprave nisu imale jednak pristup resursima koji bi im omogućili da riješe situaciju.

Pravni okvir je utvrđen u najboljoj namjeri; uspostaviti pravičan sistem za sve državne službenike na centralnom i lokalnom nivou, u kojem se ljudi zapošljavaju na osnovu zasluga, dobar radni učinak se nagrađuje, a slab radni učinak se ne toleriše. Međutim, pravni okvir nije ispunio očekivanja. Shodna primjena zakona na lokalni nivo je dovela do konfuzije, dok su se uspostavljeni instrumenti kao što je sistem ocjenjivanja rada pokazali kao kontraproduktivni. Akcenat na jedinstvenom sistemu upravljanja ljudskim resursima na centralnom i lokalnom nivou se direktno kosi sa principima decentralizacije i bespotrebno ograničava opštine u inovacijama i prilagođavanju metoda sopstvenim uslovima.

I na kraju, nivo razumjevanja upravljanja ljudskim resursima u opštinskim administracijama bi mogao biti bolji; opštinski rukovodioci nisu prihvatali tehnike i procedure razvijene tokom proteklih šest decenija razvoja studije upravljanja.

Dakle, rješenja su neophodna u četiri pravca: ujednačiti finansijske uslove opština; konačno riješiti pitanje viška zaposlenih i zaostalih zarada, bez stvaranja dodatnog duga i bez podsticanja pada moralu; razjasniti kako se Zakon o državnim službenicima primjenjuje na opštine; i poboljšati razumjevanje i pristup rukovodilaca u odnosu na podređene i stvoriti kulturu u kojoj opštine ulažu u svoje ljude i infrastrukturu.

Sljedeći odjeljak sadrži preporuke o tome šta Vlada Crne Gore, Zajednica opština, Uprava za kadrove, i same opštine mogu da urade u cilju poboljšanja upravljanja ljudskim resursima i shodno tome poboljšanja radnog učinka u opštinama.

II DIO Preporuke

Preporuke iz ovog izvještaja se mogu razvrstati u tri dijela. Prvi dio daje sliku vizije o tome kako izgleda „dobro“ upravljanje ljudskim resursima u opštinama. Ovaj dio sadrži sugestije za praktičan model rukovodenja, odgovornosti, postupke, vještine i kompetencije koje bi omogućile uspješno upravljanje ljudskim resursima u opštinskim upravama. Takođe opisuje ulogu institucija na centralnom nivou u pružanju podrške u ostvarivanju ovog cilja.

Drugi dio sadrži detaljne i konkretne preporuke za djelovanje opštinskih uprava, Zajednice opština i centralne Vlade, koje bi dovelo do uspostavljanja modela opisanog u prvom dijelu.

Posljednji dio daje smjernice za strategiju sprovođenja – kako bi se ove preporuke mogle sprovesti sa aspekta resursa, redoslijeda i dobijanja potrebne političke podrške.

10 Opšti model upravljanja ljudskim resursima u opštinskim upravama

Uputstva koja su poslužila za izradu ovog izvještaja ukazuju da Zakon o lokalnoj samoupravi vjerovatno neće biti izmjenjen u naredne dvije godine, tako da su glavne preporuke koncentrisane na to što se može uraditi u postojećem pravnom okviru. U izvještaju će svakako biti utvrđene oblasti u Zakonu o lokalnoj samoupravi koje treba unaprijediti, gdje je to moguće, što će predstavljati uputstvo za one koji bi mogli da razmatraju izmjene i dopune u narednim godinama.

10.1 Prikaz potrebne organizacione promjene

Glavni administrator opštine je u idealnoj poziciji da preuzeme vodeći ulogu u upravljanju ljudskim resursima. Njegov/njen mandat („koordinira rad organa lokalne uprave i službi, stara se o zakonitosti, efikasnosti i ekonomičnosti njihovog rada, daje stručna uputstva i instrukcije o načinu postupanja u vršenju poslova“) znači da on/ona može da obezbjedi uputstva za upravljanje ljudskim resursima sa visokog nivoa u smislu planiranja i sprovođenja postupaka i omogućavanja da praksa služi interesima opštine. Instrumenti kao što je planiranje ljudskih resursa, pomažu u koordinaciji radom opštine, dok ocjenjivanje rada predstavlja mehanizam pomoći kojeg glavni administrator može da nadgleda efikasnost i ekonomičnost.

Idealno, glavni administrator bi, takodje, preuzeo odgovornost za administrativne zadatke vezane za rješenja, administrativne poslove zapošljavanja, evidencije odmora, bolovanja, prava na penziju i ostale poslove koji su opšte poznati kao „kadrovska evidencija“. Ovo bi značilo da glavni administrator unutar svoje službe ima jedinicu za upravljanje ljudskim resursima. Međutim, prema tumačenjima Zakona o lokalnoj samoupravi, smatra se da glavni administrator ne može biti odgovoran za prвостепено donošenje rješenja i za „drugostepenu“ ulogu u postupku. Ovo znači da, za sada, administrativni zadaci moraju ostati izvan odgovornosti glavnog administratora. Time je očigledno mjesto za ove administrativne poslove Sekretarijat za opštu upravu, gdje su, u većini slučajeva, trenutno ovi zadaci i smješteni.

Preporuke u ovom izvještaju su date na osnovu razumijevanja da, trenutno, nije moguće da glavni administrator ima moć odlučivanja ni u prvom ni u drugom stepenu.

Ukoliko bi se zakon promijenio, ili ukoliko bi tumačenja zakona dozvolila da glavni administrator odgovornosti odlučivanja i u prvom i u drugom stepenu (sve dok ima odgovarajućih mehanizama žalbe na njene/njegove prвostepene odluke), onda je preporучeno da opštinske uprave izmjeste administrativne funkcije upravljanja ljudskim resursima u službu glavnog administratora.

Slično, dok god Zakon o lokalnoj samoupravi bude propisivao da je predsjednik opštine (ili gradonačelnik glavnog grada) glavni izvršni organ, odlučivanje i kontrola budžeta će ostati u domenu rada tog organa. To znači da su konačne odluke o zapošljavanju, budžetima i izdacima, saglasnosti na kadrovske planove i dostavljanje kadrovskih izvještaja skupštini opštine u nadležnosti predsjednika.

Bolje rješenje bi bilo da predsjednik bude nadležan za izradu politike i nadzor nad sprovođenjem politike, a da glavni administrator preuzme značajniju izvršnu ulogu sa zadatkom sprovođenja politike i izvještavanja predsjedniku o postizanju ciljeva politike. Međutim, to bi nalagalo izmjene Zakona o lokalnoj samoupravi i značajna poboljšanja u sistemima planiranja, postavljanja ciljeva i izvještavanja.

Skupštine opština treba da imaju značajniju ulogu u nadzoru planiranja ljudskih resursa. Iako pitanja interne organizacije nisu strogo u nadležnosti skupštine opštine, budžet i uspješnost opštinske uprave u sprovodenju odluka skupštine opštine jeste. Sve odluke o zapošljavanju na neodređeno imaju dugoročne finansijske implikacije, a skupštine opština treba da imaju povjerenja u opštinsku upravu i njene organizacione kapacitete za sprovođenje politika – što je prevashodno funkcija kapaciteta ljudskih resursa. Stoga opštinska uprava treba, preko predsjednika, redovno da izvještava skupštinu opštine o kadrovskim pitanjima. Jednostavno govoreći, to bi podrazumjevalo da skupštine opština usvajaju kadrovski plan opštinske uprave, dok bi predsjednik dostavljao godišnji izvještaj o stanju ljudskih resursa. Izvještaj treba da sadrži najmanje sljedeće podatke (pogledati primjer tabele u nastavku) zajedno sa tekstualnim pojašnjenjem načina na koji donešene kadrovske odluke doprinose postizanju ciljeva postavljenih u kadrovskom planu.

Naziv opštine	Prethodna godina	Ova godina	Sljedeća godina (projekcija)
Troškovi rada (411)	€1,2 m	€1,3 m	€1,1 m
Troškovi rada – ostali troškovi (412)	€450.000	€250.000	€200.000
Ulaganje u obuku zaposlenih (41393)	€3.450	€5.230	€23.450
Ukupni troškovi rada	€1.653.450	€1.555.230	€1.323.450
Broj zaposlenih na početku godine	135	155	112
Broj zaposlenih koji odlaze	10	50	5
Broj novozaposlenih	30	7	3
Broj zaposlenih na kraju godine	155	112	110

Pravni i institucionalni okvir na centralnom nivou bi trebalo da odgovara potrebama opštinskih uprava u većoj mjeri. Naročito treba ukloniti konfuziju koja nastaje zbog „shodne“ primjene zakona. To se može uraditi na jedan od tri načina: obezbjeđivanjem detaljnog neobavezujućeg uputstva, po članovima, o načinu na koji Zakon o državnim službenicima treba da se primjenjuje na lokalnom nivou; izradom podzakonskih akata u cilju pojašnjenja primjene Zakona na opštinske organe; ili izradom zasebnog zakona za regulisanje pitanja koja se tiču službenika lokalne samouprave. Prva opcija je očigledno najbrža i najmanje dalekosežna. Međutim, postoje indikacije u opštinama da ako pravni okvir postane jasan i ako bude pružao podršku, onda neće biti potrebe za izradom posebnog zakona.

Bez obzira na pravni okvir, opštine treba da razviju posebne postupke za upravljanje ljudskim resursima na lokalnom nivou. Ti postupci treba da budu u skladu sa zakonom, ali i da pružaju konkretno uputstvo opštinama o tome ko je tačno odgovoran za šta i kako će se postupci sprovoditi. Ovdje je značajna uloga Zajednice opština u izradi modela postupaka koji se može prilagoditi konkretnim potrebama opština i koji bi se usvajao odlukom predsjednika.

Opštinske uprave takođe mogu u većoj mjeri koristiti informacionu tehnologiju, posebno u pružanju podrške upravnim funkcijama. Vjerovatno će doći do porasta administrativnog opterećenja zbog dodatih zahtjeva za evidentiranjem obuka i edukacije, kao i ocjenjivanja rada. S obzirom da se troškovi informacionih tehnologija stalno smanjuju bilo bi logično da sve, osim najmanjih opština, ulože u jednostavne sisteme za automatizaciju procesa kadrovskih evidencija.

I na kraju, što je i najznačajnije, svi opštinski rukovodioci – odnosno šefovi svih organizacionih jedinica – treba da posjeduju vještine za upravljanje ljudskim resursima. Za sve zaposlene na takvim pozicijama širom svijeta to predstavlja dugoročan proces učenja i nalaže stalno razmatranje i prilagođavanje ponašanja na radnom mjestu. Stavovi ljudi prema radu treba da se promjene; ljude treba posmatrati kao resurs u koji treba ulagati i čije sposobnosti treba čuvati i razvijati, a ne sankcionisati. Stoga je potrebno značajno ulaganje u obuku rukovodilaca i podsticanje promjene u organizacionoj kulturi. Ta promjena se može podstići nagrađivanjem opštinskih uprava koje dostignu određeni standard ulaganjem, ponašanja i sistema u svom upravljanju ljudskim resursima – nagrada „ulagač u ljude“ ili nešto slično tome. Promjena i razvoj se dodatno mogu podsticati tako što će ljudi u opštinama dijeliti svoja iskustva sa drugim opštinskim upravama i učiti od njih. Redovni sastanci stručnjaka za kadrove iz svake opštine bi mogli pomoći u širenju inovativnih ideja i ubrzajući promjenu. Velike opštine koje posjeduju stručno znanje bi mogle da budu mentor i da podržavaju male opštine, koje nemaju kapacitete da zapošljavaju stručnjake za kadrove.

Sljedeći odjeljci sadrže više detalja o „modelu“ upravljanja ljudskim resursima u opštinskim administracijama, u skladu sa četiri osnovna aspekta koja su obrađena u ovom izvještaju.

10.2 Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa treba da bude okrenuto ka budućnosti opštine. Koje su to usluge i aktivnosti koje će se sprovoditi u većoj mjeri? Više turizma, više upravljanja projektima, više finansiranja iz EU, veća zaštita životne sredine, veća naplata poreza? Ako postoje neke razvojne aktivnosti, možda će za četiri godine biti potrebno više ljudi sa adekvatnim vještinama za izvršavanje ovih poslova. Koliko ljudi će se penzionisati u naredne četiri godine? Da li će oni biti zamijenjeni? Da li ima ljudi sa vještinama i iskustvom koji bi mogli da ih zamijene? Ako nema, kako se može naći zamjena za penzionisane? I da li ima usluga koje će se u narednim godinama smanjivati? Da li će pad broja stanovnika dovesti do manjeg obima rada? Da li će nova tehnologija donijeti efikasne uštede i potrebu za manjim brojem zaposlenih u sekretarijatima za finansije? Ili prestaje potreba za zaposlenima koji obavljaju daktilografske poslove?

Plan ljudskih resursa treba da poveže buduću strategiju opštine sa postojećim kadrom i raspoloživim vještinama. Izradom plana ljudskih resursa, opština može postepeno da razvija vještine koje će biti potrebne i da uvede neke blaže aranžmane koji će podrazumjevati premještanje zaposlenih tamo gdje će biti korisniji, ili planiranjem tehnoloških viškova unaprijed. Planovi ljudskih resursa takođe pomažu u izradi planova obuke i utvrđivanju budžeta za obuke, tako pojednostavljujući zadatak postavljanja prioriteta u obukama.

Planiranje ljudskih resursa je prije svega pitanje koordinacije. Povezuje postojeće resurse sa budućim planovima, tako da proces izrade plana ljudskih resursa podrazumjeva slušanje stavova građana, odbornika iz skupštine opštine, zaposlenih i sekretara, kao i razmatranje zakonodavnih i političkih promjena koje dolaze sa nivoa centralne Vlade. S obzirom da je glavni administrator nadležan za koordinaciju rada opštine, onda planiranje ljudskih resursa spada u njegov/njen domen rada.

Glavni administrator treba da koordiniše izradu plana ljudskih resursa, ali i da pri tom konsultuje sekretare i predsjednika. U većim opštinskim upravama veliki dio posla može da obavi savjetnik u kancelariji glavnog administratora, dok glavni administrator vrši nadzor nad izradom. I konačno, plan mora dobiti saglasnost od predsjednika i idealno bi bilo da se dostavlja skupštini opštine na usvajanje. Uključivanje skupštine opštine bi pomoglo u povećanju odgovornosti opštinske uprave, naročito sa aspekta predloženih povećanja budžetskih izdataka za troškove rada.

U Prilogu 8 se predlaže sadržaj plana ljudskih resursa za opštinske uprave.

Da bi se započelo sa planiranjem planiranjem ljudskih resursa u opštinskim upravama, Odluka o organizaciji treba formalno da utvrdi odgovornost glavnog administratora u ovoj oblasti. Takođe postoji potreba za podrškom Uprave za kadrove i Zajednice opština u uspostavljanju modela ili metodologije planiranja ljudskih resursa, testiranje modela u odabranim opštinama i obuku glavnih administratora i viših savjetnika o načinu sprovodenja aktivnosti u planiranju ljudskih resursa.

10.3 Zapošljavanje i zadržavanje zaposlenih, profesionalno usavršavanje

Ključni izazov za opštine je pronalaženje građevinskih inžinjera, arhitekata i dobrih pravnika koji bi popunili konkretna radna mjesta. Opštinske uprave smatraju da su u nekonkurenčkoj poziciji jer ne mogu ponuditi više zarade. U vremenu ekonomskih poteškoća nije poželjno da se ovim izještajem preporučuje Vladi da isplaćuje više zarade. Umjesto toga, opštine treba da budu svjesne svojih mogućnosti i da ih iskoriste. Prvo, većina (iako ne sve) opština imaju reputaciju pouzdanih poslodavaca, koji obezbjeđuju dobre uslove rada, razumno radno vrijeme i redovne godišnje odmore. Za mnoge ljude ovo može da prevagne u odnosu na relativno niske ponudene zarade. Drugo, one su u poziciji da ponude inovativne vidove radnih odnosa, kao što su poslovi sa pola radnog vremena (sad je to i zakonska mogućnost). To bi moglo da bude posebno pogodno za male opštinske uprave koje ne mogu da zaposle inžinjera ili arhitektu na puno radno vrijeme, a kojima treba kvalifikovano lice da redovno obavlja poslove. I na kraju, opštine su dio mreže opština, tako da su u mogućnosti da oglase za slobodna radna mjesta učine dostupnim u svim dijelovima zemlje.

Ograničenje mandata sekretara treba ukinuti izmjenama i dopunama Zakona o lokalnoj samoupravi. Ugovorni periodi koji se podudaraju sa izborima su kontraproduktivni za javnu službu, čija vizija je da ima stručni kadar koji je neutralan i sposoban da pouzdano obavlja poslove, bez obzira na to koja politička partija ili koalicija je na vlasti.

Opštinske uprave treba da imaju veće povjerenje u svoju sposobnost da odaberu kandidate u otvorenom postupku zapošljavanja. Poboljšanjem tehnike odabira, one će biti u mogućnosti da se manje oslanjaju na lična poznanstva i političke veze i da donose logične odluke o tome koje lice je najbolje za neko radno mjesto.

Pojedinačna opštinska uprava ima u prosjeku 200 radnih mjesta, što je vrlo ograničen spektar mogućnosti za one koji žele da napreduju u karijeri po osnovu zasluga. Sve opštine zajedno imaju oko 4.500 radnih mjesta (odnosno 10.000 ako se računaju i lokalna komunalna preduzeća). Opštine treba da prošire svoj domen kako bi privukle kandidate iz drugih opština. To će imati dvije osnovne implikacije. Prvo, doći će do veće karijerne migracije među opštinama i dobri radnici će biti motivisani da konkurišu na više pozicije u drugim opštinama. Ako je to zasnovano na postignućima u karijeri, oni će biti motivisani da rade i postignu uspjeh na sadašnjim pozicijama. Drugo, to će stimulisati konkurenčiju između opština sa aspekta ponude boljih uslova rada, ulaganja u obuku i interesantnog rada. Ovako uvećan spektar mogućnosti za izgradnju karijere može da obezbjedi Zajednica opština, tako što će ponuditi vebajt servis na kojem će se postavljati informacije o radnim mjestima u svim opštinama.

Dugročno gledano, NTS jedinica Zajednice opština treba da saraduje sa obrazovnim ustanovama – univerzitetima i stručnim školama – kako bi obezbjedila da njihovi nastavni programi bolje ispunjavaju potrebe opština (i šireg tržišta rada).

Istovremeno, opštinskim upravama bi bilo lakše da zapošljavaju ako bi bile u mogućnosti da se fokusiraju na kompetencije, umjesto na formalno stekene kvalifikacije. Međutim, s

obzirom da pravni okvir ne dozvoljava mnogo fleksibilnosti u naglašavanju značaja stvarnih kompetencija za rad u odnosu na formalno stečene kvalifikacije, takvu promjenu će morati podstići politika i pravna perspektiva sa centralnog nivoa; same opštine mogu sasvim malo tu da urade.

Međutim, opštine treba da kreiraju sopstvene postupke zapošljavanja koje je formalno odobrio predsjednik opštine (ili gradonačelnik) ili skupština opštine. Postupci zapošljavanja bi precizno utvrdili ko radi šta u procesu zapošljavanja, pod kojim okolnostima i ko ima ovlašćenje da donosi određene odluke. Iako je postupak definisan zakonom, shodna primjena zakona znači da pojedinci i sekretarijati na opštinskom nivou nisu jasno prepoznati.

Pednost treba da bude data pristupu zapošljavanja zasnovanom na kompetencijama, ako budu postojala jasna određenja za obuku i uputstva selekcije. U opštinama moraju da postoje ljudi koji posjeduju vještine za definisanje metoda odabira (uključujući definisanje odgovarajućih pitanja za intervjue, pismene i usmene testove, „centre za ocjenjivanje“ i druge metode) koji je adekvatan pozicijama koje se popunjavaju. Akcenat na kompetencijama u odnosu na formalno stečene kvalifikacije bi podrazumjevao da opštine imaju više povjerenja u svoje odluke o zapošljavanju.

I na kraju, treba prekinuti praksu zapošljavanja lica ako se javio samo jedan kandidat za slobodno radno mjesto. Neophodno je opet raspisati konkurs i dati duži vremenski period kako bi se kandidatima pružila prilika da se prijave. To će biti teško jer javne ustanove imaju reputaciju da otvaraju radna mjesta za unaprijed poznata lica, što demotiviše ostale potencijalne kandidate. Primjenom pravičnije prakse zapošljavanja i aktivnijeg informisanja javnosti o upražnjenim radnim mjestima, pomoći će se u ubjedivanju ljudi da slobodna radna mjesta nisu „namještena“. Novim Zakonom o državnim službenicima i namještenicima ovaj problem se rješava produženjem perioda trajanja oglasa za slobodno radno mjesto sa minimalnih 8 dana na fiksni period od 20 dana. Svakako da je izmjena zakonodavstva potrebna, kako bi se obezbjedilo da uvek postoji uža lista od najmanje tri kvalifikovana kandidata da bi se napravio odgovarajući i na informacijama zasnovan izbor najpogodnijeg kandidata za upražnjeno radno mjesto. Zakonom takođe treba propisati obavezu sačinjavanja lista *svih* kandidata, a kada kandidati ne ispunjavaju osnovne uslove potrebno je dati razloge za to i obrazložiti ih u spisu.

10.4 Stručno ospozobljavanje i usavršavanje

Opštinske uprave su te koje treba da uvedu značajne promjene. One treba da utvrde programe stručnog ospozobljavanja i usavršavanja, da odlučuju o tome koje obuke su im potrebne, u kom obliku ih treba sprovoditi i za koga ih organizovati. To bi trebalo da znači da će ponuđena obuka biti u skladu sa konkretnim prioritetima opština.

Da bi se to postiglo opštinske uprave prije svega moraju da imaju budžet za obuke. To treba da bude ekvivalentno iznosu od oko 2% njihovih ukupnih izdataka na troškove rada (zbir budžetskih stavki 411 i 412). U prosjeku to će iznositi oko 200 eura po zaposlenom na godišnjem nivou.

Budžet za obuke će omogućiti opštini da odluci koje su joj prioritetne potrebe za obukom, da sprovodi obuku kada i gdje ona to želi i da odredi metod kojim lice ili kompanija koje ona izabere sprovodi obuku. Susjedne opštine bi takođe mogle da kombinuju resurse i organizuju mogućnosti za ospozobljavanje i usavršavanje u cilju zadovoljavanja zajedničkih potreba.

Opštinske uprave takođe treba da imaju sposobnost da same sprovode analize potreba za obukom i sopstveni godišnji plan obuka. Procjena potreba za obukom će biti povezana sa planom razvoja ljudskih resursa i zasnovana na saznanjima iz procesa ocjenjivanja rada (pogledati sljedeći odjeljak).

Odgovornost za koordinaciju cjelokupnog procesa obuke treba da bude na glavnom administratoru. On/ona zauzima posebnu poziciju koja je odvojena od sekretarijata i jedinica, i ima mandat da koordinira radom opštine. Glavni administrator u većim opštinama bi dobio ekspertsку podršku ili od lica iz njegove/njene službe ili od eksperta iz Sekretarijata za opšte poslove. Glavni administrator bi predlagao iznos realnih budžetskih izdataka za obuke, dok bi predsjednik opštine (ili gradonačelnik) davao saglasnost na iste.

Pružaoci obuka na nivou države (kao što su Uprava za kadrove, Zajednica opština, univerziteti i ostala kvazi-javna tijela kao što je RESPA) su specijalizovani za obuke zaposlenih u javnom sektoru, tako da će oni često biti birani po automatizmu za pružanje usluga obuka u oblastima koje su specifične za lokalnu samoupravu. U drugim oblastima, kao što su vještine rukovođenja ili specijalizovana, stručna znanja, prednost se može dati drugim pružaocima obuka, kao što su NVO, privatne kompanije, strukovna udruženja ili državna tijela kao što su Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća. Obezbjedivanje da opštine imaju budžet za obuke i da su u mogućnosti da na osnovu informacija izaberu pružaoca obuka bi imalo prednosti, jer bi povećalo konkurentnost i kvalitet usluga.

Kako bi podstakli opštinske uprave da povećaju svoje budžete za obuku, pružaoci obuka sa državnog nivoa treba da počnu sa naplatom obuka koje su održali. Na početku bi cijena trebala da bude određena po stopi koja je niža od troškova, a u narednim godinama kako opštine budu bile u mogućnosti da izdvajaju veći budžet za potrebe obuka, cijene bi mogle da se povećaju. Naplaćivanje za obuku pomaže u utvrđivanju stvarnih prioriteta opština; one će plaćati i pohađati samo onu obuku koja je bitna za njih, tako pružajući bolje povratne informacije nego one sadržane u formularima za ocjenjivanje koji se popunjavaju nakon sprovedene obuke. To bi značilo da je veća vjerovatnoća da će učesnici biti prisutni ako su se već prijavili na kurs. A to može obezbjediti dodatne resurse za sprovodenje novih obuka.

Zajednica opština treba da definiše skup osnovnih kompetencija u opštinama: koje osnovne sposobnosti, vještine i kapaciteti se smatraju ključnim za uspješan rad lokalnih službenika u opštinskim administracijama? Te ključne kompetencije treba organizovati po ključnoj funkciji opštine ili njenoj nadležnosti (npr. urbanističko planiranje, finansijsko upravljanje) i ukrštajući kompetencije, kao što je upravljanje ljudskim resursima. Kompetencije treba definisati sa aspekta *šta kadar treba da bude u mogućnosti da uradi* da bi obavljaо svoju funkciju?

Sa jasnom definicijom očekivanih kompetencija, pružaoci obuka mogu osmislitи i razviti module obuka i ostale oblike sticanja vještina koje mogu pomoći polaznicima da steknu te kompetencije.

Definisan skup očekivanih kompetencija treba povezati sa Crnogorskim kvalifikacionim okvirom, korišenjem kompetencija utvrđenih u tom okviru kada god je to moguće. Time će sistem biti efikasniji, naročito kod pružalaca obuka o kompetencijama, koje se mogu primjeniti kako na službenike koji rade u opštinama, tako i u drugim vrstama organizacija (npr. projektno planiranje).

Opštinske uprave će takođe biti u mogućnosti da koriste definisani kombinaciju kompetencija, kako bi lakše sprovele sopstvenu procjenu potreba za obukom. Umjesto definisanja kompetencija ispočetka, one mogu da odaberu one kompetencije sa liste osnovnih opštinskih kompetencija za koje smatraju da su prioritetne.

Srednjoročno gledano, kvalitet se može dodatno obezbjediti uvođenjem sistema akreditacije. Trenutno nije jasno koja institucija treba da bude nadležna za akreditaciju; ono što je jasno je da organizacija koja pruža obuke ne bi trebalo istovremeno da bude odgovorna za akreditaciju. S obzirom da je sistem Crnogorskog kvalifikacionog okvira izgrađen, propisane institucije mogu da pruže najbolje rješenje za sistem akreditacije za obuku lokalne samouprave.

Akreditacija i priznavanje kvalifikacija bi pomogli u povećanju motivacije zaposlenih u lokalnoj samoupravi da razvijaju svoje vještine. Trenutno je motivacija niska jer se dodatne, neprepoznate vještine ne nagrađuju u okviru postojeće pozicije, niti se posmatraju kao kvalifikacije za prelazak na višu poziciju. To bi se moglo riješiti formalnom akreditacijom i priznavanjem.

Stavljanje budžeta za obuke u ruke opštinskih uprava bi takođe pomoglo u inovativnosti sprovodenja obuka. Samostalno učenje i kompjuterski oblici učenja bi bili vrlo pogodni za zaposlene u lokalnoj samoupravi, jer bi im omogućili da uče kada im to odgovara i bez potrebe za putovanjem. Pružaoci obuka koji su u mogućnosti da sprovođe efikasnu obuku po nižoj cijeni i u pogodnjem obliku bi bili nagrađeni zaključivanjem većeg broja ugovora sa opštinama. Takođe je moguće da neke opštine i same budu u mogućnosti da pruže obuke.

One koje imaju konkretno, korisno iskustvo u, recimo, implementaciji informacionih sistema ili poreske naplate bi mogle da sprovode adekvatnije i realnije obuke nego akademci ili privatne kompanije.

Značajno je prepoznati da tržište obuka neće biti veliko. Ako opštinske uprave postignu cilj da se 2% od troškova rada izdvaja za obuku, onda bi ukupni godišnji iznos bio preko 750.000 eura (na osnovu cifri iz 2010. godine) – što je možda dovoljno za nekoliko malih samostalnih pružalaca obuka plus velike državne institucije.

Opština će biti potrebna značajna podrška u razvoju vještina za upravljanje obukom i usavršavanjem kadra. Obuka i uputstva su neophodni za izradu analize potreba za obukom, izradu plana obuke i angažovanje i procjenu pružalaca obuka. To se može uraditi u okviru projekta EU koji podržava sprovođenje Nacionalne trening strategije i osposobljavanjem Zajednice opština da kontinuirano daje uputstva opštinama.

Nacionalnu trening strategiju treba revidirati i pojasniti. Treba pojasniti uloge svake institucije tako da se one ne preklapaju niti su kontradiktorne. Na primjer, odgovornost za obezbjeđivanje kvaliteta ne bi trebalo da bude na organizaciji koja sprovodi obuke, saglasno pravnom okviru koji reguliše obrazovanje i obuke. Nadležnosti svake institucije treba da budu u srazmjeri sa njihovim finansijama, kapacitetima i potencijalom za održivost. Najznačajnije je da strategija objasni kako će se srednjoročno i dugoročno finansirati obuke i podrška opštinskim administracijama u upravljanju ljudskim resursima.

I na kraju, Uprava za kadrove će odigrati vodeću ulogu u promjeni svijesti kod zaposlenih u javnom sektoru. UZK treba da sprovodi kampanje usmjerenе ka mijenjanju stavova zaposlenih, da naglasi da su zaposleni najznačajniji resurs svih organizacija i da su vrijedni ulaganja, da ih treba slušati i cijeniti. Jedan od načina na koji se to može uraditi je uspostavljanje šeme nagradivanja pod nazivom „ulagač u ljude“ u kojoj UZK postavlja standarde dobre prakse u upravljanju ljudskim resursima. Bilo koja državna institucija (ministarstvo, opština ili neki drugi organ) koja ispunjava standarde, mogla bi koristiti sertifikat ili logo „ulagač u ljude“ kako bi pokazala da je odlična u upravljanju ljudskim resursima.

10.5 Upravljanje radnim učinkom

Sadašnji sistem ocjenjivanja radnog učinka treba da se modifikuje tako da preraste u godišnji proces upravljanja radnim učinkom. Najznačajnije promjene koje su potrebne su:

Proces ocjenjivanja treba da se sastoji iz tri dijela: ključne kompetencije, radni ciljevi pojedinca i ciljevi u učenju pojedinca. Ključne kompetencije treba da budu slične sadašnjima, ali umanjene sa sadašnjih 15 na lakše savladivih 5. Za svaku ključnu kompetenciju, nadređeni mora da odredi ocjenu, kao i sada, ali zatim date ocjene treba potkrijepiti pisanim obrazloženjem i primjerima postupanja pojedinca kojima se opravdava dati broj bodova. Radni ciljevi pojedinca i ciljevi u učenju bili bi postavljeni početkom godine na sastanku pojedinca i njegovog/njenog nadređenog. Sredinom godine pojedinac i njegov/njen nadređeni bi se sastali da razgovaraju o učinku i napretku, ali tom prilikom ne bi se dodjeljivale ocjene. Taj sastanak treba dokumentovati u pisanoj formi i kopiju te bilješke priložiti u lični dosje službenika. Na kraju godine, službenik ima i zvanični sastanak ocjenjivanja sa svojim nadređenim na kome se vrši analiza učinka i službenik dobija ocjene za rezultate u svakom od tri dijela koja se ocjenjuju. Svaku ocjenu treba opravdati pisanim komentarom i potkrijepiti sa nekoliko primjera. Na kraju se pojedincu daje prilika da na formularu da svoj komentar, a nadređeni njegovog/njenog nadređenog treba da potpiše ocjenu i da svoje komentare.

Proces upravljanja radnim učinkom treba da bude integrisan u šire procedure u opštinskoj upravi. Radni ciljevi službenika treba da budu povezani sa njegovim/njenim zaduženjima u godišnjem planu rada njenog/njegove jedinice. Ciljevi u učenju službenika treba zatim da pomognu da se napravi realan plan obuke opštinske administracije.

Svrha procesa upravljanja radnim učinkom je da se poboljša učinak svakog službenika, a ne samo da se utvrdi ‘ocjena’. Zato kada učinak nije prema propisanim standardima, prva reakcija treba da bude da se napravi ‘plan za poboljšanje učinka’ u kome se od službenika

traži da navede kako će on/ona bolje da se pokaže na poslu i kako nadređeni i ostale kolege mogu da mu pomognu. Ukoliko ovo bude neuspješno treba preuzeti disciplinske radnje, službenika premjestiti na radno mjesto koje mu više odgovara ili mu pomoći da napusti opštinu i pronađe posao negdje drugdje.

Da bi to funkcionisalo u praksi, Uprava za kadrove treba da izvrši reviziju procesa ocjenjivanja učinka koji je odobrila Vlada. Prije nego što zatraži konačno odobrenje Vlade (po Zakonu o državnim službenicima i namjestenicima) Uprava za kadrove treba da radi sa Zajednicom opština i tri ili četiri odabrane opštine da bi testirala ovaj model i da bi unijela izmjene ako bude potrebno.

Obuka za ocjenjivanje radnog učinka treba da bude obavezna za sve kadrove koji su u poziciji da nekome budu nadređeni i koji će sprovoditi postupak ocjenjivanja učinka. Za to je potrebno značajno ulaganje u obuku. Procjenjuje se da je oko jedne četvrtine kadrova opštinske administracije u poziciji da je nekome nadređeno. To znači da će biti potrebno obućiti preko 1.000 rukovodilaca za ocjenjivanje radnog učinka. Ako prepostavimo da je prosječna veličina grupe za obuku 15 učesnika i da će obuke biti jednodnevne, biće potrebno 67 dana obuke, ako se bude sprovodila u svim crnogorskim opštinama.

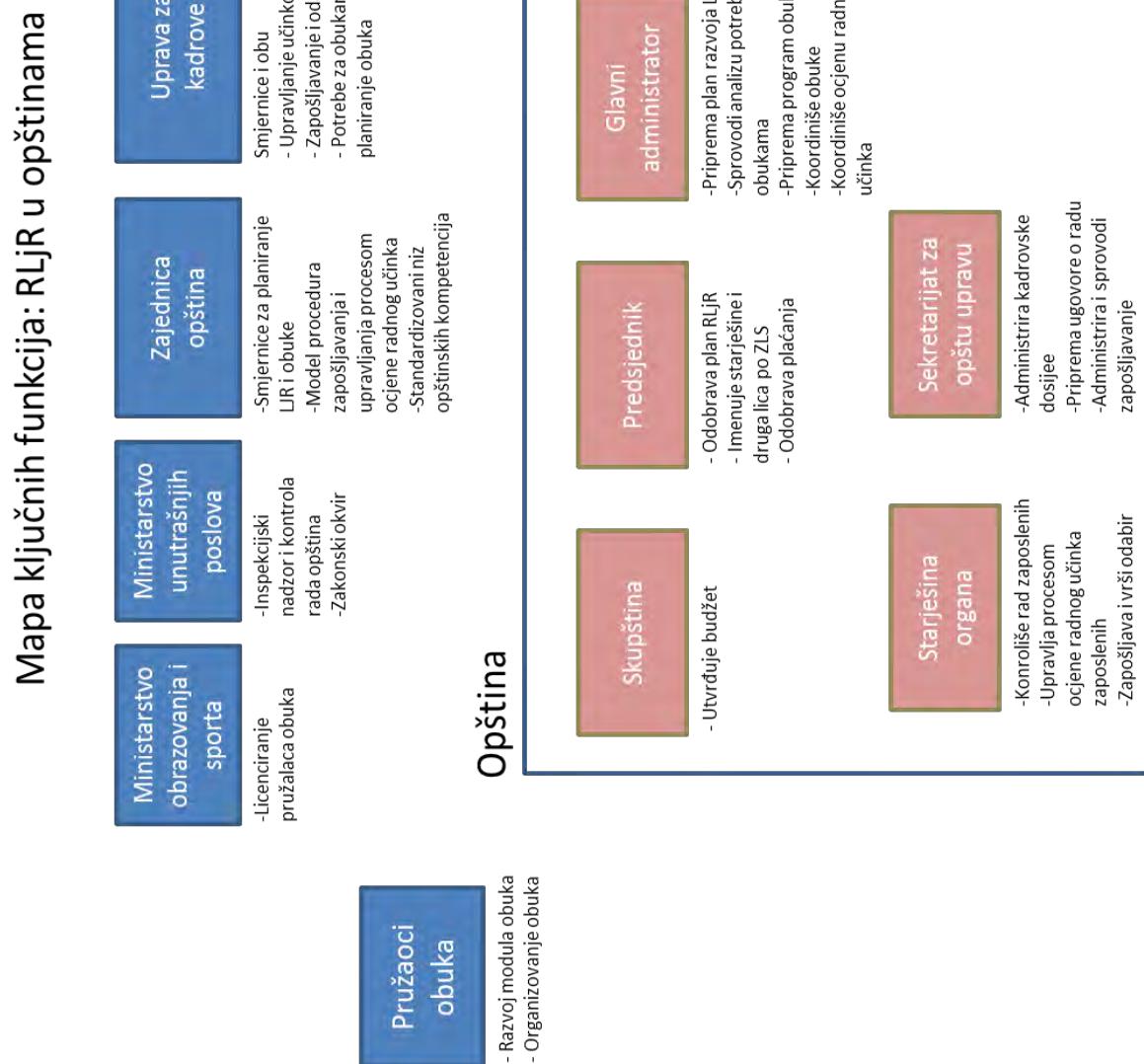
Uvođenje ocjenjivanja učinka neće biti jednostavno. Pojmovi kompetencija i učinka nisu dovoljno jasni i nemaju svoje mjesto u opštinama. Pošto se godišnje planiranje rada više bazira na poslovima, a manje na ciljevima ili rezultatima, biće teško uvesti efikasno ocjenjivanje radnog učinka bez boljeg planiranja. Narednih godina krivulja učenja brzo će ići na gore i Zajednica opština treba da bude u poziciji da tom učenju pruži podršku. Predlaže se da svaka opština imenuje jedno lice (ili dvoje ako je riječ o većim opštinama) koje je na rukovodećem mjestu, da bude za tu opštinu savjetnik za ocjenjivanje radnog učinka. To lice bi tada bilo zaduženo da pohađa naprednu obuku i šestomjesečne radionice gdje bi imalo priliku da nauči više o ocjenjivanju učinka, sazna od kolega iz drugih opština kako se oni bave nekim konkretnim problemima ili inovacijama i da razmijeni svoja iskustva sa kolegama.

U opštinama u kojima postoji zaduženje koordiniranja procesa ocjenjivanja radnog učinka, ono je dodijeljeno Sekretarijatu za opšte upravne poslove. Predlaže se da se to zaduženje prebaci u službu glavnog administratora. Glavni administrator je u boljoj poziciji da odredi vremenski raspored aktivnosti za godišnji proces ocjenjivanja i da obezbijedi da sva lica koja su rukovodećim mjestima na vrijeme obavljaju ocjenjivanje radnog učinka, uključujući i predsjednika opštine. (U mnogim opštinama predsjednik ima više zaduženja kao nadređeni nego što to imaju ostali zaposleni). Prikupljanje i zavodenje ocjenjivanja radnog učinka treba da ostane u nadležnosti Sekretarijata za opšte poslove, i to lica zaduženog za upravljanje ljudskim resursima.

I na kraju, ukoliko ocjenjivanje radnog učinka treba da bude instrument za pomoć i poboljšanje učinka, a ne mehanizam za posramljivanje kadrova, ocjene treba da budu povjerljiva stvar. Samo službenik, njen/njegov nadređeni i nadređeni njenog/njegovog nadređenog, te službenik za kadrove imaće pristup dosijeu. Samo službenik treba da bude u mogućnosti da daje informacije iz procesa ocjenjivanja radnog učinka drugima, a njegova/njena dozvola mora se tražiti ukoliko drugi žele da vide njegovu/njenu ocjenu radnog učinka.

11. Model upravljanja ljudskim resursima u opštinskim upravama

Dijagramom ispod su prikazane ključne institucije i tijela koja su relevantna za razvoj ljudskih resursa u opštinama, kao i njihove ključne funkcije. Te funkcije su one na koje se ukazuje ovim dokumentom, u skladu sa postojećom zakonskom regulativom. Drugim riječima, dijagramom je prikazana poželjna struktura sistema, uz prepostavku da nije došlo do promjene zakona niti mandata ključnih institucija.



11 Konkretne preporuke

U ovom se dijelu iznose preporuke koje su upućene najznačajnijim subjektima: opštinskim upravama, Ministarstvu unutrašnjih poslova, Upravi za kadrove i Zajednici opština. Preporuke za opštine su nužno uopštene, što znači da su to preporuke *većini* (ako ne i svim) opština. Neke opštine su već postupile u skladu sa preporukama koje su izložene u ovom dijelu izvještaja, i stoga ne treba na njih da obraćaju pažnju. U prilogu izvještaja nalaze se konkretne preporuke za svaku opštinu, koje su prilagođene konkretnim potrebama i okolnostima svake opštine.

11.1 Strukture i funkcije

Opštinske uprave

- Opštinske uprave treba da izmjene Odluku o organizaciji, tako da funkcija koordinacije ljudskih resursa (planiranje ljudskih resursa, koordinacija obuka, nadzor ocjenjivanja radnog učinka, priprema izvještaja za skupštinu opštine) budu locirani u Službi glavnog administratora
- Administrativne funkcije vezane za kadrove (ugovori, dokumentacija i evidencija) treba da ostanu kod Sekretarijata za opštu upravu
- Opštine treba da imenuju jedno lice koje će biti fokalna tačka za upravljanje ljudskim resursima u opštini (u manjim opštinama to treba da bude sekretar sekretarijata ili glavni administrator, dok u većim opštinama to treba da bude rukovodilac jedinice za ljudske resurse) i zamjenik.
- Glavni administrator, sekretar Sekretarijata za opštu upravu i Informacioni centar treba da razmotre koji su potencijalni troškovi i kakve su koristi većeg korišćenja informacionih tehnologija u administraciji za pitanja kadrova (i za ostale funkcije ako je to prikladno).

Zajednica opština

- Zajednica opština treba da definiše skup ključnih kompetencija u oblasti ljudskih resursa koje treba da ima službenik koji se imenuje za rad na ljudskim resursima
- Zajednica opština treba da definiše skup ključnih kompetencija u oblasti ljudskih resursa za sve zaposlene u opštini koji su na rukovodećim pozicijama
- Zajednica opština treba da razmotri ideju organizovanja šestomjesečnih (regionalnih) sastanaka službenika za ljudske resurse sa facilitatorom koji može da im pruži određene inpute za obuku, pomogne u rješavanju problema i razmjeni iskustava.
- Zajednica opština treba da pronađe način da promoviše primjere dobre prakse u korišćenju informacionih tehnologija za upravljanje ljudskim resursima (npr. Bar) drugim opštinama i da podržava posjete i razmjene iskustava u samoj zemlji.

Uprava za kadrove

- Uprava za kadrove treba da pomogne Zajednici opština da pripremi detaljan program obuke za službenike za ljudske resurse
- Uprava za kadrove treba da pomogne Zajednici opština da pripremi program obuke za sve opštinske rukovodioce

Ministarstvo unutrašnjih poslova

- Ministarstvo unutrašnjih poslova treba da razmotri mogućnost da se izvrši revizija Zakona o lokalnoj samoupravi tako da sekretari i šefovi sektora više nemaju vremenski ograničene mandate.

11.2 Planiranje ljudskih resursa

Opštinske uprave

- Opštinske uprave treba da izvrše reviziju Odluke o organizaciji tako da se u njoj eksplicitno kaže da je glavni administrator zadužen za koordinaciju izrade plana ljudskih resursa. Formulacija bi mogla da glasi "Glavni administrator zadužen je za koordinaciju izrade plana ljudskih resursa, u skladu sa smjernicama Zajednice opština"
- Opštinske uprave treba da izvrše reviziju Odluke o organizaciji, tako da se u njoj odgovornost za pripremu godišnjeg izvještaja o kadrovima eksplicitno dodijeli glavnom administratoru. Formulacija bi mogla glasiti: "Glavni administrator zadužen je za pripremu godišnjeg izvještaja o kadrovima, koji se daje na odobrenje predstjedniku i skupštini opštine, u skladu sa smjernicama Zajednice opština"
- Opštinske uprave treba da obezbijede da glavni administrator i/ili barem jedan viši službenik/savjetnik bude obučen za planiranje ljudskih resursa.
- Opštinske uprave treba da pripreme plan kadrova za skupštinu opštine. Plan kadrova, kada se odobri, treba da se pošalje i Zajednici opština na uvid
Opštinske uprave treba da pripreme godišnji izvještaj o kadrovima za skupštinu opštine. To može biti zaseban izvještaj ili dio izvještaja koji predsjednik dostavlja skupštini opštine. Taj izvještaj treba da obuhvati barem sljedeće podatke:

Opština	2010	2011	2012 (prognoza)
Troškovi plata zaposlenih (411)	€1,2 m	€1,3 m	€1,1 m
Troškovi za zaposlene - ostali troškovi (412)	€450.000	€250.000	€200.000
Investicije u obuku kadrova (41393)	€3.450	€5.230	€23.450
UKUPNI TROŠKOVI ZA KADROVE	€1.653.450	€1.555.230	€1.323.450
Broj zaposlenih na početku godine	135	155	112
Broj zaposlenih koji više ne rade	10	50	5
Broj novozaposlenih	30	7	3
Broj zaposlenih na kraju godine	155	112	110

Zajednica opština

- Zajednica opština treba da izradi smjernice za to kako opštinske uprave treba da planiraju ljudske resurse, i to sa predlogom formata za plan ljudskih resursa.
- Zajednica opština treba da radi sa Upravom za kadrove i/ili odgovarajućim pružaocem obuke, na pripremi obuke za glavne administratore i savjetnike u oblasti planiranja ljudskih resursa.
- Obuka i smjernice treba najprije da se testiraju u dvije do tri opštinske uprave prije nego se izvrši njihova revizija i one se stave na raspolaganje svim opštinama.

Uprava za kadrove

- Uprava za kadrove treba da pruži podršku Zajednici opština u definisanju sadržaja i načina realizacije obuke za planiranje ljudskih resursa, kao i u izradi materijala za obuku
- Uprava za kadrove treba da podrži i da svoje komentare na nacrt smjernica za planiranje ljudskih resursa u opštinama i da podrži Zajednicu opština u testiranju metodologije za planiranje ljudskih resursa

Ministarstvo unutrašnjih poslova

- Ministarstvo unutrašnjih poslova treba da uputi opštinske uprave da redovno sprovode planiranje ljudskih resursa, uz smjernice da ovaj posao treba da koordiniše glavni administrator

11.3 Zapošljavanje i odabir

Opštinske uprave

- Opštinske uprave treba da imaju svoje procedure zapošljavanja i odabira kadrova u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima. Procedure treba da se baziraju na modelu procedure, da ih pripremi Zajednica opština i da ih svaka opština prilagodi svojim specifičnim strukturama i uslovima funkcionisanja. Ova procedura zvanično se usvaja odlukom predsjednika.
- Kada se za neko radno mjesto javi samo jedan kandidat, opštine treba da ponovo raspišu konkurs za to mjesto i da učine sve u njihovo moći da se prijavi što je moguće više kandidata. Opštinska uprava ne treba uopšte da zakazuje razgovor za posao ako se javi samo jedan kandidat.
- Opštinske uprave treba da analiziraju sva sadašnja i eventualna buduća upražnjena mjesta, da bi utvrdile da li je moguće zaposliti nekoga na pola radnog vremena, umjesto na puno radno vrijeme.
- Kada ima upražnjenih mjesta, opštine treba da raspišu konkurs i objave ga na što je moguće širem geografskom području, koristeći vebajtove na cijeloj teritoriji Crne Gore i vebajt Zajednice opština (ukoliko ona prihvati preporuku da obavijest o upražnjenim radnim mjestima objavi na svom vebajtu).
- Kada su neka radna mjesta u opštini upražnjena već duži vremenski period, opština treba da ispita opciju ulaganja u stručno osposobljavanje i usavršavanje postojećeg kakra koji bi mogao popuniti to radno mjesto, umjesto novog zapošljavanja.
- Opštinske uprave treba da podstiču kadrove na višim pozicijama da rade na zapošljavanju i odabiru kadrova i da pohađaju kurseve obuke u toj oblasti.

Ministarstvo unutrašnjih poslova

- Ministarstvo treba da ispita mogućnost da postroži inspekciju procedura zapošljavanja i dokumentovanja u opštinskoj upravi. Naročito u slučajevima kada se prijavi samo jedno kvalifikovano lice, službenici inspekcije treba da ispitaju šta se dogodilo sa drugim prijavama i da li je i kako došlo do toga da su druge prijave ocjenjene kao neprihvatljive.

Zajednica opština

- Zajednica opština, uz podršku Uprave za kadrove, treba da organizuje obuke za procedure zapošljavanja i odabira kadrova u opštinskim upravama na osnovu novog Zakona o državnim službenicima i namještenicima i na osnovu sadašnjeg Zakona o radu. Naročito se treba fokusirati na metode odabira, uz osvrt na one vrste vještina i profila za koje se najčešće vrši zapošljavanje u opštinskim upravama.
- Zajednica opština uz pomoć Uprave za kadrove, treba da za opštinske uprave pripremi model procedura zapošljavanja i odabira kadrova. Zatim te procedure

- treba testirati u 2-3 opštine, izmijeniti ako je to potrebno i da pružiti podršku opštinama u izradi i usvajanju.
- Zajednica opština treba da uredi dio svog vebajta tako da se na njemu objavljuju upražnjena radna mjesta u opštinskim upravama širom Crne Gore.

Uprava za kadrove

- Uprava za kadrove treba da pripremi i testira smjernice za opštinske uprave za procedure zapošljavanja i odabira kadrova u skladu sa novim Zakonom o državnim službenicima. Uz ove smjernice treba da se priloži model procedura koje je pripremila Zajednica opština i koje treba da usvoje skupštine opština.

11.4 Stručno osposobljavanje i usavršavanje

Opštinske uprave

- Opštinske uprave treba da izvrše reviziju Odluke o organizaciji, kako bi se glavnom administratoru dodijelila odgovornost koordinacije procesa stručnog osposobljavanja. Sav posao oko koordinacije stručnog osposobljavanja treba da se obavlja u bliskoj saradnji sa starješinama organa i predsjednikom opštine/gradonačelnikom.
- Opštinske uprave treba da odrede budžet za stručno osposobljavanje (šifra računa 41393) koji će iznositi 2% njihovih izdataka za zaposlene (zbir budžeta 411 i 412).
- Opštinske uprave treba redovno da sprovode procjenu potreba za stručnim osposobljavanjem. Ona treba da se bazira na metodologiji koju je pripremila Zajednica opština, i za koju treba da se organizuje obuka.
- Opštinske uprave treba da pripreme godišnji plan stručnog osposobljavanja na osnovu procjene potreba i u okviru raspoloživog budžeta.
- Budžet za stručno osposobljavanje treba da se koristi da bi se utvrdile i iskoristile mogućnosti za stručno osposobljavanje ili ili sticanje novih vještina, prema planu obuke.
- Opštinske uprave treba da obezbijede da plan stručnog osposobljavanja obuhvata program usavršavanja za pripravnike
- Opštinske uprave treba da obezbijede da se svim zaposlenim pruži prilika za stručno osposobljavanje ili usavršavanje, barem jednom u tri godine.
- Opštinske uprave treba da razmjene informacije o svojim potrebama i planovima stručnog osposobljavanja i da utvrde ima li mogućnosti da opštine rade zajedno na organizaciji stručnog osposobljavanja za njihove kadrove.
- Opštinske uprave treba da pripreme godišnji izvještaj za skupštinu opštine o realizaciji plana stručnog osposobljavanja, uključujući troškove, broj obučenih lica, modalitet stručnog osposobljavanja i poboljšanja u rezultatima rada organizacije.

Ministarstvo unutrašnjih poslova

- Ministarstvo unutrašnjih poslova treba da radi sa Savjetom za realizaciju Nacionalne trening strategije i programom IPA 2010 za Implementaciju Nacionalne trening strategije na revidiranju Nacionalne trening strategije. Naročito treba pojasniti uloge i odgovornosti različitih partnera. Strategija treba jasno da obrazloži koji su mehanizmi za finansiranje stručnog osposobljavanja i usavršavanja u opštinama. Strategija treba takođe da odražava novi nacionalni zakonski okvir koji obuhvata obrazovne standarde i licenciranje pružalaca obuka.
- Ministarstvo unutrašnjih poslova, u saradnji sa Ministarstvom finansija, treba da razmotri načine na koji se mogu podstaći opštinske uprave da izdvoje budžet za stručno osposobljavanje. To može da bude u formi jednakih priloga (npr. ako opština potroši 5.000 € za stručno osposobljavanje, Ministarstvo unutrašnjih poslova treba da izdvoji sredstva u istom iznosu) ili po sistemu vaučera, da se

- siromašnjim opštinama opredijeli više sredstava da ih potroše na stručno osposobljavanje.
- Ministarstvo unutrašnjih poslova treba da razmotri mogućnost izrade smjernice za opštinske uprave u cilju definisanja standarda za ulaganje u stručno osposobljavanje. Ovim bi se definisale smjernice vezane za finansijska sredstva koja treba investirati za stručno osposobljavanje i usavršavanje, kako treba da se opredjeljuju budžetska sredstva, u smislu prioritetnih vještina, prioritetnih profila kadrova i smjernica za opštine o pitanjima kako da se prema svim profilima kadrova ophode pravično kada je riječ o ulaganju u stručno osposobljavanje. Ministarstvo unutrašnjih poslova treba da obavi konsultacije sa Upravom za kadrove u pripremi ovih smjernica.

Zajednica opština

- Zajednica opština treba da pripremi listu ključnih kompetencija za sve funkcije u opštinskim upravama. Kompetencije treba da proisteknu iz funkcija opština i njihovih odgovornosti koje su definisane u zakonu, i da budu u funkciji realizacije njihovih strateških planova. Kompetencije treba što je moguće više da budu u skladu sa Nacionalnim okvirom kvalifikacija.
- Zajednica opština treba da utvrdi, uz aktivno učešće opština, ključne kompetencije koje prioritetno treba razvijati u opštinskim administracijama.
- Kada se utvrde prioriteti, Zajednica opština treba da preduzme korake da angažuje ili pripremi obuku i primjeni ostale metode jačanja ljudskih kapaciteta da bi se omogućile prioritetne kompetencije.
- Kao dio naredne faze IPA programiranja, nacionalni partneri treba da razmotre mogućnost uvođenja sistema vaučera, da bi se opštinama pomoglo da plate stručna osposobljavanja koja zadovoljavaju njihove prioritetne potrebe.
- Zajednica opština treba da pripremi i testira metodologiju kojom će opštinske uprave moći da sprovode analizu potreba za stručnim osposobljavanjem korišćenjem niza utvrđenih ključnih kompetencija. Metodologiju treba testirati u najmanje 3 opštine, i modifikovati je na temelju onoga što se otkrije i nauči u tom pilot testiranju.
- Zajednica opština treba da izradi i testira metodologiju kojom će opštinske uprave izraditi plan stručnog osposobljavanja i usavršavanja ljudskih resursa
- Zajednica opština treba da angažuje ili sama da pripremi programme stručnog osposobljavanja kojima bi se pružila podrška opštinama i u analizi potreba za stručnim osposobljavanjem i u planiranju stručnog osposobljavanja i usavršavanja ljudskih resursa.
- Zajednica opština treba da razmotri druge oblike pomoći opštinskim upravama u sprovođenju analize potreba za stručnim osposobljavanjem i planiranju obuka, kao što je izrada priručnika o metodoogiji, pomoći telefonom, pomoći u formi konsultacija i primjeri dobre prakse.
- Zajednica opština treba da podstiče pružaoca obuka da budu inovativni što se tiče oblika pružanja obuke. To treba da uključi i pilot testiranje kurseva samo-obuke i pristupe učenja preko kompjutera.

Uprava za kadrove

- Upava za kadrove treba da vodi kampanju za promjenu kulture i vrijednosti organizacija u javnom sektor i njihovog stava prema ljudskim resursima. Uprava za kadrove treba da razmotri osnivanje sistema dodjeljivanja nagrada pod nazivom "Ulagač u ljude" ili nešto slično.
- Uprava za kadrove treba da pronađe način na koji može da naplati opštinskim upravama za obuku koju pruža. Cijene treba da budu niske, ali dovoljne da bi se opštinske administracije podstakle da odrede budžet za stručno osposobljavanje i da nauče da određuju prioritete

- Uprava za kadrove treba da se konsultuje sa Zajednicom opština i nekim opštinama da bi utvrdila kako može da obuke koje nudi učini praktičnjim i relevantnijim za opštine.
- Uprava za kadrove treba da vodi eksperimente sa alternativnim oblicima organizovanja obuke, uključujući i obuku koja se radi putem kompjutera. Takve obuke moguće bi da budu naročito prikladne za lica koja se pripremaju za državni ispit.

11.5 Upravljanje radnim učinkom

Opštinske uprave

- Kada bude usvojen novi proces upravljanja radnim učinkom, opštine treba da i zvanično uvedu takvu praksu odlukom predsjednika/gradonačelnika.
- Opštinske uprave treba da prilagode procedure upravljanja radnim učinkom, koje bude predložila Zajednica opština, svojim konkretnim potrebama, u skladu sa zakonom, i da se te procedure odobre odlukom predsjednika opštine ili gradonačelnika.
- Opštinske uprave treba da izmijene Odluku o organizaciji tako da Služba glavnog administratora bude zadužena za nadzor i koordinaciju procesa upravljanja radnim učinkom.
- Opštinske uprave treba da obezbijede da svi rukovodeći kadrovi, uključujući predsjednike opština/gradonačelnike, glavne administratore i sekretare, prođu obuku za upravljanje radnim učinkom.
- Opštinske uprave treba da imenuju jedno lice da bude mentor za upravljanje radnim učinkom u opštini. To lice treba da bude na rukovodećoj poziciji, treba da ima intenzivniju obuku za upravljanje radnim učinkom i treba da bude sposobno da pruža podršku ostalim kadrovima.
- Mentor za upravljanje radnim učinkom i glavni administrator treba da pruže osnovne informacije kadrovima, kada počne da se implementira proces upravljanja radnim učinkom.
- Opštinske uprave treba da poštuju povjerljivost ocjenjivanja rada i da preduzmu potrebne korake da bi obezbijedile da rezultati postupka ocjenjivanja rada budu poznati samo službeniku čiji se rad ocjenjuje, licu koje mu je nadređeno i koje vrši ocjenjivanje, licu koje je nadređeno tom nadređenom licu i jednom službeniku koji je nadležno za administraciju vezanu za kadrove.

Zajednica opština

- Zajednica opština, uz podršku Uprave za kadrove, treba da za opštinske uprave pripremi i testira model procedura za upravljanje radnim učinkom.
- Zajednica opština treba da izradi plan stručnog ospozobljavanja za obuku svih rukovodilaca u opštinama. To bi vjerovatno značilo stručno ospozobljavanje instruktora i utvrđivanje finansijskih sredstava koja bi mogla doći kao podrška iz Ministarstva ili iz programa IPA 2010 za implementaciju Nacionalne trening strategije.
- Zajednica opština treba da vodi proces implementacije programa stručnog ospozobljavanja za upravljanje radnim učinkom u opštinama, uz pomoć Uprave za kadrove.

Uprava za kadrove

- Uprava za kadrove treba da izvrši reviziju standardnih procedura i formulara za ocjenjivanje radnog učinka, tako da to postane godišnji proces upravljanja radnim učinkom koji će se bazirati na kompetencijama, ciljevima koje pojedinac treba da postigne u radu i ciljevima u učenju.

- Revidirane standardne procedure i obuka koja uz to ide treba da se testiraju u 2-3 opštine (i u drugim državnim organima po potrebi) prije nego što počnu da se primjenjuju u javnom sektoru.

12 Strategija koju treba implementirati

Ovaj izvještaj opisuje sadašnju situaciju u oblasti upravljanja ljudskim resursima u opštinskim upravama, opisuje i sliku onoga kako bi moglo da izgleda poboljšano upravljanje ljudskim resursima i daje neke konkretne preporuke za svakog od ključnih partnera.

Ukoliko se budu koristile napredne metode u oblasti upravljanja ljudskim resursima, ovi elementi neće biti dovoljni. Za uspjeh će biti potrebna tri ključna faktora. Prvi je ulaganje napora da se reformiše upravljanje ljudskim resursima. Ovo se ogleda u izradi uputstava za partnere o tome šta oni treba da rade i kada, o praćenju procesa implementacije i modifikovanju strategije po potrebi. Drugi faktor je finansiranje. S obzirom na to da je baza partnera raznovrsna i da u 21 opštini imamo veoma različite finansijske situacije, finansiranje reforme biće ključni faktor uspjeha. I posljednji element strategije važan za implementaciju jeste slijed aktivnosti reformi – obezbjeđivanje da se radnje dešavaju logičnim slijedom i da se svaka od njih naslanja na rezultate prethodne.

Preporuke iz ove Funkcionalne analize treba da se implementiraju što je više moguće u okviru postojećih okvira reformi – u okvirima Nacionalne trening strategije i Strategije za reformu javnog sektora. Ne treba osnivati nove upravne odbore ili koordinaciona tijela, već ove preporuke treba integrisati u okviru postojećih mandata.

Rukovođenje

U ovom trenutku reforme u oblasti obuke vodi Nacionalni savjet za obuku (za implementaciju Nacionalne trening strategije). Ovaj organ se za sada redovno sastaje, prati implementaciju NTS i daje preporuke partnerima.

U izvještaju se primjećuje da je za reformu upravljanja ljudskim resursima potrebno više od procesa organizovanja obuka, pa se razmatraju pitanja zapošljavanja, planiranja ljudskih resursa kao i upravljanje radnim učinkom.

Iako je organ kao što je Nacionalni savjet za obuku potreban da bi se dao legitimitet i obezbijedio nadzor nad procesom reforme, takođe postoji potreba za aktivnjim rukovodstvom koje bi puno radno vrijeme radilo na tome, kako bi se omogućilo da svi partneri završavaju svoje obaveze. Takva uloga mogla bi da se povjeri Zajednici opština ili Ministarstvu unutrašnjih poslova. Biće potrebne određene rasprave između partnera da bi se dogovorilo koje institucije treba da djeluju kao lideri u konkretnim, svakodnevnim aktivnostima, i da se odluči kako bi se na pravi način mogao odrediti mandat za to. I na kraju, zaduženja u okviru implementacije treba da budu jasna, dogovorenna između svih strana, treba da se za njih opredjele adekvatni resursi i u finansijskom smislu i u smislu ljudskih resursa, i treba da se obezbijedi dovoljan autoritet da bi se postigli potrebni rezultati.

Finansiranje

Jedna od ključnih preporuka ovog izvještaja, da opštinske uprave odrede budžete za stručno ospozobljavanje, jedan je od načina na koji će se finansirati reforme koje se ovdje predlažu. Dalje finansiranje projekta doći će iz programa IPA 2010 za implementaciju Nacionalne trening strategije. IPA sredstva biće korisna za troškove otpočinjanja aktivnosti i za investicije koje su potrebne u izradi i testiranju procedura i u obuci. Dugoročnije gledano, budžeti opština za stručno ospozobljavanje pomoći će da se da doprinos trajnom razvijanju upravljanja ljudskim resursima. Za neke konkretne inicijative možda će biti potrebni drugi izvori finansiranja, i ta će sredstva morati da se nađu ili iz budžeta ministarstva ili iz dodatnih finansijskih sredstava za finansiranje projekata od strane EU ili iz drugih donatorskih sredstava.

Slijed aktivnosti

Preporuke izložene u ovom izvještaju ne mogu i ne treba da se sproveđu sve odjednom. Odlaganje u implementaciji novog Zakona o državnim službenicima do januara 2013. godine daje korisnu priliku da se obezbijedi podrška koja je potrebna i prije nego što zakon stupi na snagu.

Naredna tabela pokazuje mogući slijed aktivnosti u implementaciji. Generalno gledano, 2012. godina je godina za izradu standarda, procedura i za obuku. 2013. godina jeste godina za početak praktičnog rada. Naredna, 2014. godina treba da bude godina u kojoj će se početi sa sprovođenjem ovih procesa u oblasti ljudskih resursa redovnije i malo više rutinski i u kojoj će se utvrditi ima li oblasti u kojima treba izvršiti poboljšanja i onih u kojima je očigledan kontinuirani razvoj.

2012

Uopšteno

- Završiti racionalizaciju broja zaposlenih u opštinskim administracijama (opštine)
- Utvrditi nove odgovornosti glavnih administratora (opštine)
- Revidirati Nacionalnu trening strategiju sa ciljem 1) da se proširi područje njene primjene tako da se ukjuči upravljanje ljudskim resursima i 2) da se pojasne uloge partnera (Nacionalni savjet za obuku)
- Planiranti nagradu/kampanju "uloži u ljude" (Uprava za kadrove)

Planiranje ljudskih resursa

- Izraditi i testirati metodologiju i format (Zajednica opština)
- Pripremiti i realizovati obuku (Zajednica opština)

Zapošljavanje

- Pripremiti i testirati standardne procedure (Zajednica opština uz podršku Uprave za kadrove)
- Oglašavanje upražnjenih radnih mesta na širem području (opštine)
- Izmijeniti i dopuniti zakon da bi se spriječila pojava užih lista kandidata sa samo jednim kandidatom (Uprava za kadrove)
- Izmijeniti procedure inspekcijske kontrole, da bi se pomije pratili procesi zapošljavanja u opštinskim administracijama (Ministarstvo unutrašnjih poslova)

Stručno osposobljavanje

- Odrediti budžet za stručno osposobljavanje (41393) od 2% troškova za plate u okviru budžeta za 2013. godinu
- Pohađati obuku o procjeni potreba za stručnim osposobljavanjem i planiranje obuka (opštine)
- Istražiti i planirati veze između Nacionalne trening strategije za lokalnu samoupravu i Nacionalnog okvira kvalifikacija (Zajednica opština)
- Izraditi standardni skupključnih kompetencija za lokalnu upravu (Zajednica opština)
- Izraditi metodologiju i obuku za procjenu potreba za stručnim osposobljavanjem i planiranje obuka (Zajednica opština)
- Razmotriti opcije za sistem vaučera za obuku lokalne uprave (Zajednica opština)

Upravljanje radnim učinkom

- Revidirati procedure za upravljanje radnim učinkom (Uprava za kadrove)
- Testirati upravljanje radnim učinkom u opštinskim upravama (Uprava za kadrove uz podršku Zajednice opština)
- Izraditi programe za obuku u upravljanju radnim učinkom i planirati obuku svih rukovodilaca u opštinskim upravama (Zajednica opština)
- Obučeni mentorji za upravljanje radnim učinkom (Zajednica opština)

2013

Planiranje ljudskih resursa

- Izraditi prve planove za ljudske resurse (opštine)
- Pripremiti prve izvještaje o kadrovima (opštine)

Zapošljavanje

- Prilagoditi i usvojiti procedure za zapošljavanje (opštine)
- Obezbijediti da 2-3 zaposlena pohađaju obuku za zapošljavanje i odabir kadrova (opštine)

Stručno osposobljavanje

- Sprovesti analizu potreba za stručnim osposobljavanjem (opštine)
- Pripremiti plan stručnog osposobljavanja (opštine)
- Početi sa implementacijom plana stručnog osposobljavanja (opštine)
- Utvrditi prioritetne ključne kompetencije za opštine (Zajednica opština)
- Početi sa izradom obuke za sticanje ključnih prioritetskih kompetencija (Zajednica opština)
- Utvrditi 2-3 kombinacije prioritetskih kompetencija za izradu pilot kurseva obuke putem kompjutera (Zajednica opština)

Upravljanje radnim učinkom

- Prilagoditi i usvojiti procedure za upravljanje radnim učinkom (opštine)
- Obezbijediti da se svi rukovodioci obuče u upravljanju radnim učinkom (opštine)
- Uvesti upravljanje radnim učinkom za sve zaposlene (opštine)
- Realizovati prvi ciklus upravljanja radnim učinkom (opštine)
- Mentorji za upravljanje radnim učinkom iz svake opštine sastaju se najmanje dva puta godišnje (opštine)

Prilog 1 Pojedinačne preporuke za opštine

Zadatak Analize funkcija ljudskih resursa i kapaciteta upravljanja u crnogorskim opštinskim upravama je bio da obezbijedi specifične preporuke za svaku opštinu, na osnovu njenih potreba i postojećih okolnosti.

Postoje četiri glavna razloga definisanja specifičnih preporuka za opštinske uprave.

Prvo, kao što smo vidjeli u Dijelu I ovog izvjestaja, iako je pravni i institucionalni okvir za opštine homogen, postoji izražena neujednačenost kada je u pitanju finansijska i funkcionalna strana.

Na putu ka većoj decentralizaciji, uočeno je da različite opštine reaguju na različite načine, zavisno od postojeće situacije.

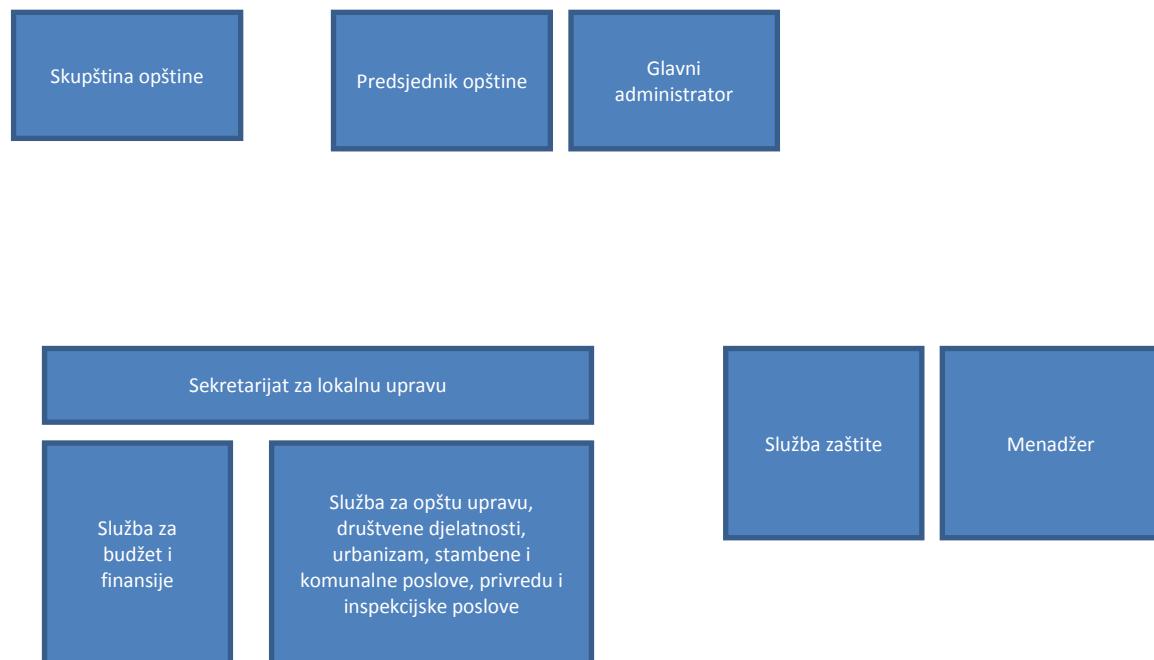
Izvodljivost specifičnih aktivnosti zavisi od finansijske situacije opštinske uprave. Siromašnije, manje opštine možda nisu u situaciji da zaposle nove službenike, na primjer. Isto tako, planirane aktivnosti treba da odgovaraju veličini opštine. Veće opštine će morati da ulože više napora u predstavljanje i uvođenje novih praksi, pa će i efekti reforme biti značajniji.

I na kraju, različitim reagovanjem različitih opština, moguće je stimulisati inovacije, testirati različite prakse i procijeniti one koje su najefektnije. Ovakvi različiti pravci djelovanja mogu izrasti iz specifičnih znanja, preferencija, uvjerenja ili iskustava pojedinaca unutar opštinskih uprava, a testiranjem novih ideja može se doprinijeti unapređenju iskustva i znanja.

Stoga su preporuke koje slijede bazirane na važećem zakonskom okviru, a istovremeno su i prilagođene specifičnim uslovima utvrđenim u opštinskim upravama.

Opština Andrijevica

Rezime nalaza i preporuke



Opis	Godina	Vrijednost	Komentar
Broj stanovnika	2011.	5.071	Podaci popisa
Promjena broja stanovnika	2003 – 2011.	-12%	Podaci popisa
Rashodi opštine	2010.	€779.321	Izvještaj MUP-a
Rashodi opštine po osobi	2010.	€154 (18/21)	Finansijski izvještaj/ popis 2011.
Broj zaposlenih (lokalna uprava)	2010.	28	Izvještaj MUP-a
VIŠAK/deficit (Izvještaj MUP-a)	2010.	/	Izvještaj MUP-a
Broj nedavno zaposlenih (prošla godina)	2011.	3-4	Podaci iz razgovora
Broj odlazećih/koji se penzionisu	2011.	1	Podaci iz razgovora
Broj zaposlenih (podaci iz razgovora)	2011.	28	Podaci iz razgovora
Budžet za obuku (41393)	2010.	€30.000	Podaci iz razgovora

Rezime nalaza

1.1 Upravljanje ljudskim resursima

Poslovi upravljanja ljudskim resursima u nadležnosti su Službe za opšte poslove, društvene djelatnosti, urbanizma, stambenih i komunalnih poslova, trgovine i inspekcije, koja se nalazi pod Sekretarijatom za lokalnu upravu.

1.2 Planiranje kadrova

Planiranje kadrova se trenutno ne sprovodi, niti je to predviđeno Odlukom o organizaciji.

1.3 Zapošljavanje i odabir kandidata

Odgovornost za oglašavanje slobodnih radnih mesta i upravljenje procesom zapošljavanja povjereni su Jedinici za opštu upravu. Ne postoji pisana opštinska procedura za postupak zapošljavanja u cjelini. U praksi Jedinica za opštu upravu aktivno učestvuje u prijemu prijava za posao, odabiru kandidata, kreiranju liste kandidata i formiranjem komisije za odabir kandidata u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima.

1.4 Obuka i razvoj kadrova

Prema Odluci o organizaciji, obuka i razvoj kadrova su u nadležnosti Službe za opšte poslove i ona predviđa „pripremu predloženih programa za državne službenike i pripravnike i pružanje pomoći kod implementacije obuke i razvoja kadrova“. Prema inetrnet stranici opštine, glavni administrator je odgovoran za „predlaganje programa obuke za opštinske državne službenike“. Ova funkcija se trenutno ne sprovodi, niti je uključena u originalni tekst Odluke o organizaciji. Postojeći budžet za obuku i razvoj kadrova u ovoj opštini iznosi €30.000. Predsjednik opštine je odgovoran za izdvajanje ovog iznosa.

1.5 Upravljanje radnim učinkom

Sistem vrednovanja učinaka rada koji su predložile centralne vlasti još uvijek nije uveden. Opština je razvila svoj sopstveni pristup evaluaciji učinka rada na osnovu sistema izvještavanja koji predviđa redovno izvještavanje od strane sekretara Sekretarijata. Izvještaji koji su uglavnom zasnovani na zadacima, daju se predsjedniku opštine na uvid. Ovi izvještaji su takođe osnov za moguće disciplinske postupke.

PREPORUKE ZA OPŠTINU ANDRIJEVICA

2.1 Planiranje kadrova – preporuke

Preporuka 2.1.1: Dodijeliti odgovornost za planiranje kadrova glavnom administratoru.

Treba revidirati Odluku o organizaciji tako da ona obuhvati sljedeće odgovornosti glavnog administratora:

- Glavni administrator je dužan da u dogovoru i saradnji sa svim starješinama organa pripremi plan za ljudske resurse koji se zatim daje predsjedniku opštine na odobrenje;
- Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju implementacije plana za ljudske resurse;
- Glavni administrator je odgovoran za podnošenje godišnjeg izvještaja predsjedniku opštine o tome koliko se napredovalo u sprovođenju plana za ljudske resurse.

Preporuka 2.1.2: Izraditi dvogodišnji-trogodišnji plan za ljudske resurse

Glavni administrator treba da bude odgovoran za izradu dvogodišnjeg – trogodišnjeg plana za ljudske resurse uz dogovor sa predsjednikom opštine, starješinama organa i drugim

odgovornim licima. Svrha ovog plana jeste da se predviđi broj ljudi i vrste vještina koji su potrebni lokalnoj upravi kako bi se nastavilo sa pružanjem usluga visokog kvaliteta građanima i kako bi se postigli strateški ciljevi opštine.

Očekuje se da će glavnom administratoru pomoći u izradi plana za ljudske resurse pružiti Uprava za kadrove i/ili Zajednica opština kroz obuku, zajedno sa standardnim formatom i smjernicama za planiranje ljudskih kadrova.

Pretpostavlja se da plan treba razvijati svake 3-4 godine, da ga treba godišnje ažurirati u zavisnosti od značajnih promjena budžeta, opštinskih vlasti i funkcija i kadrovskog okruženja.

Preporuka 2.1.3: Godišnji izvještaj o kadrovima za Skupštinu opštine

Glavni administrator treba da bude odgovoran za pripremu godišnjeg izvještaja za Skupštinu opštine koji treba da informiše odbornike o glavnim trendovima u vezi sa troškovima obuke kadrova za obavljanje određenih poslova, troškovima zapošljavanja i pratećim troškovima. Izvještaj treba da bude jednostavan i da sadrži tabelu, kao što je to slučaj sa primjerom koji je dat u glavnom izvještaju.

Izvještaj o kadrovima može da bude samostalni izvještaj za Skupštinu ili može da bude uključen u godišnji izvještaj predsjednika opštine. Izvještaj o kadrovima treba da sadrži tekstualni dio koji povezuje osnovne podatke iz tabele sa opštinskim planom za ljudske esurse i da pojasni da li je plan usmјeren ka implementaciji ili ne, kao i da navede sve razloge za bilo kakva odstupanja.

2.2 Zapošljavanje i odabir kandidata – preporuke

Preporuka 2.2.1: Usvojiti sopstvene procedure i politike zapošljavanja

Opština, predvođena glavnim administratorom, treba da razvije sopstvene procedure za zapošljavanje novih kadrova u skladu sa Zakonom o državnim službenicima. Procedura treba da bude zasnovana na modelu koji će razviti Zajednica opština i Uprava za kadrove.

Procedura treba da pojasni svaki korak u procesu zapošljavanja, kao i da precizira uloge lokalnih aktera u čitavom procesu, i nju formalno treba da usvoji predsjednik opštine.

Proceduru treba da prilagodi, u odnosu na predloženi model, sekretar Sekretarijata za lokalnu upravu, u dogовору sa predsjednikom opštine i stariješinama organa.

Preporuka 2.2.2: Treba ispitati šta se sve može uraditi sa poslovima na pola radnog vremena, kada je u pitanju podjela jednog posla na više zaposlenih, kao i druge oblike fleksibilnog zaposlenja.

Glavni administrator i sekretar Sekretarijata treba da istraže opcije za fleksibilnije zaposlenje kada se pojavi slobodno radno mjesto. To je sa ciljem da se omogući fleksibilniji pristup prilikom zapošljavanja visoko kvalifikovanih službenika sa posebnim znanjima koje je teško naći. U konkretnom slučaju, zaposlenje na pola radnog vremena može biti atraktivna ponuda za žene sa malom djecom.

Preporuka 2.2.3: Treba oglasiti slobodna radna mjesta što je šire moguće i aktivno tražiti kandidate iz drugih opština

Kada se oglašava slobodno radno mjesto, službenik za kadrovska pitanja treba da se postara da se to slobodno radno mjesto oglaši što je šire moguće kako bi bilo sigurno da postoji veća šansa da će se naći najkvalifikovanija osoba za taj posao. Koliko god je to moguće treba koristiti elektronsku poštu radi povezivanja sa kontakt osobama, internet stranicu na kojima se oglašavaju poslovi i, ukoliko je izrađena, internet stranicu Zajednice opština radi pružanja informacija o slobodnim radnim mjestima.

Preporuka 2.2.4: Za zaposlenje na neodređeno istražiti mogućnost da se obuče postojeći radnici za više pozicije, umjesto da se traga za ljudima sa formalnim kvalifikacijama.

Tamo gdje je neko radno mjesto upražnjeno već duže vrijeme, glavni administrator i/ili sekretar treba da istraže mogućnosti obučavanja postojećih kadrova da steknu potrebne vještine ili reorganizovati dati posao tako da dvoje ili više nisko kvalifikovanih ljudi može da obavlja postojeće zadatke.

2.3 Obuka i razvoj ljudskih resura – preporuke

Preporuka 2.3.1: Dodijeliti funkciju koordinacije obuke glavnom administratoru.

Odluku o organizaciji treba revidirati tako da glavni administrator ima sljedeće odgovornosti:

- „Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju pripremanja plana obuke u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa, čime se pružaju mogućnosti za obuku i razvoj kadrova, neophodnim za sve zaposlene u toku predstojeće godine, kao i definiše budžet za realizaciju plana“.
- „Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju sprovodenja plana obuke, uključujući i informisanje stariješina organa o eksternim prilikama za obuke, kao i za organizovanjem obuke i razvojnim šansama za zaposlene u opštini, gdje je to moguće primjeniti“.

Preporuka 2.3.2: Nastaviti sa izdvajanjem budžeta za obuku i naći načine da se on troši u skladu sa potrebama za obukom.

Predsjednik opštine treba da nastavi da uključuje određeni iznos u opštinski budžet za potrebe obuke zaposlenih i da povezuje ovaj iznos sa godišnjim planom obuke i budžetom koji priprema glavni administrator.

Preporuka 2.3.3: Procjena potreba za obukom treba da bude zasnovana na planiranju ljudskih resursa i ocjeni radnog učinka.

Glavni administrator treba da koordiniše pripremu analize potreba za obukom na osnovu potreba identifikovanih u planu za ljudske resurse i na osnovu potreba za obukom identifikovanih kroz ocjenu radnih učinaka. Prepostavka je da jednostavnu metodologiju za izvođenje analize potreba za obukom treba da sproveđe Zajednica opština, što treba da bude prezentovano na jednoj obuci.

Preporuka 2.3.4: Izraditi plan obuke koji je zasnovan na potrebama za obukom.

Glavni administrator treba da izradi plan obuke u bliskoj saradnji sa predsjednikom opštine i stariješinama organa. Ovaj plan treba da bude zasnovan na nalazima Analize potreba za obukom i treba da se nasloni na prilike za pružanje obuka, koje postoje u zemlji. Tamo gdje je obuka potrebna, ali nije dostupna, glavni administrator treba da obezbijedi adekvatnu obuku koja odgovara potrebama opštine. Glavni administrator takođe treba da bude u kontaktu sa susjednim opštinama i da istraži mogućnosti za organizovanjem zajedničke obuke tamo gdje su potrebe zajedničke.

Prepostavka je da će Zajednica opština izraditi format i smjernice za pripremu plana obuke i da će to predstaviti u okviru obuke, namjenjene onima koji su odgovorni za izradu plana obuke.

Preporuka 2.3.5: Izraditi program obuke za pripravnike

Glavni administrator treba da, u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa, pripremi program obuke za pripravnike koje zapošljava opština. Ovo je zakonska obaveza koja može da pomogne da se zadovolje buduće potrebe opštine za ljudskim resursima.

Preporuka 2.3.6: Obezbijediti da svi zaposleni imaju neki oblik obuke ili priliku za profesionalnim razvojem najmanje jednom u tri godine.

Glavni administrator treba da obezbijedi da planovi obuke odgovaraju potrebama zaposlenih u opštini. Prema Zakonu, državni službenici i namještenci imaju obavezu da pohađaju obuke, tako da planovi obuke treba da obezbijede da se ova zakonska obaveza poštuje.

2.4 Upravljanje radnim učinkom – preporuka

Preporuka 2.4.1: Dodijeliti odgovornosti za nadgledanje i koordinaciju procesa upravljanja učinkom rada glavnem administratoru.

Odluku o organizaciji treba revidirati tako da obuhvati i sljedeći stav:

- „Glavni administrator je odgovoran za nadgledanje i koordinaciju procesa upravljanja radnim učinkom“.

Preporuka 2.4.2: Formalno usvojiti procedure za upravljanje radnim učinkom

Glavni administrator u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa treba da prilazi procedure koje su date kao model, a koje treba da izradi Uprava za kadrove i Zajednica opština, kako bi ih opština primjenjivala. Usvojene procedure treba da budu usvojene formalno od strane predsjednika opštine.

Preporuka 2.4.3: Obezbijediti da svi zaposleni na rukovodećim pozicijama, uključujući i predsjednika opštine, glavnog administratora i sekretara prođu obuku za upravljanje radnim učinkom.

Predsjednik opštine, uz pomoć glavnog administratora, treba da obezbijedi da zaposleni na rukovodećim položajima pohađaju obuku iz upravljanja radnim učinkom, koju će organizovati Zajednica opština i Uprava za kadrove. To će osigurati da rukovodioci imaju adekvatnu obuku potrebnu za vršenje dužnosti kada je u pitanju upravljanje radnim učinkom.

Preporuka 2.4.4: Odrediti jednu osobu koja će imati intenzivniju obuku u upravljanju radnim učinkom („Mentor za upravljanje radnim učinkom“).

Glavni administrator, uz odobrenje predsjednika opštine, treba da imenuje jednu osobu u opštini koja treba da bude mentor i savjetnik ostalom rukovodećem kadru. Ova osoba treba i sama da bude na poziciji rukovodioca i da bude zainteresovana da nauči više o upravljanju radnim učinkom. Od te osobe će se očekivati da pohađa intenzivniju obuku o upravljanju radnim učinkom u odnosu na ostale službenike i stoga će se od nje očekivati da pruži podršku i da savjete kolegama.

Preporuka 2.4.5: Uvesti proces upravljanja radnim učinkom za sve zaposlene i dati jedan opšti uvod.

Mentor za upravljanje radnim učinkom, uz pomoć glavnog administratora, treba da organizuje obuku u vidu radionice za sve zaposlene i da objasni kako funkcioniše proces upravljanja radnim učinkom i šta će se očekivati od zaposlenih da učine. Od Zajednice opština i Uprave za kadrove se očekuje da obezbijede obuku i daju osnovne smjernice za uvođenje ovog procesa.

2.5 Administrativno-kadrovski poslovi – preporuke

Preporuka 2.5.1: Administrativno-kadrovski poslovi ostaju u okviru Sekretarijata

Administrativno-kadrovski poslovi ostaju tamo gdje se sada i nalaze - u Jedinici za opštu upravu u okviru Sekretarijata.

Preporuka 2.5.2: Prebaciti odgovornost za obuku i profesionalni razvoj sa Jedinice za opštu upravu

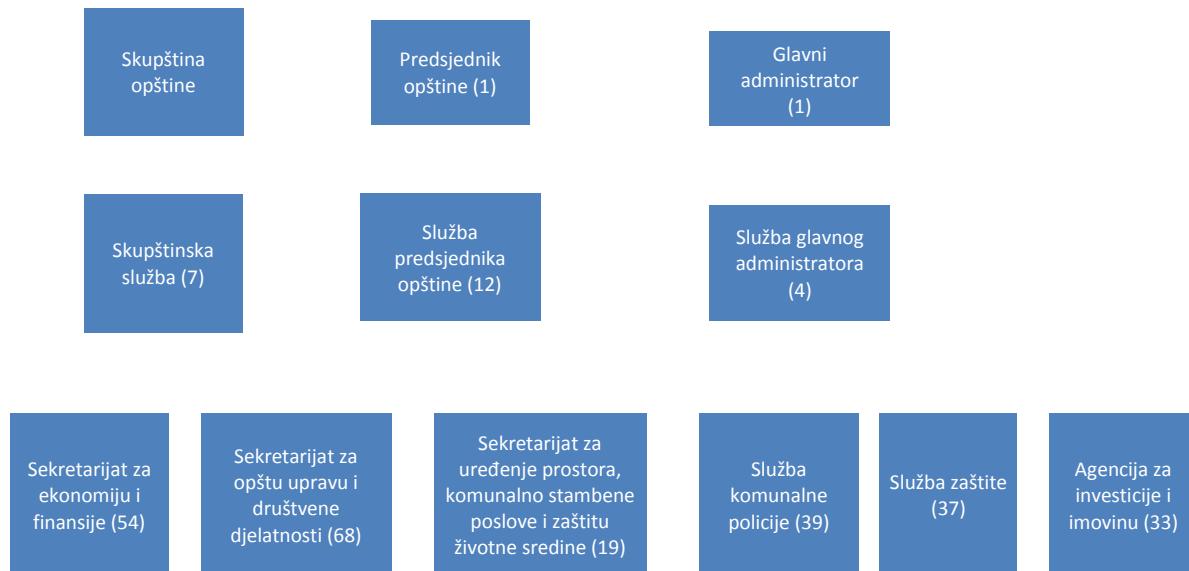
Kao što je predloženo u prethodnom tekstu, glavni administrator treba da bude odgovoran za koordinaciju obuke i aktivnosti profesionalnog razvoja. Stoga, Odluku o organizaciji treba dopuniti tako da ova odgovornost ne bude više pod Jedinicom za opštu upravu.

Preporuka 2.5.3: Ispitati isplativost veće upotrebe informacione tehnologije (kompjutera) u upravljanju ljudskim resursima (i u drugim funkcijama, gdje je to primjenljivo).

Glavni administrator, uz pomoć sekretara za lokalnu upravu i sekretara za budžet i finansije, treba da ispita koje sve mogućnosti postoje da se kompjuterizuje upravljanje podacima koji se tiču zaposlenih. Troškovi sistema informacione tehnologije se smanjuju, tako da je za očekivati da kompjuterizovanje ovog dijela sistema opštine bude zaista korisno bez obzira na to da li će se samo taj dio sistema kompjuterizovati ili će se to desiti u paketu sa širom kompjuterizacijom administrativnih sistema.

Opština Bar

Postojeća organizaciona struktura



Opis	Godina	Vrijednost	Komentar
Broj stanovnika	2011	42.041	Popisa
Promjena broja stanovnika	2003 – 2011	+5%	Podaci popisa
Rashodi opštine	2009.	€11.6m	Izvještaj MUP-a
Rashodi opštine po osobi	2010	€275	Finansijski izvještaj/ popis 2011.
Broj zaposlenih (lokalna uprava)	2010	301	Izvještaj MUP-a
VIšak/deficit (Izvještaj MUP-a)	2010	46	Izvještaj MUP-a
Broj nedavno zaposlenih (prošla godina)	2011	1-2	Podaci iz razgovora
Broj odlazećih/koji se penzionisu	2011	4-5	Podaci iz razgovora
Broj zaposlenih (podaci iz razgovora)	2011	275	Spisak zaposlenih
Budžet za obuku (41393)	2010	Plan €1.500 Realizl €909.00	Finansijski izvještaj za 2010.

Rezime nalaza

1.1 Upravljanje ljudskim resursima

Poslovi upravljanja ljudskim resursima u nadležnosti su Odjeljenja za opštu upravu u okviru Sekretarijata za opštu upravu i društvene djelatnosti. U skladu sa aktom o sistematizaciji radnih mjeseta, postoji viši savjetnik za radne odnose koji je zadužen za obavljanje ovih poslova.

1.2 Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa se trenutno ne sprovodi, niti je to predviđeno Odlukom o organizaciji.

1.3 Zapošljavanje i odabir kandidata

Odgovornost za oglašavanje slobodnih radnih mjeseta i rukovođenje procesom zapošljavanja povjereni su Odjeljenju za opštu upravu. Ne postoji pisana opštinska procedura za postupak zapošljavanja u cjelini. U praksi, Odjeljenje za opštu upravu aktivno učestvuje u prijemu prijava za posao, odabiru kandidata, kreiranju liste kandidata i formiranjem komisije za odabir kandidata u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima.

1.4 Obuka i razvoj ljudskih resursa

Prema Odluci o organizaciji, obuka i razvoj ljudskih resursa se dodjeljuju Službi za opšte poslove i ona predviđa „pripremu programa za profesionalno usavršavanje državnih službenika i pripravnika i nadzor nad implementacijom obuke i razvoja kadrova“. Akt o sistematizaciji radnih mjeseta predviđa da analiza potreba za obukom kao i pomoć u organizaciji i implementaciji obuke bude takođe odgovornost ovog Odjeljenja. Ova funkcija se trenutno ne sprovodi. Postojeći budžet za obuku i razvoj ljudskih resursa u ovoj opštini iznosi €1.500. Predsjednik opštine je odgovoran za izdvajanje ovog iznosa.

1.5 Upravljanje radnim učinkom

Sistem vrednovanja učinaka rada koji su predložile centralne vlasti je uveden. Funkcija koordinacije ocjenjivanja radnog učinka je pod Sekretarijatom za opštu upravu. Sistem je zasnovan na pravilu da stariješine organa ocjenjuju svoje zaposlene, Skretarijat daje svoj konačni potpis, nakon čega se pojedinačni izvještaji sa ocjenama daju predsjedniku opštine na uvid i to obično tokom kolegijuma ili na zahtjev. Opšte mišljenje kada je u pitanju ovaj sistem ocjenjivanja jeste da bi se mogao i revidirati i poboljšati.

PREPORUKE ZA OPŠTINU BAR

2.1 Planiranje ljudskih resursa – preporuke

Preporuka 2.1.1: Dodijeliti odgovornost za planiranje kadrova glavnom administratoru.

Treba revidirati Odluku o organizaciji tako da ona obuhvati sljedeće odgovornosti glavnog administratora:

- Glavni administrator je dužan da u dogовору и saradnji sa svim stariješinama organa pripremi plan za ljudske resurse koji se zatim daje predsjedniku opštine na odobrenje;
- Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju implementacije plana za ljudske resurse;
- Glavni administrator je odgovoran za podnošenje godišnjeg izvještaja predsjedniku opštine o tome koliko se napredovalo u sprovođenju plana za ljudske resurse.

Preporuka 2.1.2: Izraditi dvogodišnji-trogodišnji plan za ljudske resurse

Glavni administrator treba da bude odgovoran za izradu dvogodišnjeg – trogodišnjeg plana za ljudske resurse uz dogovor sa predsjednikom opštine, stariješinama organa i drugim rukovodiocima. Svrha ovog plana jeste da se predviđi broj službenika i vrste vještina koji su potrebni lokalnoj upravi kako bi se nastavilo sa pružanjem usluga visokog kvaliteta građanima i kako bi se postigli strateški ciljevi opštine.

Očekuje se da će glavnem administratoru pomoći u izradi plana za ljudske resurse pružiti Uprava za kadrove i/ili Zajednica opština kroz obuku, zajedno sa standardnim formatom i smjernicama za planiranje ljudskih resursa.

Pretpostavlja se da plan treba razvijati svake 3-4 godine, da ga treba godišnje ažurirati u zavisnosti od značajnih promjena budžeta, opštinskih vlasti i funkcija i kadrovskog okruženja.

Preporuka 2.1.3: Godišnji izvještaj o kadrovima za Skupštinu opštine

Glavni administrator treba da bude odgovoran za pripremu godišnjeg izvještaja za Skupštinu opštine koji treba da informiše odbornike o glavnim trendovima u vezi sa troškovima obuke kadrova za obavljanje određenih poslova, troškovima zapošljavanja i pratećim troškovima. Izvještaj treba da bude jednostavan i da sadrži tabelu, kao što je to slučaj sa primjerom koji je dat u glavnem izvještaju.

Izvještaj o kadrovima može da bude samostalni izvještaj za Skupštinu ili može da bude uključen u godišnji izvještaj predsjednika opštine. Izvještaj o kadrovima treba da sadrži tekstualni dio koji povezuje osnovne podatke iz tabele sa opštinskim planom za ljudske resurse i da pojasni da li je plan usmjeren ka implementaciji ili ne, kao i da navede sve razloge za bilo kakva odstupanja.

2.2 Zapošljavanje i odabir kandidata – preporuke

Preporuka 2.2.1: Usvojiti sopstvene procedure i politike zapošljavanja

Opština, predvođena glavnim administratorom, treba da razvije sopstvene procedure za zapošljavanje novih kadrova u skladu sa Zakonom o državnim službenicima. Procedura treba da bude zasnovana na modelu koji će razviti Zajednica opština i Uprava za kadrove.

Procedura treba da pojasni svaki korak u procesu zapošljavanja, kao i da precizira uloge lokalnih aktera u čitavom procesu, i nju formalno treba da usvoji predsjednik opštine.

Proceduru treba da prilagodi u odnosu na predloženi model sekretar Sekretarijata za lokalnu upravu u dogовору sa predsjednikom opštine i stariješinama organa.

Preporuka 2.2.2: Treba ispitati šta se sve može uraditi sa poslovima na pola radnog vremena, kada je u pitanju podjela jednog posla na više zaposlenih, kao i drugi oblici fleksibilnog zaposlenja.

Glavni administrator i sekretar Sekretarijata treba da istraže opcije za fleksibilnije zaposlenje kada se pojavi slobodno radno mjesto. To je sa ciljem da se omogući fleksibilniji pristup prilikom zapošljavanja visoko kvalifikovanih pojedinaca sa posebnim znanjima koje je teško naći. U konkretnom slučaju, zaposlenje na pola radnog vremena može biti atraktivna ponuda za žene sa malom djecom.

Preporuka 2.2.3: Treba oglasiti slobodna radna mjesta što je šire moguće i aktivno tražiti kandidate iz drugih opština

Kada se oglašava slobodno radno mjesto, službenik za kadrovska pitanja treba da se postara da se to slobodno radno mjesto oglaši što je šire moguće kako bi bilo sigurno da postoji veća šansa da će se naći najkvalifikovanija osoba za taj posao. Koliko god je to moguće treba koristiti elektronsku poštu radi povezivanja sa kontakt osobama, internet stranicu Zajednice opština radi pružanja informacija o slobodnim radnim mjestima.

Preporuka 2.2.4: Za zaposlenje na neodređeno istražiti mogućnost da se obuče postojeći radnici za više pozicije, umjesto da se traga za ljudima sa formalnim kvalifikacijama.

Tamo gdje je neko radno mjesto upražnjeno već duže vrijeme, glavni administrator i/ili sekretar treba da istraže mogućnosti obučavanja postojećih kadrova da steknu potrebne vještine ili reorganizovati dati posao tako da dvoje ili više nisko kvalifikovanih ljudi može da obavlja postojeće zadatke.

2.3 Obuka i razvoj kadrova – preporuke

Preporuka 2.3.1: Dodijeliti funkciju koordinacije obuke glavnom administratoru.

Odluku o organizaciji treba revidirati tako da glavni administrator ima sljedeće odgovornosti:

- „Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju pripremanja plana obuke u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa, čime se pružaju prilike za obukom i razvojem kadrova neophodnim za sve zaposlene u toku predstojeće godine, kao i definiše budžet za realizaciju plana“.
- „Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju sprovodenja plana obuke, uključujući i informisanje stariješine organa o odgovarajućim eksternim mogućnostima obuka, kao i za organizovanjem obuke i razvojnim šansama za zaposlene u opštini, gdje je to moguće primjeniti“.

Preporuka 2.3.2: Izdvojiti budžet za obuku (oko 2% troškova zarade) i naći načine da se on potroši u skladu sa potrebama za obukom

Predsjednik opštine treba da uključi predloženi iznos u opštinski budžet za potrebe obuke zaposlenih i da povezuje ovaj iznos sa godišnjim planom obuke i budžetom koji priprema glavni administrator.

Preporuka 2.3.3: Procjena za obukom treba da bude zasnovana na planiranju ljudskih resursa i ocjeni radnog učinka.

Glavni administrator treba da koordinira pripremu analize potreba za obukom na osnovu potreba identifikovanih u planu za ljudske resurse i na osnovu potreba za obukom identifikovanih kroz ocjenu radnih učinaka. Prepostavka je da jednostavnu metodologiju za izvođenje analize potreba za obukom treba da uradi Zajednica opština, što treba da bude prezentovano na jednoj obuci.

Preporuka 2.3.4: Izraditi plan obuke koji je zasnovan na potrebama za obukom.

Glavni administrator treba da izradi plan obuke u bliskoj saradnji sa predsjednikom opštine i stariješinama organa. Ovaj plan treba da bude zasnovan na nalazima Analize potreba za obukom i treba da se nasloni na prilike koje postoje u zemlji za pružanjem obuke. Tamo gdje je obuka potrebna ali nije dostupna, glavni administrator treba da ispita sve mogućnosti i da prepozna pojedince ili organizacije koji će moći da pruže adekvatnu obuku koja odgovara potrebama opštine. Glavni administrator takođe treba da bude u kontaktu sa susjednim opštinama i da istraži mogućnosti za organizovanjem zajedničke obuke tamo gdje su potrebe zajedničke.

Prepostavka je da će Zajednica opština izraditi format i smjernice za pripremu plana obuke i da će to ispratiti sa kursom obuke za one koji su odgovorni za izradu plana obuke.

Preporuka 2.3.5: Izraditi program obuke za pripravnike

Glavni administrator treba da, u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa, pripremi program obuke za pripravnike koje zapošljava opština. Ovo je zakonska obaveza koja može da pomogne da se zadovolje buduće potrebe opštine za ljudskim resursima.

Preporuka 2.3.6: Obezbijediti da svi zaposleni prođu neki oblik obuke ili priliku za profesionalnim razvojem najmanje jednom u tri godine.

Glavni administrator treba da obezbijedi da planovi obuke odgovaraju potrebama zaposlenih u opštini. Prema Zakonu, državni službenici i namještenci imaju obavezu da pohađaju obuke, tako da planovi obuke treba da obezbijede da se ova zakonska obaveza poštuje.

2.4 Upravljanje radnim učinkom – preporuka

Preporuka 2.4.1: Dodijeliti odgovornosti za nadgledanje i koordinaciju procesa upravljanja učinkom rada glavnem administratoru.

Odluku o organizaciji treba revidirati tako da obuhvati i sljedeći stav:

- „Glavni administrator je odgovoran za nadgledanje i koordinaciju procesa upravljanja radnim učinkom“.

Preporuka 2.4.2: Formalno usvojiti procedure za upravljanje radnim učinkom

Glavni administrator u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa treba da prilazi procedure koje su date kao model, a koje treba da izradi Uprava za kadrove i Zajednica opština, kako bi ih opština primjenila. Usvojene procedure treba da budu usvojene formalno od strane predsjednika opštine.

Preporuka 2.4.3: Obezbijediti da svi zaposleni na rukovodećim pozicijama, uključujući i predsjednika opštine, glavnog administratora i sekretara prođu obuku za upravljanje radnim učinkom.

Predsjednik opštine uz pomoć glavnog administratora treba da obezbijedi da zaposleni na rukovodećim položajima pohađaju obuku iz upravljanja radnim učinkom koju će organizovati Zajednica opština i Uprava za kadrove. To će osigurati da rukovodioci imaju adekvatnu obuku potrebnu za vršenje dužnosti kada je u pitanju upravljanje radnim učinkom.

Preporuka 2.4.4: Odrediti jednu osobu koja će imati intenzivniju obuku u upravljanju radnim učinkom („Mentor za upravljanje radnim učinkom“).

Glavni administrator, uz odobrenje predsjednika opštine, treba da imenuje jednu osobu u opštini koja treba da bude mentor i savjetnik ostalom rukovodećem kadru. Ova osoba treba i sama da bude na poziciji rukovodioca i da bude zainteresovana da nauči više o upravljanju radnim učinkom. Od te osobe će se očekivati da pohađa intenzivniju obuku o upravljanju radnim učinkom u odnosu na ostalo osoblje i stoga će se od nje očekivati da pruži podršku i da savjete kolegama.

Preporuka 2.4.5: Uvesti proces upravljanja radnim učinkom za sve zaposlene i dati jedan opšti uvod.

Mentor za upravljanje radnim učinkom, uz pomoć glavnog administratora, treba da organizuje obuku u vidu radionice za sve zaposlene i da objasni kako funkcioniše proces upravljanja radnim učinkom i šta će se očekivati od zaposlenih da učine. Od Zajednice opština i Uprave za kadrove se očekuje da obezbijede obuku i daju osnovne smjernice za uvođenje ovog procesa.

2.5 Administrativno-kadrovski poslovi – preporuke

Preporuka 2.5.1: Administrativno-kadrovski poslovi ostaju u okviru Sekretarijata

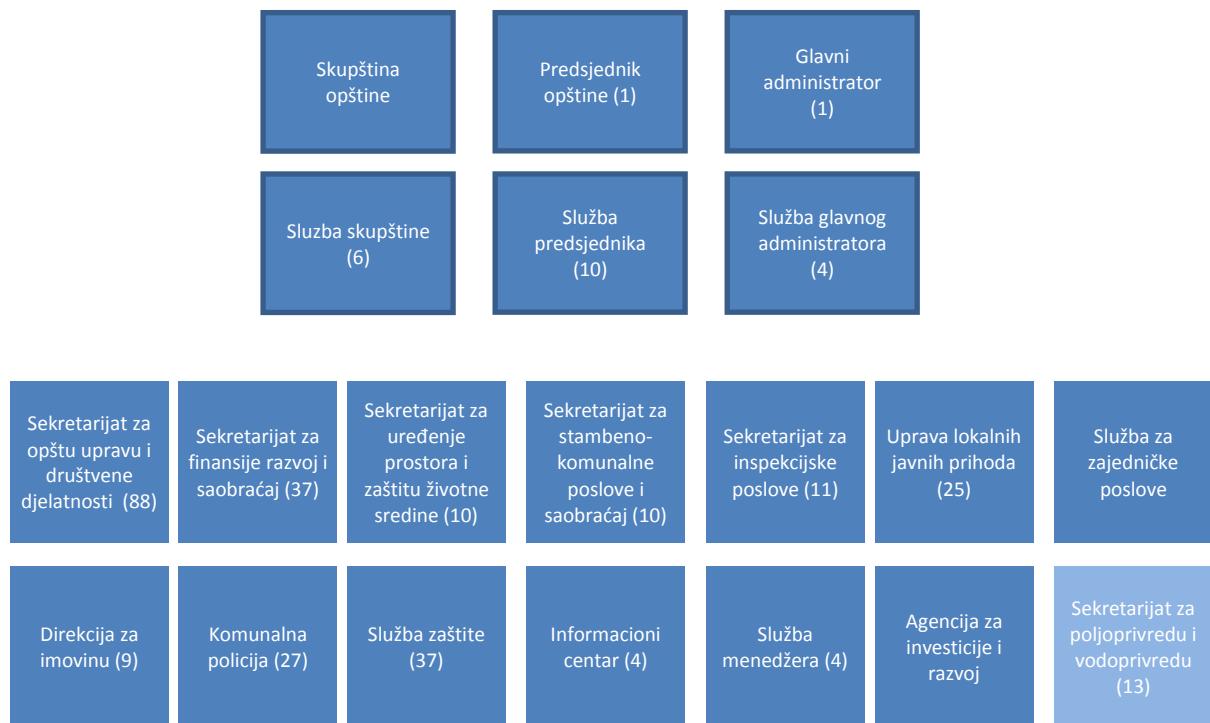
Administrativno-kadrovski poslovi treba da ostanu tamo gdje se sada i nalaze - u Odjeljenju za opštu upravu u okviru Sekretarijata.

Preporuka 2.5.2: Prebaciti odgovornosot za obuku i profesionalni razvoj sa Jedinice za opštu upravu

Kao što je predloženo u prethodnom tekstu, odgovornost za koordiniranje obuke i aktivnosti profesionalnog razvoja treba da bude kod glavnog administratora. Stoga, Odluku o organizaciji treba dopuniti tako da ova odgovornost ne bude više pod Odjeljenjem za opštu upravu.

Opština Berane

Postojeća organizaciona struktura



	Godina	Vrijednost	Komentar
Broj stanovnika	2011	33.970	Podaci popisa
Promjena broja stanovnika	2003 – 2011	-3%	Podaci popisa
Rashodi opštine	2010.	€4.8 m	Izvještaj MUP-a
Rashodi opštine po osobi	2010	€141 (20/21)	Finansijski izvještaj/ popis 2011.
Broj zaposlenih (lokalna uprava)	2010	241	Izvještaj MUP-a
VIšak/deficit (Izvještaj MUP-a)	2010	127	Izvještaj MUP-a
Broj nedavno zaposlenih (prošla godina)	2011	0	Podaci iz razgovora
Broj odlazećih/koji se penzionisu	2011	0	Podaci iz razgovora, spisak
Broj zaposlenih (podaci iz razgovora)	2011	297	Akt o sistematizaciji
Budžet za obuku (41393)	2010	/	Nema podataka

Rezime nalaza

1.1 Upravljanje ljudskim resursima

Poslovi upravljanja ljudskim resursima u nadležnosti su Sekretarijata za opštu upravu i društvene poslove i sprovode se na nivou posebne Jedinice za kadrove. Prema Aktu o sistematizaciji postoji viši savjetnik II za radne odnose, a upravljanje ljudskim resursima je povjereno saradniku III kome je povjerena funkcija centralne kadrovske evidencije.

1.2 Planiranje ljudskim resursima

Planiranje ljudskim resursima se trenutno ne sprovodi, niti je to predviđeno Odlukom o organizaciji.

1.3 Zapošljavanje i odabir kandidata

Odgovornost za oglašavanje slobodnih radnih mesta i upravljanje procesom zapošljavanja u nadležnosti su Sekretarijata za opštu upravu i društvene poslove. Ne postoji pisana opštinska procedura za postupak zapošljavanja u cijelini. U praksi Sekretarijat aktivno učestvuje u prijemu prijava za posao, odabiru kandidata, kreiranju liste kandidata i formiranjem komisije za odabir kandidata u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima.

1.4 Obuka i razvoj ljudskih resursa

Prema Odluci o organizaciji, obuka i razvoj ljudskih resursa su u nadležnosti Jedinice za kadrove i ta odluka predviđa „pripremu predloženih programa za državne službenike i pripravnike i predviđa pružanje pomoći kod implementacije obuke i razvoja kadrova“. Akt o sistematizaciji predviđa analizu potreba za obukom a i pomoći u organizaciji i implementaciji obuka je takođe odgovornost ovog sektora. Ovi zadaci se trenutno ne izvršavaju. Ne postoje podaci o postojećem budžetu za obuku i razvoju u ovoj opštini.

1.5 Upravljanje radnim učinkom

Sistem vrednovanja učinaka rada koji su predložile centralne vlasti još nije uveden.

PREPORUKE ZA OPŠTINU BERANE

2.1 Planiranje ljudskih resursa – preporuke

Preporuka 2.1.1: Dodijeliti odgovornost za planiranje ljudskih resursa glavnom administratoru.

Treba revidirati Odluku o organizaciji tako da ona obuhvati sljedeće odgovornosti glavnog administratora:

- Glavni administrator i Jedinica za kadrove su dužni da u dogовору i saradnji sa svim starješinama organa pripremi plan za ljudske resurse koji se zatim daje predsjedniku opštine na odobrenje;
- Glavni administrator i Jedinica za kadrove su odgovorni za koordinaciju implementacije plana za ljudske resurse;
- Glavni administrator je odgovoran za podnošenje godišnjeg izvještaja predsjedniku opštine o tome koliko se napredovalo u sprovođenju plana za ljudske resurse.

Preporuka 2.1.2: Izraditi dvogodišnji-trogodišnji plan za ljudske resurse

Glavni administrator i Jedinica za kadrove treba da budu odgovorni za izradu dvogodišnjeg – trogodišnjeg plana za ljudske resurse uz dogovor sa predsjednikom opštine, starješinama organa i drugim službenicima. Svrha ovog plana jeste da se predviđi broj ljudi i vrste

vještina koji su potrebni lokalnoj upravi kako bi se nastavilo sa pružanjem usluga visokog kvaliteta građanima i kako bi se postigli strateški ciljevi opštine.

Očekuje se da će glavnom administratoru pomoći u izradi plana za ljudske resurse pružiti Uprava za kadrove i/ili Zajednica opština kroz obuku, zajedno sa standardnim formatom i smjernicama za planiranje kadrova.

Pretpostavlja se da plan treba razvijati svake 3-4 godine, da ga treba godišnje ažurirati u zavisnosti od značajnih promjena budžeta, opštinskih vlasti i funkcija i kadrovskog okruženja.

Preporuka 2.1.3: Godišnji izvještaj o kadrovima za Skupštinu opštine

Glavni administrator treba da bude odgovoran za pripremu godišnjeg izvještaja za Skupštinu opštine koji treba da informiše odbornike o glavnim trendovima u vezi sa troškovima obuke kadrova za obavljanje određenih poslova, troškovima zapošljavanja i pratećim troškovima. Izvještaj treba da bude jednostavan i da sadrži tabelu, kao što je to slučaj sa primjerom koji je dat u glavnom izvještaju.

Izvještaj o kadrovima može da bude samostalni izvještaj za Skupštinu ili može da bude uključen u godišnji izvještaj predsjednika opštine. Izvještaj o kadrovima treba da sadrži tekstualni dio koji povezuje osnovne podatke iz tabele sa opštinskim planom za ljudske resurse i da pojasni da li je plan usmjeren ka implementaciji ili ne kao i da navede sve razloge za bilo kakva odstupanja.

2.2 Zapošljavanje i odabir kandidata – preporuke

Preporuka 2.2.1: Usvojiti sopstvene procedure i politike zapošljavanja

Opština i Jedinica za kadrove predvođeni glavnim administratorom, treba da razviju sopstvene procedure za zapošljavanje novih kadrova u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima. Procedura treba da bude zasnovana na modelu koji će razviti Zajednica opština i Uprava za kadrove.

Procedura treba da pojasni svaki korak u procesu zapošljavanja, kao i da precizira uloge lokalnih aktera u čitavom procesu, i nju formalno treba da usvoji predsjednik opštine.

Proceduru treba da prilagodi, u odnosu na predloženi model, sekretar Sekretarijata za lokalnu upravu u dogовору sa predsjednikom opštine i šefovima starješinama organa.

Preporuka 2.2.2: Treba ispitati šta se sve može uraditi sa poslovima na pola radnog vremena, kada je u pitanju podjela jednog posla na više zaposlenih, kao i drugi oblici fleksibilnog zaposlenja.

Glavni administrator i sekretar Sekretarijata treba da istraže opcije za fleksibilnije zaposlenje kada se pojavi slobodno radno mjesto. To je sa ciljem da se omogući fleksibilniji pristup prilikom zapošljavanja visoko kvalifikovanih pojedinaca sa posebnim znanjima koje je teško naći. U konkretnom slučaju, zaposlenje na pola radnog vremena može biti atraktivna ponuda za žene sa malom djecom.

Preporuka 2.2.3: Treba oglasiti slobodna radna mjesta što je šire moguće i aktivno tražiti kandidate iz drugih opština

Kada se oglašava slobodno radno mjesto, službenik za kadrovska pitanja treba da se postara da se to slobodno radno mjesto oglasi što je šire moguće kako bi bilo siguran da psotoji veća šansa da će se naći najkvalifikovanija osoba za taj posao. Koliko god je to moguće treba koristiti elektronsku poštu radi povezivanja sa kontakt osobama, internet stranice na kojima se oglašavaju poslovi i, ukoliko je izrađena, internet stranicu Zajednice opština radi pružanja informacija o slobodnim radnim mjestima.

Preporuka 2.2.4: Za zaposlenje na neodređeno istražiti mogućnost da se obuče postojeći radnici za više pozicije, umjesto da se traga za ljudima sa formalnim kvalifikacijama.

Tamo gdje je neko radno mjesto upražnjeno već duže vrijeme, glavni administrator i/ili sekretar treba da istraže mogućnosti obučavanja postojećih kadrova da steknu potrebne vještine ili reorganizovati dati posao tako da dvoje ili više nisko kvalifikovanih službenika može da obavlja postojeće zadatke.

2.3 Obuka i razvoj kadrova – preporuke

Preporuka 2.3.1: Dodijeliti funkciju koordinacije obuke glavnom administratoru.

Odluku o organizaciji treba revidirati tako da glavni administrator ima sljedeće odgovornosti:

- „Glavni administrator, kao šef Jedinice za kadrove, odgovoran je za koordinaciju pripremanja plana obuke u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa, čime se pružaju mogućnosti za obukom i razvojem kadrova neophodnim za sve zaposlene u toku predstojeće godine, kao i definiše budžet za realizaciju plana“.
- „Glavni administrator sa Jedinicom za kadrove odgovoran je za koordinaciju sprovođenja plana obuke, uključujući i informisanje stariješina organa o odgovarajućim eksternim mogućnostima obuke, kao i za organizovanjem obuke i razvojnim šansama za zaposlene u opštini gdje se to može primjeniti“.

Preporuka 2.3.2: Opredijeliti budžet za obuku (oko 2% troškova zarade) i naći načine da se on potroši u skladu sa potrebama za obukom

Predsjednik opštine treba da uključi predloženi iznos u opštinski budžet za potrebe obuke zaposlenih i da povezuje ovaj iznos sa godišnjim planom obuke i budžetom koji priprema glavni administrator.

Preporuka 2.3.3: Procjena potreba za obukom treba da bude zasnovana na planiranju ljudskih resursa i ocjeni radnog učinka.

Glavni administrator sa Jedinicom za kadrove treba da koordinira pripremu analize potreba za obukom na osnovu potreba identifikovanih u planu za ljudske resurse i na osnovu potreba za obukom identifikovanih kroz ocjenu radnih učinaka. Prepostavka je da jednostavnu metodologiju za izvođenje analize potreba za obukom treba da sproveđe Zajednica opština, što treba da bude podržano jednim kursom obuke.

Preporuka 2.3.4: Izraditi plan obuke koji je zasnovan na potrebama za obukom.

Glavni administrator sa Jedinicom za kadrove treba da izradi plan obuke u bliskoj saradnji sa predsjednikom opštine i stariješinama organa. Ovaj plan treba da bude zasnovan na nalazima Analize potreba za obukom i treba da se nasloni na prilike koje postoje u zemlji za pružanjem obuke. Tamo gdje je obuka potrebna ali nije dostupna, glavni administrator i Jedinica za kadrove treba da obezbijede adekvatnu obuku koja odgovara potrebama opštine. Glavni administrator takođe treba da bude u kontaktu sa susjednim opštinama i da istraži mogućnosti za organizovanjem zajedničke obuke tamo gdje su potrebe zajedničke.

Prepostavka je da će Zajednica opština izraditi format i smjernice za pripremu plana obuke i da će to ispratiti sa kursom obuke za one koji su odgovorni za izradu plana obuke.

Preporuka 2.3.5: Izraditi program obuke za pripravnike

Glavni administrator i Jedinica za kadrove treba da, u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa, pripremi program obuke za pripravnike koje zapošljava opština. Ovo je zakonska obaveza koja može da pomogne da se zadovolje buduće potrebe opštine za ljudskim resursima.

Preporuka 2.3.6: Obezbijediti da svi zaposleni imaju neki oblik obuke ili priliku za profesionalnim razvojem najmanje jednom u tri godine.

Glavni administrator treba da obezbijedi da planovi obuke odgovaraju potrebama zaposlenih u opštini. Prema Zakonu, državni službenici i namještenci imaju obavezu da pohađaju obuke, tako da planovi obuke treba da obezbijede da se ova zakonska obaveza poštuje.

2.4 Upravljanje radnim učinkom – preporuka

Preporuka 2.4.1: Dodijeliti odgovornosti za upravljanje i koordinaciju procesa upravljanja učinkom rada glavnem administratoru.

Odluku o organizaciji treba revidirati tako da obuhvati i sljedeći stav:

- „Glavni administrator je odgovoran za nadgledanje i koordinaciju procesa upravljanja radnim učinkom“.

Preporuka 2.4.2: Formalno usvojiti procedure za upravljanje radnim učinkom

Glavni administrator i Jedinica za kadrove u saradnji sa predsjednikom opštine i stariješinama organa treba da prilagode procedure koje su date kao model, a koje treba da izradi Uprava za kadrove i Zajednica opština kako bi ih opština primjenjivala. Procedure treba da budu usvojene formalno od strane predsjednika opštine.

Preporuka 2.4.3: Obezbijediti da svi zaposleni na rukovodećim pozicijama, uključujući i predsjednika opštine, glavnog administratora i sekretara prođu obuku za upravljanje radnim učinkom.

Predsjednik opštine uz pomoć glavnog administratora treba da obezbijedi da zaposleni na rukovodećim položajima pohađaju obuku iz upravljanja radnim učinkom koju će organizovati Zajednica opština i Uprava za kadrove. To će osigurati da rukovodioci imaju adekvatnu obuku potrebnu za vršenje dužnosti kada je u pitanju upravljanje radnim učinkom.

Preporuka 2.4.4: Odrediti jednu osobu koja će imati intenzivniju obuku u upravljanju radnim učinkom („Mentor za upravljanje radnim učinkom“).

Glavni administrator, uz odobrenje predsjednika opštine, treba da imenuje jednu osobu u opštini koja treba da bude mentor i savjetnik ostalom rukovodećem kadru. Ova osoba treba i sama da bude na poziciji rukovodioca i da bude zainteresovana da nauči više o upravljanju radnim učinkom. Od te osobe će se očekivati da pohađa intenzivniju obuku o upravljanju radnim učinkom u odnosu na ostalo zaposlene i stoga će se od nje očekivati da pruži podršku i da savjete kolegama.

Preporuka 2.4.5: Uvesti proces upravljanja radnim učinkom za sve zaposlene i dati jedan opšti uvod.

Mentor za upravljanje radnim učinkom, uz pomoć glavnog administratora, treba da organizuje obuku u vidu radionice za sve zaposlene i da objasni kako funkcioniše proces upravljanja radnim učinkom i šta će se očekivati od zaposlenih da učine. Od Zajednice opština i Uprave za kadrove se očekuje da obezbijede obuku i daju osnovne smjernice za uvođenje ovog procesa.

2.5 Administrativno-kadrovske poslovi – preporuke

Preporuka 2.5.1: Administrativno-kadrovske poslovi ostaju u okviru Sekretarijata

Administrativno-kadrovske poslovi treba da ostanu tamo gdje se sada i nalaze - u okviru Jedinice za kadrove koja se bavi poslovima planiranja, koordinacije implementacije upravljanja ljudskim resursima i sprovodenjem analize potreba za obukom.

Preporuka 2.5.2: Izmjestiti odgovornost za obuke i profesionalni razvoj iz Jedinice za kadrove kod glavnog administratora

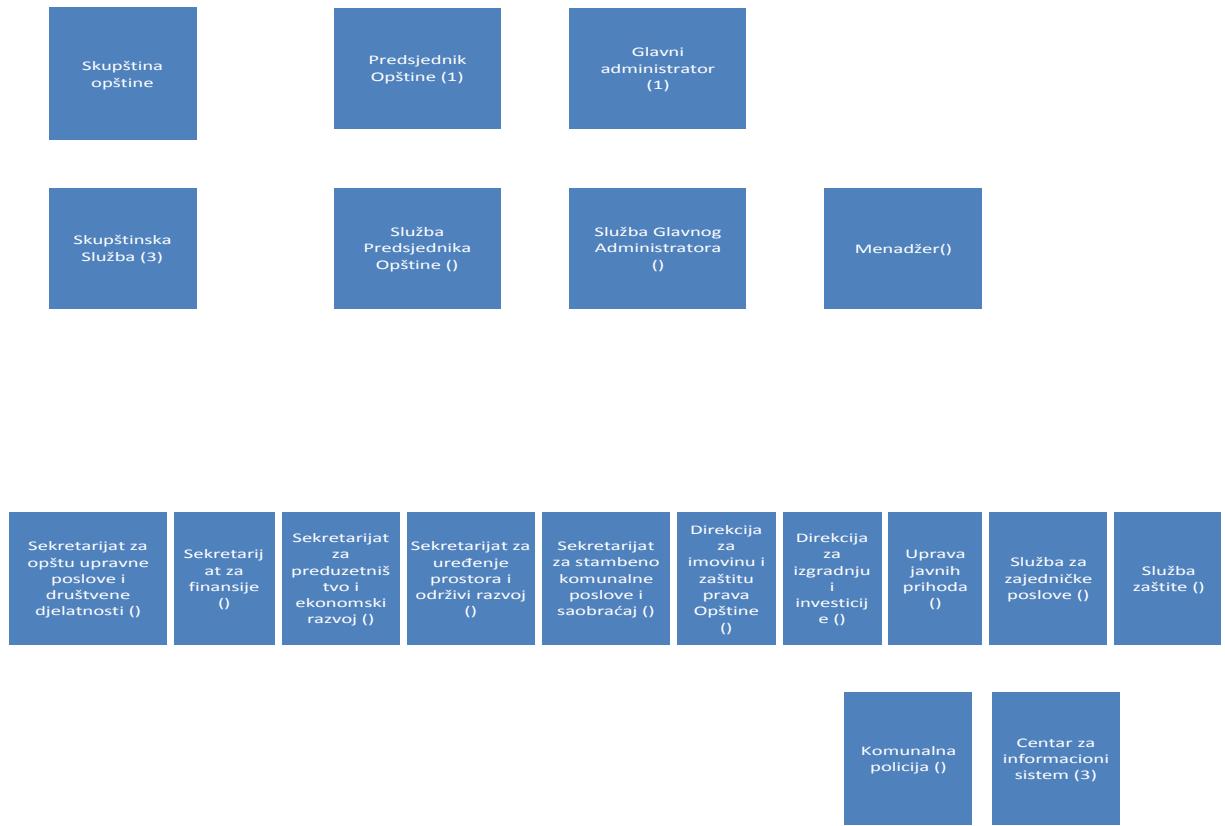
Kao što je predloženo u prethodnom tekstu, glavni administrator, koga podržava osoblje Jedinice za kadrove, treba da bude odgovoran za koordiniranje obuke i aktivnosti profesionalnog razvoja. Stoga, Odluku o organizaciji treba dopuniti tako da se ova odgovornost izmjesti iz Sekretarijata za opštu upravu i društvene djelatnosti.

Preporuka 2.5.3: Ispitati isplativost veće upotrebe informacione tehnologije (kompjutera) u upravljanju ljudskim resursima (i u drugim funkcijama, gdje je to primjenljivo).

Glavni administrator, uz podršku sekretara za opštu upravu i društvene poslove i rukovodioca jedinice za budžet i finansije, treba da ispita koje sve mogućnosti postoje da se kompjuterizuje upravljanje podacima koji se tiču zaposlenih. Troškovi sistema informacione tehnologije se smanjuju, tako da je za očekivati da kompjuterizovanje ovog dijela sistema opštine bude zaista korisno bez obzira na to da li će se samo taj dio sistema kompjuterizovati ili će se to desiti u paketu sa širom kompjuterizacijom administrativnih sistema.

Opština Bijelo Polje

Postojeća organizaciona struktura



Opis	Godina	Vrijednost	Komentar
Broj stanovnika	2011	46.051	Podaci popisa
Promjena broja stanovnika	2003 – 2011	-8%	Podaci popisa
Rashodi opštine	2010	€7.3m	Finansijski izvještaj
Rashodi opštine po osobi	2010	€159	Finansijski izvještaj/ popis 2011.g
Broj zaposlenih (lokalna uprava)	2010	348	Izvještaj MUP-a
Vlšak/deficit (Izvještaj MUP-a)	2010	130	Izvještaj MUP-a
Broj nedavno zaposlenih (prošla godina)	2011	1	Podaci iz razgovora
Broj odlazečih/koji se penzionisu	2011	/	Podaci iz razgovora
Broj zaposlenih (podaci iz razgovora)	2011	/ no	Finansijski izvještaj
Budžet za obuku (41393)	2011		

Rezime nalaza

1.1 Upravljanje ljudskim resursima

Poslovi upravljanja ljudskim resursima u nadležnosti su Sekretarijata za opštu upravu i društvene djelatnosti. Prema Aktu o sistematizaciji, postoji viši savjetnik za upravljanje ljudskim resursima koji je zadužen za obavljanje ovih poslova.

1.2 Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa se trenutno ne sprovodi, niti je to predviđeno Odlukom o organizaciji.

1.3 Zapošljavanje i odabir kandidata

Odgovornost za oglašavanje slobodnih radnih mesta i upravljanje procesom zapošljavanja povjereni su Sekretarijatu za opštu upravu i društvene djelatnosti. Ne postoji pisana opštinska procedura za postupak zapošljavanja u cijelini. U praksi Sekretarijat aktivno učestvuje u prijemu prijava za posao, odabiru kandidata, kreiranju liste kandidata i formiranju komisije za odabir kandidata u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima.

1.4 Obuka i razvoj ljudskih resursa

Prema Odluci o organizaciji, predlaganje plana obuke i razvoja ljudskih resursa je dodijeljeno glavnom administratoru, dok je implementacija u nadležnosti Sekretarijata. Ove funkcije se trenutno ne sprovode. Ne postoji budžet za obuku i razvoj kadrova u ovoj opštini prema finansijskom izvještaju iz 2011.g.

1.5 Upravljanje radnim učinkom

Sistem vrednovanja učinka rada koji su predložile centralne vlasti još uvijek nije uveden.

PREPORUKE ZA OPŠTINU BIJELO POLJE

2.1 Planiranje ljudskih resursa – preporuke

Preporuka 2.1.1: Dodijeliti odgovornost za planiranje ljudskih resursa glavnom administratoru.

Treba revidirati Odluku o organizaciji tako da ona obuhvati sljedeće odgovornosti glavnog administratora:

- Glavni administrator je dužan da u dogovoru i saradnji sa svim stariješinama pripremi plan za ljudske resurse koji se zatim daje predsjedniku opštine na odobrenje;
- Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju implementacije plana za ljudske resurse;
- Glavni administrator je odgovoran za podnošenje godišnjeg izvještaja predsjedniku opštine o tome koliko se napredovalo u sprovođenju plana za ljudske resurse.

Preporuka 2.1.2: Izraditi dvogodišnji-trogodišnji plan za ljudske resurse

Glavni administrator treba da bude odgovoran za izradu dvogodišnjeg – trogodišnjeg plana za ljudske resurse uz dogovor sa predsjednikom opštine, stariješinama organa i drugim odgovornim licima. Svrha ovog plana jeste da se predviđi broj ljudi i vrste vještina koji su potrebni lokalnoj upravi kako bi se nastavilo sa pružanjem usluga visokog kvaliteta građanima i kako bi se postigli strateški ciljevi opštine.

Očekuje se da će glavnom administratoru pomoći u izradi plana za ljudske resurse pružiti Uprava za kadrove i/ili Zajednica opština kroz obuku, zajedno sa standardnim formatom i smjernicama za planiranje ljudskih resursa.

Pretpostavlja se da plan treba razvijati svake 3-4 godine, da ga treba godišnje ažurirati u zavisnosti od značajnih promjena budžeta, opštinskih vlasti i funkcija i kadrovskog okruženja.

Preporuka 2.1.3: Godišnji izvještaj o kadrovima za Skupštinu opštine

Glavni administrator treba da bude odgovoran za pripremu godišnjeg izvještaja za Skupštinu opštine koji treba da informiše odbornike o glavnim trendovima u vezi sa troškovima obuke kadrova za obavljanje određenih poslova, troškovima zapošljavanja i pratećim troškovima. Izvještaj treba da bude jednostavan i da sadrži tabelu, kao što je to slučaj sa primjerom koji je dat u glavnom izvještaju.

Izvještaj o kadrovima može da bude samostalni izvještaj za Skupštinu ili može da bude uključen u godišnji izvještaj predsjednika opštine. Izvještaj o kadrovima treba da sadrži tekstualni dio koji povezuje osnovne podatke iz tabele sa opštinskim planom za ljudske resurse i da pojasni da li je plan usmjeren ka implementaciji ili ne, kao i da navede sve razloge za bilo kakva odstupanja.

2.2 Zapоšljavanje i odabir kandidata – preporuke

Preporuka 2.2.1: Usvojiti sopstvene procedure i politike zapošljavanja

Opština, predvođena glavnim administratorom, treba da razvije sopstvene procedure za zapošljavanje novih kadrova u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima. Procedura treba da bude zasnovana na modelu koji će razviti Zajednica opština i Uprava za kadrove.

Procedura treba da pojasni svaki korak u procesu zapošljavanja, kao i da precizira uloge lokalnih zvaničnika u čitavom procesu, i nju formalno treba da usvoji predsjednik opštine.

Proceduru treba da prilagodi, u odnosu na predloženi model, sekretar Sekretarijata za lokalnu samoupravu u dogовору са предсједником општине и шефовима старијешина органа.

Preporuka 2.2.2: Treba ispitati šta se sve može uraditi sa poslovima na pola radnog vremena, kada je u pitanju podjela jednog posla na više zaposlenih, kao i drugi oblici fleksibilnog zaposlenja.

Glavni administrator i sekretar Sekretarijata treba da istraže opcije za fleksibilnije zaposlenje kada se pojavi slobodno radno mjesto. To je sa ciljem da se omogući fleksibilniji pristup prilikom zapošljavanja visoko kvalifikovanih službenika sa posebnim znanjima koje je teško naći. U konkretnom slučaju, zaposlenje na pola radnog vremena može biti atraktivna ponuda za žene sa malom djecom.

Preporuka 2.2.3: Treba oglasiti slobodna radna mjesta što je šire moguće i aktivno tražiti kandidate iz drugih opština

Kada se oglašava slobodno radno mjesto, službenik za kadrovska pitanja treba da se postara da se to slobodno radno mjesto oglaši što je šire moguće kako bi bilo siguran da postoji veća šansa da će se naći najkvalifikovanija osoba za taj posao. Koliko god je to moguće treba koristiti elektronsku poštu radi povezivanja sa kontakt osobama, internet stranice na kojima se oglašavaju poslovi i, ukoliko je izrađena, internet stranicu Zajednice opština radi pružanja informacija o slobodnim radnim mjestima.

Preporuka 2.2.4: Za zaposlenje na neodređeno istražiti mogućnost da se obuče postojeći radnici za više pozicije, umjesto da se traga za ljudima sa formalnim kvalifikacijama.

Tamo gdje je neko radno mjesto upražnjeno već duže vrijeme, glavni administrator i/ili sekretar treba da istraže mogućnosti obučavanja postojećih kadrova da steknu potrebne

vještine ili reorganizovati dati posao tako da dvoje ili više nisko kvalifikovanih službenika može da obavlja postojeće zadatke.

2.3 Obuka i razvoj ljudskih resursa – preporuke

Preporuka 2.3.1: Dodijeliti funkciju koordinacije obuke glavnom administratoru.

Odluku o organizaciji treba revidirati tako da glavni administrator ima sljedeće odgovornosti:

- „Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju pripremanja plana obuke u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa, čime se uspostavljaju prilike za obukom i razvojem kadrova neophodnim za sve zaposlene u toku predstojeće godine, kao i za budžet za realizaciju plana“.
- „Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju sprovođenja plana obuke, uključujući i informisanje stariješina organa o odgovarajućim eksternim mogućnostima za obukom, kao i za organizovanjem obuke i razvojnim šansama za zaposlene u opštini gdje je to primjenljivo“.

Preporuka 2.3.2: Uspostaviti budžet za obuku (oko 2% troškova zarade) i naći načine da se on potroši u skladu sa potrebama za obukom

Predsjednik opštine treba da uključi predloženi iznos u opštinski budžet za potrebe obuke zaposlenih i da povezuje ovaj iznos sa godišnjim planom obuke i budžetom koji priprema glavni administrator.

Preporuka 2.3.3: Procjena potreba za obukom treba da bude zasnovana na planiranju kadrova i ocjeni radnog učinka.

Glavni administrator treba da koordinira pripremu analize potreba za obukom na osnovu potreba identifikovanih u planu za ljudske resurse i na osnovu potreba za obukom identifikovanih kroz ocjenu radnog učinka. Prepostavka je da jednostavnu metodologiju za izvođenje analize potreba za obukom treba da sproveđe Zajednica opština, što treba da bude podržano jednim kursem obuke.

Preporuka 2.3.4: Izraditi plan obuke koji je zasnovan na potrebama za obukom.

Glavni administrator treba da izradi plan obuke u bliskoj saradnji sa predsjednikom opštine i stariješinama organa. Ovaj plan treba da bude zasnovan na nalazima Analize potreba za obukom i treba da se nasloni na prilike koje postoje u zemlji za pružanjem obuke. Tamo gdje je obuka potrebna ali nije dostupna, glavni administrator treba da obezbijedi adekvatnu obuku koja odgovara potrebama opštine. Glavni administrator takođe treba da bude u kontaktu sa susjednim opštinama i da istraži mogućnosti za organizovanjem zajedničke obuke tamo gdje su potrebe zajedničke.

Prepostavka je da će Zajednica opština izraditi format i smjernice za pripremu plana obuke i da će to ispratiti sa kursem obuke za one koji su odgovorni za izradu plana obuke.

Preporuka 2.3.5: Izraditi program obuke za pripravnike

Glavni administrator treba da, u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa, pripremi program obuke za pripravnike koje zapošljava opština. Ovo je zakonska obaveza koja može da pomogne da se zadovolje buduće potrebe opštine za ljudskim resursima.

Preporuka 2.3.6: Obezbijediti da svi zaposleni imaju neki oblik obuke ili priliku za profesionalnim razvojem najmanje jednom u tri godine.

Glavni administrator treba da obezbijedi da planovi obuke odgovaraju potrebama zaposlenih u opštini. Prema Zakonu, državni službenici i namještenci imaju obavezu da pohađaju obuke, tako da planovi obuke treba da obezbijede da se ova zakonska obaveza poštuje.

2.4 Upravljanje radnim učinkom – preporuka

Preporuka 2.4.1: Dodijeliti odgovornosti za nadgledanje i koordinaciju procesa upravljanja učinkom rada glavnom administratoru.

Odluku o organizaciji treba revidirati tako da obuhvati i sljedeći stav:

- „Glavni administrator je odgovoran za nadgledanje i koordinaciju procesa upravljanja radnim učinkom“.

Preporuka 2.4.2: Formalno usvojiti procedure za upravljanje radnim učinkom

Glavni administrator u dogovoru sa predsjednikom opštine i šefovima sektora treba da prilagodi procedure koje su date kao model, a koje treba da izradi Uprava za kadrove i Zajednica opština kako bi ih opština primjenila. Usvojene procedure treba da budu usvojene formalno od strane predsjednika opštine.

Preporuka 2.4.3: Obezbijediti da svi zaposleni na rukovodećim pozicijama, uključujući i predsjednika opštine, glavnog administratora i sekretara prođu obuku za upravljanje radnim učinkom.

Predsjednik opštine uz pomoć glavnog administratora treba da obezbijedi da zaposleni na rukovodećim položajima pohađaju obuku iz upravljanja radnim učinkom koju će organizovati Zajednica opština i Uprava za kadrove. To će osigurati da rukovodioци imaju adekvatnu obuku potrebnu za vršenje dužnosti kada je u pitanju upravljanje radnim učinkom.

Preporuka 2.4.4: Odrediti jednu osobu koja će imati intenzivniju obuku u upravljanju radnim učinkom („Mentor za upravljanje radnim učinkom“).

Glavni administrator, uz odobrenje predsjednika opštine, treba da imenuje jednu osobu u opštini koja treba da bude mentor i savjetnik ostalom rukovodećem kadru. Ova osoba treba i sama da bude na poziciji rukovodioca i da bude zainteresovana da nauči više o upravljanju radnim učinkom. Od te osobe će se očekivati da pohađa intenzivniju obuku o upravljanju radnim učinkom u odnosu na ostale zaposlene i stoga će se od nje očekivati da pruži podršku i da savjete kolegama.

Preporuka 2.4.5: Uvesti proces upravljanja radnim učinkom za sve zaposlene i dati jedan opšti uvod.

Mentor za upravljanje radnim učinkom, uz pomoć glavnog administratora, treba da organizuje obuku u vidu radionice za sve zaposlene i da objasni kako funkcioniše proces upravljanja radnim učinkom i šta će se očekivati od zaposlenih da učine. Od Zajednice opština i Uprave za kadrove se očekuje da obezbijede obuku i daju osnovne smjernice za uvođenje ovog procesa.

2.5 Administrativno-kadrovske poslove – preporuke

Preporuka 2.5.1: Administrativno-kadrovski poslovi ostaju u okviru Sekretarijata

Administrativno-kadrovske poslove treba da ostanu tamo gdje se sada i nalaze - u Jedinici za kadrove u okviru Sekretarijata.

Preporuka 2.5.2: Prebaciti odgovornost za obuku i profesionalni razvoj sa Sekretarijata za opštu upravu i društvene poslove

Kao što je predloženo u prethodnom tekstu, glavni administrator treba da bude odgovoran za koordiniranje obuke i aktivnosti profesionalnog razvoja. Stoga, Odluku o organizaciji treba dopuniti tako da ova odgovornost ne bude više pod Sekretarijatom.

Preporuka 2.5.3: Ispitati isplativost veće upotrebe informacione tehnologije (kompjutera) u upravljanju ljudskim resursima (i u drugim funkcijama, gdje je to primjenljivo).

Glavni administrator, uz podršku sekretara za opštu upravu i društvene poslove i sekretara jedinice za budžet i finansije, treba da ispita koje sve mogućnosti postoje da se kompjuterizuje upravljanje podacima koji se tiču zaposlenih. Troškovi sistema informacione tehnologije se smanjuju, tako da je za očekivati da kompjuterizovanje ovog dijela sistema opštine bude zaista korisno bez obzira na to da li će se samo taj dio sistema kompjuterizovati ili će se to desiti u paketu sa širom kompjuterizacijom administrativnih sistema.

Opština Budva

Postojeća organizaciona struktura



Opis	Godina	Vrijednost	Komentar
Broj stanovnika	2011	19.218	Podaci popisa
Promjena broja stanovnika	2003 – 2011	+21%	Podaci popisa
Rashodi opštine	2010	€40.2m	Izveštaj MUP-a
Rashodi opštine po osobi	2010	€2.091	Finansijski izveštaj/popis 2011.
Broj zaposlenih (lokalna uprava)	2010	390	Izveštaj MUP-a
Vlšak/deficit (Izveštaj MUP-a)	2010	112	Izveštaj MUP-a
Broj nedavno zaposlenih (prošla godina)	2011	around 11	Podaci iz razgovora
Broj odlazećih/koji se penzionišu	2011	30-40 people applied	Podaci iz razgovora
Broj zaposlenih (podaci iz razgovora)	2010	/	Finansijski izveštaj i podaci iz razgovora

Rezime nalaza

1.1 Upravljanje ljudskim resursima

Prema novoj Odluci o organizaciji iz septembra 2011.g. aktivnosti upravljanja ljudskim resursima dodijeljene su Sektoru za lokalnu samoupravu i sprovode se na nivou posebne Jedinice za kadrove.

1.1.2 Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa se trenutno ne sprovodi.

1.3 Zapošljavanje i odabir kandidata

Odgovornost za oglašavanje slobodnih radnih mesta i upravljanje procesom zapošljavanja povjereni su Jedinici za kadrove. Ne postoji pisana opštinska procedura za postupak zapošljavanja u cjelini. U praksi Jedinica za kadrove aktivno učestvuje u prijemu prijava za posao, odabiru kandidata, kreiranju liste kandidata i formiranjem komisije za odabir kandidata u skladu sa Zakonom o državnim službenicima.

1.4 Obuka i razvoj ljudskih resursa

Prema Odluci o organizaciji, obuka i razvoj kadrova povjereni su Jedinici za kadrove i ta odluka predviđa „pripremu programa za profesionalni razvoj državnih službenika i pripravnike i nadgledanje i koordinaciju implementacije obuke i razvoja kadrova“. Odluka o organizaciji predviđa da analiza potreba za obukom i pomoć u organizaciji i implementaciji obuke takođe bude odgovornost ove Jedinice. Ovi zadaci se trenutno ne sprovode. Trenutno ne postoji budžet za obuku i razvoj u ovoj opštini.

1.5 Upravljanje radnim učinkom

Sistem vrednovanja učinaka rada koji su predložile centralne vlasti još uvijek nije uveden. Uz to, Sekretarijat je zadužen za nadgledanje ocjenjivanja radnog učinka, ili da budemo precizniji, Jedinica za kadrove.

PREPORUKE ZA OPŠTINU BUDVA

2.1 Planiranje ljudskih resursa – preporuke

Preporuka 2.1: Dodijeliti odgovornost za planiranje ljudskih resursa glavnom administratoru.

Treba revidirati Odluku o organizaciji tako da ona obuhvati sljedeće odgovornosti glavnog administratora:

- Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju implementacije plana za ljudskih resursa;
- Glavni administrator je odgovoran za podnošenje godišnjeg izještaja predsjedniku opštine o tome koliko se napredovalo u sprovođenju plana za ljudske resurse.

Preporuka 2.2: Dodijeliti odgovornost za planiranje ljudskih resursa sekretaru Sekretarijata za lokalnu samoupravu.

Revidirati Odluku o organizaciji tako da ona obuhvati sljedeće odgovornosti sekretara Sekretarijata za lokalnu samoupravu:

- Sekretar je odgovoran za pripremu plana za ljudske resurse u dogovoru i saradnji sa svim stariješinama organa uz odobrenje predsjednika opštine i dobijeno mišljenje od glavnog administratora.

- Sekretar je odgovoran za pripremu godišnjeg izvještaja za ljudske resurse za predsjednika opštine koji se tiče napretka implementacije plana za ljudske resurse nakon dobijanja mišljenja glavnog administratora.

Preporuka 2.3: Izraditi dvogodišnji-trogodišnji plan za ljudske resurse

Sekretar Sekretarijata za lokalnu samoupravu treba da bude odgovoran za izradu dvogodišnjeg – trogodišnjeg plana za kadrove uz saradnju sa predsjednikom opštine, stariješinama organa i drugim odgovornim licima. Svrha ovog plana jeste da se predviđi broj ljudi i vrste vještina koji su potrebni lokalnoj upravi kako bi se nastavilo sa pružanjem usluga visokog kvaliteta građanima i kako bi se postigli strateški ciljevi opštine.

Očekuje se da će sekretaru pomoći u izradi plana za ljudske resurse pružiti Uprava za kadrove i/ili Zajednica opština kroz obuku, zajedno sa standardnim formatom i smjernicama za planiranje ljudskih resursa.

Pretpostavlja se da plan treba razvijati svake 3-4 godine, da ga treba godišnje ažurirati u zavisnosti od značajnih promjena budžeta, opštinskih vlasti i funkcija i kadrovskog okruženja.

Preporuka 2.4: Godišnji izvještaj o kadrovima za Skupštinu opštine

Sekretar Sekretarijata za lokalnu samoupravu treba da bude odgovoran za pripremu godišnjeg izvještaja za Skupštinu opštine koji treba da informiše odbornike o glavnim trendovima u vezi sa troškovima obuke kadrova za obavljanje određenih poslova, troškovima zapošljavanja i pratećim troškovima. Izvještaj treba da bude jednostavan i da sadrži tabelu, kao što je to slučaj sa primjerom koji je dat u glavnom izvještaju.

Izvještaj o kadrovima može da bude samostalni izvještaj za Skupštinu ili može da bude uključen u godišnji izvještaj predsjednika opštine. Izvještaj o kadrovima treba da sadrži tekstualni dio koji povezuje osnovne podatke iz tabele sa opštinskim planom za ljudske resurse i da pojasni da li je plan usmjeren ka implementaciji ili ne kao i da navede sve razloge za bilo kakva odstupanja.

2.2 Zapоšljavanje i odabir kandidata – preporuke

Preporuka 2.2.1: Usvojiti sopstvene procedure i politike zapošljavanja

Opština, predvođena sekretarom Sekretarijata za lokalnu samoupravu uz dobijeno mišljenje od glavnog administratora treba da razvije sopstvene procedure za zapošljavanje novih kadrova u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima. Procedura treba da bude zasnovana na modelu koji će razviti Zajednica opština i Uprava za kadrove.

Procedura treba da pojasni svaki korak u procesu zapošljavanja, kao i da precizira uloge lokalnih zvaničnika u čitavom procesu, i nju formalno treba da usvoji predsjednik opštine.

Proceduru treba da prilagodi, u odnosu na predloženi model, sekretar Sekretarijata za lokalnu samoupravu u dogовору са predsjednikom opštine i stariješinama organa.

Preporuka 2.2.2: Treba ispitati šta se sve može uraditi sa poslovima na pola radnog vremena, kada je u pitanju podjela jednog posla na više zaposlenih, kao i drugi oblici fleksibilnog zaposlenja.

Glavni administrator i sekretar Sekretarijata treba da istraže opcije za fleksibilnije zaposlenje kada se pojavi slobodno radno mjesto. To je sa ciljem da se omogući fleksibilniji pristup prilikom zapošljavanja visoko kvalifikovanih pojedinaca sa posebnim znanjima koje je teško naći. U konkretnom slučaju, zaposlenje na pola radnog vremena može biti atraktivna ponuda za žene sa malom djecom.

Preporuka 2.2.3: Treba oglasiti slobodna radna mjesta što je šire moguće i aktivno tražiti kandidate iz drugih opština

Kada se oglašava slobodno radno mjesto, službenik za kadrovska pitanja treba da se postara da se to slobodno radno mjesto oglaši što je šire moguće kako bi bilo siguran da posotoji

veća šansa da će se naći najkvalifikovanija osoba za taj posao. Koliko god je to moguće treba koristiti elektronsku poštu radi povezivanja sa kontakt osobama, internet stranice na kojima se oglašavaju poslovi i, ukoliko je izrađena, internet stranicu Zajednice opština radi pružanja informacija o slobodnim radnim mjestima.

Preporuka 2.2.4: Za zaposlenje na neodređeno istražiti mogućnost da se obuče postojeći radnici za više pozicije, umjesto da se traga za ljudima sa formalnim kvalifikacijama.

Tamo gdje je neko radno mjesto upražnjeno već duže vrijeme, glavni administrator i sekretar Sekretarijata za lokalnu samoupravu treba da istraže mogućnosti obučavanja postojećih kadrova da streknu potrebne vještine ili reorganizovati dati posao tako da dvoje ili više nisko kvalifikovanih ljudi može da obavlja postojeće zadatke.

2.3 Obuka i razvoj ljudskih resursa – preporuke

Preporuka 2.3.1: Dodijeliti funkciju koordinacije obuke glavnom administratoru.

Odluku o organizaciji treba revidirati tako da glavni administrator ima sljedeće odgovornosti:

- „Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju pripremanja plana obuke u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa, čime se pružaju mogućnosti za obukom i razvojem kadrova neophodnim za sve zaposlene u toku predstojeće godine, kao i za budžet za realizaciju plana“.
- „Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju sprovođenja plana obuke, uključujući i informisanje stariješina organa o odgovarajućim eksternim mogućnostima za obukom, kao i za organizovanjem obuke i razvojnim šansama za zaposlene u opštini gdje je to moguće primjeniti“.

Preporuka 2.3.2: Predjeliti budžet za obuku (oko 2% troškova zarade) i naći načine da se on potroši u skladu sa potrebama za obukom

Predsjednik opštine treba da uključi predloženi iznos u opštinski budžet za potrebe obuke zaposlenih i da povezuje ovaj iznos sa godišnjim planom obuke i budžetom koji priprema glavni administrator.

Preporuka 2.3.3: Procjena potreba za obukom treba da bude zasnovana na planiranju ljudskih resursa i ocjeni radnih učinaka.

Sekretar Sekretarijata za lokalnu samoupravu treba da koordinira pripremu analize potreba za obukom na osnovu potreba identifikovanih u planu za ljudske resurse i na osnovu potreba za obukom identifikovanih kroz ocjenu radnog učinka. Prepostavka je da jednostavnu metodologiju za izvođenje analize potreba za obukom treba da sproveđe Zajednica opština, što treba da bude podržano jednim kursom obuke.

Preporuka 2.3.4: Izraditi plan obuke koji je zasnovan na potrebama za obukom.

Sekretar Sekretarijata za lokalnu samoupravu treba da izradi plan obuke u bliskoj saradnji sa predsjednikom opštine i stariješinama organa. Ovaj plan treba da bude zasnovan na nalazima Analize potreba za obukom i treba da se nasloni na prilike koje postoje u zemlji za pružanjem obuke. Tamo gdje je obuka potrebna ali nije dostupna, sekretar Sekretarijata za lokalnu samoupravu treba da obezbijedi adekvatnu obuku koja odgovara potrebama opštine. Sekretar sekretarijata za lokalnu samoupravu takođe treba da bude u kontaktu sa susjednim opštinama i da istraži mogućnosti za organizovanjem zajedničke obuke tamo gdje su potrebe zajedničke.

Prepostavka je da će Zajednica opština izraditi format i smjernice za pripremu plana obuke i da će to ispratiti sa kursom obuke za one koji su odgovorni za izradu plana obuke.

Preporuka 2.3.5: Izraditi program obuke za pripravnike

Sekretar Sekretarijata za lokalnu samoupravu treba da, u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa, pripremi program obuke za pripravnike koje zapošljava opština. Ovo je zakonska obaveza koja može da pomogne da se zadovolje buduće potrebe opštine za ljudskim resursima.

Preporuka 2.3.6: Obezbijediti da svi zaposleni imaju neki oblik obuke ili priliku za profesionalnim razvojem najmanje jednom u tri godine.

Sekretar Sekretarijata za lokalnu samoupravu treba da obezbijedi da planovi obuke odgovaraju potrebama zaposlenih u opštini. Prema Zakonu, državni službenici i namještenci imaju obavezu da pohađaju obuke, tako da planovi obuke treba da obezbijede da se ova zakonska obaveza poštuje.

2.4 Upravljanje radnim učinkom – preporuka

Preporuka 2.4.1: Dodijeliti odgovornosti za nadgledanje i koordinaciju procesa upravljanja učinkom rada glavnom administratoru.

Odluku o organizaciji treba revidirati tako da obuhvati i sljedeću klauzu:

- „Glavni administrator je odgovoran za nadgledanje i koordinaciju procesa upravljanja radnim učinkom“.

Preporuka 2.4.2: Formalno usvojiti procedure za upravljanje radnim učinkom

Sekretar Sekretarijata za lokalnu samoupravu u dogovoru sa predsjednikom opštine, glavnim administratorom i stariješinama organa treba da prilagodi procedure koj su date kao model, a koje treba da izradi Uprava za kadrove i Zajednica opština kako bi ih opština primjenila. Usvojene procedure treba da budu usvojene formalno od strane predsjednika opštine.

Preporuka 2.4.3: Obezbijediti da svi zaposleni na rukovodećim pozicijama, uključujući i predsjednika opštine, glavnog administratora i sekretara prođu obuku za upravljanje radnim učincima.

Predsjednik opštine uz pomoć glavnog administratora treba da obezbijedi da zaposleni na rukovodećim položajima pohađaju obuku iz upravljanja radnim učinkom koju će organizovati Zajednica opština i Uprava za kadrove. To će osigurati da rukovodioci imaju adekvatnu obuku potrebnu za vršenje dužnosti kada je u pitanju upravljanje radnim učinkom.

Preporuka 2.4.4: Postaviti sekretara Sekretarijata za lokalnu samoupravu za lice koje će imati intenzivniju obuku u upravljanju radnim učinkom („Mentor za upravljanje radnim učinkom“).

Sekretar Sekretarijata za lokalnu samoupravu, uz odobrenje predsjednika opštine, treba da bude imenovan u opštini da bude mentor i savjetnik ostalom rukovodećem kadru. Od sekretara se očekuje da pohađa intenzivniju obuku o upravljanju radnim učinkom u odnosu na ostale zaposlene i stoga će se od njega očekivati da pruži podršku i da savjete kolegama.

Preporuka 2.4.5: Uvesti proces upravljanja radnim učinkom za sve zaposlene i dati jedan opšti uvod.

Mentor za upravljanje radnim učinkom, uz pomoć glavnog administratora, treba da organizuje obuku u vidu radionice za sve zaposlene i da objasni kako funkcioniše proces upravljanja radnim učinkom i šta će se očekivati od zaposlenih da učine. Od Zajednice opština i Uprave za kadrove se očekuje da obezbijede obuku i daju osnovne smjernice za uvođenje ovog procesa.

2.5 Administrativno-kadrovske poslove – preporuke

Preporuka 2.5.1: Administrativno-kadrovske poslove ostaju u okviru Sekretarijata

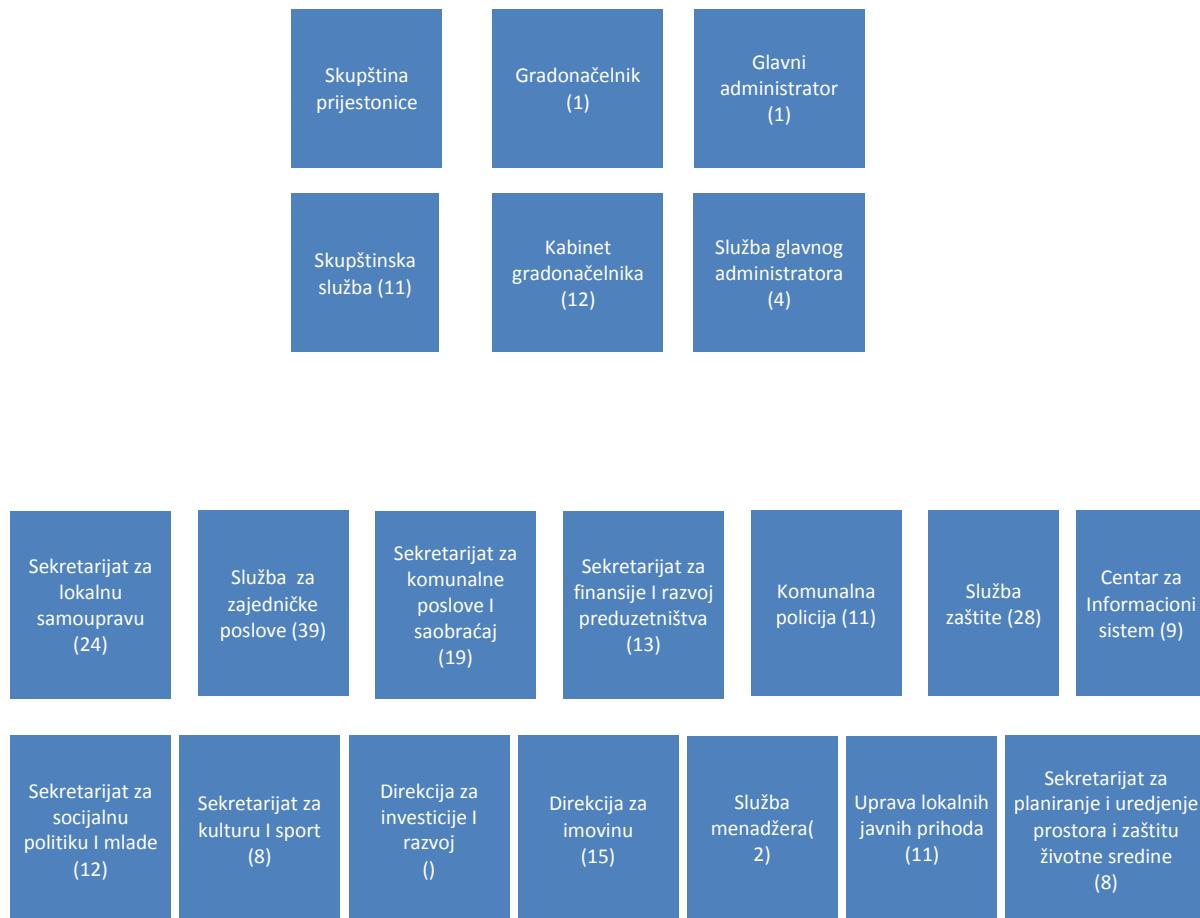
Administrativno-kadrovske poslove treba da ostanu tamo gdje se sada i nalaze - u okviru Jedinice za kadrove u Sekretarijatu.

Preporuka 2.5.2: Ispitati isplativost veće upotrebe informacione tehnologije (kompjutera) u upravljanju ljudskim resursima (i u drugim funkcijama, gdje je to primjenljivo).

Glavni administrator, uz podršku sekretara za lokalnu samopopravu i šefa jedinice za budžet i finansije, treba da ispita koje sve mogućnosti postoje da se kompjuterizuje upravljanje podacima koji se tiču zaposlenih. Troškovi sistema informacione tehnologije se smanjuju, tako da je za očekivati da kompjuterizovanje ovog dijela sistema opštine bude zaista korisno bez obzira na to da li će se samo taj dio sistema kompjuterizovati ili će se to desiti u paketu sa širom kompjuterizacijom administrativnih sistema.

Prijestonica Cetinje

Postojeća organizaciona struktura



Opis	Godina	Vrijednost	Komentar
Broj stanovnika	2011	16.657	Podaci popisa
Promjena broja stanovnika	2003 – 2011	-10%	Podaci popisa
Rashodi opštine	2010.	€3.6m	Izvještaj MUP-a
Rashodi opštine po osobi	2010	€219	Finansijski izvještaj/ popis 2011.
Broj zaposlenih (lokalna uprava)	2010	220	Izvještaj MUP-a
Vlšak/deficit (Izvještaj MUP-a)	2010	40 (uključujući javne službe)	Izvještaj MUP-a
Broj nedavno zaposlenih (prošla godina)	2011	Nova rukovodna struktura	Podaci iz razgovora
Broj odlazećih/koji se penzionišu	2011	/	Podaci iz razgovora
Broj zaposlenih (podaci iz razgovora)	2011	270	Podaci iz razgovora
Broj stanovnika	2011	1.139.00eur	Finansijski izvještaj

Rezime nalaza

1.1 Upravljanje ljudskim resursima

Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima dodijeljene su Sekretarijatu za lokalnu samoupravu. Prema Aktu o sistematizaciji ovaj Sekretarijat predviđa jednu poziciju za višeg savjetnika I za radne odnose i upravljanje kadrovima.

1.1.2 Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa se trenutno ne sprovodi, niti je to predviđeno Odlukom o organizaciji.

1.3 Zapošljavanje i odabir ljudskih resursa

Odgovornost za oglašavanje slobodnih radnih mjesta i rukovođenje procesom zapošljavanja povjereni su Sekretarijatu za lokalnu samoupravu. Ne postoji pisana opštinska procedura za postupak zapošljavanja u cijelini. U praksi Sekretarijat aktivno učestvuje u prijemu prijava za posao, odabiru kandidata, kreiranju liste kandidata i formiranju komisije za odabir kandidata u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima.

1.4 Obuka i razvoj ljudskih resursa

Prema Odluci o organizaciji, obuka i razvoj ljudskih resursa povjereni su Sekretarijatu i ta odluka predviđa „pripremu programa za profesionalno usavršavanje opštinskih državnih službenika i pripravnika i koordinaciju implementacije obuke i razvoja kadrova“. Akt o sistematizaciji predviđa da analiza potreba za obukom i pomoć u organizaciji i implementaciji obuke takođe bude odgovornost ove Jedinice, dok je glavni administrator zadužen za aktivnosti nadgledanja i analiziranja efekata tih obuka. Ovi zadaci se redovno sprovode. Trenutni budžet za obuku i razvoj kadrova u ovoj opštini iznosi €1,139.

1.5 Upravljanje radnim učinkom

Sistem vrednovanja učinaka rada koji su predložile centralne vlasti još uvijek nije uveden. Uz to Sekretarijat je nadležan za nadgledanje ocjenjivanja radnih učinaka ili, da budemo precizniji, viši savjetnik II za radne odnose i upravljanje ljudskim resursima.

PREPORUKE ZA PRIJESTONICU CETINJE

2.1 Planiranje ljudskih resursa – preporuke

Preporuka 2.1.1: Dodijeliti odgovornost za planiranje ljudskih resursa glavnom administratoru.

Treba revidirati Odluku o organizaciji tako da ona obuhvati sljedeće odgovornosti glavnog administratora:

- Glavni administrator je dužan da u dogovoru i saradnji sa svim stariješinama organa pripremi plan za ljudske resurse koji se zatim daje gradonačelniku na odobrenje;
- Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju implementacije plana za ljudske resurse;
- Glavni administrator je odgovoran za podnošenje godišnjeg izvještaja gradonačelniku o tome koliko se napredovalo u sprovođenju plana za ljudske resurse.

Preporuka 2.1.2: Izraditi dvogodišnji-trogodišnji plan za ljudske resurse

Glavni administrator treba da bude odgovoran za izradu dvogodišnjeg – trogodišnjeg plana za ljudske resurse uz dogovor sagradonačelnikom, stariješinama organa i drugim odgovornim licima. Svrha ovog plana jeste da se predvidi broj ljudi i vrste vještina koji su

potrebni lokalnoj upravi kako bi se nastavilo sa pružanjem usluga visokog kvaliteta građanima i kako bi se postigli strateški ciljevi prijestonice.

Očekuje se da će glavnom administratoru pomoći u izradi plana za kadrove pružiti Uprava za kadrove i/ili Zajednica opština kroz obuku, zajedno sa standardnim formatom i smjernicama za planiranje kadrova.

Pretpostavlja se da plan treba razvijati svake 3-4 godine, da ga treba godišnje ažurirati u zavisnosti od značajnih promjena budžeta, opštinskih vlasti i funkcija i kadrovskog okruženja.

Preporuka 2.1.3: Godišnji izvještaj o ljudskim resursima za Skupštinu prijestonice

Glavni administrator treba da bude odgovoran za pripremu godišnjeg izvještaja za Skupštinu prijestonice koji treba da informiše odbornike o glavnim trendovima u vezi sa troškovima obuke kadrova za obavljanje određenih poslova, troškovima zapošljavanja i pratećim troškovima. Izvještaj treba da bude jednostavan i da sadrži tabelu, kao što je to slučaj sa primjerom koji je dat u glavnom izvještaju.

Izvještaj o ljudskim resursima može da bude samostalni izvještaj za Skupštinu ili može da bude uključen u godišnji izvještaj gradonačelnika. Izvještaj o ljudskim resursima treba da sadrži teksualni dio koji povezuje osnovne podatke iz tabele sa planom za ljudske resurse i da pojasni da li je plan usmjeren ka implementaciji ili ne kao i da navede sve razloge za bilo kakva odstupanja.

2.2 Zapošljavanje i odabir kandidata – preporuke

Preporuka 2.2.1: Usvojiti sopstvene procedure i politike zapošljavanja

Prijestonica, predvođena glavnim administratorom, treba da razvije sopstvene procedure za zapošljavanje novih kadrova u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima. Procedura treba da bude zasnovana na modelu koji će razviti Zajednica opština i Uprava za kadrove.

Procedura treba da pojasni svaki korak u procesu zapošljavanja, kao i da precizira uloge lokalnih zvaničnika u čitavom procesu, i nju formalno treba da usvoji gradonačelnik.

Proceduru treba da prilagodi, u odnosu na predloženi model, sekretar Sekretarijata za lokalnu samoupravu u dogовору sa gradonačelnikom istariješinama organa.

Preporuka 2.2.2: Treba ispitati šta se sve može uraditi sa poslovima na pola radnog vremena, kada je u pitanju podjela jednog posla na više zaposlenih, kao i drugi oblici fleksibilnog zaposlenja.

Glavni administrator i sekretar Sekretarijata treba da istraže opcije za fleksibilnije zaposlenje kada se pojavi slobodno radno mjesto. To je sa ciljem da se omogući fleksibilniji pristup prilikom zapošljavanja visoko kvalifikovanih pojedinaca sa posebnim znanjima koje je teško naći. U konkretnom slučaju, zaposlenje na pola radnog vremena može biti atraktivna ponuda za žene sa malom djecom.

Preporuka 2.2.3: Treba oglasiti slobodna radna mjesta što je šire moguće i aktivno tražiti kandidate iz drugih opština

Kada se oglašava slobodno radno mjesto, službenik za kadrovska pitanja treba da se postara da se to slobodno radno mjesto oglasi što je šire moguće kako bi bilo siguran da psotoji veća šansa da će se naći najkvalifikovanija osoba za taj posao. Koliko god je to moguće treba koristiti elektronsku poštu radi povezivanja sa kontakt osobama, internet stranicu na kojima se oglašavaju poslovi i, ukoliko je izrađena, internet stranicu Zajednice opština radi pružanja informacija o slobodnim radnim mjestima.

Preporuka 2.2.4: Za slobodna radna mjesta na neodređeno vrijeme istražiti mogućnost da se obuče postojeći radnici za više pozicije, umjesto da se traga za ljudima sa formalnim kvalifikacijama.

Tamo gdje je neko radno mjesto upražnjeno već duže vrijeme, glavni administrator i/ili sekretar Sekretarijata treba da istraže mogućnosti obučavanja postojećih kadrova da steknu potrebne vještine ili reorganizovati dati posao tako da dvoje ili više nisko kvalifikovanih ljudi može da obavlja postojeće zadatke.

2.3 Obuka i razvoj ljudskih resursa – preporuke

Preporuka 2.3.1: Dodijeliti funkciju koordinacije obuke glavnom administratoru.

Odluku o organizaciji treba revidirati tako da glavni administrator ima sljedeće odgovornosti:

- „Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju pripremanja plana obuke u dogовору са градоначелником и старијећинама органа, чиме се пружају могућности за обуком и развојем лудских ресурса неопходним за све запослене у току предстојеће године, као и за буџет за реализацију плана“.
- „Glavni administrator je odgovoran за координацију спровођења плана обuke, укључујући и информисање старијећина органа о одговарајућим екстремим могућностима за обуком, као и за организовањем обuke и развојним шансама за запослене у пријестоници где је то могуће применити“.

Preporuka 2.3.2: Izdvojiti буџет за обuku (око 2% трошкова зараде) и наћи начине да се он потроши у складу са потребама за обуком

Градоначелник треба да укључи предложен износ у буџет пријестонице за потребе обuke запослених и да повезује овај износ са годишњим планом обuke и буџетом који припрема главни administrator.

Preporuka 2.3.3: Procjena потреба за обуком треба да буде заснована на планирању лудских ресурса и очени радног учинка.

Главни administrator треба да координира припрему анализе потреба за обуком на основу потреба идентификованих у плану за лудске ресурсе и на основу потреба за обуком идентификованих кроз очену радних учинака. Предпоставка је да једноставну методологију за извођење анализе потреба за обуком треба да спроведе Задједница општина, што треба да буде подржано једним курсом обuke.

Preporuka 2.3.4: Izraditi план обuke koji je zasnovan na потребама za obukom.

Главни administrator треба да изради план обuke у близкој сарадњи са градоначелником и старијећинама органа. Овај план треба да буде заснован на налазима Анализе потреба за обуком и треба да се наслони на прилике које постоје у земљи за пруžanjem обuke. Тамо где је обука потребна али nije доступна, главни administrator треба да обезбједи адекватну обуку која одговара потребама општине. Главни administrator такође треба да буде у контакту са сусједним општинама и да истражи могућности за организовањем задједничке обuke тамо где су потребе задједничке.

Предпоставка је да ће Задједница општина израдити формат и смјернице за припрему плана обuke и да ће то исратити са курсом обuke за one који су одговорни за израду плана обuke.

Preporuka 2.3.5: Izraditi програм обuke за приправнике

Главни administrator треба да, у договору са градоначелником и старијећинама органа, припреми програм обuke за приправнике које запошљава пријестоница. Ово је законска обавеза која може да помогне да се задовоље будуће потребе пријестонице за лудским ресурсима.

Preporuka 2.3.6: Obezbijediti da svi zaposleni imaju neki oblik obuke ili priliku za profesionalnim razvojem najmanje jednom u tri godine.

Glavni administrator treba da obezbijedi da planovi obuke odgovaraju potrebama zaposlenih u prijestonici. Prema Zakonu, državni službenici i namještenci imaju obavezu da pohađaju obuke, tako da planovi obuke treba da obezbijede da se ova zakonska obaveza poštuje.

2.4 Upravljanje radnim učinkom – preporuka

Preporuka 2.4.1: Dodijeliti odgovornosti za nadgledanje i koordinaciju procesa upravljanja učinkom rada glavnem administratoru.

Odluku o organizaciji treba revidirati tako da obuhvati i sljedeći stav:

- „Glavni administrator je odgovoran za nadgledanje i koordinaciju procesa upravljanja radnim učinkom“.

Preporuka 2.4.2: Formalno usvojiti procedure za upravljanje radnim učinkom

Glavni administrator u dogovoru sa gradonačelnikom i stariješinama organ treba da prilagodi procedure koje su date kao model, a koje treba da izradi Uprava za kadrove i Zajednica opština kako bi ih prijestonica sprovela. Predložene procedure treba da budu usvojene formalno od strane predsjednika opštine.

Preporuka 2.4.3: Obezbijediti da svi zaposleni na rukovodećim pozicijama, uključujući igradonačelnika, glavnog administratora i sekretara prođu obuku za upravljanje radnim učinkom.

Gradonačelnik uz pomoć glavnog administratora treba da obezbijedi da zaposleni na rukovodećim položajima pohađaju obuku iz upravljanja radnim učinkom koju će organizovati Zajednica opština i Uprava za kadrove. To će osigurati da rukovodioci imaju adekvatnu obuku potrebnu za vršenje dužnosti kada je u pitanju upravljanje radnim učinkom.

Preporuka 2.4.4: Odrediti jednu osobu koja će imati intenzivniju obuku u upravljanju radnim učinkom („Mentor za upravljanje radnim učinkom“).

Glavni administrator, uz odobrenje gradonačelnika, treba da imenuje jednu osobu u prijestonici koja treba da bude mentor i savjetnik ostalom rukovodećem kadru. Ova osoba treba i sama da bude na poziciji rukovodioca i da bude zainteresovana da nauči više o upravljanju radnim učinkom. Od te osobe će se očekivati da pohađa intenzivniju obuku o upravljanju radnim učinkom u odnosu na ostale zaposlene i stoga će se od nje očekivati da pruži podršku i da savjete kolegama.

Preporuka 2.4.5: Uvesti proces upravljanja radnim učinkom za sve zaposlene i dati jedan opšti uvod.

Mentor za upravljanje radnim učinkom, uz pomoć glavnog administratora, treba da organizuje obuku u vidu radionice za sve zaposlene i da objasni kako funkcioniše proces upravljanja radnim učinkom i šta će se očekivati od zaposlenih da učine. Od Zajednice opština i Uprave za kadrove se očekuje da obezbijede obuku i daju osnovne smjernice za uvođenje ovog procesa.

2.5 Administrativno- kadrovski poslovi – preporuke

Preporuka 2.5.1: Administrativno-kadrovske poslove ostaju u okviru Sekretarijata

Administrativno-kadrovske poslove treba da ostanu tamo gdje se sada i nalaze - u okviru Jedinice za kadrove u Sekretarijatu.

Preporuka 2.5.2: Prebaciti odgovornost za obuku i profesionalni razvoj sa Sekretarijata za lokalnu samoupravu

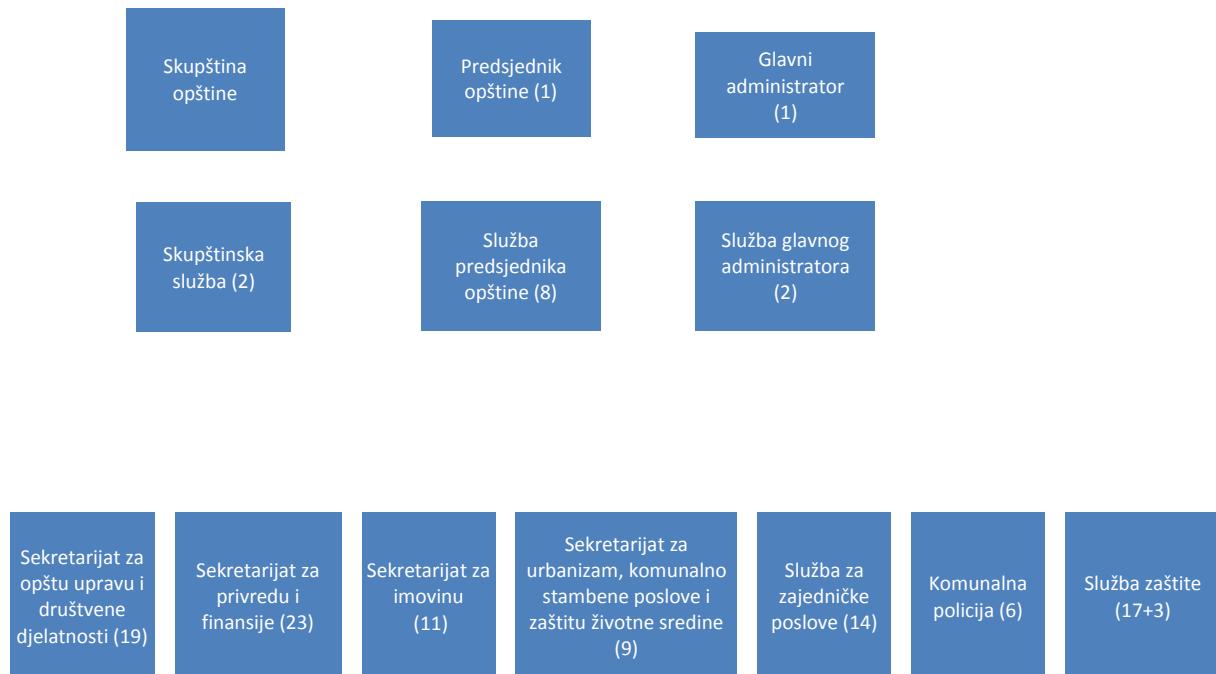
Kao što je predloženo u prethodnom tekstu, glavni administrator treba da bude odgovoran za koordiniranje obuke i aktivnosti profesionalnog razvoja. Stoga, Odluku o organizaciji treba dopuniti tako da ova odgovornost ne bude više pod Sekretarijatom.

Preporuka 2.5.3: Ispitati isplativost veće upotrebe informacione tehnologije (kompjutera) u upravljanju ljudskim resursima (i u drugim funkcijama, gdje je to primjenljivo).

Glavni administrator, uz podršku sekretara za opštu upravu i društvene poslove i šefa jedinice za budžet i finansije, treba da ispita koje sve mogućnosti postoje da se kompjuterizuje upravljanje podacima koji se tiču zaposlenih. Troškovi sistema informacione tehnologije se smanjuju, tako da je za očekivati da kompjuterizovanje ovog dijela sistema opštine bude zaista korisno bez obzira na to da li će se samo taj dio sistema kompjuterizovati ili će se to desiti u paketu sa širom kompjuterizacijom administrativnih sistema.

Opština Danilovgrad

Postojeća organizaciona struktura



Opis	Godina	Vrijednost	Komentar
Broj stanovnika	2011	18.472	Podaci popisa
Promjena broja stanovnika	2003 – 2011	+12%	Podaci popisa
Rashodi opštine	2010.	€2.4m	Izvještaj MUP-a
Rashodi opštine po osobi	2010	€127	Finansijski izvještaj/ popis 2011.
Broj zaposlenih (lokalna uprava)	2010	115	Izvještaj MUP-a
VIŠAK/deficit (Izvještaj MUP-a)	2010	/	Izvještaj MUP-a
Broj nedavno zaposlenih (prošla godina)	2011	/	Podaci iz razgovora
Broj odlazećih/koji se penzionišu	2011	/	Podaci iz razgovora
Broj zaposlenih (podaci iz razgovora)	2011	116	Podaci iz razgovora
Budžet za obuku (41393)	2010	€3.208	Finansijski izvještaj

Rezime nalaza

1.1 Upravljanje ljudskim resursima

Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima dodijeljene su Odjeljenju za opšte poslove u okviru Sekretarijata za opštu upravu i društvene djelatnosti. Akt o sistematizaciji ovog Sekretarijata predviđa dvije pozicije za višeg savjetnika III za upravljanje ljudskim resursima i višeg savjetnika II za centralnu kadrovsku evidenciju.

1.2 Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa se trenutno ne sprovodi, niti je to predviđeno Odlukom o organizaciji.

1.3 Zapošljavanje i odabir kandidata

Odgovornost za oglašavanje slobodnih radnih mesta i rukovođenje procesom zapošljavanja povjereni su Sekretarijatu za opštu upravu i društvene poslove. Ne postoji pisana opštinska procedura za postupak zapošljavanja kao cjeline. U praksi Sekretarijat aktivno učestvuje u prijemu prijava za posao, odabiru kandidata, kreiranju liste kandidata i formiranjem komisije za odabir kandidata u skladu sa Zakonom o državnim službenicima.

1.4 Obuka i razvoj ljudskih resursa

Prema Odluci o organizaciji, priprema progama za profesionalno usavršavanje državnih službenika povjerena je glavnom administratoru. Ovi zadaci se trenutno ne izvršavaju. Postojeći budžet za obuku i razvoj kadrova u ovoj opštini iznosi €3.208.

1.5 Upravljanje radnim učinkom

Sistem vrednovanja učinaka rada koji su predložile centralne vlasti još uvek nije uveden.

PREPORUKE ZA OPŠTINU DANILOVGRAD

2.1 Planiranje ljudskih resursa – preporuke

Preporuka 2.1.1: Dodijeliti odgovornost za planiranje ljudskih resursa glavnom administratoru.

Treba revidirati Odluku o organizaciji tako da ona obuhvati sljedeće odgovornosti glavnog administratora:

- Glavni administrator je dužan da u dogовору и сарадњи са свим старијшинама органа припреми план за лудске ресурсе који се затим дaje предсједнику општине на одобрење;
- Glavni administrator je одговоран за координацију имплементације плана за кадрове;
- Glavni administrator je одговоран за подношење годишnjeg извјештая предсједнику општине о томе колико се напредовало у спровођењу плана за лудске ресурсе.

Preporuka 2.1.2: Izraditi dvogodišnji-trogodišnji plan za ljudske resurse

Glavni administrator treba да буде одговоран за израду двогодишњег – трогодишњег плана за лудске ресурсе уз договор са предсједником општине, старијшинама органа и другим одговорним лицима. Сврха овог плана јесте да се предвиди број људи и врсте вјештина који су потребни локалној управи како би се наставило са пружањем услуга високог квалитета грађанима и како би се постигли стратешки циљеви општине.

Очекује се да ће главном администратору помоћ у изради плана за кадрове пружити Управа за кадрове и/или Задједница општина кроз обuku, zajedno са стандардним форматом и смјерницама за планирање лудских ресурса.

Pretpostavlja se da plan treba razvijati svake 3-4 godine, da ga treba godišnje ažurirati u zavisnosti od značajnih promjena budžeta, opštinskih vlasti i funkcija i kadrovskog okruženja.

Preporuka 2.1.3: Godišnji izvještaj o kadrovima za Skupštinu opštine

Glavni administrator treba da bude odgovoran za pripremu godišnjeg izvještaja za Skupštinu opštine koji treba da informiše odbornike o glavnim trendovima u vezi sa troškovima obuke kadrova za obavljanje određenih poslova, troškovima zapošljavanja i pratećim troškovima. Izvještaj treba da bude jednostavan i da sadrži tabelu, kao što je to slučaj sa primjerom koji je dat u glavnom izvještaju.

Izvještaj o kadrovima može da bude samostalni izvještaj za Skupštinu ili može da bude uključen u godišnji izvještaj predsjednika opštine. Izvještaj o kadrovima treba da sadrži tekstualni dio koji povezuje osnovne podatke iz tabele sa opštinskim planom za ljudske resurse i da pojasni da li je plan usmjeren ka implementaciji ili ne kao i da navede sve razloge za bilo kakva odstupanja.

2.2 Zapošljavanje i odabir kandidata – preporuke

Preporuka 2.2.1: Usvojiti sopstvene procedure i politike zapošljavanja

Opština, predvođena glavnim administratorom, treba da razvije sopstvene procedure za zapošljavanje novih kadrova u skladu sa Zakonom o državnim službenicima. Procedura treba da bude zasnovana na modelu koji će razviti Zajednica opština i Uprava za kadrove.

Procedura treba da pojasni svaki korak u procesu zapošljavanja, kao i da precizira uloge lokalnih zvaničnika u čitavom procesu, i nju formalno treba da usvoji predsjednik opštine.

Proceduru treba da prilagodi, u odnosu na predloženi model, sekretar Sekretarijata za lokalnu samoupravu u dogовору са предсједником општине и старијешинама органа.

Preporuka 2.2.2: Treba ispitati šta se sve može uraditi sa poslovima na polu radnog vremena, kada je u pitanju podjela jednog posla na više zaposlenih, kao i drugi oblici fleksibilnog zaposlenja.

Glavni administrator i sekretar Sekretarijata treba da istraže opcije za fleksibilnije zaposlenje kada se pojavi slobodno radno mjesto. To je sa ciljem da se omogući fleksibilniji pristup prilikom zapošljavanja visoko kvalifikovanih pojedinaca sa posebnim znanjima koje je teško naći. U konkretnom slučaju, zaposlenje na polu radnog vremena može biti atraktivna ponuda za žene sa malom djecom.

Preporuka 2.2.3: Treba oglasiti slobodna radna mjesta što je šire moguće i aktivno tražiti kandidate iz drugih opština

Kada se oglašava slobodno radno mjesto, službenik za kadrovska pitanja treba da se postara da se to slobodno radno mjesto oglasi što je šire moguće kako bi bilo siguran da psotoji veća šansa da će se naći najkvalifikovanija osoba za taj posao. Koliko god je to moguće treba koristiti elektronsku poštu radi povezivanja sa kontakt osobama, internet stranice na kojima se oglašavaju poslovi i, ukoliko je izrađena, internet stranicu Zajednice opština radi pružanja informacija o slobodnim radnim mjestima.

Preporuka 2.2.4: Za zaposlenje na neodređeno istražiti mogućnost da se obuče postojeći radnici za više pozicije, umjesto da se traga za ljudima sa formalnim kvalifikacijama.

Tamo gdje je neko radno mjesto upražnjeno već duže vrijeme, glavni administrator i/ili sekretar treba da istraže mogućnosti obučavanja postojećih kadrova da steknu potrebne vještine ili reorganizovati dati posao tako da dvoje ili više nisko kvalifikovanih ljudi može da obavlja postojeće zadatke.

2.3 Obuka i razvoj ljudskih resursa – preporuke

Preporuka 2.3.1: Dodijeliti funkciju koordinacije obuke glavnom administratoru.

Odluku o organizaciji treba revidirati tako da glavni administrator ima sljedeće odgovornosti:

- „Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju pripremanja plana obuke u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa, čime se pružaju mogućnosti za obukom i razvojem kadrova neophodnim za sve zaposlene u toku predstojeće godine, kao i za budžet za realizaciju plana“.
- „Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju sprovođenja plana obuke, uključujući i informisanje stariješina organa o odgovarajućim eksternim mogućnostima za obukom, kao i za organizovanjem obuke i razvojnim šansama za zaposlene u opštini gdje je to primjenljivo“.

Preporuka 2.3.2: Uspostaviti budžet za obuku (oko 2% troškova zarade) i naći načine da se on potroši u skladu sa potrebama za obukom

Predsjednik opštine treba da uključi predloženi iznos u opštinski budžet za potrebe obuke zaposlenih i da povezuje ovaj iznos sa godišnjim planom obuke i budžetom koji priprema glavni administrator.

Preporuka 2.3.3: Procjena potreba za obukom treba da bude zasnovana na planiranju ljudskih resursa i ocjeni radnog učinka.

Glavni administrator treba da koordinira pripremu analize potreba za obukom na osnovu potreba identifikovanih u planu za ljudske resurse i na osnovu potreba za obukom identifikovanih kroz ocjenu radnog učinka. Pretpostavka je da jednostavnu metodologiju za izvođenje analize potreba za obukom treba da sproveđe Zajednica opština, što treba da bude podržano jednim kursom obuke.

Preporuka 2.3.4: Izraditi plan obuke koji je zasnovan na potrebama za obukom.

Glavni administrator treba da izradi plan obuke u bliskoj saradnji sa predsjednikom opštine i stariješinama organa. Ovaj plan treba da bude zasnovan na nalazima Analize potreba za obukom i treba da se nasloni na prilike koje postoje u zemlji za pružanjem obuke. Tamo gdje je obuka potrebna ali nije dostupna, glavni administrator treba da obezbijedi adekvatnu obuku koja odgovara potrebama opštine. Glavni administrator takođe treba da bude u kontaktu sa susjednim opštinama i da istraži mogućnosti za organizovanjem zajedničke obuke tamo gdje su potrebe zajedničke.

Pretpostavka je da će Zajednica opština izraditi format i smjernice za pripremu plana obuke i da će to ispratiti sa kursom obuke za one koji su odgovorni za izradu plana obuke.

Preporuka 2.3.5: Izraditi program obuke za pripravnike

Glavni administrator treba da, u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa, pripremi program obuke za pripravnike koje zapošljava opština. Ovo je zakonska obaveza koja može da pomogne da se zadovolje buduće potrebe opštine za ljudskim resursima.

Preporuka 2.3.6: Obezbijediti da svi zaposleni imaju neki oblik obuke ili priliku za profesionalnim razvojem najmanje jednom u tri godine.

Glavni administrator treba da obezbijedi da planovi obuke odgovaraju potrebama zaposlenih u opštini. Prema Zakonu, državni službenici i namještenci imaju obavezu da pohađaju obuke, tako da planovi obuke treba da obezbijede da se ova zakonska obaveza poštuje.

2.4 Upravljanje radnim učinkom – preporuka

Preporuka 2.4.1: Dodijeliti odgovornosti za nadgledanje i koordinaciju procesa upravljanja učinkom rada glavnom administratoru.

Odluku o organizaciji treba revidirati tako da obuhvati i sljedeći stav:

- „Glavni administrator je odgovoran za nadgledanje i koordinaciju procesa upravljanja radnim učinkom“.

Preporuka 2.4.2: Formalno usvojiti procedure za upravljanje radnim učinkom

Glavni administrator u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa treba da prilagodi procedure koje su date kao model, a koje treba da izradi Uprava za kadrove i Zajednica opština kako bi ih opština primjenila. Predložene procedure treba da budu usvojene formalno od strane predsjednika opštine.

Preporuka 2.4.3: Obezbijediti da svi zaposleni na rukovodećim pozicijama, uključujući i predsjednika opštine, glavnog administratora i sekretara prođu obuku za upravljanje radnim učincima.

Predsjednik opštine uz pomoć glavnog administratora treba da obezbijedi da zaposleni na rukovodećim položajima pohađaju obuku iz upravljanja radnim učinkom koju će organizovati Zajednica opština i Uprava za kadrove. To će osigurati da rukovodiovi imaju adekvatnu obuku potrebnu za vršenje dužnosti kada je u pitanju upravljanje radnim učinkom.

Preporuka 2.4.4: Odrediti jednu osobu koja će imati intenzivniju obuku u upravljanju radnim učinkom („Mentor za upravljanje radnim učinkom“).

Glavni administrator, uz odobrenje predsjednika opštine, treba da imenuje jednu osobu u opštini koja treba da bude mentor i savjetnik ostalom rukovodećem kadru. Ova osoba treba i sama da bude na poziciji rukovodioca i da bude zainteresovana da nauči više o upravljanju radnim učinkom. Od te osobe će se očekivati da pohađa intenzivniju obuku o upravljanju radnim učinkom u odnosu na ostale zaposlene i stoga će se od nje očekivati da pruži podršku i da savjete kolegama.

Preporuka 2.4.5: Uvesti proces upravljanja radnim učinkom za sve zaposlene i dati jedan opšti uvod.

Mentor za upravljanje radnim učinkom, uz pomoć glavnog administratora, treba da organizuje obuku u vidu radionice za sve zaposlene i da objasni kako funkcioniše proces upravljanja radnim učinkom i šta će se očekivati od zaposlenih da učine. Od Zajednice opština i Uprave za kadrove se očekuje da obezbijede obuku i daju osnovne smjernice za uvođenje ovog procesa.

2.5 Administrativno-kadrovske poslove – preporuke

Preporuka 2.5.1: Administrativno-kadrovski poslovi ostaju u okviru Sekretarijata

Administrativno-kadrovske poslove treba da ostanu tamo gdje se sada i nalaze - u okviru Sekretarijata.

Preporuka 2.5.2: Ispitati isplativost veće upotrebe informacione tehnologije (kompjutera) u upravljanju ljudskim resursima (i u drugim funkcijama, gdje je to primjenljivo).

Glavni administrator, uz pomoć sekretara za lokalnu upravu i šefa jedinice za budžet i finansije, treba da ispita koje sve mogućnosti postoje da se kompjuterizuje upravljanje podacima koji se tiču zaposlenih. Troškovi sistema informacione tehnologije se smanjuju, tako da je za očekivati da kompjuterizovanje ovog dijela sistema opštine bude zaista korisno bez obzira na to da li će se samo taj dio sistema kompjuterizovati ili će se to desiti u paketu sa širom kompjuterizacijom administrativnih sistema.

Opština Herceg Novi

Postojeća organizaciona struktura



Opis	Godina	Vrijednost	Komentar
Broj stanovnika	2011	30.864	Podaci popisa
Promjena broja stanovnika	2003 – 2011	-7%	Podaci popisa
Rashodi opštine	2010	€8.8m	Izvještaj MUP-a
Rashodi opštine po osobi	2010	€284	Finansijski izvještaj/popis 2011.
Broj zaposlenih (lokalna uprava)	2010	237	Izvještaj MUP-a
Vlšak/deficit (Izvještaj MUP-a)	2010	33	Izvještaj MUP-a
Broj nedavno zaposlenih (prošla godina)	2011	/	Podaci iz razgovora
Broj odlazećih/koji se penzionisu	2011	17	Podaci iz razgovora
Broj zaposlenih (podaci iz razgovora)	2011	212	Podaci iz razgovora
Budžet za obuku (41393)	2010	No data	Podaci iz razgovora

Rezime nalaza

1.1 Upravljanje ljudskim resursima

Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima dodijeljene su Sekretarijatu za opštu upravu i društvene djelatnosti.

1.2 Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa se trenutno ne sprovodi, niti je to predviđeno Odlukom o organizaciji.

1.3 Zapošljavanje i odabir kandidata

Odgovornost za oglašavanje slobodnih radnih mjesta i rukovođenje procesom zapošljavanja povjereni su Sekretarijatu za opštu upravu i društvene djelatnosti. Ne postoji pisana opštinska procedura za postupak zapošljavanja kao cjeline. U praksi Sekretariat aktivno učestvuje u prijemu prijava za posao, odabiru kandidata, kreiranju liste kandidata i formiranju komisije za odabir kandidata u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima.

1.4 Obuka i razvoj ljudskih resursa

Prema Odluci o organizaciji, obuka i razvoj ljudskih resursa su dodijeljeni glavnom administratoru i ona predviđa pripremu programa za profesionalno usavršavanje državnih službenika i pripravnika, i nadgledanje implementacije obuke i razvoja ljudskih resursa. Ovi zadaci se trenutno ne izvršavaju, jer je nova Odluka o organizaciji stupila na snagu u septembru 2011.g. Ne postoje podaci o postojećem budžetu za obuku i razvoj u ovoj opštini.

1.5 Upravljanje radnim učinkom

Sistem vrednovanja učinaka rada koji su predložile centralne vlasti je uveden prije dvije godine, ali sistem nije dobro funkcionisao zbog nedostatka realne evaluacije. U to vrijeme funkcija nadgledanja ocjenjivanja radnih učinaka bila je pod Sekretarijatom. Sada, prema Odluci o organizaciji ona je pod glavnim administratorom.

PREPORUKE ZA OPŠTINU HERCEG NOVI

2.1 Planiranje ljudskih resursa – preporuke

Preporuka 2.1.1: Dodijeliti odgovornost za planiranje ljudskih resursa glavnom administratoru.

Treba revidirati Odluku o organizaciji tako da ona obuhvati sljedeće odgovornosti glavnog administratora:

- Glavni administrator je dužan da u dogовору и сарадњи са свим старијшинама органа припреми план за лудске ресурсе који се затим дaje предсједнику општине на одобрење;
- Glavni administrator je одговоран за координацију реализације плана за лудске ресурсе;
- Glavni administrator je одговоран за подношење годишњег извјештая предсједнику општине о томе колико се напредовало у спровођењу плана за лудске ресурсе.

Preporuka 2.1.2: Izraditi dvogodišnji-trogodišnji plan za ljudske resurse

Glavni administrator treba да буде одговоран за израду dvogodišnjeg – trogodišnjeg plana за ljudske resurse uz dogovor sa предсједником општине, старијшинама органа и другим одговорним лицима. Svrha ovog plana jest da se predviđi broj ljudi i vrste vještina koji su potrebni lokalnoj upravi kako bi se nastavilo sa pružanjem usluga visokog kvaliteta građanima i kako bi se postigli strateški ciljevi opštine.

Očekuje se da će glavnem administratoru pomoći u izradi plana za ljudske resurse pružiti Uprava za kadrove i/ili Zajednica opština kroz obuku, zajedno sa standardnim formatom i smjernicama za planiranje ljudskih resursa.

Pretpostavlja se da plan treba razvijati svake 3-4 godine, da ga treba godišnje ažurirati u zavisnosti od značajnih promjena budžeta, opštinskih vlasti i funkcija i kadrovskog okruženja.

Preporuka 2.1.3: Godišnji izvještaj o kadrovima za Skupštinu opštine

Glavni administrator treba da bude odgovoran za pripremu godišnjeg izvještaja za Skupštinu opštine koji treba da informiše odbornike o glavnim trendovima u vezi sa troškovima obuke kadrova za obavljanje određenih poslova, troškovima zapošljavanja i pratećim troškovima. Izvještaj treba da bude jednostavan i da sadrži tabelu, kao što je to slučaj sa primjerom koji je dat u glavnem izvještaju.

Izvještaj o kadrovima može da bude samostalni izvještaj za Skupštinu ili može da bude uključen u godišnji izvještaj predsjednika opštine. Izvještaj o kadrovima treba da sadrži tekstualni dio koji povezuje osnovne podatke iz tabele sa opštinskim planom ljudske resurse i da pojasni da li je plan usmjeren ka implementaciji ili ne kao i da navede sve razloge za bilo kakva odstupanja.

2.2 Zapоšljavanje i odabir kandidata – preporuke

Preporuka 2.2.1: Usvojiti sopstvene procedure i politike zapošljavanja

Opština, predvođena glavnim administratorom, treba da razvije sopstvene procedure za zapošljavanje novih kadrova u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima. Procedura treba da bude zasnovana na modelu koji će razviti Zajednica opština i Uprava za kadrove.

Procedura treba da pojasni svaki korak u procesu zapošljavanja, kao i da precizira uloge lokalnih zvaničnika u čitavom procesu, i nju formalno treba da usvoji predsjednik opštine.

Proceduru treba da prilagodi u odnosu na predloženi model sekretar Sekretarijata za lokalnu samoupravu u dogовору са предсједником општине и старијешина органа.

Preporuka 2.2.2: Treba ispitati šta se sve može uraditi sa poslovima na pola radnog vremena, kada je u pitanju podjela jednog posla na više zasposlenih, kao i drugi oblici fleksibilnog zaposlenja.

Glavni administrator i sekretar Sekretarijata treba da istraže opcije za fleksibilnije zaposlenje kada se pojavi slobodno radno mjesto. To je sa ciljem da se omogući fleksibilniji pristup prilikom zapošljavanja visoko kvalifikovanih pojedinaca sa posebnim znanjima koje je teško naći. U konkretnom slučaju, zaposlenje na pola radnog vremena može biti atraktivna ponuda za žene sa malom djecom.

Preporuka 2.2.3: Treba oglasiti slobodna radna mjesta što je šire moguće i aktivno tražiti kandidate iz drugih opština

Kada se oglašava slobodno radno mjesto, službenik za kadrovska pitanja treba da se postara da se to slobodno radno mjesto oglaši što je šire moguće kako bi bilo siguran da psotoji veća šansa da će se naći najkvalifikovana osoba za taj posao. Koliko god je to moguće treba koristiti elektronsku poštu radi povezivanja sa kontakt osobama, internet stranice na kojima se oglašavaju poslovi i, ukoliko je izrađena, internet stranicu Zajednice opština radi pružanja informacija o slobodnim radnim mjestima.

Preporuka 2.2.4: Za zaposlenje na neodređeno istražiti mogućnost da se obuče postojeći radnici za više pozicije, umjesto da se traga za ljudima sa formalnim kvalifikacijama.

Tamo gdje je neko radno mjesto upražnjeno već duže vrijeme, glavni administrator i/ili sekretar treba da istraže mogućnosti obučavanja postojećih kadrova da streknu potrebne

vještine ili reorganizovati dati posao tako da dvoje ili više nisko kvalifikovanih ljudi može da obavlja postojeće zadatke.

2.3 Obuka i razvoj ljudskih resursa– preporuke

Preporuka 2.3.1: Uspostaviti budžet za obuku (oko 2% troškova zarade) i naći načine da se on potroši u skladu sa potrebama za obukom

Predsjednik opštine treba da uključi predloženi iznos u opštinski budžet za potrebe obuke zaposlenih i da povezuje ovaj iznos sa godišnjim planom obuke i budžetom koji priprema glavni administrator.

Preporuka 2.3.2: Procjena potreba za obukom treba da bude zasnovana na planiranju ljudskih resursa i ocjeni radnih učinaka.

Glavni administrator treba da koordinira pripremu analize potreba za obukom na osnovu potreba identifikovanih u planu za ljudske resurse i na osnovu potreba za obukom identifikovanih kroz ocjenu radnog učinka. Prepostavka je da jednostavnu metodologiju za izvođenje analize potreba za obukom treba da sproveđe Zajednica opština, što treba da bude podržano jednim kursem obuke.

Preporuka 2.3.3: Izraditi plan obuke koji je zasnovan na potrebama za obukom.

Glavni administrator treba da izradi plan obuke u bliskoj saradnji sa predsjednikom opštine i stariješinama organa. Ovaj plan treba da bude zasnovan na nalazima Analize potreba za obukom i treba da se nasloni na prilike koje postoje u zemlji za pružanjem obuke. Tamo gdje je obuka potrebna ali nije dostupna, glavni administrator treba da obezbijedi adekvatnu obuku koja odgovara potrebama opštine. Glavni administrator takođe treba da bude u kontaktu sa susjednim opštinama i da istraži mogućnosti za organizovanjem zajedničke obuke tamo gdje su potrebe zajedničke.

Prepostavka je da će Zajednica opština izraditi format i smjernice za pripremu plana obuke i da će to ispratiti sa kursem obuke za one koji su odgovorni za izradu plana obuke.

Preporuka 2.3.4: Izraditi program obuke za pripravnike

Glavni administrator treba da, u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa, pripremi program obuke za pripravnike koje zapošljava opština. Ovo je zakonska obaveza koja može da pomogne da se zadovolje buduće potrebe opštine za ljudskim resursima.

Preporuka 2.3.5: Obezbijediti da svi zaposleni imaju neki oblik obuke ili priliku za profesionalnim razvojem najmanje jednom u tri godine.

Glavni administrator treba da obezbijedi da planovi obuke odgovaraju potrebama zaposlenih u opštini. Prema Zakonu, državni službenici i namještenci imaju obavezu da pohađaju obuke, tako da planovi obuke treba da obezbijede da se ova zakonska obaveza poštuje.

2.4 Upravljanje radnim učinkom – preporuka

Preporuka 2.4.1: Formalno usvojiti procedure za upravljanje radnim učinkom

Glavni administrator u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa treba da prilagodi procedure koje su date kao model, a koje treba da izradi Uprava za kadrove i Zajednica opština kako bi ih opština primjenila. Usvojene procedure treba da budu usvojene formalno od strane predsjednika opštine.

Preporuka 2.4.2: Obezbijediti da svi zaposleni na rukovodećim pozicijama, uključujući i predsjednika opštine, glavnog administratora i sekretara prođu obuku za upravljanje radnim učincima.

Predsjednik opštine uz pomoć glavnog administratora treba da obezbijedi da zaposleni na rukovodećim položajima pohađaju obuku iz upravljanja radnim učinkom koju će

organizovati Zajednica opština i Uprava za kadrove. To će osigurati da rukovodioci imaju adekvatnu obuku potrebnu za vršenje dužnosti kada je u pitanju upravljanje radnim učinkom.

Preporuka 2.4.3: Podržati lokalnog zaposlenog u kancelariji glavnog administratora da se obuči za mentora za upravljanje radnim učinkom kako bi mogao da da podršku i smjernice ostalim rukovodicima u upavljanju ljudskim resursima

Od te osobe se očekuje da pohađa intenzivniju obuku o upravljanju radnim učinkom u odnosu na ostalo osoblje i stoga će se od nje očekivati da pruži podršku i da savjete kolegama.

Preporuka 2.4.4: Uvesti proces upravljanja radnim učinkom za sve zaposlene i dati jedan opšti uvod.

Mentor za upravljanje radnim učinkom, uz pomoć glavnog administratora, treba da organizuje obuku u vidu radionice za sve zaposlene i da objasni kako funkcioniše proces upravljanja radnim učinkom i šta će se očekivati od zaposlenih da učine. Od Zajednice opština i Uprave za kadrove se očekuje da obezbijede obuku i daju osnovne smjernice za uvođenje ovog procesa.

2.5 Administrativno-kadrovske poslove – preporuke

Preporuka 2.5.1: Administrativno-kadrovske poslove ostaju u okviru Sekretarijata
Administrativno-kadrovske poslove treba da ostanu u okviru Sekretarijata.

Preporuka 2.5.2: Imenovati drugu osobu iz kancelarije glavnog administratora koja će biti podrška opštinskom službeniku nadležnom za upravljanje ljudskim resursima i koja će učestvovati u obuci vezanoj za upravljanje radnim učincima.

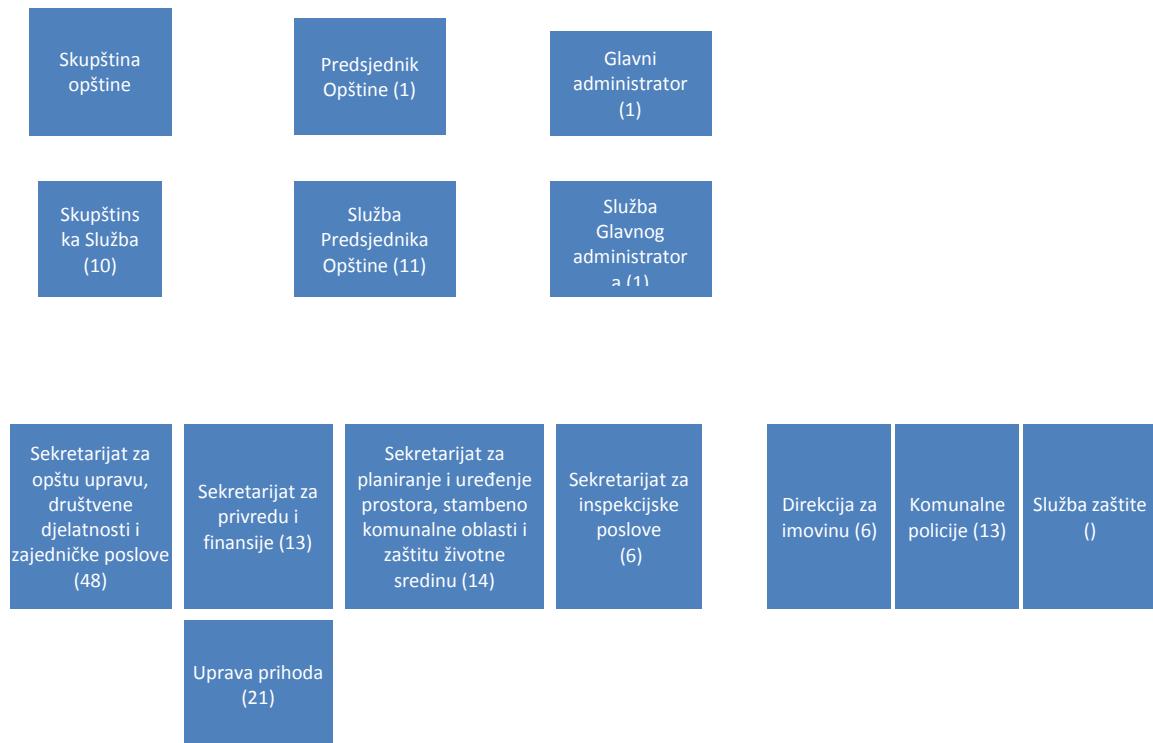
Ova osoba treba i sama da bude na poziciji rukovodioca i treba da bude dodatna podrška opštinskom službeniku odgovornom za upravljanje ljudskim resursima u kancelariji glavnog administratora za pitanja davanja savjeta kolegama o procedurama i postupcima upavljanja radnim učincima.

Preporuka 2.5.3: Ispitati isplativost veće upotrebe informacione tehnologije (kompjutera) u upravljanju ljudskim resursima (i u drugim funkcijama, gdje je to primjenljivo).

Glavni administrator, uz podršku sekretara za lokalnu samoupravu i šefa jedinice za budžet i finansije, treba da ispita koje sve mogućnosti postoje da se kompjuterize upravljanje podacima koji se tiču zaposlenih. Troškovi sistema informacione tehnologije se smanjuju, tako da je za očekivati da kompjuterizovanje ovog dijela sistema opštine bude zaista korisno bez obzira na to da li će se samo taj dio sistema kompjuterizovati ili će se to desiti u paketu sa širom kompjuterizacijom administrativnih sistema.

Opština Kolašin

Postojeća organizaciona struktura



Opis	Godina	Vrijednost	Komentar
Broj stanovnika	2011	8.380	Podaci popisa
Promjena broja stanovnika	2003 – 2011	-16%	Podaci popisa
Rashodi opštine	2010	€2.2m	Izvještaj MUP-a
Rashodi opštine po osobi	2010	€262	Finansijski izvještaj/popis 2011.
Broj zaposlenih (lokalna uprava)	2010	160	Izvještaj MUP-a
Vlšak/deficit (Izvještaj MUP-a)	2010	63	Izvještaj MUP-a
Broj nedavno zaposlenih (prošla godina)	2011	6	Podaci iz razgovora
Broj odlazećih/koji se penzionišu	2011	Oko 48 ljudi se prijavilo	Podaci iz razgovora
Broj zaposlenih (podaci iz razgovora)	2011	145	Spisak zaposlenih
Budžet za obuku (41393)	2010	€1.919	Finansijski izvještaj

Rezime nalaza

1.1 Upravljanje ljudskim resursima

Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima dodijeljene su Sekretarijatu za opštu upravu. Prema Aktu o sistematizaciji ovaj Sekretariat predviđa jednu poziciju za višeg savjetnika I za upravljanje ljudskim resursima.

1.2 Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa se trenutno ne sprovodi, niti je to predviđeno Odlukom o organizaciji.

1.3 Zapošljavanje i odabir kandidata

Odgovornost za oglašavanje slobodnih radnih mjesta i rukovođenje procesom zapošljavanja povjereni su Sekretarijatu za opštu upravu. Ne postoji pisana opštinska procedura za postupak zapošljavanja u cijelini. U praksi Sekretariat aktivno učestvuje u prijemu prijava za posao, odabiru kandidata, kreiranju liste kandidata i formiranju komisije za odabir kandidata u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima.

1.4 Obuka i razvoj ljudskih resursa

Prema Odluci o organizaciji, obuka i razvoj ljudskih resursa su dodijeljeni Sekretarijatu koji se prema ovoj Odluci bavi analizom potreba za obukom, pripremom programa za profesionalnim usavršavanjem državnih službenika i pripravnika, i koji koordinira implementaciju obuke i razvoja kadrova, dok je glavni administrator zadužen da nadgleda aktivnosti vezane za obuku i analizu efekata tih obuka. Ovi zadaci se trenutno ne izvršavaju. Postojeći budžet za obuku i razvoj u ovoj opštini iznosi €1.919.

1.5 Upravljanje radnim učinkom

Sistem vrednovanja učinaka rada koji su predložile centralne vlasti još uvijek nije uveden. Uz to, Sekretariat je zadužen za nadgledanje ocjenjivanja radnog učinka.

PREPORUKE ZA OPŠTINU KOLAŠIN

2.1 Planiranje ljudskih resursa – preporuke

Preporuka 2.1.1: Dodijeliti odgovornost za planiranje ljudskih resursa glavnom administratoru.

Treba revidirati Odluku o organizaciji tako da ona obuhvati sljedeće odgovornosti glavnog administratora:

- Glavni administrator je dužan da u dogovoru i saradnji sa svim stariješinama organa pripremi plan za ljudske resurse koji se zatim daje predsjedniku opštine na odobrenje;
- Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju implementacije plana za ljudske resurse;
- Glavni administrator je odgovoran za podnošenje godišnjeg izvještaja predsjedniku opštine o tome koliko se napredovalo u sprovodenju plana za ljudske resurse.

Preporuka 2.1.2: Izraditi dvogodišnji-trogodišnji plan za ljudske resurse

Glavni administrator treba da bude odgovoran za izradu dvogodišnjeg – trogodišnjeg plana za ljudske resurse uz dogovor sa predsjednikom opštine, stariješinama organa i drugim relevantnim licima. Svrha ovog plana jeste da se predviđi broj ljudi i vrste vještina koji su potrebni lokalnoj upravi kako bi se nastavilo sa pružanjem usluga visokog kvaliteta građanima i kako bi se postigli strateški ciljevi opštine.

Očekuje se da će glavnom administratoru pomoći u izradi plana za kadrove pružiti Uprava za kadrove i/ili Zajednica opština kroz obuku, zajedno sa standardnim formatom i smjernicama za planiranje ljudskih resursa.

Pretpostavlja se da plan treba razvijati svake 3-4 godine, da ga treba godišnje ažurirati u zavisnosti od značajnih promjena budžeta, opštinskih vlasti i funkcija i kadrovskog okruženja.

Preporuka 2.1.3: Godišnji izvještaj o kadrovima za Skupštinu opštine

Glavni administrator treba da bude odgovoran za pripremu godišnjeg izvještaja za Skupštinu opštine koji treba da informiše odbornike o glavnim trendovima u vezi sa troškovima obuke kadrova za obavljanje određenih poslova, troškovima zapošljavanja i pratećim troškovima. Izvještaj treba da bude jednostavan i da sadrži tabelu, kao što je to slučaj sa primjerom koji je dat u glavnom izvještaju.

Izvještaj o kadrovima može da bude samostalni izvještaj za Skupštinu ili može da bude uključen u godišnji izvještaj predsjednika opštine. Izvještaj o ljudskim karovima treba da sadrži tekstualni dio koji povezuje osnovne podatke iz tabele sa opštinskim planom za ljudske resurse i da pojasni da li je plan usmјeren ka implementaciji ili ne kao i da navede sve razloge za bilo kakva odstupanja.

2.2 Zapоšljavanje i odabir kandidata – preporuke

Preporuka 2.2.1: Usvojiti sopstvene procedure i politike zapošljavanja

Opština, predvođena glavnim administratorom, treba da razvije sopstvene procedure za zapošljavanje novih kadrova u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima. Procedura treba da bude zasnovana na modelu koji će razviti Zajednica opština i Uprava za kadrove.

Procedura treba da pojasni svaki korak u procesu zapošljavanja, kao i da precizira uloge lokalnih zvaničnika u čitavom procesu, i nju formalno treba da usvoji predsjednik opštine.

Proceduru treba da prilagodi, u odnosu na predloženi model, sekretar Sekretarijata za lokalnu samoupravu u dogовору са предсједником општине и старијешина органа.

Preporuka 2.2.2: Treba ispitati šta se sve može uraditi sa poslovima na pola radnog vremena, kada je u pitanju podjela jednog posla na više zasposlenih, kao i drugi oblici fleksibilnog zaposlenja.

Glavni administrator i sekretar Sekretarijata treba da istraže opcije za fleksibilnije zaposlenje kada se pojavi slobodno radno mjesto. To je sa ciljem da se omogući fleksibilniji pristup prilikom zapošljavanja visoko kvalifikovanih pojedinaca sa posebnim znanjima koje je teško naći. U konkretnom slučaju, zaposlenje na pola radnog vremena može biti atraktivna ponuda za žene sa malom djecom.

Preporuka 2.2.3: Treba oglasiti slobodna radna mjesta što je šire moguće i aktivno tražiti kandidate iz drugih opština

Kada se oglašava slobodno radno mjesto, službenik za kadrovska pitanja treba da se postara da se to slobodno radno mjesto oglaši što je šire moguće kako bi bilo siguran da psotoji veća šansa da će se naći najkvalifikovanija osoba za taj posao. Koliko god je to moguće treba koristiti elektronsku poštu radi povezivanja sa kontakt osobama, internet stranice na kojima se oglašavaju poslovi i, ukoliko je izrađena, internet stranicu Zajednice opština radi pružanja informacija o slobodnim radnim mjestima.

Preporuka 2.2.4: Za zaposlenje na neodređeno istražiti mogućnost da se obuče postojeći radnici za više pozicije, umjesto da se traga za ljudima sa formalnim kvalifikacijama.

Tamo gdje je neko radno mjesto upražnjeno već duže vrijeme, glavni administrator i/ili sekretar treba da istraže mogućnosti obučavanja postojećih kadrova da stenu potrebne

vještine ili reorganizovati dati posao tako da dvoje ili više nisko kvalifikovanih ljudi može da obavlja postojeće zadatke.

2.3 Obuka i razvoj ljudskih resursa – preporuke

Preporuka 2.3.1: Dodijeliti funkciju koordinacije obuke glavnom administratoru.

Odluku o organizaciji treba revidirati tako da glavni administrator ima sljedeće odgovornosti:

- „Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju pripremanja plana obuke u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa, čime se pruža mogućnost za obukom i razvojem ljudskih resursa neophodnim za sve zaposlene u toku predstojeće godine, kao i za budžet za realizaciju plana“.
- „Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju sprovođenja plana obuke, uključujući i informisanje stariješina organa o odgovarajućim eksternim mogućnostima za obukom, kao i za organizovanjem obuke i razvojnim šansama za zaposlene u opštini gdje je to moguće primjeniti“.

Preporuka 2.3.2: Opredjeliti budžet za obuku (oko 2% troškova zarade) i naći načine da se on potroši u skladu sa potrebama za obukom

Predsjednik opštine treba da uključi predloženi iznos u opštinski budžet za potrebe obuke zaposlenih i da povezuje ovaj iznos sa godišnjim planom obuke i budžetom koji priprema glavni administrator.

Preporuka 2.3.3: Procjena potreba za obukom treba da bude zasnovana na planiranju ljudskih resursa i ocjeni radnog učinka.

Glavni administrator treba da koordiniše pripremu analize potreba za obukom na osnovu potreba identifikovanih u planu za ljudske resurse i na osnovu potreba za obukom identifikovanih kroz ocjenu radnog učinka. Prepostavka je da jednostavnu metodologiju za izvođenje analize potreba za obukom treba da sproveđe Zajednica opština, što treba da bude podržano jednim kursem obuke.

Preporuka 2.3.4: Izraditi plan obuke koji je zasnovan na potrebama za obukom.

Glavni administrator treba da izradi plan obuke u bliskoj saradnji sa predsjednikom opštine i stariješinama organa. Ovaj plan treba da bude zasnovan na nalazima Analize potreba za obukom i treba da se nasloni na prilike koje postoje u zemlji za pružanjem obuke. Tamo gdje je obuka potrebna ali nije dostupna, glavni administrator treba da obezbijedi adekvatnu obuku koja odgovara potrebama opštine. Glavni administrator takođe treba da bude u kontaktu sa susjednim opštinama i da istraži mogućnosti za organizovanjem zajedničke obuke tamo gdje su potrebe zajedničke.

Prepostavka je da će Zajednica opština izraditi format i smjernice za pripremu plana obuke i da će to ispratiti sa kursem obuke za one koji su odgovorni za izradu plana obuke.

Preporuka 2.3.5: Izraditi program obuke za pripravnike

Glavni administrator treba da, u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa, pripremi program obuke za pripravnike koje zapošljava opština. Ovo je zakonska obaveza koja može da pomogne da se zadovolje buduće potrebe opštine za ljudskim resursima.

Preporuka 2.3.6: Obezbijediti da svi zaposleni imaju neki oblik obuke ili priliku za profesionalnim razvojem najmanje jednom u tri godine.

Glavni administrator treba da obezbijedi da planovi obuke odgovaraju potrebama zaposlenih u opštini. Prema Zakonu, državni službenici i namještenci imaju obavezu da pohađaju obuke, tako da planovi obuke treba da obezbijede da se ova zakonska obaveza poštuje.

2.4 Upravljanje radnim učinkom – preporuka

Preporuka 2.4.1: Dodijeliti odgovornosti za nadgledanje i koordinaciju procesa upravljanja učinkom rada glavnom administratoru.

Odluku o organizaciji treba revidirati tako da obuhvati i sljedeći stav:

- „Glavni administrator je odgovoran za nadgledanje i koordinaciju procesa upravljanja radnim učinkom“.

Preporuka 2.4.2: Formalno usvojiti procedure za upravljanje radnim učinkom

Glavni administrator u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa treba da prilagodi procedure koje su date kao model, a koje treba da izradi Uprava za kadrove i Zajednica opština kako bi ih opština koristila. Usvojene procedure treba da budu usvojene formalno od strane predsjednika opštine.

Preporuka 2.4.3: Obezbijediti da svi zaposleni na rukovodećim pozicijama, uključujući i predsjednika opštine, glavnog administratora i sekretara prođu obuku za upravljanje radnim učinkom.

Predsjednik opštine uz pomoć glavnog administratora treba da obezbijedi da zaposleni na rukovodećim položajima pohađaju obuku iz upravljanja radnim učinkom koju će organizovati Zajednica opština i Uprava za kadrove. To će osigurati da rukovodioци imaju adekvatnu obuku potrebnu za vršenje dužnosti kada je u pitanju upravljanje radnim učinkom.

Preporuka 2.4.4: Odrediti jednu osobu koja će imati intenzivniju obuku u upravljanju radnim učinkom („Mentor za upravljanje radnim učinkom“).

Glavni administrator, uz odobrenje predsjednika opštine, treba da imenuje jednu osobu u opštini koja treba da bude mentor i savjetnik ostalom rukovodećem kadru. Ova osoba treba i sama da bude na poziciji rukovodioca i da bude zainteresovana da nauči više o upravljanju radnim učinkom. Od te osobe će se očekivati da pohađa intenzivniju obuku o upravljanju radnim učinkom u odnosu na ostale zaposlene i stoga će se od nje očekivati da pruži podršku i da savjete kolegama.

Preporuka 2.4.5: Uvesti proces upravljanja radnim učinkom za sve zaposlene i dati jedan opšti uvod.

Mentor za upravljanje radnim učinkom, uz pomoć glavnog administratora, treba da organizuje obuku u vidu radionice za sve zaposlene i da objasni kako funkcioniše proces upravljanja radnim učinkom i šta će se očekivati od zaposlenih da učine. Od Zajednice opština i Uprave za kadrove se očekuje da obezbijede obuku i daju osnovne smjernice za uvođenje ovog procesa.

2.5 Administrativno-kadrovske poslove – preporuke

Preporuka 2.5.1: Administrativno-kadrovske poslove ostaju u okviru Sekretarijata

Administrativno-kadrovske poslove treba da ostanu tamo gdje se sada i nalaze - u Jedinici za kadrove u okviru Sekretarijata.

Preporuka 2.5.2: Prebaciti odgovornost za obuku i profesionalni razvoj sa Sekretarijata za opštu upravu

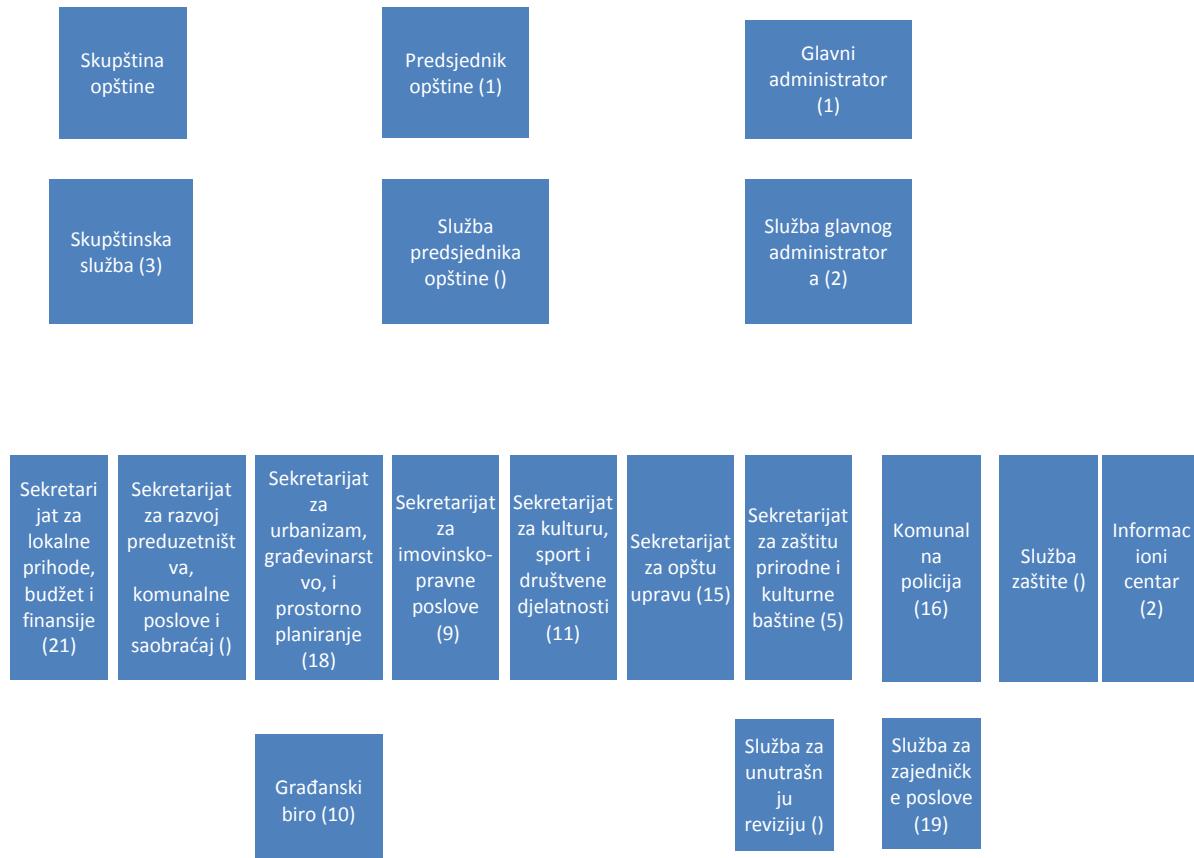
Kao što je predloženo u prethodnom tekstu, glavni administrator treba da bude odgovoran za koordiniranje obuke i aktivnosti profesionalnog razvoja. Stoga, Odluku o organizaciji treba dopuniti tako da ova odgovornost ne bude više pod Sekretarijatom.

Preporuka 2.5.3: Ispitati isplativost veće upotrebe informacione tehnologije (kompjutera) u upravljanju ljudskim resursima (i u drugim funkcijama, gdje je to primjenljivo).

Glavni administrator, uz podršku sekretara za opštu upravu i društvene poslove i šefa jedinice za budžet i finansije, treba da ispita koje sve mogućnosti postoje da se kompjuterizuje upravljanje podacima koji se tiču zaposlenih. Troškovi sistema informacione tehnologije se smanjuju, tako da je za očekivati da kompjuterizovanje ovog dijela sistema opštine bude zaista korisno bez obzira na to da li će se samo taj dio sistema kompjuterizovati ili će se to desiti u paketu sa širom kompjuterizacijom administrativnih sistema.

Opština Kotor

Postojeća organizaciona struktura



Opis	Godina	Vrijednost	Komentar
Broj stanovnika	2011	22,601	Podaci popisa
Promjena broja stanovnika	2003 – 2011	-1.5%	Podaci popisa
Rashodi opštine	2010	€7.7 miliona	Izvještaj MUP-a
Rashodi opštine po osobi	2010	€341	Finansijski izvještaj/popis 2011.
Broj zaposlenih (lokalna uprava)	2010	198	Izvještaj MUP-a
Višak/deficit (Izvještaj MUP-a)	2010	7	Izvještaj MUP-a
Broj nedavno zaposlenih (prošla godina)	2011	7	Podaci iz razgovora
Broj odlazećih/koji se penzionisu	2011	10	Podaci iz razgovora
Broj zaposlenih (podaci iz razgovora)	2011	153	Podaci iz razgovora
Budžet za obuku (41393)	2010	€1.265	Finansijski izvještaj opštine

Rezime nalaza

1.1 Upravljanje ljudskim resursima

Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima dodijeljene su Sekretarijatu za opštu upravu. Prema Aktu o sistematizaciji ovaj Sekretariat predviđa jednu poziciju za višeg savjetnika I za radne odnose i opštu upravu.

1.2 Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa se trenutno ne sprovodi, niti je to predviđeno Odlukom o organizaciji.

1.3 Zapošljavanje i odabir kandidata

Odgovornost za oglašavanje slobodnih radnih mesta i rukovođenje procesom zapošljavanja povjereni su Sekretarijatu za opštu upravu. Ne postoji pisana opštinska procedura za postupak zapošljavanja u cijelini. U praksi Sekretariat aktivno učestvuje u prijemu prijava za posao, odabiru kandidata, kreiranju liste kandidata i formiranju komisije za odabir kandidata u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima.

1.4 Obuka i razvoj ljudskih resursa

U Odluci o organizaciji, pitanje obuke i razvoja ljudskih resursa nije obrađeno. Postojeći budžet za obuku i razvoj u ovoj opštini iznosi €1.265.

1.5 Upravljanje radnim učinkom

Sistem vrednovanja učinaka rada koji su predložile centralne vlasti je uveden prošle godine. Na osnovu izjava intervjuisanih, postojao je problem u objektivnošću ocjenjivanja, pa se prestalo sa primjenom prakse ocjenjivanja.

PREPORUKE ZA OPŠTINU KOTOR

2.1 Planiranje ljudskih resursa – preporuke

Preporuka 2.1.1: Dodijeliti odgovornost za planiranje ljudskih resursa glavnom administratoru.

Treba revidirati Odluku o organizaciji tako da ona obuhvati sljedeće odgovornosti glavnog administratora:

- Glavni administrator je dužan da u dogовору и saradnji sa svim stariješinama organa pripremi plan za ljudske resurse koji se zatim daje predsjedniku opštine na odobrenje;
- Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju implementacije plana za ljudske resurse;
- Glavni administrator je odgovoran za podnošenje godišnjeg izvještaja predsjedniku opštine o tome koliko se napredovalo u sprovodenju plana za ljudske resurse.

Preporuka 2.2: Izraditi dvogodišnji-trogodišnji plan za ljudske resurse

Glavni administrator treba da bude odgovoran za izradu dvogodišnjeg – trogodišnjeg plana za ljudske resurse uz dogovor sa predsjednikom opštine, stariješinama organa i drugim odgovornim licima. Svrha ovog plana jeste da se predviđi broj ljudi i vrste vještina koji su potrebni lokalnoj upravi kako bi se nastavilo sa pružanjem usluga visokog kvaliteta građanima i kako bi se postigli strateški ciljevi opštine.

Očekuje se da će glavnom administratoru pomoći u izradi plana za ljudske resurse pružiti Uprava za kadrove i/ili Zajednica opština kroz obuku, zajedno sa standardnim formatom i smjernicama za planiranje ljudskih resursa.

Pretpostavlja se da plan treba razvijati svake 3-4 godine, da ga treba godišnje ažurirati u zavisnosti od značajnih promjena budžeta, opštinskih vlasti i funkcija i kadrovskog okruženja.

Preporuka 2.3: Godišnji izvještaj o kadrovima za Skupštinu opštine

Glavni administrator treba da bude odgovoran za pripremu godišnjeg izvještaja za Skupštinu opštine koji treba da informiše odbornike o glavnim trendovima u vezi sa troškovima obuke kadrova za obavljanje određenih poslova, troškovima zapošljavanja i pratećim troškovima. Izvještaj treba da bude jednostavan i da sadrži tabelu, kao što je to slučaj sa primjerom koji je dat u glavnom izvještaju.

Izvještaj o kadrovima može da bude samostalni izvještaj za Skupštinu ili može da bude uključen u godišnji izvještaj predsjednika opštine. Izvještaj o kadrovima treba da sadrži tekstualni dio koji povezuje osnovne podatke iz tabele sa opštinskim planom za ljudske resurse i da pojasni da li je plan usmjeren ka implementaciji ili ne kao i da navede sve razloge za bilo kakva odstupanja.

2.2 Zapošljavanje i odabir kandidata – preporuke

Preporuka 2.2.1: Usvojiti sopstvene procedure i politike zapošljavanja

Opština, predvođena glavnim administratorom, treba da razvije sopstvene procedure za zapošljavanje novih kadrova u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima. Procedura treba da bude zasnovana na modelu koji će razviti Zajednica opština i Uprava za kadrove.

Procedura treba da pojasni svaki korak u procesu zapošljavanja, kao i da precizira uloge lokalnih zvaničnika u čitavom procesu, i nju formalno treba da usvoji predsjednik opštine.

Proceduru treba da prilagodi, u odnosu na predloženi model, sekretar Sekretarijata za lokalnu samoupravu u dogовору са предсједником општине и старијинама органа.

Preporuka 2.2.2: Treba ispitati šta se sve može uraditi sa poslovima na pola radnog vremena, kada je u pitanju podjela jednog posla na više zaposlenih, kao i drugi oblici fleksibilnog zaposlenja.

Glavni administrator i sekretar Sekretarijata treba da istraže opcije za fleksibilnije zaposlenje kada se pojavi slobodno radno mjesto. To je sa ciljem da se omogući fleksibilniji pristup prilikom zapošljavanja visoko kvalifikovanih pojedinaca sa posebnim znanjima koje je teško naći. U konkretnom slučaju, zaposlenje na pola radnog vremena može biti atraktivna ponuda za žene sa malom djecom.

Preporuka 2.2.3: Treba oglasiti slobodna radna mjesta što je šire moguće i aktivno tražiti kandidate iz drugih opština

Kada se oglašava slobodno radno mjesto, službenik za kadrovska pitanja treba da se postara da se to slobodno radno mjesto oglaši što je šire moguće kako bi bilo siguran da psotoji veća šansa da će se naći najkvalifikovanija osoba za taj posao. Koliko god je to moguće treba koristiti elektronsku poštu radi povezivanja sa kontakt osobama, internet stranice na kojima se oglašavaju poslovi i, ukoliko je izrađena, internet stranicu Zajednice opština radi pružanja informacija o slobodnim radnim mjestima.

Preporuka 2.2.4: Za zaposlenje na neodređeno istražiti mogućnost da se obuče postojeći radnici za više pozicije, umjesto da se traga za ljudima sa formalnim kvalifikacijama.

Tamo gdje je neko radno mjesto upražnjeno već duže vrijeme, glavni administrator i/ili sekretar treba da istraže mogućnosti obučavanja postojećih kadrova da streknu potrebne vještine ili reorganizovati dati posao tako da dvoje ili više nisko kvalifikovanih ljudi može da obavlja postojeće zadatke.

2.3 Obuka i razvoj ljudskih resursa – preporuke

Preporuka 2.3.1: Dodijeliti funkciju koordinacije obuke glavnom administratoru.

Odluku o organizaciji treba revidirati tako da glavni administrator ima sljedeće odgovornosti:

- „Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju pripremanja plana obuke u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa, čime se pružaju mogućnosti za obukom i razvojem kadrova neophodnim za sve zaposlene u toku predstojeće godine, kao i za budžet za realizaciju plana“.
- „Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju sprovođenja plana obuke, uključujući i informisanje stariješina organa o odgovarajućim eksternim mogućnostima za obukom, kao i za organizovanjem obuke i razvojnim šansama za zaposlene u opštini gdje je to primjenljivo“.

Preporuka 2.3.2: Opredijeliti budžet za obuku (oko 2% troškova zarade) i naći načine da se on potroši u skladu sa potrebama za obukom

Predsjednik opštine treba da uključi predloženi iznos u opštinski budžet za potrebe obuke zaposlenih i da povezuje ovaj iznos sa godišnjim planom obuke i budžetom koji priprema glavni administrator.

Preporuka 2.3.3: Procjena potreba za obukom treba da bude zasnovana na planiranju ljudskih resursa i ocjeni radnog učinka.

Glavni administrator treba da koordiniše pripremu analize potreba za obukom na osnovu potreba identifikovanih u planu za ljudske resurse i na osnovu potreba za obukom identifikovanih kroz ocjenu radnog učinka. Prepostavka je da jednostavnu metodologiju za izvođenje analize potreba za obukom treba da sproveđe Zajednica opština, što treba da bude podržano jednim kursom obuke.

Preporuka 2.3.4: Izraditi plan obuke koji je zasnovan na potrebama za obukom.

Glavni administrator treba da izradi plan obuke u bliskoj saradnji sa predsjednikom opštine i stariješinama organa. Ovaj plan treba da bude zasnovan na nalazima Analize potreba za obukom i treba da se nasloni na prilike koje postoje u zemlji za pružanjem obuke. Tamo gdje je obuka potrebna ali nije dostupna, glavni administrator treba da obezbijedi adekvatnu obuku koja odgovara potrebama opštine. Glavni administrator takođe treba da bude u kontaktu sa susjednim opštinama i da istraži mogućnosti za organizovanjem zajedničke obuke tamo gdje su potrebe zajedničke.

Prepostavka je da će Zajednica opština izraditi format i smjernice za pripremu plana obuke i da će to ispratiti sa kursem obuke za one koji su odgovorni za izradu plana obuke.

Preporuka 2.3.5: Izraditi program obuke za pripravnike

Glavni administrator treba da, u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa, pripremi program obuke za pripravnike koje zapošljava opština. Ovo je zakonska obaveza koja može da pomogne da se zadovolje buduće potrebe opštine za ljudskim resursima.

Preporuka 2.3.6: Obezbijediti da svi zaposleni imaju neki oblik obuke ili priliku za profesionalnim razvojem najmanje jednom u tri godine.

Glavni administrator treba da obezbijedi da planovi obuke odgovaraju potrebama zaposlenih u opštini. Prema Zakonu, državni službenici i namještenci imaju obavezu da pohađaju obuke, tako da planovi obuke treba da obezbijede da se ova zakonska obaveza poštuje.

2.4 Upravljanje radnim učinkom – preporuka

Preporuka 2.4.1: Dodijeliti odgovornosti za nadgledanje i koordinaciju procesa upravljanja učinkom rada glavnom administratoru.

Odluku o organizaciji treba revidirati tako da obuhvati i sljedeći stav:

- „Glavni administrator je odgovoran za nadgledanje i koordinaciju procesa upravljanja radnim učinkom“.

Preporuka 2.4.2: Formalno usvojiti procedure za upravljanje radnim učinkom

Glavni administrator u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa treba da prilagodi procedure koje su date kao model, a koje treba da izradi Uprava za kadrove i Zajednica opština kako bi ih opština koristila. Usvojene procedure treba da budu usvojene formalno od strane predsjednika opštine.

Preporuka 2.4.3: Obezbijediti da svi zaposleni na rukovodećim pozicijama, uključujući i predsjednika opštine, glavnog administratora i sekretara prođu obuku za upravljanje radnim učincima.

Predsjednik opštine uz pomoć glavnog administratora treba da obezbijedi da zaposleni na rukovodećim položajima pohađaju obuku iz upravljanja radnim učinkom koju će organizovati Zajednica opština i Uprava za kadrove. To će osigurati da rukovodiovi imaju adekvatnu obuku potrebnu za vršenje dužnosti kada je u pitanju upravljanje radnim učinkom.

Preporuka 2.4.4: Odrediti jednu osobu koja će imati intenzivniju obuku u upravljanju radnim učinkom („Mentor za upravljanje radnim učinkom“).

Glavni administrator, uz odobrenje predsjednika opštine, treba da imenuje jednu osobu u opštini koja treba da bude mentor i savjetnik ostalom rukovodećem kadru. Ova osoba treba i sama da bude na poziciji rukovodioca i da bude zainteresovana da nauči više o upravljanju radnim učinkom. Od te osobe će se očekivati da pohađa intenzivniju obuku o upravljanju radnim učinkom u odnosu na ostale zaposlene i stoga će se od nje očekivati da pruži podršku i da savjete kolegama.

Preporuka 2.4.5: Uvesti proces upravljanja radnim učinkom za sve zaposlene i dati jedan opšti uvod.

Mentor za upravljanje radnim učinkom, uz pomoć glavnog administratora, treba da organizuje obuku u vidu radionice za sve zaposlene i da objasni kako funkcioniše proces upravljanja radnim učinkom i šta će se očekivati od zaposlenih da učine. Od Zajednice opština i Uprave za kadrove se očekuje da obezbijede obuku i daju osnovne smjernice za uvođenje ovog procesa.

2.5 Administrativno-kadrovske poslovi – preporuke

Preporuka 2.5.1: Administrativno-kadrovski poslovi ostaju u okviru Sekretarijata

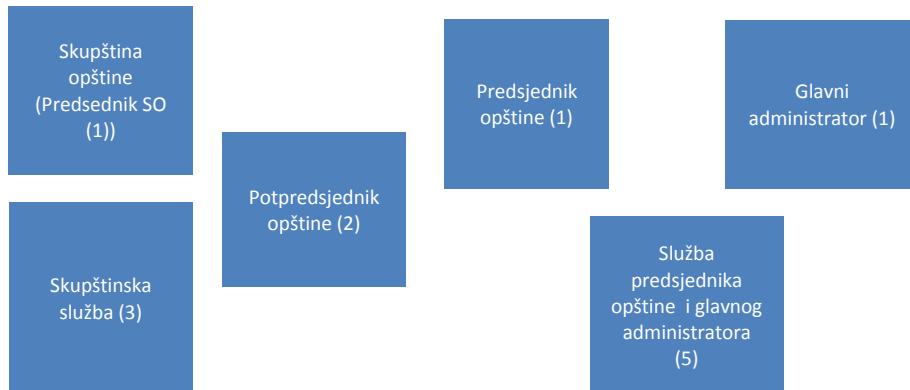
Administrativno-kadrovske poslovi treba da ostanu gdje se trenutno i nalaze - u okviru Jedinice za kadrove unutar Sekretarijata.

Preporuka 2.5.2: Ispitati isplativost veće upotrebe informacione tehnologije (kompjutera) u upravljanju ljudskim resursima (i u drugim funkcijama, gdje je to primjenljivo).

Glavni administrator, uz podršku sekretara za loaklnu samoupravu i šefa jedinice za budžet i finansije, treba da ispita koje sve mogućnosti postoje da se kompjuterizuje upravljanje podacima koji se tiču zaposlenih. Troškovi sistema informacione tehnologije se smanjuju, tako da je za očekivati da kompjuterizovanje ovog dijela sistema opštine bude zaista korisno bez obzira na to da li će se samo taj dio sistema kompjuterizovati ili će se to desiti u paketu sa širom kompjuterizacijom administrativnih sistema.

Opština Mojkovac

Postojeća organizaciona struktura



Sekretarijat za opštu upravu (13)	Sekretarijat za finansije i ekonomski razvoj (3)	Sekretarijat za uređenje prostora, zaštitu životne sredine, komunalno-stambene poslove i saobraćaj (5)	Sekretarijat za društvene djelatnosti, propise i kadrove (8)	Agencija za investicije i građevinsko zemljište (3)	Direkcija za imovinu (2)	Uprava javnih prihoda (4)	Služba zaštite i komunalne politike (14)	Služba za poljoprivredu, puteve i vode (10)	Centar za informacijski sistem (3)
-----------------------------------	--	--	--	---	--------------------------	---------------------------	--	---	------------------------------------

Opis	Godina	Vrijednost	Komentar
Broj stanovnika	2011	8.622	Podaci popisa
Promjena broja stanovnika	2003 – 2011	-14%	Podaci popisa
Rashodi opštine	2010	€1.7m	Izvještaj MUP-a
Rashodi opštine po osobi	2010	€192	Finansijski izvještaj/popis 2011.
Broj zaposlenih (lokalna uprava)	2010	66	Izvještaj MUP-a
Vlšak/deficit (Izvještaj MUP-a)	2010	10	Izvještaj MUP-a
Broj nedavno zaposlenih (prošla godina)	2011	3	Podaci iz razgovora
Broj odlazećih/koji se penzionisu	2011	/	Podaci iz razgovora
Broj zaposlenih (podaci iz razgovora)	2011	77	Spisak zaposlenih
Budžet za obuku (41393)	2010	€2.145	Finansijski izvještaj

Rezime nalaza

1.1 Upravljanje ljudskim resursima

Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima dodijeljene su Sekretarijatu za društvene poslove, regulativu i kadrove. Prema Aktu o sistematizaciji ovaj Sekretariat predviđa jednu poziciju za višeg savjetnika II za regulativu i upravljanje ljudskim resursima.

1.2 Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa se trenutno ne sprovodi, niti je to predviđeno Odlukom o organizaciji.

1.3 Zapošljavanje i odabir kandidata

Odgovornost za oglašavanje slobodnih radnih mjesta i rukovođenje procesom zapošljavanja povjereni su Sekretarijatu za društvene poslove, regulativu i kadrove. Ne postoji pisana opštinska procedura za postupak zapošljavanja u cijelini. U praksi Sekretariat aktivno učestvuje u prijemu prijava za posao, odabiru kandidata, kreiranju liste kandidata i formiranju komisije za odabir kandidata u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima.

1.4 Obuka i razvoj ljudskih resursa

Prema Odluci o organizaciji, obuka i razvoj ljudskih resursa su dodijeljeni Sekretarijatu i ona predviđa pripremu programa za profesionalno usavršavanje državnih službenika i pripravnika, i pomoći u implementaciji obuke i razvoja ljudskih resursa, kao i obezbjeđivanju eksportske podrške glavnom administratoru i predsjedniku u kadrovskim pitanjima. Glavni administrator je zadužen da predlaže obuku za lokalne službenike. Analiza potreba za obukom nije obuhvaćena. Ovi zadaci se trenutno ne izvršavaju. Postojeći budžet za obuku i razvoj u ovoj opštini iznosi €2.145.

1.5 Upravljanje radnim učinkom

Sistem vrednovanja učinka rada koji su predložile centralne vlasti je uveden prije oko tri godine, i kao rezultat nedostatka objektivnosti u ocjenjivanju radnog učinka ovaj proces se ne sprovodi.

PREPORUKE ZA OPŠTINU MOJKOVAC

2.1 Planiranje ljudskih resursa – preporuke

Preporuka 2.1.1: Dodijeliti odgovornost za planiranje ljudskih resursa glavnom administratoru.

Treba revidirati Odluku o organizaciji tako da ona obuhvati sljedeće odgovornosti glavnog administratora:

- Glavni administrator je dužan da u dogовору и saradnji sa svim stariješinama organa pripremi plan za ljudske resurse koji se zatim daje predsjedniku opštine na odobrenje;
- Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju implementacije plana za ljudske resurse;
- Glavni administrator je odgovoran za podnošenje godišnjeg izvještaja predsjedniku opštine o tome koliko se napredovalo u sprovodenju plana za ljudske resurse.

Preporuka 2.1.2: Izraditi dvogodišnji-trogodišnji plan za ljudske resurse

Glavni administrator treba da bude odgovoran za izradu dvogodišnjeg – trogodišnjeg plana za ljudske resurse uz dogovor sa predsjednikom opštine, stariješinama organa i drugim

odgovornim licima. Svrha ovog plana jeste da se predviđi broj ljudi i vrste vještina koji su potrebni lokalnoj upravi kako bi se nastavilo sa pružanjem usluga visokog kvaliteta građanima i kako bi se postigli strateški ciljevi opštine.

Očekuje se da će glavnom administratoru pomoći u izradi plana za ljudske resurse pružiti Uprava za kadrove i/ili Zajednica opština kroz obuku, zajedno sa standardnim formatom i smjernicama za planiranje ljudskih resursa.

Pretpostavlja se da plan treba razvijati svake 3-4 godine, da ga treba godišnje ažurirati u zavisnosti od značajnih promjena budžeta, opštinskih vlasti i funkcija i kadrovskog okruženja.

Preporuka 2.1.3: Godišnji izvještaj o kadrovima za Skupštinu opštine

Glavni administrator treba da bude odgovoran za pripremu godišnjeg izvještaja za Skupštinu opštine koji treba da informiše odbornike o glavnim trendovima u vezi sa troškovima obuke kadrova za obavljanje određenih poslova, troškovima zapošljavanja i pratećim troškovima. Izvještaj treba da bude jednostavan i da sadrži tabelu, kao što je to slučaj sa primjerom koji je dat u glavnom izvještaju.

Izvještaj o kadrovima može da bude samostalni izvještaj za Skupštinu ili može da bude uključen u godišnji izvještaj predsjednika opštine. Izvještaj o kadrovima treba da sadrži tekstualni dio koji povezuje osnovne podatke iz tabele sa opštinskim planom za ljudske resurse i da pojasni da li je plan usmjeren ka implementaciji ili ne kao i da navede sve razloge za bilo kakva odstupanja.

2.2 Zapošljavanje i odabir kandidata – preporuke

Preporuka 2.2.1: Usvojiti sopstvene procedure i politike zapošljavanja

Opština, predvođena glavnim administratorom, treba da razvije sopstvene procedure za zapošljavanje novih kadrova u skladu sa Zakonom o državnim službenicima. Procedura treba da bude zasnovana na modelu koji će razviti Zajednica opština i Uprava za kadrove.

Procedura treba da pojasni svaki korak u procesu zapošljavanja, kao i da precizira uloge lokalnih zvaničnika u čitavom procesu, i nju formalno treba da usvoji predsjednik opštine.

Proceduru treba da prilagodi, u odnosu na predloženi model, sekretar Sekretarijata za lokalnu samoupravu u dogовору sa predsjednikom opštine i stariješinama organa.

Preporuka 2.2.2: Treba ispitati šta se sve može uraditi sa poslovima na pola radnog vremena, kada je u pitanju podjela jednog posla na više zaposlenih, kao i drugi oblici fleksibilnog zaposlenja.

Glavni administrator i sekretar Sekretarijata treba da istraže opcije za fleksibilnije zaposlenje kada se pojavi slobodno radno mjesto. To je sa ciljem da se omogući fleksibilniji pristup prilikom zapošljavanja visoko kvalifikovanih pojedinaca sa posebnim znanjima koje je teško naći. U konkretnom slučaju, zaposlenje na pola radnog vremena može biti atraktivna ponuda za žene sa malom djecom.

Preporuka 2.2.3: Treba oglasiti slobodna radna mjesta što je šire moguće i aktivno tražiti kandidate iz drugih opština

Kada se oglašava slobodno radno mjesto, službenik za kadrovska pitanja treba da se postara da se to slobodno radno mjesto oglaši što je šire moguće kako bi bilo siguran da psotoji veća šansa da će se naći najkvalifikovanija osoba za taj posao. Koliko god je to moguće treba koristiti elektronsku poštu radi povezivanja sa kontakt osobama, internet stranice na kojima se oglašavaju poslovi i, ukoliko je izrađena, internet stranicu Zajednice opština radi pružanja informacija o slobodnim radnim mjestima.

Preporuka 2.2.4: Za zaposlenje na neodređeno istražiti mogućnost da se obuče postojeći radnici za više pozicije, umjesto da se traga za ljudima sa formalnim kvalifikacijama.

Tamo gdje je neko radno mjesto upražnjeno već duže vrijeme, glavni administrator i/ili sekretar treba da istraže mogućnosti obučavanja postojećih kadrova da steknu potrebne vještine ili reorganizovati dati posao tako da dvoje ili više nisko kvalifikovanih ljudi može da obavlja postojeće zadatke.

2.3 Obuka i razvoj ljudskih resursa – preporuke

Preporuka 2.3.1: Dodijeliti funkciju koordinacije obuke glavnom administratoru.

Odluku o organizaciji treba revidirati tako da glavni administrator ima sljedeće odgovornosti:

- „Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju pripremanja plana obuke u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa, čime se pružaju mogućnosti za obukom i razvojem kadrova neophodnim za sve zaposlene u toku predstojeće godine, kao i za budžet za realizaciju plana“.
- „Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju sprovodenja plana obuke, uključujući i informisanje stariješina organa o odgovarajućim eksternim mogućnostima za obukom, kao i za organizovanjem obuke i razvojnim šansama za zaposlene u opštini gdje je to moguće primjeniti“.

Preporuka 2.3.2: Opredjeliti budžet za obuku (oko 2% troškova zarade) i naći načine da se on potroši u skladu sa potrebama za obukom

Predsjednik opštine treba da uključi predloženi iznos u opštinski budžet za potrebe obuke zaposlenih i da povezuje ovaj iznos sa godišnjim planom obuke i budžetom koji priprema glavni administrator.

Preporuka 2.3.3: Procjena potreba za obukom treba da bude zasnovana na planiranju ljudskih resursa i ocjeni radnog učinka.

Glavni administrator treba da koordiniše pripremu analize potreba za obukom na osnovu potreba identifikovanih u planu za ljudske resurse i na osnovu potreba za obukom identifikovanih kroz ocjenu radnog učinka. Prepostavka je da jednostavnu metodologiju za izvođenje analize potreba za obukom treba da sproveđe Zajednica opština, što treba da bude podržano jednim kursom obuke.

Preporuka 2.3.4: Izraditi plan obuke koji je zasnovan na potrebama za obukom.

Glavni administrator treba da izradi plan obuke u bliskoj saradnji sa predsjednikom opštine i stariješinama organa. Ovaj plan treba da bude zasnovan na nalazima Analize potreba za obukom i treba da se nasloni na prilike koje postoje u zemlji za pružanjem obuke. Tamo gdje je obuka potrebna ali nije dostupna, glavni administrator treba da obezbijedi adekvatnu obuku koja odgovara potrebama opštine. Glavni administrator takođe treba da bude u kontaktu sa susjednim opštinama i da istraži mogućnosti za organizovanjem zajedničke obuke tamo gdje su potrebe zajedničke.

Prepostavka je da će Zajednica opština izraditi format i smjernice za pripremu plana obuke i da će to ispratiti sa kursom obuke za one koji su odgovorni za izradu plana obuke.

Preporuka 2.3.5: Izraditi program obuke za pripravnike

Glavni administrator treba da, u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa, pripremi program obuke za pripravnike koje zapošljava opština. Ovo je zakonska obaveza koja može da pomogne da se zadovolje buduće potrebe opštine za ljudskim resursima.

Preporuka 2.3.6: Obezbijediti da svi zaposleni imaju neki oblik obuke ili priliku za profesionalnim razvojem najmanje jednom u tri godine.

Glavni administrator treba da obezbijedi da planovi obuke odgovaraju potrebama zaposlenih u opštini. Prema Zakonu, državni službenici i namještenci imaju obavezu da pohađaju obuke, tako da planovi obuke treba da obezbijede da se ova zakonska obaveza poštuje.

2.4 Upravljanje radnim učinkom – preporuka

Preporuka 2.4.1: Dodijeliti odgovornosti za nadgledanje i koordinaciju procesa upravljanja učinkom rada glavnem administratoru.

Odluku o organizaciji treba revidirati tako da obuhvati i sljedeći stav:

- „Glavni administrator je odgovoran za nadgledanje i koordinaciju procesa upravljanja radnim učinkom“.

Preporuka 2.4.2: Formalno usvojiti procedure za upravljanje radnim učinkom

Glavni administrator u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa treba da prilazi procedure koje su date kao model, a koje treba da izradi Uprava za kadrove i Zajednica opština kako bi ih opština primjenila. Predložene procedure treba da budu usvojene formalno od strane predsjednika opštine.

Preporuka 2.4.3: Obezbijediti da svi zaposleni na rukovodećim pozicijama, uključujući i predsjednika opštine, glavnog administratora i sekretara prođu obuku za upravljanje radnim učincima.

Predsjednik opštine uz pomoć glavnog administratora treba da obezbijedi da zaposleni na rukovodećim položajima pohađaju obuku iz upravljanja radnim učinkom koju će organizovati Zajednica opština i Uprava za kadrove. To će osigurati da rukovodioci imaju adekvatnu obuku potrebnu za vršenje dužnosti kada je u pitanju upravljanje radnim učinkom.

Preporuka 2.4.4: Odrediti jednu osobu koja će imati intenzivniju obuku u upravljanju radnim učinkom („Mentor za upravljanje radnim učinkom“).

Glavni administrator, uz odobrenje predsjednika opštine, treba da imenuje jednu osobu u opštini koja treba da bude mentor i savjetnik ostalom rukovodećem kadru. Ova osoba treba i sama da bude na poziciji rukovodioca i da bude zainteresovana da nauči više o upravljanju radnim učinkom. Od te osobe će se očekivati da pohađa intenzivniju obuku o upravljanju radnim učinkom u odnosu na ostale zaposlene i stoga će se od nje očekivati da pruži podršku i da savjete kolegama.

Preporuka 2.4.5: Uvesti proces upravljanja radnim učinkom za sve zaposlene i dati jedan opšti uvod.

Mentor za upravljanje radnim učinkom, uz pomoć glavnog administratora, treba da organizuje obuku u vidu radionice za sve zaposlene i da objasni kako funkcioniše proces upravljanja radnim učinkom i šta će se očekivati od zaposlenih da učine. Od Zajednice opština i Uprave za kadrove se očekuje da obezbijede obuku i daju osnovne smjernice za uvođenje ovog procesa.

2.5 Administrativno-kadrovski poslovi – preporuke

Preporuka 2.5.1: Administrativno-kadrovski poslovi ostaju u okviru Sekretarijata

Administrativno-kadrovski poslovi treba da ostanu tamo gdje se sada i nalaze - u Jedinici za kadrove u okviru Sekretarijata.

Preporuka 2.5.2: Prebaciti odgovornost za obuku i profesionalni razvoj sa Sekretarijata za društvene poslove, regulativu i kadrove

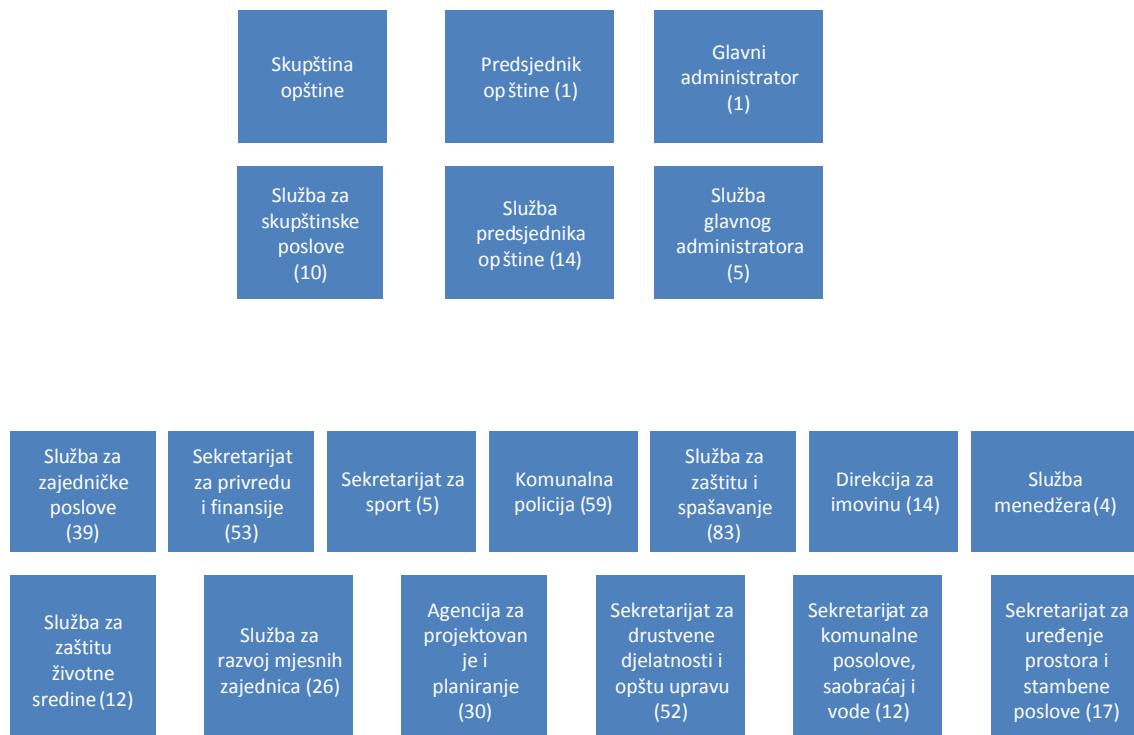
Kao što je predloženo u prethodnom tekstu, glavni administrator treba da bude odgovoran za koordinisanje obuke i aktivnosti profesionalnog razvoja. Stoga, Odluku o organizaciji treba dopuniti tako da ova odgovornost ne bude više pod Sekretarijatom.

Preporuka 2.5.3: Ispitati isplativost veće upotrebe informacione tehnologije (kompjutera) u upravljanju ljudskim resursima (i u drugim funkcijama, gdje je to primjenljivo).

Glavni administrator, uz podršku sekretara za opštu upravu i društvene poslove i šefa jedinice za budžet i finansije, treba da ispita koje sve mogućnosti postoje da se kompjuterizuje upravljanje podacima koji se tiču zaposlenih. Troškovi sistema informacione tehnologije se smanjuju, tako da je za očekivati da kompjuterizovanje ovog dijela sistema opštine bude zaista korisno bez obzira na to da li će se samo taj dio sistema kompjuterizovati ili će se to desiti u paketu sa širom kompjuterizacijom administrativnih sistema.

Opština Nikšić

Postojeća organizaciona struktura



Opis	Godina	Vrijednost	Komentar
Broj stanovnika	2011	72.443	Podaci popisa
Promjena broja stanovnika	2003 – 2011	-4%	Podaci popisa
Rashodi opštine	2010.	€15.8m	Finansijski izvještaj
Rashodi opštine po osobi	2010	€219 (14/21)	Finansijski izvještaj / popis 2011.
Broj zaposlenih (lokalna uprava)	2010	617	Izvještaj MUP-a
Vlšak/deficit (Izvještaj MUP-a)	2010	/	Izvještaj MUP-a
Broj nedavno zaposlenih (prošla godina)	2011	/	Podaci iz razgovora
Broj odlazećih/koji se penzionišu	2011	270+240	Podaci iz razgovora
Broj zaposlenih (podaci iz razgovora)	2011	435	Spisak zaposlenih
Budžet za obuku (41393)	2010	€2,333	Finansijski izvještaj

Rezime nalaza

1.1 Upravljanje ljudskim resursima

Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima dodijeljene su Jedinici za kadrove unutar Sekretarijata za lokalnu samoupravu i opšte upravne poslove.

1.2 Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa se trenutno ne sprovodi, niti je to predviđeno Odlukom o organizaciji.

1.3 Zapošljavanje i odabir kandidata

Odgovornost za oglašavanje slobodnih radnih mjesta i rukovođenje procesom zapošljavanja povjereni su Sekretarijatu za lokalnu samoupravu. Ne postoji pisana opštinska procedura za postupak zapošljavanja u cijelini. U praksi Sekretariat aktivno učestvuje u prijemu prijava za posao, odabiru kandidata, kreiranju liste kandidata i formiranjem komisije za odabir kandidata u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima.

1.4 Obuka i razvoj ljudskih resursa

Prema Odluci o organizaciji, obuka i razvoj ljudskih resursa povjereni su Sekretarijatu i ta odluka predviđa analizu potreba za obukom, prenu programa za profesionalno usavršavanje državnih službenik i pripravnika i nadgledanje i koordinaciju implementacije obuke i razvoja kadrova, dok je glavni administrator nadležan za nadgledanje aktivnosti vezanih za obuku i analizu efekata tih obuka. Ovi zadaci se trenutno ne sprovode. Postojeći budžet za obuku i razvoj u ovoj opštini iznosi €2.333.

1.5 Upravljanje radnim učinkom

Sistem vrednovanja učinaka rada koji su predložile centralne vlasti još uvijek nije uveden. Uz to Sekretariat je nadležan za nadgledanje ocjenjivanja radnog učinka.

PREPORUKE ZA OPŠTINU NIKŠIĆ

2.1 Planiranje ljudskih resursa – preporuke

Preporuka 2.1.1: Dodijeliti odgovornost za planiranje ljudskih resursa glavnom administratoru.

Treba revidirati Odluku o organizaciji tako da ona obuhvati sljedeće odgovornosti glavnog administratora:

- Glavni administrator i Jedinica za kadrove su dužni da u dogovoru i saradnji sa svim stariješinama organa pripreme plan za ljudske resurse koji se zatim daje predsjedniku opštine na odobrenje;
- Glavni administrator i Jedinica za kadrove su odgovorni za koordinaciju implementacije plana za ljudske resurse;
- Glavni administrator je odgovoran za podnošenje godišnjeg izvještaja predsjedniku opštine o tome koliko se napredovalo u sprovođenju plana za ljudske resurse.

Preporuka 2.1.2: Izraditi dvogodišnji-trogodišnji plan za ljudske resurse

Glavni administrator i Jedinica za kadrove treba da budu odgovorni za izradu dvogodišnjeg – trogodišnjeg plana za ljudske resurse uz dogovor sa predsjednikom opštine, stariješinama organa i odgovornim licima. Svrha ovog plana jeste da se predviđi broj ljudi i vrste vještina koji su potrebni lokalnoj upravi kako bi se nastavilo sa pružanjem usluga visokog kvaliteta građanima i kako bi se postigli strateški ciljevi opštine.

Očekuje se da će glavnom administratoru pomoći u izradi plana za ljudske resurse pružiti Uprava za kadrove i/ili Zajednica opština kroz obuku, zajedno sa standardnim formatom i smjernicama za planiranje ljudskih resursa.

Pretpostavlja se da plan treba razvijati svake 3-4 godine, da ga treba godišnje ažurirati u zavisnosti od značajnih promjena budžeta, opštinskih vlasti i funkcija i kadrovskog okruženja.

Preporuka 2.1.3: Godišnji izvještaj o kadrovima za Skupštinu opštine

Glavni administrator treba da bude odgovoran za pripremu godišnjeg izvještaja za Skupštinu opštine koji treba da informiše odbornike o glavnim trendovima u vezi sa troškovima obuke kadrova za obavljanje određenih poslova, troškovima zapošljavanja i pratećim troškovima. Izvještaj treba da bude jednostavan i da sadrži tabelu, kao što je to slučaj sa primjerom koji je dat u glavnom izvještaju.

Izvještaj o kadrovima može da bude samostalni izvještaj za Skupštinu ili može da bude uključen u godišnji izvještaj predsjednika opštine. Izvještaj o kadrovima treba da sadrži tekstualni dio koji povezuje osnovne podatke iz tabele sa opštinskim planom za ljudske resurse i da pojasni da li je plan usmjeren ka implementaciji ili ne kao i da navede sve razloge za bilo kakva odstupanja.

2.2 Zapоšljavanje i odabir kandidata – preporuke

Preporuka 2.2.1: Usvojiti sopstvene procedure i politike zapošljavanja

Opština i Jedincia za kadrove predvođeni glavnim administratorom, treba da razviju sopstvene procedure za zapošljavanje novih kadrova u skladu sa Zakonom o državnim službenicima. Procedura treba da bude zasnovana na modelu koji će razviti Zajednica opština i Uprava za kadrove.

Procedura treba da pojasni svaki korak u procesu zapošljavanja, kao i da precizira uloge lokalnih zvaničnika u čitavom procesu, i nju formalno treba da usvoji predsjednik opštine.

Proceduru treba da prilagodi, na osnovu modela, glavni administrator u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa.

Preporuka 2.2.2: Treba ispitati šta se sve može uraditi sa poslovima na pola radnog vremena, kada je u pitanju podjela jednog posla na više zasposlenih, kao i drugi oblici fleksibilnog zaposlenja.

Glavni administrator i sekretari Sekretarijata treba da istraže opcije za fleksibilnije zaposlenje kada se pojavi slobodno radno mjesto. To je sa ciljem da se omogući fleksibilniji pristup prilikom zapošljavanja visoko kvalifikovanih pojedinaca sa posebnim znanjima koje je teško naći. U konkretnom slučaju, zaposlenje na pola radnog vremena može biti atraktivna ponuda za žene sa malom djecom.

Preporuka 2.2.3: Treba oglasiti slobodna radna mjesta što je šire moguće i aktivno tražiti kandidate iz drugih opština

Kada se oglašava slobodno radno mjesto, službenik za kadrovska pitanja treba da se postara da se to slobodno radno mjesto oglaši što je šire moguće kako bi bilo siguran da psotoji veća šansa da će se naći najkvalifikovanija osoba za taj posao. Koliko god je to moguće treba koristiti elektronsku poštu radi povezivanja sa kontakt osobama, internet stranice na kojima se oglašavaju poslovi i, ukoliko je izrađena, internet stranicu Zajednice opština radi pružanja informacija o slobodnim radnim mjestima.

Preporuka 2.2.4: Za zaposlenje na neodređeno istražiti mogućnost da se obuče postojeći radnici za više pozicije, umjesto da se traga za ljudima sa formalnim kvalifikacijama.

Tamo gdje je neko radno mjesto upražnjeno već duže vrijeme, glavni administrator i/ili sekretar treba da istraže mogućnosti obučavanja postojećih kadrova da steknu potrebne

vještine ili reorganizovati dati posao tako da dvoje ili više nisko kvalifikovanih ljudi može da obavlja postojeće zadatke.

2.3 Obuka i razvoj ljudskih resursa – preporuke

Preporuka 2.3.1: Dodijeliti funkciju koordinacije obuke glavnom administratoru.

Odluku o organizaciji treba revidirati tako da glavni administrator ima sljedeće odgovornosti:

- „Glavni administrator je šef Jedinice za kadrove i odgovoran je za koordinaciju pripremanja plana obuke u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa, čime se uspostavljaju prilike za obukom i razvojem kadrova neophodnim za sve zaposlene u toku predstojeće godine, kao i za budžet za realizaciju plana“.
- „Glavni administrator sa Jedinicom za kadrove je odgovoran za koordinaciju sprovođenja plana obuke, uključujući i informisanje stariješina organa o odgovarajućim eksternim mogućnostima za obukom, kao i za organizovanjem obuke i razvojnim šansama za zaposlene u opštini gdje je to primjenljivo“.

Preporuka 2.3.2: Izdvojiti određeni dio sredstava koji je namijenjen za širi razvoj kadrova (trenutno je to €50.000) i to posebno za obuku zaposlenih (što bi trebalo da bude 2% od troškova zarade ili oko €20.000) i naći načine da se on troši u skladu sa potrebama za obukom.

Predsjednik opštine treba da uključi predloženi iznos u opštinski budžet za potrebe obuke zaposlenih i da povezuje ovaj iznos sa godišnjim planom obuke i budžetom koji priprema glavni administrator.

Preporuka 2.3.3: Procjena potreba za obukom treba da bude zasnovana na planiranju ljudskih resursa i ocjeni radnog učinka.

Glavni administrator sa Jedinicom za kadrove treba da koordinira pripremu analize potreba za obukom na osnovu potreba identifikovanih u planu za ljudske resurse i na osnovu potreba za obukom identifikovanih kroz ocjenu radnih učinaka. Pretpostavka je da jednostavnu metodologiju za izvođenje analize potreba za obukom treba da sproveđe Zajednica opština, što treba da bude podržano jednim kursom obuke.

Preporuka 2.3.4: Izraditi plan obuke koji je zasnovan na potrebama za obukom.

Glavni administrator sa Jedinicom za kadrove treba da izradi plan obuke u bliskoj saradnji sa predsjednikom opštine i stariješinama organa. Ovaj plan treba da bude zasnovan na nalazima Analize potreba za obukom i treba da se nasloni na prilike koje postoje u zemlji za pružanjem obuke. Tamo gdje je obuka potrebna ali nije dostupna, glavni administrator i Jedincia za kadrove treba da obezbijede adekvatnu obuku koja odgovara potrebama opštine. Glavni administrator takođe treba da bude u kontaktu sa susjednim opštinama i da istraži mogućnosti za organizovanjem zajedničke obuke tamo gdje su potrebe zajedničke.

Pretpostavka je da će Zajednica opština izraditi format i smjernice za pripremu plana obuke i da će to ispratiti sa kursem obuke za one koji su odgovorni za izradu plana obuke.

Preporuka 2.3.5: Izraditi program obuke za pripravnike

Glavni administrator i Jedinica za kadrove treba da, u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa, pripremi program obuke za pripravnike koje zapošljava opština. Ovo je zakonska obaveza koja može da pomogne da se zadovolje buduće potrebe opštine za ljudskim resursima.

Preporuka 2.3.6: Obezbijediti da svi zaposleni imaju neki oblik obuke ili priliku za profesionalnim razvojem najmanje jednom u tri godine.

Glavni administrator treba da obezbijedi da planovi obuke odgovaraju potrebama zaposlenih u opštini. Prema Zakonu, državni službenici i namještenci imaju obavezu da pohađaju obuke, tako da planovi obuke treba da obezbijede da se ova zakonska obaveza poštuje.

2.4 Upravljanje radnim učinkom – preporuka

Preporuka 2.4.1: Dodijeliti odgovornosti za nadgledanje i koordinaciju procesa upravljanja učinkom rada glavnem administratoru.

Odluku o organizaciji treba revidirati tako da obuhvati i sljedeći stav:

- „Glavni administrator je odgovoran za nadgledanje i koordinaciju procesa upravljanja radnim učinkom“.

Preporuka 2.4.2: Formalno usvojiti procedure za upravljanje radnim učinkom

Glavni administrator i Jedincia za kadrove u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa treba da prilagode procedure koj su date kao model a koje treba da izradi Uprava za kadrove i Zajednica opština kako bi ih opština primjenila. Usvojene procedure treba da budu usvojene formalno od strane predsjednika opštine.

Preporuka 2.4.3: Obezbijediti da svi zaposleni na rukovodećim pozicijama, uključujući i predsjednika opštine, glavnog administratora i sekretara prođu obuku za upravljanje radnim učincima.

Predsjednik opštine uz pomoć glavnog administratora treba da obezbijedi da zaposleni na rukovodećim položajima pohađaju obuku iz upravljanja radnim učinkom koju će organizovati Zajednica opština i Uprava za kadrove. To će osigurati da rukovodioci imaju adekvatnu obuku potrebnu za vršenje dužnosti kada je u pitanju upravljanje radnim učinkom.

Preporuka 2.4.4: Odrediti jednu osobu koja će imati intenzivniju obuku u upravljanju radnim učinkom („Mentor za upravljanje radnim učinkom“).

Glavni administrator, uz odobrenje predsjednika opštine, treba da imenuje jednu osobu u opštini koja treba da bude mentor i savjetnik ostalom rukovodećem kadru. Ova osoba treba i sama da bude na poziciji rukovodioca i da bude zainteresovana da nauči više o upravljanju radnim učinkom. Od te osobe će se očekivati da pohađa intenzivniju obuku o upravljanju radnim učinkom u odnosu na ostale zaposlene i stoga će se od nje očekivati da pruži podršku i da savjete kolegama.

Preporuka 2.4.5: Uvesti proces upravljanja radnim učinkom za sve zaposlene i dati jedan opšti uvod.

Mentor za upravljanje radnim učinkom, uz pomoć glavnog administratora, treba da organizuje obuku u vidu radionice za sve zaposlene i da objasni kako funkcioniše proces upravljanja radnim učinkom i šta će se očekivati od zaposlenih da učine. Od Zajednice opština i Uprave za kadrove se očekuje da obezbijede obuku i daju osnovne smjernice za uvođenje ovog procesa.

2.5 Administrativno-kadrovski poslovi – preporuke

Preporuka 2.5.1: Dopunjene funkcije Jedinice za kadrove

Administrativno-kadrovski poslovi treba da ostanu tamo gdje se sada i nalaze - u okviru Jedinice za kadrove i treba da budu dopunjen poslovima planiranja, koordinacije implementacije i sprovodenja analize potreba za obukom.

Preporuka 2.5.2: Smjestiti Jedinicu za kadrove u okviru Službe glavnog administratora

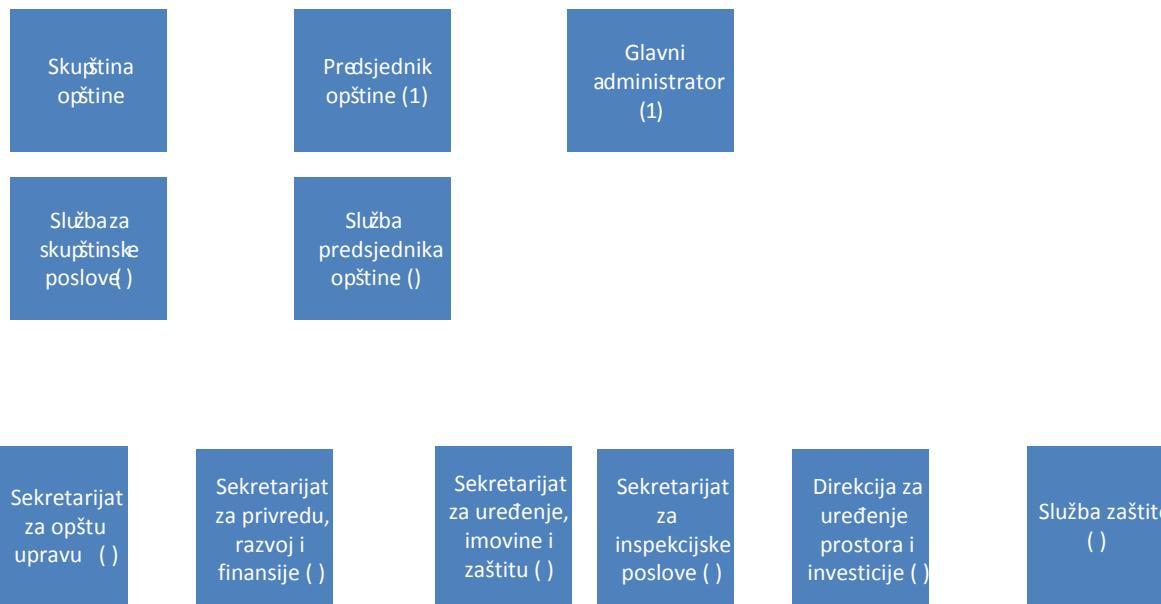
Kao što je predloženo u prethodnom tekstu, glavni administrator, koga podržava Jedinica za kadrove, treba da bude odgovoran za koordinaciju obuke i aktivnosti profesionalnog razvoja. Stoga, Odluku o organizaciji treba dopuniti tako da odgovornost upravljanja Jedinicom za kadrove bude pod glavnim administratorom.

Preporuka 2.5.3: Ispitati isplativost veće upotrebe informacione tehnologije (kompjutera) u upravljanju ljudskim resursima (i u drugim funkcijama, gdje je to primjenljivo).

Glavni administrator, uz podršku sekretara za opštu upravu i društvene poslove i šefa jedinice za budžet i finansije, treba da ispita koje sve mogućnosti postoje da se kompjuterizuje upravljanje podacima koji se tiču zaposlenih. Troškovi sistema informacione tehnologije se smanjuju, tako da je za očekivati da kompjuterizovanje ovog dijela sistema opštine bude zaista korisno bez obzira na to da li će se samo taj dio sistema kompjuterizovati ili će se to desiti u paketu sa širom kompjuterizacijom administrativnih sistema.

Opština Plav

Postojeća organizaciona struktura



Opis	Godina	Vrijednost	Komentar
Broj stanovnika	2011	13.108	Podaci popisa / Monstat
Promjena broja stanovnika	2003 – 2011	-5%	Podaci popisa / Monstat
Rashodi opštine	2010.	€1.85m	Izvještaj MUP-a
Rashodi opštine po osobi	2010	€141	Finansijski izvještaj/ popis 2011.
Broj zaposlenih (lokalna uprava)	2010	80	Izvještaj MUP-a
Vlšak/deficit (Izvještaj MUP-a)	2010	3	Izvještaj MUP-a
Broj nedavno zaposlenih (prošla godina)	2011	2	Podaci iz razgovora
Broj odlazećih/koji se penzionisu	2011	1	Podaci iz razgovora
Broj zaposlenih (podaci iz razgovora)	2011	121- 124(total)	Podaci iz razgovora
Budžet za obuku (41393)	2010	€537	Finansijski izvještaj

Rezime nalaza

1.1 Upravljanje ljudskim resursima

Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima dodijeljene su Sekretarijatu za opštu upravu. Prema Aktu o sistematizaciji ovaj Sekretarijat predviđa jednu poziciju za višeg savjetnika za radne odnose i upravljanje ljudskim resursima.

1.2 Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa se trenutno ne sprovodi, niti je to predviđeno Odlukom o organizaciji.

1.3 Zapošljavanje i odabir kandidata

Odgovornost za oglašavanje slobodnih radnih mesta i rukovođenje procesom zapošljavanja povjereni su Sekretarijatu za opštu upravu. Ne postoji pisana opštinska procedura za postupak zapošljavanja u cijelini. U praksi Sekretarijat aktivno učestvuje u prijemu prijava za posao, odabiru kandidata, kreiranju liste kandidata i formiranju komisije za odabirkandidata u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima.

1.4 Obuka i razvoj ljudskih resursa

Prema Odluci o organizaciji, obuka i razvoj ljudskih resursa su dodijeljeni Sekretarijatu i ona predviđa pripremu programa za profesionalno usavršavanje državnih službenika. Ovi zadaci se trenutno ne izvršavaju. Postojeći budžet za obuku i razvoj u ovoj opštini iznosi €537.

1.5 Upravljanje radnim učinkom

Sistem vrednovanja učinaka rada koji su predložile centralne vlasti još uvijek nije uveden. Uz to, Sekretarijat je zadužen za nadgledanje ocjenjivanja radnog učinka.

PREPORUKE ZA OPŠTINU PLAV

2.1 Planiranje ljudskih resursa – preporuke

Preporuka 2.1.1: Dodijeliti odgovornost za planiranje ljudskih resursa glavnom administratoru.

Treba revidirati Odluku o organizaciji tako da ona obuhvati sljedeće odgovornosti glavnog administratora:

- Glavni administrator je dužan da u dogовору и saradnji sa svim stariješinama organa pripremi plan za ljudske resurse koji se zatim daje predsjedniku opštine na odobrenje;
- Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju implementacije plana za ljudske resurse;
- Glavni administrator je odgovoran za podnošenje godišnjeg izvještaja predsjedniku opštine o tome koliko se napredovalo u sprovodenju plana za ljudske resurse.

Preporuka 2.1.2: Izraditi dvogodišnji-trogodišnji plan za ljudske resurse

Glavni administrator treba da bude odgovoran za izradu dvogodišnjeg – trogodišnjeg plana za ljudske resurse uz dogovor sa predsjednikom opštine, stariješinama organa i drugim odgovornim licima. Svrha ovog plana jeste da se predviđi broj ljudi i vrste vještina koji su potrebni lokalnoj upravi kako bi se nastavilo sa pružanjem usluga visokog kvaliteta građanima i kako bi se postigli strateški ciljevi opštine.

Očekuje se da će glavnom administratoru pomoći u izradi plana za ljudske resurse pružiti Uprava za kadrove i/ili Zajednica opština kroz obuku, zajedno sa standardnim formatom i smjernicama za planiranje ljudskih resursa.

Pretpostavlja se da plan treba razvijati svake 3-4 godine, da ga treba godišnje ažurirati u zavisnosti od značajnih promjena budžeta, opštinskih vlasti i funkcija i kadrovskog okruženja.

Preporuka 2.1.3: Godišnji izvještaj o kadrovima za Skupštinu opštine

Glavni administrator treba da bude odgovoran za pripremu godišnjeg izvještaja za Skupštinu opštine koji treba da informiše odbornike o glavnim trendovima u vezi sa troškovima obuke kadrova za obavljanje određenih poslova, troškovima zapošljavanja i pratećim troškovima. Izvještaj treba da bude jednostavan i da sadrži tabelu, kao što je to slučaj sa primjerom koji je dat u glavnom izvještaju.

Izvještaj o kadrovima može da bude samostalni izvještaj za Skupštinu ili može da bude uključen u godišnji izvještaj predsjednika opštine. Izvještaj o kadrovima treba da sadrži tekstualni dio koji povezuje osnovne podatke iz tabele sa opštinskim planom za ljudske resurse i da pojasni da li je plan usmjeren ka implementaciji ili ne kao i da navede sve razloge za bilo kakva odstupanja.

2.2 Zapošljavanje i odabir kandidata – preporuke

Preporuka 2.2.1: Usvojiti sopstvene procedure i politike zapošljavanja

Opština, predvođena glavnim administratorom, treba da razvije sopstvene procedure za zapošljavanje novih kadrova u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima. Procedura treba da bude zasnovana na modelu koji će razviti Zajednica opština i Uprava za kadrove.

Procedura treba da pojasni svaki korak u procesu zapošljavanja, kao i da precizira uloge lokalnih zvaničnika u čitavom procesu, i nju formalno treba da usvoji predsjednik opštine.

Proceduru treba da prilagodi, u odnosu na predloženi model, sekretar Sekretarijata za lokalnu samoupravu u dogовору са предсједником општине и старијшинама органа.

Preporuka 2.2.2: Treba ispitati šta se sve može uraditi sa poslovima na pola radnog vremena, kada je u pitanju podjela jednog posla na više zaposlenih, kao i drugi oblici fleksibilnog zaposlenja.

Glavni administrator i sekretar Sekretarijata treba da istraže opcije za fleksibilnije zaposlenje kada se pojavi slobodno radno mjesto. To je sa ciljem da se omogući fleksibilniji pristup prilikom zapošljavanja visoko kvalifikovanih pojedinaca sa posebnim znanjima koje je teško naći. U konkretnom slučaju, zaposlenje na pola radnog vremena može biti atraktivna ponuda za žene sa malom djecom.

Preporuka 2.2.3: Treba oglasiti slobodna radna mjesta što je šire moguće i aktivno tražiti kandidate iz drugih opština

Kada se oglašava slobodno radno mjesto, službenik za kadrovska pitanja treba da se postara da se to slobodno radno mjesto oglaši što je šire moguće kako bi bilo siguran da potroši veća šansa da će se naći najkvalifikovanija osoba za taj posao. Koliko god je to moguće treba koristiti elektronsku poštu radi povezivanja sa kontakt osobama, internet stranice na kojima se oglašavaju poslovi i, ukoliko je izrađena, internet stranicu Zajednice opština radi pružanja informacija o slobodnim radnim mjestima.

Preporuka 2.2.4: Za zaposlenje na neodređeno istražiti mogućnost da se obuče postojeći radnici za više pozicije, umjesto da se traga za ljudima sa formalnim kvalifikacijama.

Tamo gdje je neko radno mjesto upražnjeno već duže vrijeme, glavni administrator i/ili sekretar treba da istraže mogućnosti obučavanja postojećih kadrova da steknu potrebne vještine ili reorganizovati dati posao tako da dvoje ili više nisko kvalifikovanih ljudi može da obavlja postojeće zadatke.

2.3 Obuka i razvoj ljudskih resursa – preporuke

Preporuka 2.3.1: Dodijeliti funkciju koordinacije obuke glavnom administratoru.

Odluku o organizaciji treba revidirati tako da glavni administrator ima sljedeće odgovornosti:

- „Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju pripremanja plana obuke u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa, čime se pružaju mogućnosti za obukom i razvojem kadrova neophodnim za sve zaposlene u toku predstojeće godine, kao i za budžet za realizaciju plana“.
- „Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju sprovođenja plana obuke, uključujući i informisanje stariješina organa o odgovarajućim eksternim mogućnostima za obukom, kao i za organizovanjem obuke i razvojnim šansama za zaposlene u opštini gdje je to primjenljivo“.

Preporuka 2.3.2: Opredjeliti budžet za obuku (oko 2% troškova zarade) i naći načine da se on potroši u skladu sa potrebama za obukom

Predsjednik opštine treba da uključi predloženi iznos u opštinski budžet za potrebe obuke zaposlenih i da povezuje ovaj iznos sa godišnjim planom obuke i budžetom koji priprema glavni administrator.

Preporuka 2.3.3: Procjena potreba za obukom treba da bude zasnovana na planiranju ljudskih resursa i ocjeni radnog učinka.

Glavni administrator treba da koordinira pripremu analize potreba za obukom na osnovu potreba identifikovanih u planu za ljudske resurse i na osnovu potreba za obukom identifikovanih kroz ocjenu radnog učinka. Prepostavka je da jednostavnu metodologiju za izvođenje analize potreba za obukom treba da sproveđe Zajednica opština, što treba da bude podržano jednim kursom obuke.

Preporuka 2.3.4: Izraditi plan obuke koji je zasnovan na potrebama za obukom.

Glavni administrator treba da izradi plan obuke u bliskoj saradnji sa predsjednikom opštine i stariješinama organa. Ovaj plan treba da bude zasnovan na nalazima Analize potreba za obukom i treba da se nasloni na prilike koje postoje u zemlji za pružanjem obuke. Tamo gdje je obuka potrebna ali nije dostupna, glavni administrator treba da obezbijedi adekvatnu obuku koja odgovara potrebama opštine. Glavni administrator takođe treba da bude u kontaktu sa susjednim opštinama i da istraži mogućnosti za organizovanjem zajedničke obuke tamo gdje su potrebe zajedničke.

Prepostavka je da će Zajednica opština izraditi format i smjernice za pripremu plana obuke i da će to ispratiti sa kursem obuke za one koji su odgovorni za izradu plana obuke.

Preporuka 2.3.5: Izraditi program obuke za pripravnike

Glavni administrator treba da, u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa, pripremi program obuke za pripravnike koje zapošljava opština. Ovo je zakonska obaveza koja može da pomogne da se zadovolje buduće potrebe opštine za ljudskim resursima.

Preporuka 2.3.6: Obezbijediti da svi zaposleni imaju neki oblik obuke ili priliku za profesionalnim razvojem najmanje jednom u tri godine.

Glavni administrator treba da obezbijedi da planovi obuke odgovaraju potrebama zaposlenih u opštini. Prema Zakonu, državni službenici i namještenci imaju obavezu da pohađaju obuke, tako da planovi obuke treba da obezbijede da se ova zakonska obaveza poštuje.

2.4 Upravljanje radnim učinkom – preporuka

Preporuka 2.4.1: Dodijeliti odgovornosti za nadgledanje i koordinaciju procesa upravljanja učinkom rada glavnom administratoru.

Odluku o organizaciji treba revidirati tako da obuhvati i sljedeći stav:

- „Glavni administrator je odgovoran za nadgledanje i koordinaciju procesa upravljanja radnim učinkom“.

Preporuka 2.4.2: Formalno usvojiti procedure za upravljanje radnim učinkom

Glavni administrator u dogovoru sa predsjednikom opštine i strariješinama organa treba da prilagodi procedure koje su date kao model, a koje treba da izradi Uprava za kadrove i Zajednica opština kako bi ih opština primjenila. Usvojene procedure treba da budu usvojene formalno od strane predsjednika opštine.

Preporuka 2.4.3: Obezbijediti da svi zaposleni na rukovodećim pozicijama, uključujući i predsjednika opštine, glavnog administratora i sekretara prođu obuku za upravljanje radnim učincima.

Predsjednik opštine uz pomoć glavnog administratora treba da obezbijedi da zaposleni na rukovodećim položajima pohađaju obuku iz upravljanja radnim učinkom koju će organizovati Zajednica opština i Uprava za kadrove. To će osigurati da rukovodioци imaju adekvatnu obuku potrebnu za vršenje dužnosti kada je u pitanju upravljanje radnim učinkom.

Preporuka 2.4.4: Odrediti jednu osobu koja će imati intenzivniju obuku u upravljanju radnim učinkom („Mentor za upravljanje radnim učinkom“).

Glavni administrator, uz odobrenje predsjednika opštine, treba da imenuje jednu osobu u opštini koja treba da bude mentor i savjetnik ostalom rukovodećem kadru. Ova osoba treba i sama da bude na poziciji rukovodioca i da bude zainteresovana da nauči više o upravljanju radnim učinkom. Od te osobe će se očekivati da pohađa intenzivniju obuku o upravljanju radnim učinkom u odnosu na ostale zaposlene i stoga će se od nje očekivati da pruži podršku i da savjete kolegama.

Preporuka 2.4.5: Uvesti proces upravljanja radnim učinkom za sve zaposlene i dati jedan opšti uvod.

Mentor za upravljanje radnim učinkom, uz pomoć glavnog administratora, treba da organizuje obuku u vidu radionice za sve zaposlene i da objasni kako funkcioniše proces upravljanja radnim učinkom i šta će se očekivati od zaposlenih da učine. Od Zajednice opština i Uprave za kadrove se očekuje da obezbijede obuku i daju osnovne smjernice za uvođenje ovog procesa.

2.5 Administrativno-kadrovske poslove – preporuke

Preporuka 2.5.1: Administrativno-kadrovske poslove ostaju u okviru Sekretarijata

Administrativno-kadrovske poslove treba da ostanu tamo gdje se sada i nalaze - u Jedinici za kadrove u okviru Sekretarijata.

Preporuka 2.5.2: Prebaciti odgovornost za obuku i profesionalni razvoj sa Sekretarijata za opštu upravu

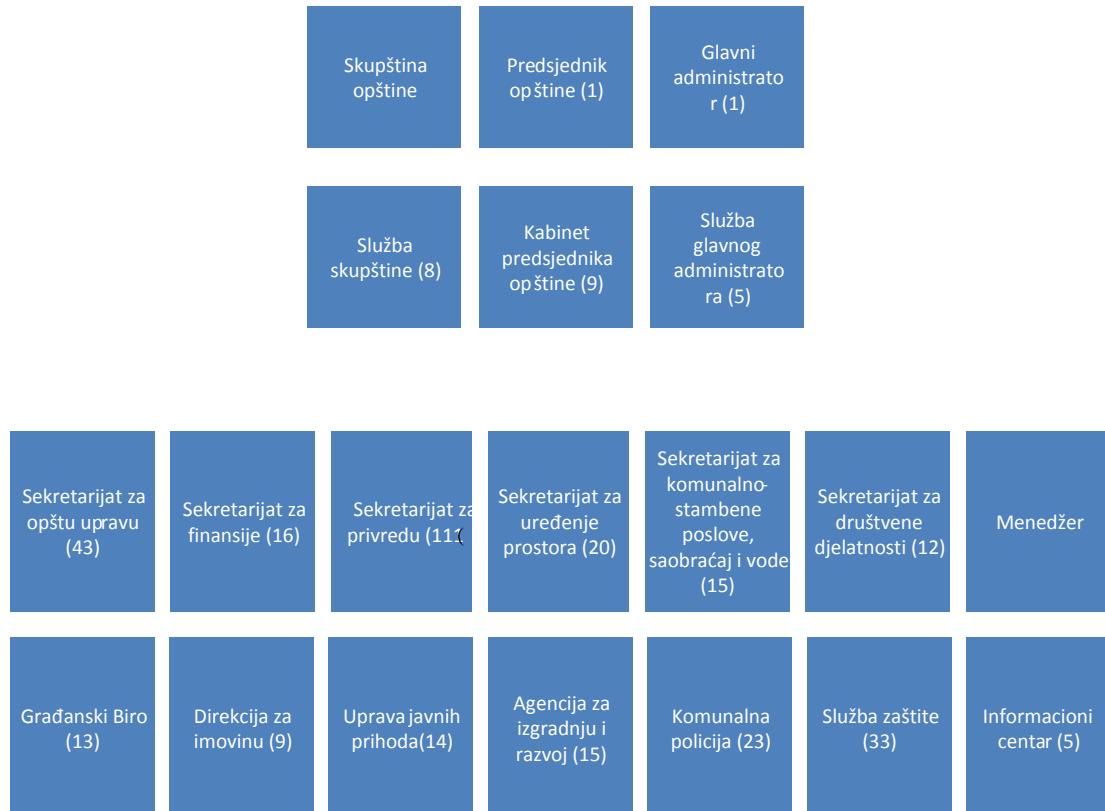
Kao što je predloženo u prethodnom tekstu, glavni administrator treba da bude odgovoran za koordinaciju obuke i aktivnosti profesionalnog razvoja. Stoga, Odluku o organizaciji treba dopuniti tako da ova odgovornost ne bude više pod Sekretarijatom.

Preporuka 2.5.3: Ispitati isplativost veće upotrebe informacione tehnologije (kompjutera) u upravljanju ljudskim resursima (i u drugim funkcijama, gdje je to primjenljivo).

Glavni administrator, uz podršku sekretara za opštu upravu i društvene poslove i šefa jedinice za budžet i finansije, treba da ispita koje sve mogućnosti postoje da se kompjuterizuje upravljanje podacima koji se tiču zaposlenih. Troškovi sistema informacione tehnologije se smanjuju, tako da je za očekivati da kompjuterizovanje ovog dijela sistema opštine bude zaista korisno bez obzira na to da li će se samo taj dio sistema kompjuterizovati ili će se to desiti u paketu sa širom kompjuterizacijom administrativnih sistema.

Opština Pljevlja

Postojeća organizaciona struktura



Opis	Godina	Vrijednost	Komentar
Broj stanovnika	2011	30.786	Monstat
Promjena broja stanovnika	2003 – 2011	-23%	Monstat
Rashodi opštine	2010	€8.0	Izvještaj MUP-a
Rashodi opštine po osobi	2010	€260 (11/21)	MUP2010 / Monstat 2011
Broj zaposlenih (lokalna uprava)	2010	241	Izvještaj MUP-a
VIŠAK/deficit (Izvještaj MUP-a)	2010	36	Izvještaj MUP-a
Broj nedavno zaposlenih (prošla godina)	2011	0	Podaci iz razgovora
Broj odlazećih/koji se penzionisu	2011	24	Spisak zaposlenih
Broj zaposlenih (podaci iz razgovora)	2011	254	Spisak zaposlenih
Budžet za obuku (41393)	2009	€6.035	Finansijski izvještaj

Rezime nalaza

1.1 Upravljanje ljudskim resursima

Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima dodijeljene su Sekretarijatu za opštu upravu. Prema Aktu o sistematizaciji ovaj Sekretariat predviđa jednu poziciju za višeg savjetnika za radne odnose i upravljanje ljudskim resursima.

11.2 Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa se trenutno ne sprovodi, niti je to predviđeno Odlukom o organizaciji.

1.3 Zapošljavanje i odabir kandidata

Odgovornost za oglašavanje slobodnih radnih mesta i rukovodenje procesom zapošljavanja povjereni su Sekretarijatu za opštu upravu. Ne postoji pisana opštinska procedura za postupak zapošljavanja u cijelini. U praksi Sekretariat aktivno učestvuje u prijemu prijava za posao, odabiru kandidata, kreiranju liste kandidata i formiranjem komisije za odabirkandidata u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima.

1.4 Obuka i razvoj ljudskih resursa

Prema Odluci o organizaciji, obuka i razvoj ljudskih resursa povjereni su Sekretarijatu, i ta odluka predviđa pripremu programa za profesionalno usavršavanje državnih službenika. Ovi zadaci se trenutno ne sprovode. Postojeći budžet za obuku i razvoj u ovoj opštini iznosi €6.035.

1.5 Upravljanje radnim učinkom

Sistem vrednovanja učinaka rada koji su predložile centralne vlasti još uvijek nije uveden. Uz to, Sekretariat je zadužen za nadgledanje ocjenjivanja radnih učinaka.

PREPORUKE ZA OPŠTINU PLJEVLJA

2.1 Planiranje ljudskih resursa – preporuke

Preporuka 2.1.1: Dodijeliti odgovornost za planiranje ljudskih resursa glavnom administratoru.

Treba revidirati Odluku o organizaciji tako da ona obuhvati sljedeće odgovornosti glavnog administratora:

- Glavni administrator je dužan da u dogовору и сарадњи са свим старијшинама органа припреми план за лудске ресурсе који се затим дaje предсједнику општине на одобрење;
- Glavni administrator је одговоран за координацију имплементације плана за лудске ресурсе;
- Glavni administrator је одговоран за подношење годишnjег извјештaja предсједнику општине о томе колико се напредовало у спровођењу плана за лудске ресурсе.

Preporuka 2.1.2: Izraditi dvogodišnji-trogodišnji plan за ljudske resurse

Glavni administrator treba да буде одговоран за израду dvogodišnjeg – trogodišnjeg plana за ljudske resurse uz договор са предсједником општине, старијшинама органа и другим одговорним лицима. Svrha ovog plana јесте да се предвиђи број ljudi и vrste vještina који су потребни lokalnoj upravi kako би се nastавило са пружањем услуга visokog kvaliteta građanima и како би се постигли strateški ciljevi општине.

Očekuje se da će glavnem administratoru pomoći u izradi plana za ljudske resurse pružiti Uprava za kadrove i/ili Zajednica opština kroz obuku, zajedno sa standardnim formatom i smjernicama za planiranje ljudskih kadrova.

Pretpostavlja se da plan treba razvijati svake 3-4 godine, da ga treba godišnje ažurirati u zavisnosti od značajnih promjena budžeta, opštinskih vlasti i funkcija i kadrovskog okruženja.

Preporuka 2.1.3: Godišnji izvještaj o kadrovima za Skupštinu opštine

Glavni administrator treba da bude odgovoran za pripremu godišnjeg izvještaja za Skupštinu opštine koji treba da informiše odbornike o glavnim trendovima u vezi sa troškovima obuke kadrova za obavljanje određenih poslova, troškovima zapošljavanja i pratećim troškovima. Izvještaj treba da bude jednostavan i da sadrži tabelu, kao što je to slučaj sa primjerom koji je dat u glavnem izvještaju.

Izvještaj o kadrovima može da bude samostalni izvještaj za Skupštinu ili može da bude uključen u godišnji izvještaj predsjednika opštine. Izvještaj o kadrovima treba da sadrži tekstualni dio koji povezuje osnovne podatke iz tabele sa opštinskim planom za ljudske resurse i da pojasni da li je plan usmjeren ka implementaciji ili ne kao i da navede sve razloge za bilo kakva odstupanja.

2.2 Zapоšljavanje i odabir kandidata – preporuke

Preporuka 2.2.1: Usvojiti sopstvene procedure i politike zapošljavanja

Opština, predvođena glavnim administratorom, treba da razvije sopstvene procedure za zapošljavanje novih kadrova u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima. Procedura treba da bude zasnovana na modelu koji će razviti Zajednica opština i Uprava za kadrove.

Procedura treba da pojasni svaki korak u procesu zapošljavanja, kao i da precizira uloge lokalnih zvaničnika u čitavom procesu, i nju formalno treba da usvoji predsjednik opštine.

Proceduru treba da prilagodi, u odnosu na predloženi model, sekretar Sekretarijata za lokalnu samoupravu u dogовору са предсједником општине и старијешина органа.

Preporuka 2.2.2: Treba ispitati šta se sve može uraditi sa poslovima na pola radnog vremena, kada je u pitanju podjela jednog posla na više zasposlenih, kao i drugi oblici fleksibilnog zaposlenja.

Glavni administrator i sekretar Sekretarijata treba da istraže opcije za fleksibilnije zaposlenje kada se pojavi slobodno radno mjesto. To je sa ciljem da se omogući fleksibilniji pristup prilikom zapošljavanja visoko kvalifikovanih pojedinaca sa posebnim znanjima koje je teško naći. U konkretnom slučaju, zaposlenje na pola radnog vremena može biti atraktivna ponuda za žene sa malom djecom.

Preporuka 2.2.3: Treba oglasiti slobodna radna mjesta što je šire moguće i aktivno tražiti kandidate iz drugih opština

Kada se oglašava slobodno radno mjesto, službenik za kadrovska pitanja treba da se postara da se to slobodno radno mjesto oglaši što je šire moguće kako bi bilo siguran da psotoji veća šansa da će se naći najkvalifikovana osoba za taj posao. Koliko god je to moguće treba koristiti elektronsku poštu radi povezivanja sa kontakt osobama, internet stranice na kojima se oglašavaju poslovi i, ukoliko je izrađena, internet stranicu Zajednice opština radi pružanja informacija o slobodnim radnim mjestima.

Preporuka 2.2.4: Za zaposlenje na neodređeno istražiti mogućnost da se obuče postojeći radnici za više pozicije, umjesto da se traga za ljudima sa formalnim kvalifikacijama.

Tamo gdje je neko radno mjesto upražnjeno već duže vrijeme, glavni administrator i/ili sekretar treba da istraže mogućnosti obučavanja postojećih kadrova da streknu potrebne

vještine ili reorganizovati dati posao tako da dvoje ili više nisko kvalifikovanih ljudi može da obavlja postojeće zadatke.

2.3 Obuka i razvoj ljudskih resursa – preporuke

Preporuka 2.3.1: Dodijeliti funkciju koordinacije obuke glavnom administratoru.

Odluku o organizaciji treba revidirati tako da glavni administrator ima sljedeće odgovornosti:

- „Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju pripremanja plana obuke u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa, čime se pružaju mogućnosti za obukom i razvojem kadrova neophodnim za sve zaposlene u toku predstojeće godine, kao i za budžet za realizaciju plana“.
- „Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju sprovođenja plana obuke, uključujući i informisanje stariješina organa o odgovarajućim eksternim mogućnostima za obukom, kao i za organizovanjem obuke i razvojnim šansama za zaposlene u opštini gdje je to primjenljivo“.

Preporuka 2.3.2: Dodijeliti centralizovani budžet za obuku i naći načine da se on troši u skladu sa potrebama za obukom.

Predsjednik opštine treba da uključi predloženi iznos u opštinski budžet za potrebe obuke zaposlenih i da povezuje ovaj iznos sa godišnjim planom obuke i budžetom koji priprema glavni administrator.

Preporuka 2.3.3: Procjena potreba za obukom treba da bude zasnovana na planiranju ljudskih resursa i ocjeni radnog učinka.

Glavni administrator treba da koordiniše pripremu analize potreba za obukom na osnovu potreba identifikovanih u planu za ljudske resurse i na osnovu potreba za obukom identifikovanih kroz ocjenu radnog učinka. Prepostavka je da jednostavnu metodologiju za izvođenje analize potreba za obukom treba da sproveđe Zajednica opština, što treba da bude podržano jednim kursem obuke.

Preporuka 2.3.4: Izraditi plan obuke koji je zasnovan na potrebama za obukom.

Glavni administrator treba da izradi plan obuke u bliskoj saradnji sa predsjednikom opštine i stariješinama organa. Ovaj plan treba da bude zasnovan na nalazima Analize potreba za obukom i treba da se nasloni na prilike koje postoje u zemlji za pružanjem obuke. Tamo gdje je obuka potrebna ali nije dostupna, glavni administrator treba da obezbijedi adekvatnu obuku koja odgovara potrebama opštine. Glavni administrator takođe treba da bude u kontaktu sa susjednim opštinama i da istraži mogućnosti za organizovanjem zajedničke obuke tamo gdje su potrebe zajedničke.

Prepostavka je da će Zajednica opština izraditi format i smjernice za pripremu plana obuke i da će to ispratiti sa kursem obuke za one koji su odgovorni za izradu plana obuke.

Preporuka 2.3.5: Izraditi program obuke za pripravnike

Glavni administrator treba da, u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa, pripremi program obuke za pripravnike koje zapošljava opština. Ovo je zakonska obaveza koja može da pomogne da se zadovolje buduće potrebe opštine za ljudskim resursima.

Preporuka 2.3.6: Obezbijediti da svi zaposleni imaju neki oblik obuke ili priliku za profesionalnim razvojem najmanje jednom u tri godine.

Glavni administrator treba da obezbijedi da planovi obuke odgovaraju potrebama zaposlenih u opštini. Prema Zakonu, državni službenici i namještenci imaju obavezu da pohađaju obuke, tako da planovi obuke treba da obezbijede da se ova zakonska obaveza poštuje.

2.4 Upravljanje radnim učinkom – preporuka

Preporuka 2.4.1: Dodijeliti odgovornosti za nadgledanje i koordinaciju procesa upravljanja učinkom rada glavnom administratoru.

Odluku o organizaciji treba revidirati tako da obuhvati i sljedeći stav:

- „Glavni administrator je odgovoran za nadgledanje i koordinaciju procesa upravljanja radnim učinkom“.

Preporuka 2.4.2: Formalno usvojiti procedure za upravljanje radnim učinkom

Glavni administrator u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa treba da prilagodi procedure koj su date kao model a koje treba da izradi Uprava za kadrove i Zajednica opština kako bi ih opština primjenila. Usvojene procedure treba da budu usvojene formalno od strane predsjednika opštine.

Preporuka 2.4.3: Obezbijediti da svi zaposleni na rukovodećim pozicijama, uključujući i predsjednika opštine, glavnog administratora i sekretara prođu obuku za upravljanje radnim učincima.

Predsjednik opštine uz pomoć glavnog administratora treba da obezbijedi da zaposleni na rukovodećim položajima pohađaju obuku iz upravljanja radnim učinkom koju će organizovati Zajednica opština i Uprava za kadrove. To će osigurati da rukovodioци prođu adekvatnu obuku potrebnu za vršenje dužnosti kada je u pitanju upravljanje radnim učinkom.

Preporuka 2.4.4: Odrediti jednu osobu koja će imati intenzivniju obuku u upravljanju radnim učinkom („Mentor za upravljanje radnim učinkom“).

Glavni administrator, uz odobrenje predsjednika opštine, treba da imenuje jednu osobu u opštini koja treba da bude mentor i savjetnik ostalom rukovodećem kadru. Ova osoba treba i sama da bude na poziciji rukovodioca i da bude zainteresovana da nauči više o upravljanju radnim učinkom. Od te osobe će se očekivati da pohađa intenzivniju obuku o upravljanju radnim učinkom u odnosu na ostale zaposlene i stoga će se od nje očekivati da pruži podršku i da savjete kolegama.

Preporuka 2.4.5: Uvesti proces upravljanja radnim učinkom za sve zaposlene i dati jedan opšti uvod.

Mentor za upravljanje radnim učinkom, uz pomoć glavnog administratora, treba da organizuje obuku u vidu radionice za sve zaposlene i da objasni kako funkcioniše proces upravljanja radnim učinkom i šta će se očekivati od zaposlenih da učine. Od Zajednice opština i Uprave za kadrove se očekuje da obezbijede obuku i daju osnovne smjernice za uvođenje ovog procesa.

2.5 Administrativno-kadrovske poslove – preporuke

Preporuka 2.5.1: Administrativno-kadrovske poslove ostaju u okviru Sekretarijata

Administrativno kadrovske poslove treba da ostanu tamo gdje se sada i nalaze - u Jedinici za kadrove u okviru Sekretarijata.

Preporuka 2.5.2: Prebaciti odgovornost za obuku i profesionalni razvoj sa Sekretarijata za opštu upravu

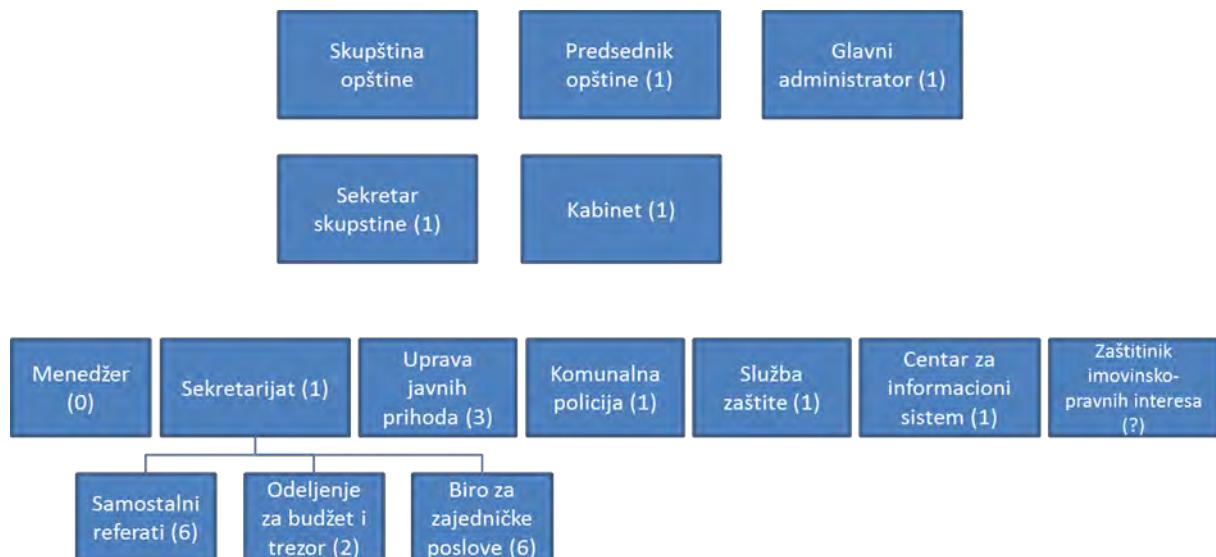
Kao što je predloženo u prethodnom tekstu, glavni administrator treba da bude odgovoran za koordinaciju obuke i aktivnosti profesionalnog osposobljavanja i usavršavanja. Stoga, Odluku o organizaciji treba dopuniti tako da ova odgovornost ne bude više pod Sekretarijatom.

Preporuka 2.5.3: Ispitati isplativost veće upotrebe informacione tehnologije (kompjutera) u upravljanju ljudskim resursima (i u drugim funkcijama, gdje je to primjenljivo).

Glavni administrator, uz podršku sekretara za opštu upravu i društvene poslove i šefa jedinice za budžet i finansije, treba da ispita koje sve mogućnosti postoje da se kompjuterizuje upravljanje podacima koji se tiču zaposlenih. Troškovi sistema informacione tehnologije se smanjuju, tako da je za očekivati da kompjuterizovanje ovog dijela sistema opštine bude zaista korisno bez obzira na to da li će se samo taj dio sistema kompjuterizovati ili će se to desiti u paketu sa širom kompjuterizacijom administrativnih sistema.

Opština Plužine

Postojeća organizaciona struktura



Opis	Godina	Vrijednost	Komentar
Broj stanovnika	2011	3.246	Monstat
Promjena broja stanovnika	2003 – 2011	-24%	Monstat
Rashodi opštine	2010.	€3.2m	Izvještaj MUP-a
Rashodi opštine po osobi	2010	€997 (2/21)	MUP / Monstat
Broj zaposlenih (lokalna uprava)	2010	34	Izvještaj MUP-a
Vlšak/deficit (Izvještaj MUP-a)	2010	10	Izvještaj MUP-a
Broj nedavno zaposlenih (prošla godina)	2011	0	Podaci iz razgovora
Broj odlazećih/koji se penzionisu	2011	9-15	Podaci iz razgovora
Broj zaposlenih (podaci iz razgovora)	2011	31	Spisak zaposlenih
Budžet za obuku (41393)	2010	no	Podaci iz razgovora

Rezime nalaza

1.1 Upravljanje ljudskim resursima

Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima dodijeljene su Sekretarijatu za lokalnu upravu. Prema Aktu o sistematizaciji ovaj Sekretarijat predviđa jednu poziciju za višeg savjetnika za radne odnose i upravljanje ljudskim resursima.

1.2 Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa se trenutno ne sprovodi, niti je to predviđeno Odlukom o organizaciji.

1.3 Zapošljavanje i odabir kandidata

Odgovornost za oglašavanje slobodnih radnih mesta i rukovođenje procesom zapošljavanja povjereni su Sekretarijatu za lokalnu upravu. Ne postoji pisana opštinska procedura za postupak zapošljavanja u cijelini. U praksi Sekretarijat aktivno učestvuje u prijemu prijava za posao, odabiru kandidata, kreiranju liste kandidata i formiranju komisije za odabirkandidata u skladu sa Zakonom o državnim službenicima.

1.4 Obuka i razvoj ljudskih resursa

Prema Odluci o organizaciji, analiza potreba za obukom i pomoć u organizovanju obuka povjerena je Sekretarijatu, dok je glavni administrator zadužen za pripremu prijedloga plana obuke. Ovi zadaci se trenutno ne sprovode. Ne postoji budžet za obuku i razvoj ljudskih resursa u ovoj opštini.

1.5 Upravljanje radnim učinkom

Sistem vrednovanja učinka rada koji su predložile centralne vlasti još uvijek nije uveden.

PREPORUKE ZA OPŠTINU PLUŽINE

2.1 Planiranje ljudskih resursa – preporuke

Preporuka 2.1: Dodijeliti odgovornost za planiranje ljudskih resursa glavnom administratoru.

Treba revidirati Odluku o organizaciji tako da ona obuhvati sljedeće odgovornosti glavnog administratora:

- Glavni administrator je dužan da u dogovoru i saradnji sa svim stariješinama organa pripremi plan za ljudske resurse koji se zatim daje predsjedniku opštine na odobrenje;
- Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju implementacije plana za ljudske resurse;
- Glavni administrator je odgovoran za podnošenje godišnjeg izvještaja predsjedniku opštine o tome koliko se napredovalo u sprovođenju plana za ljudske resurse.

Preporuka 2.2: Izraditi dvogodišnji-trogodišnji plan za ljudske resurse

Glavni administrator treba da bude odgovoran za izradu dvogodišnjeg – trogodišnjeg plana za ljudske resurse uz dogovor sa predsjednikom opštine, stariješinama organa i drugim odgovornim licima. Svrha ovog plana jeste da se predviđi broj ljudi i vrste vještina koji su potrebni lokalnoj upravi kako bi se nastavilo sa pružanjem usluga visokog kvaliteta građanima i kako bi se postigli strateški ciljevi opštine.

Očekuje se da će glavnom administratoru pomoći u izradi plana za ljudske resurse pružiti Uprava za kadrove i/ili Zajednica opština kroz obuku, zajedno sa standardnim formatom i smjernicama za planiranje kadrova.

Pretpostavlja se da plan treba razvijati svake 3-4 godine, da ga treba godišnje ažurirati u zavisnosti od značajnih promjena budžeta, opštinskih vlasti i funkcija i kadrovskog okruženja.

Preporuka 2.3: Godišnji izvještaj o kadrovima za Skupštinu opštine

Glavni administrator treba da bude odgovoran za pripremu godišnjeg izvještaja za Skupštinu opštine koji treba da informiše odbornike o glavnim trendovima u vezi sa troškovima obuke kadrova za obavljanje određenih poslova, troškovima zapošljavanja i pratećim troškovima. Izvještaj treba da bude jednostavan i da sadrži tabelu, kao što je to slučaj sa primjerom koji je dat u glavnom izvještaju.

Izvještaj o kadrovima može da bude samostalni izvještaj za Skupštinu ili može da bude uključen u godišnji izvještaj predsjednika opštine. Izvještaj o kadrovima treba da sadrži tekstualni dio koji povezuje osnovne podatke iz tabele sa opštinskim planom za ljudske resurse i da pojasni da li je plan usmjeren ka implementaciji ili ne kao i da navede sve razloge za bilo kakva odstupanja.

2.2 Zapošljavanje i odabir kandidata – preporuke

Preporuka 2.2.1: Usvojiti sopstvene procedure i politike zapošljavanja

Opština, predvođena glavnim administratorom, treba da razvije sopstvene procedure za zapošljavanje novih kadrova u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima. Procedura treba da bude zasnovana na modelu koji će razviti Zajednica opština i Uprava za kadrove.

Procedura treba da pojasni svaki korak u procesu zapošljavanja, kao i da precizira uloge lokalnih zvaničnika u čitavom procesu, i nju formalno treba da usvoji predsjednik opštine.

Proceduru treba da prilagodi, u odnosu na predloženi model, sekretar Sekretarijata za lokalnu samoupravu u dogовору са предсједником општине истаријесинама организација.

Preporuka 2.2.2: Treba ispitati šta se sve može uraditi sa poslovima na pola radnog vremena, kada je u pitanju podjela jednog posla na više zaposlenih, kao i drugi oblici fleksibilnog zaposlenja.

Glavni administrator i sekretar Sekretarijata treba da istraže opcije za fleksibilnije zaposlenje kada se pojavi slobodno radno mjesto. To je sa ciljem da se omogući fleksibilniji pristup prilikom zapošljavanja visoko kvalifikovanih pojedinaca sa posebnim znanjima koje je teško naći. U konkretnom slučaju, zaposlenje na pola radnog vremena može biti atraktivna ponuda za žene sa malom djecom.

Preporuka 2.2.3: Treba oglasiti slobodna radna mjesta što je šire moguće i aktivno tražiti kandidate iz drugih opština

Kada se oglašava slobodno radno mjesto, službenik za kadrovska pitanja treba da se postara da se to slobodno radno mjesto oglaši što je šire moguće kako bi bilo siguran da postoji veća šansa da će se naći najkvalifikovanija osoba za taj posao. Koliko god je to moguće treba koristiti elektronsku poštu radi povezivanja sa kontakt osobama, internet stranice na kojima se oglašavaju poslovi i, ukoliko je izrađena, internet stranicu Zajednice opština radi pružanja informacija o slobodnim radnim mjestima.

Preporuka 2.2.4: Za zaposlenje na neodređeno istražiti mogućnost da se obuče postojeći radnici za više pozicije, umjesto da se traga za ljudima sa formalnim kvalifikacijama.

Tamo gdje je neko radno mjesto upražnjeno već duže vrijeme, glavni administrator i/ili sekretar treba da istraže mogućnosti obučavanja postojećih kadrova da steknu potrebne vještine ili reorganizovati dati posao tako da dvoje ili više nisko kvalifikovanih ljudi može da obavlja postojeće zadatke.

2.3 Obuka i razvoj ljudskih resursa – preporuke

Preporuka 2.3.1: Dodijeliti funkciju koordinacije obuke glavnom administratoru.

Odluku o organizaciji treba revidirati tako da glavni administrator ima sljedeće odgovornosti:

- „Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju pripremanja plana obuke u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa, čime se pružaju mogućnosti za obukom i razvojem kadrova neophodnim za sve zaposlene u toku predstojeće godine, kao i za budžet za realizaciju plana“.
- „Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju sprovođenja plana obuke, uključujući i informisanje stariješina organa o odgovarajućim eksternim mogućnostima za obukom, kao i za organizovanjem obuke i razvojnim šansama za zaposlene u opštini gdje je to primjenljivo“.

Preporuka 2.3.2: Dodijeliti centralizovani budžet za obuku i naći načine da se on troši u skladu sa potrebama za obukom.

Predsjednik opštine treba da uključi predloženi iznos u opštinski budžet za potrebe obuke zaposlenih i da povezuje ovaj iznos sa godišnjim planom obuke i budžetom koji priprema glavni administrator.

Preporuka 2.3.3: Procjena potreba za obukom treba da bude zasnovana na planiranju ljudskih resursa i ocjeni radnog učinka.

Glavni administrator treba da koordiniše pripremu analize potreba za obukom na osnovu potreba identifikovanih u planu za ljudske resurse i na osnovu potreba za obukom identifikovanih kroz ocjenu radnog učinka. Prepostavka je da jednostavnu metodologiju za izvođenje analize potreba za obukom treba da sproveđe Zajednica opština, što treba da bude podržano jednim kursom obuke.

Preporuka 2.3.4: Izraditi plan obuke koji je zasnovan na potrebama za obukom.

Glavni administrator treba da izradi plan obuke u bliskoj saradnji sa predsjednikom opštine i stariješinama organa. Ovaj plan treba da bude zasnovan na nalazima Analize potreba za obukom i treba da se nasloni na prilike koje postoje u zemlji za pružanjem obuke. Tamo gdje je obuka potrebna ali nije dostupna, glavni administrator treba da obezbijedi adekvatnu obuku koja odgovara potrebama opštine. Glavni administrator takođe treba da bude u kontaktu sa susjednim opštinama i da istraži mogućnosti za organizovanjem zajedničke obuke tamo gdje su potrebe zajedničke.

Prepostavka je da će Zajednica opština izraditi format i smjernice za pripremu plana obuke i da će to ispratiti sa kursom obuke za one koji su odgovorni za izradu plana obuke.

Preporuka 2.3.5: Izraditi program obuke za pripravnike

Glavni administrator treba da, u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa, pripremi program obuke za pripravnike koje zapošljava opština. Ovo je zakonska obaveza koja može da pomogne da se zadovolje buduće potrebe opštine za ljudskim resursima.

Preporuka 2.3.6: Obezbijediti da svi zaposleni imaju neki oblik obuke ili priliku za profesionalnim razvojem najmanje jednom u tri godine.

Glavni administrator treba da obezbijedi da planovi obuke odgovaraju potrebama zaposlenih u opštini. Prema Zakonu, državni službenici i namještenci imaju obavezu da pohađaju obuke, tako da planovi obuke treba da obezbijede da se ova zakonska obaveza poštuje.

2.4 Upravljanje radnim učinkom – preporuka

Preporuka 2.4.1: Dodijeliti odgovornosti za nadgledanje i koordinaciju procesa upravljanja učinkom rada glavnom administratoru.

Odluku o organizaciji treba revidirati tako da obuhvati i sljedeći stav:

- „Glavni administrator je odgovoran za nadgledanje i koordinaciju procesa upravljanja radnim učinkom“.

Preporuka 2.4.2: Formalno usvojiti procedure za upravljanje radnim učinkom

Glavni administrator u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa treba da prilagodi procedure koje su date kao model, a koje treba da izradi Uprava za kadrove i Zajednica opština kako bi ih opština koristila. Usvojene procedure treba da budu usvojene formalno od strane predsjednika opštine.

Preporuka 2.4.3: Obezbijediti da svi zaposleni na rukovodećim pozicijama, uključujući i predsjednika opštine, glavnog administratora i sekretara prođu obuku za upravljanje radnim učinkom.

Predsjednik opštine uz pomoć glavnog administratora treba da obezbijedi da zaposleni na rukovodećim položajima pohađaju obuku iz upravljanja radnim učinkom koju će organizovati Zajednica opština i Uprava za kadrove. To će osigurati da rukovodiovi imaju adekvatnu obuku potrebnu za vršenje dužnosti kada je u pitanju upravljanje radnim učinkom.

Preporuka 2.4.4: Odrediti jednu osobu koja će imati intenzivniju obuku u upravljanju radnim učinkom („Mentor za upravljanje radnim učinkom“).

Glavni administrator, uz odobrenje predsjednika opštine, treba da imenuje jednu osobu u opštini koja treba da bude mentor i savjetnik ostalom rukovodećem kadru. Ova osoba treba i sama da bude na poziciji rukovodioca i da bude zainteresovana da nauči više o upravljanju radnim učinkom. Od te osobe će se očekivati da pohađa intenzivniju obuku o upravljanju radnim učinkom u odnosu na ostale zaposlene i stoga će se od nje očekivati da pruži podršku i da savjete kolegama.

Preporuka 2.4.5: Uvesti proces upravljanja radnim učinkom za sve zaposlene i dati jedan opšti uvod.

Mentor za upravljanje radnim učinkom, uz pomoć glavnog administratora, treba da organizuje obuku u vidu radionice za sve zaposlene i da objasni kako funkcioniše proces upravljanja radnim učinkom i šta će se očekivati od zaposlenih da učine. Od Zajednice opština i Uprave za kadrove se očekuje da obezbijede obuku i daju osnovne smjernice za uvođenje ovog procesa.

2.5 Administrativno-kadrovske poslove – preporuke

Preporuka 2.5.1: Administrativno-kadrovske poslove ostaju u okviru Sekretarijata

Administrativno-kadrovske poslove treba da ostanu tamo gdje se sada i nalaze - u Jedinici za kadrove u okviru Sekretarijata.

Preporuka 2.5.2: Prebaciti odgovornost za obuku i profesionalni razvoj sa Sekretarijata za lokalnu upravu

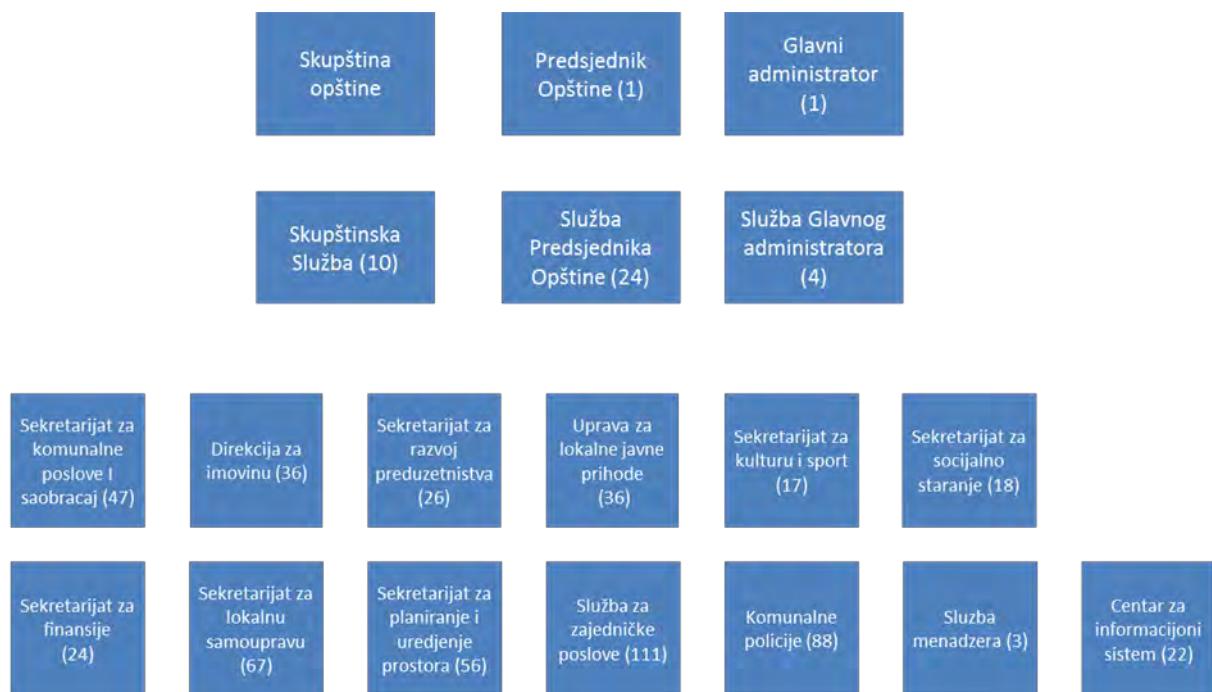
Kao što je predloženo u prethodnom tekstu, glavni administrator treba da bude odgovoran za koordinaciju obuke i aktivnosti profesionalnog razvoja. Stoga, Odluku o organizaciji treba dopuniti tako da ova odgovornost ne bude više pod Sekretarijatom.

Preporuka 2.5.3: Ispitati isplativost veće upotrebe informacione tehnologije (kompjutera) u upravljanju ljudskim resursima (i u drugim funkcijama, gdje je to primjenljivo).

Glavni administrator, uz podršku sekretara za opštu upravu i društvene poslove i šefa jedinice za budžet i finansije, treba da ispita koje sve mogućnosti postoje da se kompjuterizuje upravljanje podacima koji se tiču zaposlenih. Troškovi sistema informacione tehnologije se smanjuju, tako da je za očekivati da kompjuterizovanje ovog dijela sistema opštine bude zaista korisno bez obzira na to da li će se samo taj dio sistema kompjuterizovati ili će se to desiti u paketu sa širom kompjuterizacijom administrativnih sistema.

Glavni grad Podgorica

Postojeća organizaciona struktura



Opis	Godina	Vrijednost	Komentar
Broj stanovnika	2011	185.937	Podaci popisa
Promjena broja stanovnika	2003 – 2011	+10%	Podaci popisa
Rashodi opštine	2010.	€46.5m	Finansijski izvještaj
Rashodi opštine po osobi	2010	€250	Finansijski izvještaj/ popis 2011.
Broj zaposlenih (lokalna uprava)	2010	685	Izvještaj MUP-a
Višak/deficit (Izvještaj MUP-a)	2010	278	Izvještaj MUP-a, ukupno
Broj nedavno zaposlenih (prošla godina)	2011	/	Nema podataka
Broj odlazećih/koji se penzionišu	2011	Approx. 100	Podaci iz razgovora
Broj zaposlenih (podaci iz razgovora)	2011	602	Spisak zaposlenih, isključena služba zaštite
Budžet za obuku (41393)	2011	/	Nema podataka

Rezime nalaza

1.1 Upravljanje ljudskim resursima

Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima dodijeljene su Sektoru za opšte upravne poslove u okviru Sekretarijata za lokalnu samoupravu. Prema Aktu o sistematizaciji ovaj Sekretarijat predviđa tri pozicije za upravljanje ljudskim resursima: dvije pozicije za višeg savjetnika I za obuku zaposlenih i jedna pozicija za višeg savjetnika I za radne odnose.

1.2 Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa se trenutno ne sprovodi, niti je to predviđeno Odlukom o organizaciji.

1.3 Zapošljavanje i odabir kandidata

Odgovornost za oglašavanje slobodnih radnih mjesta i rukovođenje procesom zapošljavanja povjereni su Sekretarijatu za lokalnu samoupravu. Ne postoji pisana opštinska procedura za postupak zapošljavanja u cijelini. U praksi Sekretarijat aktivno učestvuje u prijemu prijava za posao, odabiru kandidata, kreiranju liste kandidata i formiranju komisije za odabir kandidata u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima.

1.4 Obuka i razvoj ljudskih resursa

Prema Odluci o organizaciji, analiza potreba za obukom, organizacija i koordinacija obuka povjerena je Sekretarijatu, kao i odgovornost za pripremu prijedloga za plan obuke. Glavni administrator je zadužen za aktivnosti nadgledanja koje se tiču obuke i razvoja kadrova. Ovi zadaci se redovno sprovode u Glavnom gradu. Nema podataka o budžetu za obuku i razvoj u Podgorici.

1.5 Upravljanje radnim učinkom

Sistem vrednovanja učinka rada koji su predložile centralne vlasti još uvek nije uveden, ali je potrebni okvir za njegovu implementaciju uspostavljen.

PREPORUKE ZA GLAVNI GRAD PODGORICU

2.1 Planiranje ljudskih resursa – preporuke

Preporuka 2.1.1: Dodijeliti odgovornost za planiranje ljudskih resursa glavnom administratoru.

Treba revidirati Odluku o organizaciji tako da ona obuhvati sljedeće odgovornosti glavnog administratora:

- Glavni administrator je dužan da u dogовору и saradnji sa svim stariješinama organa pripremi plan za ljudske resurse koji se zatim daje gradonačelniku na odobrenje;
- Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju implementacije plana za ljudske resurse;
- Glavni administrator je odgovoran za podnošenje godišnjeg izvještaja gradonačelniku o tome koliko se napredovalo u sprovođenju plana za ljudske resurse.

Preporuka 2.1.2: Izraditi dvogodišnji-trogodišnji plan za ljudske resurse

Glavni administrator treba da bude odgovoran za izradu dvogodišnjeg – trogodišnjeg plana za ljudske resurse uz dogovor sagradonačelnikom, stariješinama organa i drugim odgovornim licima. Svrha ovog plana jeste da se predviđi broj ljudi i vrste vještina koji su

potrebni lokalnoj upravi kako bi se nastavilo sa pružanjem usluga visokog kvaliteta građanima i kako bi se postigli strateški ciljevi opštine.

Očekuje se da će glavnom administratoru pomoći u izradi plana za ljudske resurse pružiti Uprava za kadrove i/ili Zajednica opština kroz obuku, zajedno sa standardnim formatom i smjernicama za planiranje ljudskih resursa.

Pretpostavlja se da plan treba razvijati svake 3-4 godine, da ga treba godišnje ažurirati u zavisnosti od značajnih promjena budžeta, opštinskih vlasti i funkcija i kadrovskog okruženja.

Preporuka 2.1.3: Godišnji izvještaj o kadrovima za Skupštinu opštine

Glavni administrator treba da bude odgovoran za pripremu godišnjeg izvještaja za Skupštinu opštine koji treba da informiše odbornike o glavnim trendovima u vezi sa troškovima obuke kadrova za obavljanje određenih poslova, troškovima zapošljavanja i pratećim troškovima. Izvještaj treba da bude jednostavan i da sadrži tabelu, kao što je to slučaj sa primjerom koji je dat u glavnom izvještaju.

Izvještaj o kadrovima može da bude samostalni izvještaj za Skupštinu ili može da bude uključen u godišnji izvještaj gradonačelnika. Izvještaj o kadrovima treba da sadrži tekstualni dio koji povezuje osnovne podatke iz tabele sa opštinskim planom za ljudske resurse i da pojasni da li je plan usmjeren ka implementaciji ili ne kao i da navede sve razloge za bilo kakva odstupanja.

2.2 Zapošljavanje i odabir kandidata – preporuke

Preporuka 2.2.1: Usvojiti sopstvene procedure i politike zapošljavanja

Glavni grad, predvođena glavnim administratorom, treba da razvije sopstvene procedure za zapošljavanje novih kadrova u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima. Procedura treba da bude zasnovana na modelu koji će razviti Zajednica opština i Uprava za kadrove.

Procedura treba da pojasni svaki korak u procesu zapošljavanja, kao i da precizira uloge lokalnih zvaničnika u čitavom procesu, i nju formalno treba da usvojigradonačelnik.

Proceduru treba da prilagodi, u odnosu na predloženi model, sekretar Sekretarijata za lokalnu samoupravu u dogовору sa gradonačelnikom i stariješinama organa.

Preporuka 2.2.2: Treba ispitati šta se sve može uraditi sa poslovima na pola radnog vremena, kada je u pitanju podjela jednog posla na više zaposlenih, kao i drugi oblici fleksibilnog zaposlenja.

Glavni administrator i sekretar Sekretarijata treba da istraže opcije za fleksibilnije zaposlenje kada se pojavi slobodno radno mjesto. To je sa ciljem da se omogući fleksibilniji pristup prilikom zapošljavanja visoko kvalifikovanih pojedinaca sa posebnim znanjima koje je teško naći. U konkretnom slučaju, zaposlenje na pola radnog vremena može biti atraktivna ponuda za žene sa malom djecom.

Preporuka 2.2.3: Treba oglasiti slobodna radna mjesta što je šire moguće i aktivno tražiti kandidate iz drugih opština

Kada se oglašava slobodno radno mjesto, službenik za kadrovska pitanja treba da se postara da se to slobodno radno mjesto oglasi što je šire moguće kako bi bilo siguran da psotoji veća šansa da će se naći najkvalifikovanija osoba za taj posao. Koliko god je to moguće treba koristiti elektronsku poštu radi povezivanja sa kontakt osobama, internet stranice na kojima se oglašavaju poslovi i, ukoliko je izrađena, internet stranicu Zajednice opština radi pružanja informacija o slobodnim radnim mjestima.

Preporuka 2.2.4: Izraditi strategiju za napredovanje u karijeri; tamo gdje postoji potreba za posebnim vještinama visokog nivoa u budućnosti, prepoznati pojedince

koji bi mogli da budu obučeni i koji bi mogli da steknu odgovarajuće iskustvo sa kojim mogu da preuzmu ove uloge.

2.3 Obuka i razvoj ljudskih resursa – preporuke

Preporuka 2.3.1: Dodijeliti funkciju koordinacije obuke glavnom administratoru.

Odluku o organizaciji treba revidirati tako da glavni administrator ima sljedeće odgovornosti:

- „Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju pripremanja plana obuke u dogovoru sa gradonačelnikom i stariješinama organa, čime se pružaju mogućnosti za obukom i razvojem ljudskih resursa neophodnim za sve zaposlene u toku predstojeće godine, kao i za budžet za realizaciju plana“.
- „Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju sprovođenja plana obuke, uključujući i informisanje stariješina organa o odgovarajućim eksternim mogućnostima za obukom, kao i za organizovanjem obuke i razvojnim šansama za zaposlene u opštini gdje je to primjenljivo“.

Preporuka 2.3.2: Izdvojiti budžet za obuku (oko 2% troškova zarade) i naći načine da se on potroši u skladu sa potrebama za obukom

Gradonačelnik treba da uključi predloženi iznos u opštinski budžet za potrebe obuke zaposlenih i da povezuje ovaj iznos sa godišnjim planom obuke i budžetom koji priprema glavni administrator.

Preporuka 2.3.3: Procjena potreba za obukom treba da bude zasnovana na planiranju ljudskih resursa i ocjeni radnog učinka.

Glavni administrator treba da koordinira pripremu analize potreba za obukom na osnovu potreba identifikovanih u planu za ljudske resurse i na osnovu potreba za obukom identifikovanih kroz ocjenu radnih učinaka. Pretpostavka je da jednostavnu metodologiju za izvođenje analize potreba za obukom treba da sproveđe Zajednica opština, što treba da bude podržano jednim kursem obuke.

Preporuka 2.3.4: Izraditi plan obuke koji je zasnovan na potrebama za obukom.

Glavni administrator treba da izradi plan obuke u bliskoj saradnji sa gradonačelnikom i stariješinama organa. Ovaj plan treba da bude zasnovan na nalazima Analize potreba za obukom i treba da se nasloni na prilike koje postoje u zemlji za pružanjem obuke. Tamo gdje je obuka potrebna ali nije dostupna, glavni administrator treba da obezbijedi adekvatnu obuku koja odgovara potrebama opštine. Glavni administrator takođe treba da bude u kontaktu sa susjednim opštinama i da istraži mogućnosti za organizovanjem zajedničke obuke tamo gdje su potrebe zajedničke.

Pretpostavka je da će Zajednica opština izraditi format i smjernice za pripremu plana obuke i da će to ispratiti sa kursem obuke za one koji su odgovorni za izradu plana obuke.

Preporuka 2.3.5: Izraditi program obuke za pripravnike

Glavni administrator treba da, u dogovoru sa gradonačelnikom i stariješinama organa, pripremi program obuke za pripravnike koje zapošjava opština. Ovo je zakonska obaveza koja može da pomogne da se zadovolje buduće potrebe Glavnog grada za ljudskim resursima.

Preporuka 2.3.6: Obezbijediti da svi zaposleni imaju neki oblik obuke ili priliku za profesionalnim razvojem najmanje jednom u tri godine.

Glavni administrator treba da obezbijedi da planovi obuke odgovaraju potrebama zaposlenih u opštini. Prema Zakonu, državni službenici i namještenci imaju obavezu da pohađaju obuke, tako da planovi obuke treba da obezbijede da se ova zakonska obaveza poštuje.

2.4 Upravljanje radnim učinkom – preporuka

Preporuka 2.4.1: Dodijeliti odgovornosti za nadgledanje i koordinaciju procesa upravljanja učinkom rada glavnom administratoru.

Odluku o organizaciji treba revidirati tako da obuhvati i sljedeći stav:

- „Glavni administrator je odgovoran za nadgledanje i koordinaciju procesa upravljanja radnim učinkom“.

Preporuka 2.4.2: Formalno usvojiti procedure za upravljanje radnim učinkom

Glavni administrator u dogovoru sa gradonačelnikom i stariješinama organa treba da prilagodi procedure koje su date kao model, a koje treba da izradi Uprava za kadrove i Zajednica opština kako bi ih Glavni gard primjenio. Predložene procedure treba da budu usvojene formalno od strane gradonačelnika.

Preporuka 2.4.3: Obezbijediti da svi zaposleni na rukovodećim pozicijama, uključujući i gradonačelnika, glavnog administratora i sekretara prođu obuku za upravljanje radnim učinkom.

Gradonačelnik uz pomoć glavnog administratora treba da obezbijedi da zaposleni na rukovodećim položajima pohađaju obuku iz upravljanja radnim učinkom koju će organizovati Zajednica opština i Uprava za kadrove. To će osigurati da rukovodiovi imaju adekvatnu obuku potrebnu za vršenje dužnosti kada je u pitanju upravljanje radnim učinkom.

Preporuka 2.4.4: Odrediti jednu osobu koja će imati intenzivniju obuku u upravljanju radnim učinkom („Mentor za upravljanje radnim učinkom“).

Glavni administrator, uz odobrenje gradonačelnika, treba da imenuje jednu osobu u glavnom gradu koja treba da bude mentor i savjetnik ostalom rukovodećem kadru. Ova osoba treba i sama da bude na poziciji rukovodioca i da bude zainteresovana da nauči više o upravljanju radnim učinkom. Od te osobe će se očekivati da pohađa intenzivniju obuku o upravljanju radnim učinkom u odnosu na ostali zaposleni i stoga će se od nje očekivati da pruži podršku i da savjete kolegama.

Preporuka 2.4.5: Uvesti proces upravljanja radnim učinkom za sve zaposlene i dati jedan opšti uvod.

Mentor za upravljanje radnim učinkom, uz pomoć glavnog administratora, treba da organizuje obuku u vidu radionice za sve zaposlene i da objasni kako funkcioniše proces upravljanja radnim učinkom i šta će se očekivati od zaposlenih da učine. Od Zajednice opština i Uprave za kadrove se očekuje da obezbijede obuku i daju osnovne smjernice za uvođenje ovog procesa.

2.5 Administrativno-kadrovske poslove – preporuke

Preporuka 2.5.1: Administrativno-kadrovski poslovi ostaju u okviru Sekretarijata

Administrativno-kadrovske poslove treba da ostanu tamo gdje se sada i nalaze - u okviru Sekretarijata.

Preporuka 2.5.2: Prebaciti odgovornost za obuku i profesionalni razvoj sa Sekretarijata za lokalnu samoupravu

Kao što je predloženo u prethodnom tekstu, glavni administrator treba da bude odgovoran za koordinaciju obuke i aktivnosti profesionalnog razvoja. Stoga, Odluku o organizaciji treba dopuniti tako da ova odgovornost ne bude više pod Sekretarijatom.

Preporuka 2.5.3: Ispitati isplativost veće upotrebe informacione tehnologije (kompjutera) u upravljanju ljudskim resursima (i u drugim funkcijama, gdje je to primjenljivo).

Glavni administrator, uz podršku sekretara za opštu upravu i društvene poslove i šefa jedinice za budžet i finansije, treba da ispita koje sve mogućnosti postoje da se kompjuterizuje upravljanje podacima koji se tiču zaposlenih. Troškovi sistema informacione tehnologije se smanjuju, tako da je za očekivati da kompjuterizovanje ovog dijela sistema opštine bude zaista korisno bez obzira na to da li će se samo taj dio sistema kompjuterizovati ili će se to desiti u paketu sa širom kompjuterizacijom administrativnih sistema.

Opština Rožaje

Postojeća organizaciona struktura



Opis	Godina	Vrijednost	Komentar
Broj stanovnika	2011	185.937	Podaci popisa
Promjena broja stanovnika	2003 – 2011	+10%	Podaci popisa
Rashodi opštine	2010.	€46.5m	Izvještaj MUP-a25
Rashodi opštine po osobi	2010	€250	Finansijski izvještaj/ popis 2011.
Broj zaposlenih (lokalna uprava)	2010	685	Izvještaj MUP-a
Vlšak/deficit (Izvještaj MUP-a)	2010	278	Izvještaj MUP-a
Broj nedavno zaposlenih (prošla godina)	2011	/	Podaci iz razgovora
Broj odlazećih/koji se penzionišu	2011	Approx. 100	Spisak zaposlenih
Broj zaposlenih (podaci iz razgovora)	2011	602	Platni spisak jul 2011
Budžet za obuku (41393)	2011	/	Iz razgovora se dalo zaključiti da je oko €50.000 na raspolaganju za različite vrste razvoja ljudskih resur

Rezime nalaza

1.1 Upravljanje ljudskim resursima

Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima dodijeljene su Sekretarijatu za opštu upravu. Prema Aktu o sistematizaciji ovaj Sekretariat predviđa jednu poziciju za višeg savjetnika I za radne odnose.

1.2 Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa se trenutno ne sprovodi, niti je to predviđeno Odlukom o organizaciji.

1.3 Zapošljavanje i odabir kandidata

Odgovornost za oglašavanje slobodnih radnih mesta i rukovođenje procesom zapošljavanja povjereni su Sekretarijatu za opštu upravu. Ne postoji pisana opštinska procedura za postupak zapošljavanja u cjelini. U praksi Sekretariat aktivno učestvuje u prijemu prijava za posao, odabiru kandidata, kreiranju liste kandidata i formiranjem komisije za odabirkandidata u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima.

1.4 Obuka i razvoj ljudskih resursa

Prema Odluci o organizaciji, odgovornost za pripremu i predlaganje programa za profesionalno usavršavanje državnih službenika i pripravnika povjerena je Sekretarijatu. Ovi zadaci se trenutno ne sprovode. Postojeći budžet za obuku i razvoj ljudskih resursa u ovoj opštini nije jasno definisan, ali postoji značajni iznos od oko €50.000 koji se izdvaja za opšti razvoj ljudskih resursa od čega se najveći dio troši na školarine studenata iz opštine, koji pohađaju fakultete.

1.5 Upravljanje radnim učinkom

Sistem vrednovanja učinaka rada koji su predložile centralne vlasti još uvijek nije uveden.

PREPORUKE ZA OPŠTINU ROŽAJE

2.1 Planiranje ljudskih resursa – preporuke

Preporuka 2.1: Dodijeliti odgovornost za planiranje ljudskih resursa glavnom administratoru.

Treba revidirati Odluku o organizaciji tako da ona obuhvati sljedeće odgovornosti glavnog administratora:

- Glavni administrator je dužan da u dogovoru i saradnji sa svim stariješinama organa pripremi plan za ljudske resurse koji se zatim daje predsjedniku opštine na odobrenje;
- Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju implementacije plana za ljudske resurse;
- Glavni administrator je odgovoran za podnošenje godišnjeg izvještaja predsjedniku opštine o tome koliko se napredovalo u sprovođenju plana za ljudske resurse.

Preporuka 2.2: Izraditi dvogodišnji-trogodišnji plan za ljudske resurse

Glavni administrator treba da bude odgovoran za izradu dvogodišnjeg – trogodišnjeg plana za ljudske resurse uz dogovor sa predsjednikom opštine, stariješinama organa i drugim odgovornim licima. Svrha ovog plana jeste da se predvidi broj ljudi i vrste vještina koji su

potrebni lokalnoj upravi kako bi se nastavilo sa pružanjem usluga visokog kvaliteta građanima i kako bi se postigli strateški ciljevi opštine.

Očekuje se da će glavnom administratoru pomoći u izradi plana za kadrove pružiti Uprava za kadrove i/ili Zajednica opština kroz obuku, zajedno sa standardnim formatom i smjernicama za planiranje ljudskih resursa.

Pretpostavlja se da plan treba razvijati svake 3-4 godine, da ga treba godišnje ažurirati u zavisnosti od značajnih promjena budžeta, opštinskih vlasti i funkcija i kadrovskog okruženja.

Preporuka 2.3: Godišnji izvještaj o kadrovima za Skupštinu opštine

Glavni administrator treba da bude odgovoran za pripremu godišnjeg izvještaja za Skupštinu opštine koji treba da informiše odbornike o glavnim trendovima u vezi sa troškovima obuke kadrova za obavljanje određenih poslova, troškovima zapošljavanja i pratećim troškovima. Izvještaj treba da bude jednostavan i da sadrži tabelu, kao što je to slučaj sa primjerom koji je dat u glavnom izvještaju.

Izvještaj o kadrovima može da bude samostalni izvještaj za Skupštinu ili može da bude uključen u godišnji izvještaj predsjednika opštine. Izvještaj o kadrovima treba da sadrži tekstualni dio koji povezuje osnovne podatke iz tabele sa opštinskim planom za ljudske resurse i da pojasni da li je plan usmjeren ka implementaciji ili ne kao i da navede sve razloge za bilo kakva odstupanja.

2.2 Zapošljavanje i odabir kandidata – preporuke

Preporuka 2.2.1: Usvojiti sopstvene procedure i politike zapošljavanja

Opština, predvođena glavnim administratorom, treba da razvije sopstvene procedure za zapošljavanje novih kadrova u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima. Procedura treba da bude zasnovana na modelu koji će razviti Zajednica opština i Uprava za kadrove.

Procedura treba da pojasni svaki korak u procesu zapošljavanja, kao i da precizira uloge lokalnih zvaničnika u čitavom procesu, i nju formalno treba da usvoji predsjednik opštine.

Proceduru treba da prilagodi, u odnosu na predloženi model, sekretar Sekretarijata za lokalnu samoupravu u dogовору sa predsjednikom opštine i stariješinama organa.

Preporuka 2.2.2: Treba ispitati šta se sve može uraditi sa poslovima na pola radnog vremena, kada je u pitanju podjela jednog posla na više zaposlenih, kao i drugi oblici fleksibilnog zaposlenja.

Glavni administrator i sekretar Sekretarijata treba da istraže opcije za fleksibilnije zaposlenje kada se pojavi slobodno radno mjesto. To je sa ciljem da se omogući fleksibilniji pristup prilikom zapošljavanja visoko kvalifikovanih pojedinaca sa posebnim znanjima koje je teško naći. U konkretnom slučaju, zaposlenje na pola radnog vremena može biti atraktivna ponuda za žene sa malom djecom.

Preporuka 2.2.3: Treba oglasiti slobodna radna mjesta što je šire moguće i aktivno tražiti kandidate iz drugih opština

Kada se oglašava slobodno radno mjesto, službenik za kadrovska pitanja treba da se postara da se to slobodno radno mjesto oglasi što je šire moguće kako bi bilo siguran da postoji veća šansa da će se naći najkvalifikovanija osoba za taj posao. Koliko god je to moguće treba koristiti elektronsku poštu radi povezivanja sa kontakt osobama, internet stranice na kojima se oglašavaju poslovi i, ukoliko je izrađena, internet stranicu Zajednice opština radi pružanja informacija o slobodnim radnim mjestima.

Preporuka 2.2.4: Za zaposlenje na neodređeno istražiti mogućnost da se obuče postojeći radnici za više pozicije, umjesto da se traga za ljudima sa formalnim kvalifikacijama.

Tamo gdje je neko radno mjesto upražnjeno već duže vrijeme, glavni administrator i/ili sekretar treba da istraže mogućnosti obučavanja postojećih kadrova da strknu potrebne vještine ili reorganizovati dati posao tako da dvoje ili više nisko kvalifikovanih ljudi može da obavlja postojeće zadatke.

2.3 Obuka i razvoj ljudskih resursa – preporuke

Preporuka 2.3.1: Dodijeliti funkciju koordinacije obuke glavnom administratoru.

Odluku o organizaciji treba revidirati tako da glavni administrator ima sljedeće odgovornosti:

- „Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju pripremanja plana obuke u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa, čime se uspostavljaju prilike za obukom i razvojem kadrova neophodnim za sve zaposlene u toku predstojeće godine, kao i za budžet za realizaciju plana“.
- „Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju sprovodenja plana obuke, uključujući i informisanje stariješina organa o odgovarajućim eksternim mogućnostima za obukom, kao i za organizovanjem obuke i razvojnim šansama za zaposlene u opštini gdje je to primjenljivo“.

Preporuka 2.3.2: Izdvojiti dio sredstava namijenjenih za opšti razvoj kadrova (trenutno to je €50.000) i to posebno za obuku zaposlenih (što bi trebalo da bude 2% od troškova zarade ili oko €20.000) i naći načine da se on troši u skladu sa potrebama za obukom.

Predsjednik opštine treba da uključi predloženi iznos u opštinski budžet za potrebe obuke zaposlenih i da povezuje ovaj iznos sa godišnjim planom obuke i budžetom koji priprema glavni administrator.

Preporuka 2.3.3: Procjena potreba za obukom treba da bude zasnovana na planiranju ljudskih resursa i ocjeni radnog učinka.

Glavni administrator treba da koordiniše pripremu analize potreba za obukom na osnovu potreba identifikovanih u planu za ljudske resurse i na osnovu potreba za obukom identifikovanih kroz ocjenu radnog učinka. Prepostavka je da jednostavnu metodologiju za izvođenje analize potreba za obukom treba da sproveđe Zajednica opština, što treba da bude podržano jednim kursom obuke.

Preporuka 2.3.4: Izraditi plan obuke koji je zasnovan na potrebama za obukom.

Glavni administrator treba da izradi plan obuke u bliskoj saradnji sa predsjednikom opštine i stariješinama organa. Ovaj plan treba da bude zasnovan na nalazima Analize potreba za obukom i treba da se nasloni na prilike koje postoje u zemlji za pružanjem obuke. Tamo gdje je obuka potrebna ali nije dostupna, glavni administrator treba da obezbijedi adekvatnu obuku koja odgovara potrebama opštine. Glavni administrator takođe treba da bude u kontaktu sa susjednim opštinama i da istraži mogućnosti za organizovanjem zajedničke obuke tamo gdje su potrebe zajedničke.

Prepostavka je da će Zajednica opština izraditi format i smjernice za pripremu plana obuke i da će to ispratiti sa kursom obuke za one koji su odgovorni za izradu plana obuke.

Preporuka 2.3.5: Izraditi program obuke za pripravnike

Glavni administrator treba da, u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa, pripremi program obuke za pripravnike koje zapošljava opština. Ovo je zakonska obaveza koja može da pomogne da se zadovolje buduće potrebe opštine za ljudskim resursima.

Preporuka 2.3.6: Obezbijediti da svi zaposleni imaju neki oblik obuke ili priliku za profesionalnim razvojem najmanje jednom u tri godine.

Glavni administrator treba da obezbijedi da planovi obuke odgovaraju potrebama zaposlenih u opštini. Prema Zakonu, državni službenici i namještenci imaju obavezu da pohađaju obuke, tako da planovi obuke treba da obezbijede da se ova zakonska obaveza poštuje.

2.4 Upravljanje radnim učinkom – preporuka

Preporuka 2.4.1: Dodijeliti odgovornosti za nadgledanje i koordinaciju procesa upravljanja učinkom rada glavnem administratoru.

Odluku o organizaciji treba revidirati tako da obuhvati i sljedeći stav:

- „Glavni administrator je odgovoran za nadgledanje i koordinaciju procesa upravljanja radnim učinkom“.

Preporuka 2.4.2: Formalno usvojiti procedure za upravljanje radnim učinkom

Glavni administrator u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa treba da prilazi procedure koje su date kao model, a koje treba da izradi Uprava za kadrove i Zajednica opština kako bi ih opština primjenila. Usvojene procedure treba da budu usvojene formalno od strane predsjednika opštine.

Preporuka 2.4.3: Obezbijediti da svi zaposleni na rukovodećim pozicijama, uključujući i predsjednika opštine, glavnog administratora i sekretara prođu obuku za upravljanje radnim učinkom.

Predsjednik opštine uz pomoć glavnog administratora treba da obezbijedi da zaposleni na rukovodećim položajima pohađaju obuku iz upravljanja radnim učinkom koju će organizovati Zajednica opština i Uprava za kadrove. To će osigurati da rukovodioci imaju adekvatnu obuku potrebnu za vršenje dužnosti kada je u pitanju upravljanje radnim učinkom.

Preporuka 2.4.4: Odrediti jednu osobu koja će imati intenzivniju obuku u upravljanju radnim učinkom („Mentor za upravljanje radnim učinkom“).

Glavni administrator, uz odobrenje predsjednika opštine, treba da imenuje jednu osobu u opštini koja treba da bude mentor i savjetnik ostalom rukovodećem kadru. Ova osoba treba i sama da bude na poziciji rukovodioca i da bude zainteresovana da nauči više o upravljanju radnim učinkom. Od te osobe će se očekivati da pohađa intenzivniju obuku o upravljanju radnim učinkom u odnosu na ostale zaposlene i stoga će se od nje očekivati da pruži podršku i da savjete kolegama.

Preporuka 2.4.5: Uvesti proces upravljanja radnim učinkom za sve zaposlene i dati jedan opšti uvod.

Mentor za upravljanje radnim učinkom, uz pomoć glavnog administratora, treba da organizuje obuku u vidu radionice za sve zaposlene i da objasni kako funkcioniše proces upravljanja radnim učinkom i šta će se očekivati od zaposlenih da učine. Od Zajednice opština i Uprave za kadrove se očekuje da obezbijede obuku i daju osnovne smjernice za uvođenje ovog procesa.

2.5 Administrativno-kadrovski poslovi – preporuke

Preporuka 2.5.1: Administrativno-kadrovski poslovi ostaju u okviru Sekretarijata

Administrativno-kadrovski poslovi treba da ostanu tamo gdje se sada i nalaze - u okviru Sekretarijata.

Preporuka 2.5.2: Prebaciti odgovornost za obuku i profesionalni razvoj sa Sekretarijata za opštu upravu

Kao što je predloženo u prethodnom tekstu, glavni administrator treba da bude odgovoran za koordiniranje obuke i aktivnosti profesionalnog razvoja. Stoga, Odluku o organizaciji treba dopuniti tako da ova odgovornost ne bude više pod Sekretarijatom.

Preporuka 2.5.3: Ispitati isplativost veće upotrebe informacione tehnologije (kompjutera) u upravljanju ljudskim resursima (i u drugim funkcijama, gdje je to primjenljivo).

Glavni administrator, uz podršku sekretara za opštu upravu i društvene poslove i šefa jedinice za budžet i finansije, treba da ispita koje sve mogućnosti postoje da se kompjuterizuje upravljanje podacima koji se tiču zaposlenih. Troškovi sistema informacione tehnologije se smanjuju, tako da je za očekivati da kompjuterizovanje ovog dijela sistema opštine bude zaista korisno bez obzira na to da li će se samo taj dio sistema kompjuterizovati ili će se to desiti u paketu sa širom kompjuterizacijom administrativnih sistema.

Opština Šavnik

Postojeća organizaciona struktura



Opis	Godina	Vrijednost	Komentar
Broj stanovnika	2011	2.070	Monstat
Promjena broja stanovnika	2003 – 2011	-30%	Monstat
Rashodi opštine	2010.	€959.000	Izvještaj MUP-a
Rashodi opštine po osobi	2010	€219 (14/21)	Finansijski izvještaj/ popis 2011.
Broj zaposlenih (lokalna uprava)	2010	37	Izvještaj MUP-a
Vlšak/deficit (Izvještaj MUP-a)	2010	13 (total)	Izvještaj MUP-a
Broj nedavno zaposlenih (prošla godina)	2011	/	Podaci iz razgovora
Broj odlazećih/koji se penzionišu	2011	/	Podaci iz razgovora
Broj zaposlenih (podaci iz razgovora)	2011	51	Spisak zaposlenih
Budžet za obuku (41393)	2010	€200	Finansijski izvještaj

Rezime nalaza

1.1 Upravljanje ljudskim resursima

Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima dodijeljene su Sekretariatu.

1.2 Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa se trenutno ne sprovodi, niti je to predviđeno Odlukom o organizaciji.

1.3 Zapošljavanje i odabir kandidata

Odgovornost za oglašavanje slobodnih radnih mesta i rukovođenje procesom zapošljavanja povjereni su Sekretarijatu za društvene poslove, regulativu i kadrove. Ne postoji pisana opštinska procedura za postupak zapošljavanja u cijelini. U praksi Sekretariat aktivno učestvuje u prijemu prijava za posao, odabiru kandidata, kreiranju liste kandidata i formiranju komisije za odabirkandidata u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima.

1.4 Obuka i razvoj ljudskih resursa

Prema Odluci o organizaciji, obuka i razvoj ljudskih resursa su dodijeljeni Sekretarijatu i ona predviđa analizu potreba za obukom, pripremu programa za profesionalno usavršavanje državnih službenika i pripravnika, i pružanje pomoći u implementaciji obuke i razvoja ljudskih resursa. Zajednička stručna služba (koja je zajednička služba predsjednika i glavnog administratora) odgovorna je za utvrđivanje potreba za obukom i razvojem kadrova. Ovi poslovi se trenutno ne obavljaju. Postojeći budžet za obuku i razvoj u ovoj opštini iznosi €200.

1.5 Upravljanje radnim učinkom

Sistem vrednovanja učinka rada koji su predložile centralne vlasti je uveden prije oko tri godine, i kao rezultat nedostatka objektivnosti u ocjenjivanju radnog učinka ocjenjivanje radnog učinka se završila.

PREPORUKE ZA OPŠTINU ŠAVNIK

2.1 Planiranje ljudskih resursa – preporuke

Preporuka 2.1.1: Dodijeliti odgovornost za planiranje ljudskim resursima glavnom administratoru.

Treba revidirati Odluku o organizaciji tako da ona obuhvati sljedeće odgovornosti glavnog administratora:

- Glavni administrator je dužan da u dogovoru i saradnji sa svim stariješinama organa pripremi plan za ljudske resurse koji se zatim daje predsjedniku opštine na odobrenje;
- Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju implementacije plana za ljudske resurse;
- Glavni administrator je odgovoran za podnošenje godišnjeg izvještaja predsjedniku opštine o tome koliko se napredovalo u sprovođenju plana za ljudske resurse.

Preporuka 2.1.2: Izraditi dvogodišnji-trogodišnji plan za ljudske resurse

Glavni administrator treba da bude odgovoran za izradu dvogodišnjeg – trogodišnjeg plana za ljudske resurse uz dogovor sa predsjednikom opštine, stariješinama organa i drugimgovornim licima. Svrha ovog plana jeste da se predvidi broj ljudi i vrste vještina

koji su potrebni lokalnoj upravi kako bi se nastavilo sa pružanjem usluga visokog kvaliteta građanima i kako bi se postigli strateški ciljevi opštine.

Očekuje se da će glavnom administratoru pomoći u izradi plana za ljudske resurse pružiti Uprava za kadrove i/ili Zajednica opština kroz obuku, zajedno sa standardnim formatom i smjernicama za planiranje ljudskih resursa.

Pretpostavlja se da plan treba razvijati svake 3-4 godine, da ga treba godišnje ažurirati u zavisnosti od značajnih promjena budžeta, opštinskih vlasti i funkcija i kadrovskog okruženja.

Preporuka 2.1.3: Godišnji izvještaj o kadrovima za Skupštinu opštine

Glavni administrator treba da bude odgovoran za pripremu godišnjeg izvještaja za Skupštinu opštine koji treba da informiše odbornike o glavnim trendovima u vezi sa troškovima obuke kadrova za obavljanje određenih poslova, troškovima zapošljavanja i pratećim troškovima. Izvještaj treba da bude jednostavan i da sadrži tabelu, kao što je to slučaj sa primjerom koji je dat u glavnom izvještaju.

Izvještaj o kadrovima može da bude samostalni izvještaj za Skupštinu ili može da bude uključen u godišnji izvještaj predsjednika opštine. Izvještaj o kadrovima treba da sadrži teksualni dio koji povezuje osnovne podatke iz tabele sa opštinskim planom za ljudske resurse i da pojasni da li je plan usmjeren ka implementaciji ili ne kao i da navede sve razloge za bilo kakva odstupanja.

2.2 Zapošljavanje i odabir kandidata – preporuke

Preporuka 2.2.1: Usvojiti sopstvene procedure i politike zapošljavanja

Opština, predvođena glavnim administratorom, treba da razvije sopstvene procedure za zapošljavanje novih kadrova u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima. Procedura treba da bude zasnovana na modelu koji će razviti Zajednica opština i Uprava za kadrove.

Procedura treba da pojasni svaki korak u procesu zapošljavanja, kao i da precizira uloge lokalnih zvaničnika u čitavom procesu, i nju formalno treba da usvoji predsjednik opštine.

Proceduru treba da prilagodi, u odnosu na predloženi model, sekretar Sekretarijata za lokalnu samoupravu u dogовору sa predsjednikom opštine i stariješinama organa.

Preporuka 2.2.2: Treba ispitati šta se sve može uraditi sa poslovima na pola radnog vremena, kada je u pitanju podjela jednog posla na više zaposlenih, kao i drugi oblici fleksibilnog zaposlenja.

Glavni administrator i sekretar Sekretarijata treba da istraže opcije za fleksibilnije zaposlenje kada se pojavi slobodno radno mjesto. To je sa ciljem da se omogući fleksibilniji pristup prilikom zapošljavanja visoko kvalifikovanih pojedinaca sa posebnim znanjima koje je teško naći. U konkretnom slučaju, zaposlenje na pola radnog vremena može biti atraktivna ponuda za žene sa malom djecom.

Preporuka 2.2.3: Treba oglasiti slobodna radna mjesta što je šire moguće i aktivno tražiti kandidate iz drugih opština

Kada se oglašava slobodno radno mjesto, službenik za kadrovska pitanja treba da se postara da se to slobodno radno mjesto oglasi što je šire moguće kako bi bilo siguran da psotoji veća šansa da će se naći najkvalifikovanija osoba za taj posao. Koliko god je to moguće treba koristiti elektronsku poštu radi povezivanja sa kontakt osobama, internet stranice na kojima se oglašavaju poslovi i, ukoliko je izrađena, internet stranicu Zajednice opština radi pružanja informacija o slobodnim radnim mjestima.

Preporuka 2.2.4: Za zaposlenje na neodređeno istražiti mogućnost da se obuče postojeći radnici za više pozicije, umjesto da se traga za ljudima sa formalnim kvalifikacijama.

Tamo gdje je neko radno mjesto upražnjeno već duže vrijeme, glavni administrator i/ili sekretar treba da istraže mogućnosti obučavanja postojećih kadrova da steknu potrebne vještine ili reorganizovati dati posao tako da dvoje ili više nisko kvalifikovanih ljudi može da obavlja postojeće zadatke.

2.3 Obuka i razvoj ljudskih resursa – preporuke

Preporuka 2.3.1: Dodijeliti funkciju koordinacije obuke glavnom administratoru.

Odluku o organizaciji treba revidirati tako da glavni administrator ima sljedeće odgovornosti:

- „Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju pripremanja plana obuke u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa, čime se pružaju mogućnosti za obukom i razvojem kadrova neophodnim za sve zaposlene u toku predstojeće godine, kao i za budžet za realizaciju plana“.
- „Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju sprovodenja plana obuke, uključujući i informisanje stariješina organa o odgovarajućim eksternim mogućnostima za obukom, kao i za organizovanjem obuke i razvojnim šansama za zaposlene u opštini gdje je to primjenljivo“.

Preporuka 2.3.2: Opredijeliti budžet za obuku (oko 2% troškova zarade) i naći načine da se on potroši u skladu sa potrebama za obukom

Predsjednik opštine treba da uključi predloženi iznos u opštinski budžet za potrebe obuke zaposlenih i da povezuje ovaj iznos sa godišnjim planom obuke i budžetom koji priprema glavni administrator.

Preporuka 2.3.3: Procjena potreba za obukom treba da bude zasnovana na planiranju ljudskih resursa i ocjeni radnog učinka.

Glavni administrator treba da koordiniše pripremu analize potreba za obukom na osnovu potreba identifikovanih u planu za ljudske resurse i na osnovu potreba za obukom identifikovanih kroz ocjenu radnog učinka. Pretpostavka je da jednostavnu metodologiju za izvođenje analize potreba za obukom treba da sproveđe Zajednica opština, što treba da bude podržano jednim kursom obuke.

Preporuka 2.3.4: Izraditi plan obuke koji je zasnovan na potrebama za obukom.

Glavni administrator treba da izradi plan obuke u bliskoj saradnji sa predsjednikom opštine i stariješinama organa. Ovaj plan treba da bude zasnovan na nalazima Analize potreba za obukom i treba da se nasloni na prilike koje postoje u zemlji za pružanjem obuke. Tamo gdje je obuka potrebna ali nije dostupna, glavni administrator treba da obezbijedi adekvatnu obuku koja odgovara potrebama opštine. Glavni administrator takođe treba da bude u kontaktu sa susjednim opštinama i da istraži mogućnosti za organizovanjem zajedničke obuke tamo gdje su potrebe zajedničke.

Pretpostavka je da će Zajednica opština izraditi format i smjernice za pripremu plana obuke i da će to ispratiti sa kursom obuke za one koji su odgovorni za izradu plana obuke.

Preporuka 2.3.5: Izraditi program obuke za pripravnike

Glavni administrator treba da, u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa, pripremi program obuke za pripravnike koje zapošljava opština. Ovo je zakonska obaveza koja može da pomogne da se zadovolje buduće potrebe opštine za ljudskim resursima.

Preporuka 2.3.6: Obezbijediti da svi zaposleni imaju neki oblik obuke ili priliku za profesionalnim razvojem najmanje jednom u tri godine.

Glavni administrator treba da obezbijedi da planovi obuke odgovaraju potrebama zaposlenih u opštini. Prema Zakonu, državni službenici i namještenci imaju obavezu da pohađaju obuke, tako da planovi obuke treba da obezbijede da se ova zakonska obaveza poštuje.

2.4 Upravljanje radnim učinkom – preporuka

Preporuka 2.4.1: Dodijeliti odgovornosti za nadgledanje i koordinaciju procesa upravljanja učinkom rada glavnem administratoru.

Odluku o organizaciji treba revidirati tako da obuhvati i sljedeći stav:

- „Glavni administrator je odgovoran za nadgledanje i koordinaciju procesa upravljanja radnim učinkom“.

Preporuka 2.4.2: Formalno usvojiti procedure za upravljanje radnim učinkom

Glavni administrator u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa treba da prilazi procedure koje su date kao model, a koje treba da izradi Uprava za kadrove i Zajednica opština kako bi ih opština primjenila. Usvojene procedure treba da budu usvojene formalno od strane predsjednika opštine.

Preporuka 2.4.3: Obezbijediti da svi zaposleni na rukovodećim pozicijama, uključujući i predsjednika opštine, glavnog administratora i sekretara prođu obuku za upravljanje radnim učincima.

Predsjednik opštine uz pomoć glavnog administratora treba da obezbijedi da zaposleni na rukovodećim položajima pohađaju obuku iz upravljanja radnim učinkom koju će organizovati Zajednica opština i Uprava za kadrove. To će osigurati da rukovodioci imaju adekvatnu obuku potrebnu za vršenje dužnosti kada je u pitanju upravljanje radnim učinkom.

Preporuka 2.4.4: Odrediti jednu osobu koja će imati intenzivniju obuku u upravljanju radnim učinkom („Mentor za upravljanje radnim učinkom“).

Glavni administrator, uz odobrenje predsjednika opštine, treba da imenuje jednu osobu u opštini koja treba da bude mentor i savjetnik ostalom rukovodećem kadru. Ova osoba treba i sama da bude na poziciji rukovodioca i da bude zainteresovana da nauči više o upravljanju radnim učinkom. Od te osobe će se očekivati da pohađa intenzivniju obuku o upravljanju radnim učinkom u odnosu na ostale zaposlene i stoga će se od nje očekivati da pruži podršku i da savjete kolegama.

Preporuka 2.4.5: Uvesti proces upravljanja radnim učinkom za sve zaposlene i dati jedan opšti uvod.

Mentor za upravljanje radnim učinkom, uz pomoć glavnog administratora, treba da organizuje obuku u vidu radionice za sve zaposlene i da objasni kako funkcioniše proces upravljanja radnim učinkom i šta će se očekivati od zaposlenih da učine. Od Zajednice opština i Uprave za kadrove se očekuje da obezbijede obuku i daju osnovne smjernice za uvođenje ovog procesa.

2.5 Administrativno-kadrovski poslovi– preporuke

Preporuka 2.5.1: Administrativno-kadrovski poslovi ostaju u okviru Sekretarijata

Administrativno-kadrovski poslovi treba da ostanu tamo gdje se sada i nalaze - u Jedinici za kadrove u okviru Sekretarijata.

Preporuka 2.5.2: Prebaciti odgovornost za obuku i profesionalni razvoj sa Sekretarijata za društvene poslove, regulativu i kadrove

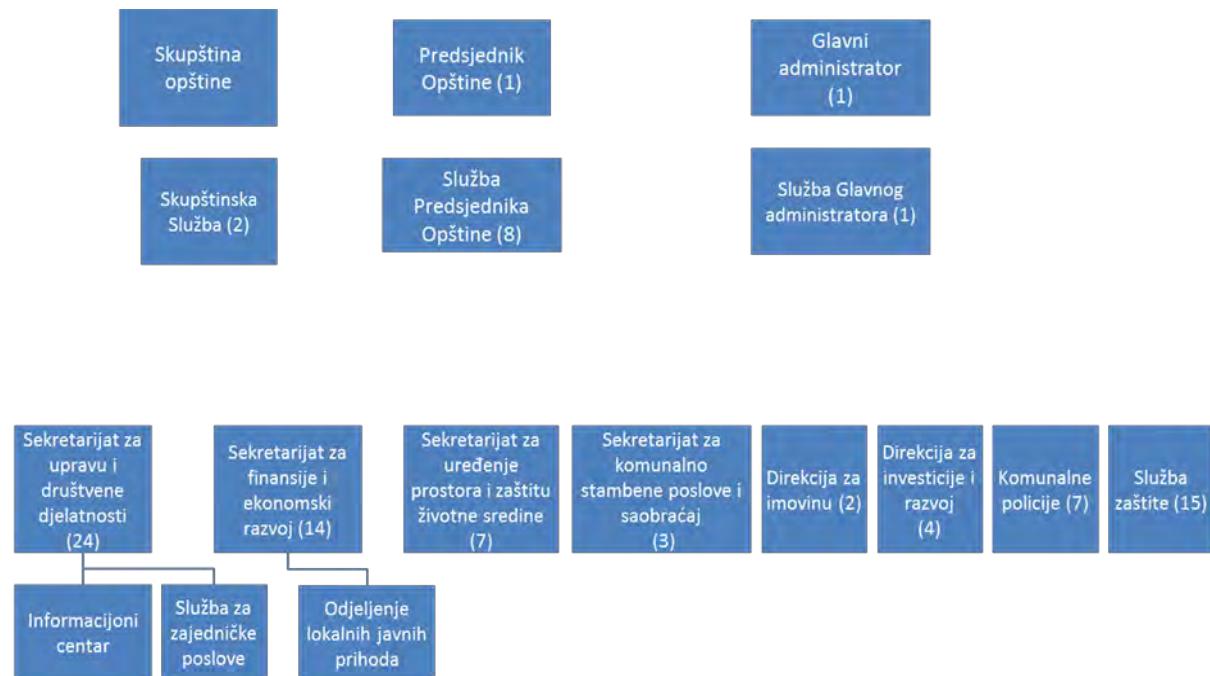
Kao što je predloženo u prethodnom tekstu, glavni administrator treba da bude odgovoran za koordiniranje obuke i aktivnosti profesionalnog razvoja. Stoga, Odluku o organizaciji treba dopuniti tako da ova odgovornost ne bude više pod Sekretarijatom.

Preporuka 2.5.3: Ispitati isplativost veće upotrebe informacione tehnologije (kompjutera) u upravljanju ljudskim resursima (i u drugim funkcijama, gdje je to primjenljivo).

Glavni administrator, uz podršku sekretara za opštu upravu i društvene poslove i šefa jedinice za budžet i finansije, treba da ispita koje sve mogućnosti postoje da se kompjuterizuje upravljanje podacima koji se tiču zaposlenih. Troškovi sistema informacione tehnologije se smanjuju, tako da je za očekivati da kompjuterizovanje ovog dijela sistema opštine bude zaista korisno bez obzira na to da li će se samo taj dio sistema kompjuterizovati ili će se to desiti u paketu sa širom kompjuterizacijom administrativnih sistema.

Opština Tivat

Postojeća organizaciona struktura



	Godina	Vrijednost	Komentar
Broj stanovnika	2011	14.031	Podaci popisa
Promjena broja stanovnika	2003 – 2011	+3%	Podaci popisa
Rashodi opštine	2010	€8.4m	Finansijski izvještaj
Rashodi opštine po osobi	2010	€597	Finansijski izvještaj/popis 2011.
Broj zaposlenih (lokalna uprava)	2010	111	Izvještaj MUP-a
Vlšak/deficit (Izvještaj MUP-a)	2010	17 (total)	Izvještaj MUP-a
Broj nedavno zaposlenih (prošla godina)	2011	1	Podaci iz razgovora
Broj odlazećih/koji se penzionišu	2011	/	Podaci iz razgovora
Broj zaposlenih (podaci iz razgovora)	2011	81 + 9interns	Podaci iz razgovora
Budžet za obuku (41393)	2010	€960.00	Finansijski izvještaj

Rezime nalaza

1.1 Upravljanje ljudskim resursima

Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima dodijeljene su nedavno (sredinom 2011) kanlcelariji glavnog administratora. Prije toga su bile u nadležnosti Sekretarijata za upravu i društvene djelatnosti. Prema Aktu o sistematizaciji postoji jedna pozicija višeg savjetnika II za upravljanje ljudskim resursima koja je predviđena za vršenje ove funkcije. Ovaj službenik je nedavno zaposlen i počeo je da radi u avgustu 2011. godine

1.2 Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa se trenutno ne sprovodi, niti je to predviđeno Odlukom o organizaciji.

1.3 Zapošljavanje i odabir kandidata

Odgovornost za oglašavanje slobodnih radnih mjesta i rukovođenje procesom zapošljavanja povjereni su Službi glavnog administratora. Ne postoji pisana opštinska procedura za postupak zapošljavanja u cjelini. Prije 2011. godine, odgovornost zapošljavanja se nalazila u nadležnosti Sekretarijata za zajedničke poslove. U vrijeme pisanja ove Studije, Služba glavnog administratora nije sprovedla ni jednu proceduru zapošljavanja.

1.4 Obuka i razvoj ljudskih resursa

Prema Odluci o organizaciji, obuka i razvoj ljudskih resursa su dodijeljeni kancelariji glavnog administratora i ona predviđa pripremu programa za profesionalno usavršavanje državnih službenika i pripravnika, i nadgledanje implementacije obuke i razvoja ljudskih resursa. Ovi zadaci se trenutno ne izvršavaju, zato što tek zaposleni savjetnik za ljudske resurse još nije bio počeo da radi u vrijeme pisanja ove studije.

1.5 Upravljanje radnim učinkom

Sistem vrednovanja učinka rada koji su predložile centralne vlasti je uveden prije oko dvije godine, ali sistem nije funkcionsao kao rezultat nedostatka adekvatne evaluacije. U to vrijeme odgovorni organ za koordinaciju funkcija ocjenjivanja radnog učinka bio je Sekretarijat za upravu i društvene poslove. Sada, prema odluci o organizaciji, ta funkcija je u nadležnosti Službe glavnog administratora.

PREPORUKE ZA OPŠTINU TIVAT

2.1 Planiranje ljudskih resursa – preporuke

Preporuka 2.1.1: Dodijeliti odgovornost za planiranje ljudskih resursa glavnom administratoru.

Treba revidirati Odluku o organizaciji tako da ona obuhvati sljedeće odgovornosti glavnog administratora:

- Glavni administrator je dužan da u dogовору и сарадњи са свим старијећинама органа припреми план за лудске ресурсе који се затим дaje предсједнику општине на одобрење;
- Glavni administrator је одговоран за координацију реализације плана за лудске ресурсе;
- Glavni administrator је одговоран за подношење годишњег извјештая предсједнику општине о томе колико се напредовало у спровођењу плана за лудске ресурсе.

Preporuka 2.1.2: Izraditi dvogodišnji-trogodišnji plan za ljudske resurse

Glavni administrator treba da bude odgovoran za izradu dvogodišnjeg – trogodišnjeg plana za ljudske resurse uz dogovor sa predsjednikom opštine, stariješinama organa i drugim odgovornim licima. Svrha ovog plana jeste da se predviđi broj ljudi i vrste vještina koji su potrebni lokalnoj upravi kako bi se nastavilo sa pružanjem usluga visokog kvaliteta građanima i kako bi se postigli strateški ciljevi opštine.

Očekuje se da će glavnem administratoru pomoći u izradi plana za ljudske resurse pružiti Uprava za kadrove i/ili Zajednica opština kroz obuku, zajedno sa standardnim formatom i smjernicama za planiranje ljudskih resursa.

Pretpostavlja se da plan treba razvijati svake 3-4 godine, da ga treba godišnje ažurirati u zavisnosti od značajnih promjena budžeta, opštinskih vlasti i funkcija i kadrovskog okruženja.

Preporuka 2.3: Godišnji izvještaj o kadrovima za Skupštinu opštine

Glavni administrator treba da bude odgovoran za pripremu godišnjeg izvještaja za Skupštinu opštine koji treba da informiše odbornike o glavnim trendovima u vezi sa troškovima obuke kadrova za obavljanje određenih poslova, troškovima zapošljavanja i pratećim troškovima. Izvještaj treba da bude jednostavan i da sadrži tabelu, kao što je to slučaj sa primjerom koji je dat u glavnem izvještaju.

Izvještaj o kadrovima može da bude samostalni izvještaj za Skupštinu ili može da bude uključen u godišnji izvještaj predsjednika opštine. Izvještaj o kadrovima treba da sadrži teksualni dio koji povezuje osnovne podatke iz tabele sa opštinskim planom za ljudske resurse i da pojasni da li je plan usmjeren ka implementaciji ili ne kao i da navede sve razloge za bilo kakva odstupanja.

2.2 Zapošljavanje i odabir kandidata – preporuke

Preporuka 2.2.1: Usvojiti sopstvene procedure i politike zapošljavanja

Opština, predvođena glavnim administratorom, treba da razvije sopstvene procedure za zapošljavanje novih kadrova u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima. Procedura treba da bude zasnovana na modelu koji će razviti Zajednica opština i Uprava za kadrove.

Procedura treba da pojasni svaki korak u procesu zapošljavanja, kao i da precizira uloge lokalnih zvaničnika u čitavom procesu, i nju formalno treba da usvoji predsjednik opštine.

Proceduru treba da prilagodi, u odnosu na predloženi model, sekretar Sekretarijata za lokalnu samoupravu u dogовору sa predsjednikom opštine i stariješinama organa.

Preporuka 2.2.2: Treba ispitati šta se sve može uraditi sa poslovima na pola radnog vremena, kada je u pitanju podjela jednog posla na više zaposlenih, kao i drugi oblici fleksibilnog zaposlenja.

Glavni administrator i sekretar Sekretarijata treba da istraže opcije za fleksibilnije zaposlenje kada se pojavi slobodno radno mjesto. To je sa ciljem da se omogući fleksibilniji pristup prilikom zapošljavanja visoko kvalifikovanih pojedinaca sa posebnim znanjima koje je teško naći. U konkretnom slučaju, zaposlenje na pola radnog vremena može biti atraktivna ponuda za žene sa malom djecom.

Preporuka 2.2.3: Treba oglasiti slobodna radna mjesta što je šire moguće i aktivno tražiti kandidate iz drugih opština

Kada se oglašava slobodno radno mjesto, službenik za kadrovska pitanja treba da se postara da se to slobodno radno mjesto oglaši što je šire moguće kako bi bilo siguran da psotoji veća šansa da će se naći najkvalifikovanija osoba za taj posao. Koliko god je to moguće treba koristiti elektronsku poštu radi povezivanja sa kontakt osobama, internet stranicu Zajednice opština radi pružanja informacija o slobodnim radnim mjestima.

Preporuka 2.2.4: Za zaposlenje na neodređeno istražiti mogućnost da se obuče postojeći radnici za više pozicije, umjesto da se traga za ljudima sa formalnim kvalifikacijama.

Tamo gdje je neko radno mjesto upražnjeno već duže vrijeme, glavni administrator i/ili sekretar treba da istraže mogućnosti obučavanja postojećih kadrova da steknu potrebne vještine ili reorganizovati dati posao tako da dvoje ili više nisko kvalifikovanih ljudi može da obavlja postojeće zadatke.

2.3 Obuka i razvoj ljudskih resursa – preporuke

Preporuka 2.3.1: Izdvojiti budžet za obuku (oko 2% troškova zarade) i naći načine da se on potroši u skladu sa potrebama za obukom

Predsjednik opštine treba da uključi predloženi iznos u opštinski budžet za potrebe obuke zaposlenih i da povezuje ovaj iznos sa godišnjim planom obuke i budžetom koji priprema glavni administrator.

Preporuka 2.3.2: Procjena potreba za obukom treba da bude zasnovana na planiranju ljudskih resursa i ocjeni radnog učinka.

Glavni administrator treba da koordiniše pripremu analize potreba za obukom na osnovu potreba identifikovanih u planu za ljudske resurse i na osnovu potreba za obukom identifikovanih kroz ocjenu radnih učinaka. Pretpostavka je da jednostavnu metodologiju za izvođenje analize potreba za obukom treba da sproveđe Zajednica opština, što treba da bude podržano jednim kursom obuke.

Preporuka 2.3.3: Izraditi plan obuke koji je zasnovan na potrebama za obukom.

Glavni administrator treba da izradi plan obuke u bliskoj saradnji sa predsjednikom opštine i stariješinama organa. Ovaj plan treba da bude zasnovan na nalazima Analize potreba za obukom i treba da se nasloni na prilike koje postoje u zemlji za pružanjem obuke. Tamo gdje je obuka potrebna ali nije dostupna, glavni administrator treba da obezbijedi adekvatnu obuku koja odgovara potrebama opštine. Glavni administrator takođe treba da bude u kontaktu sa susjednim opštinama i da istraži mogućnosti za organizovanjem zajedničke obuke tamo gdje su potrebe zajedničke.

Pretpostavka je da će Zajednica opština izraditi format i smjernice za pripremu plana obuke i da će to ispratiti sa kursom obuke za one koji su odgovorni za izradu plana obuke.

Preporuka 2.3.4: Izraditi program obuke za pripravnike

Glavni administrator treba da, u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa, pripremi program obuke za pripravnike koje zapošljava opština. Ovo je zakonska obaveza koja može da pomogne da se zadovolje buduće potrebe opštine za ljudskim resursima.

Preporuka 2.3.5: Obezbijediti da svi zaposleni imaju neki oblik obuke ili priliku za profesionalnim razvojem najmanje jednom u tri godine.

Glavni administrator treba da obezbijedi da planovi obuke odgovaraju potrebama zaposlenih u opštini. Prema Zakonu, državni službenici i namještenci imaju obavezu da pohađaju obuke, tako da planovi obuke treba da obezbijede da se ova zakonska obaveza poštuje.

2.4 Upravljanje radnim učinkom – preporuka

Preporuka 2.4.1: Formalno usvojiti procedure za upravljanje radnim učinkom

Glavni administrator u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa treba da prilagodi procedure koje su date kao model a koje treba da izradi Uprava za kadrove i Zajednica opština kako bi ih Opština koristila. Usvojene procedure treba da budu usvojene formalno od strane predsjednika opštine.

Preporuka 2.4.2: Obezbijediti da svi zaposleni na rukovodećim pozicijama, uključujući i predsjednika opštine, glavnog administratora i sekretara prođu obuku za upravljanje radnim učincima.

Predsjednik opštine uz pomoć glavnog administratora treba da obezbijedi da zaposleni na rukovodećim položajima pohađaju obuku iz upravljanja radnim učinkom koju će organizovati Zajednica opština i Uprava za kadrove. To će osigurati da rukovodioci imaju adekvatnu obuku potrebnu za vršenje dužnosti kada je u pitanju upravljanje radnim učinkom.

Preporuka 2.4.3: Podržati izgradnju savjetnika nadležnog za kadrovska pitanja u mentora za upravljanje radnim učinkom kako bi mogao da pruži podršku i smjernice drugom rukovodećem kadru kada je u pitanju upravljanje ljudskim resursima.

Od tog lica će se očekivati da, čak i sa postojećim iskustvom u aktivnostima upravljanja ljudskim resursima, pohađa intenzivniju obuku o upravljanju radnim učinkom u odnosu na ostalo osoblje i stoga će se od njega očekivati da pruži podršku i da savjete kolegama. On bi trebao takođe da ostvari kontakte sa ostalim mentorima ocjene učinka rada iz drugih opština, kako bi prenio znanja i iskustva iz Opštine Tivat.

Preporuka 2.4.4: Uvesti proces upravljanja radnim učinkom za sve zaposlene i dati jedan opšti uvod.

Mentor za upravljanje radnim učinkom, uz podršku glavnog administratora, treba da organizuje obuku u vidu radionice za sve zaposlene i da objasni kako funkcioniše proces upravljanja radnim učinkom i šta će se očekivati od zaposlenih da učine. Od Zajednice opština i Uprave za kadrove se očekuje da obezbijede obuku i daju osnovne smjernice za uvođenje ovog procesa.

2.5 Administrativno-kadrovske poslovi – preporuke

Preporuka 2.5.1: Vratiti administrativno-kadrovskе poslove Sekretarijatu

Kadrovske funkcije treba pripisati Sekretarijatu za upravu i društvene djelatnosti, gdje su i ranije ove funkcije bile smještene. Pošto su za administrativne poslove potrebna specifična pravna znanja i zahtijevaju značajno vrijeme, potrebno je da ih obavlja savjetnik/službenik zaposlen na puno radno vrijeme. S tim u vezi, tumačenje važećeg Zakona o lokalnoj samoupravi nalaže da glavni administratori ne mogu obavljati poslove iz prvostepenog postupka, što predstavljaju poslovi upravljanja ljudskim resursima. Stoga poslove upravljanja ljudskim resursima treba da obavlja pravnik u Sekretarijatu za upravu i društvene djelatnosti.

Ovim bi se službenik/savjetnik za ljudske resurse, sistematizovan u službu glavnog administratora, rasteretio i mogao posvetiti poslovima koordinacije ljudskih resursa.

Preporuka 2.5.2: Postaviti drugu osobu kao podršku višem savjetniku II za upravljanje ljudskim resursima da učestvuje u obuci koja se tiče upravljanja ljudskim resursima.

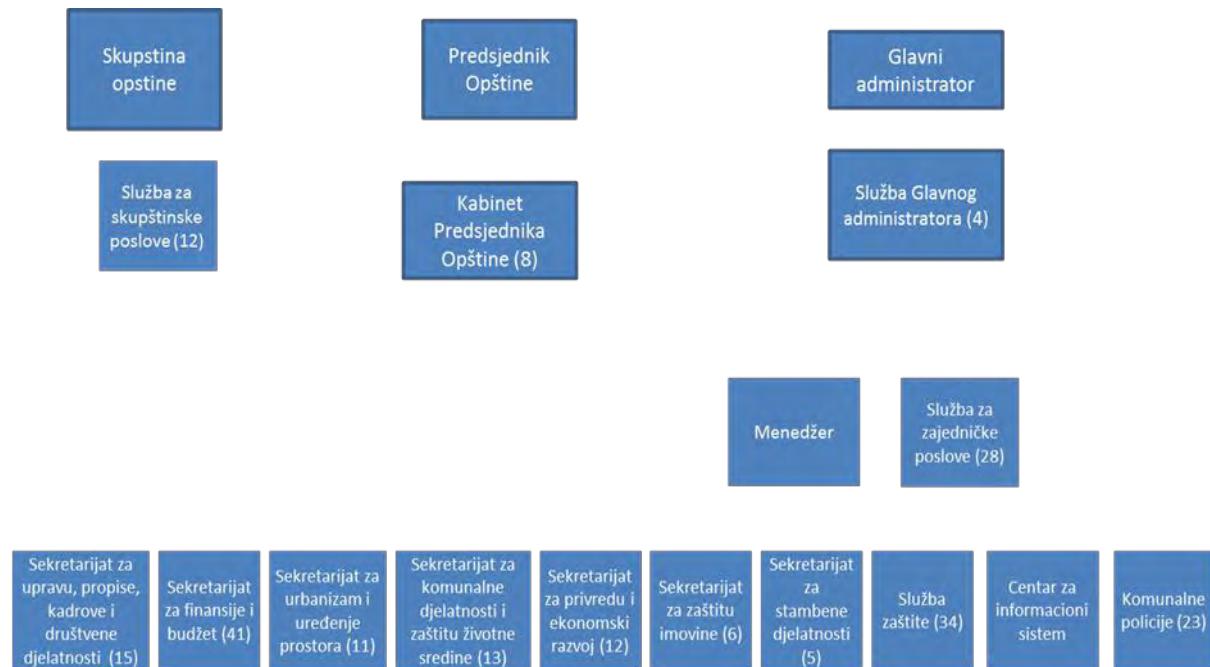
Očekuje se da je ta osoba već postavljeni rukovodilac i da podržava u radu savjetnika za upravljanje ljudskim resursima prilikom davanja savjeta kolegama o sprovođenju procedure i postupaka upravljanja ljudskim resursima. Važno je da se obezbjedi da makar jedna osoba, na rukovodećem položaju, bude u mogućnosti da sproveđe proces ocjenjivanja radnog učinka u koordinaciji sa drugim starješinama. Najbolje bi bilo da ovaj posao obavlja imenovani rukovodilac, uz poželjno ranije iskustvo u sprovođenju i kontroli procesa ocjene radnog učinka.

Preporuka 2.5.3: Ispitati isplativost veće upotrebe informacione tehnologije (kompjutera) u upravljanju ljudskim resursima (i u drugim funkcijama, gdje je to primjenljivo).

Glavni administrator, uz podršku sekretara za opštu upravu i društvene poslove i šefa jedinice za budžet i finansije, treba da ispita koje sve mogućnosti postoje da se kompjuterizuje upravljanje podacima koji se tiču zaposlenih. Troškovi sistema informacione tehnologije se smanjuju, tako da je za očekivati da kompjuterizovanje ovog dijela sistema opštine bude zaista korisno bez obzira na to da li će se samo taj dio sistema kompjuterizovati ili će se to desiti u paketu sa širom kompjuterizacijom administrativnih sistema.

Opština Ulcinj

Postojeća organizaciona struktura



Opis	Godina	Vrijednost	Komentar
Broj stanovnika	2011	19.921	Podaci popisa
Promjena broja stanovnika	2003 – 2011	-2%	Podaci popisa
Rashodi opštine	2010	€4m	Finansijski izvještaj
Rashodi opštine po osobi	2010	€202	Finansijski izvještaj/ popis 2011.
Broj zaposlenih (lokalna uprava)	2010	210	Izvještaj MUP-a
Vlšak/deficit (Izvještaj MUP-a)	2010	22	Izvještaj MUP-a
Broj nedavno zaposlenih (prošla godina)	2011	/	Podaci iz razgovora
Broj odlazećih/koji se penzionisu	2011	/	Podaci iz razgovora
Broj zaposlenih (podaci iz razgovora)	2011	Nema podataka	Podaci iz razgovora
Budžet za obuku (41393)	2010	Planirano €1,000	Finansijski izvještaj 2010
		Stvarno €50	

Rezime nalaza

1.1 Upravljanje ljudskim resursima

Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima dodijeljene su Sekretarijatu za upravu, regulativu, kadrove i društvene poslove. Prema Aktu o sistematizaciji ovaj Sekretarijat predviđa jednu poziciju za višeg savjetnika za radne odnose i upravljanje ljudskim resursima.

1.2 Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa se trenutno ne sprovodi, niti je to predviđeno Odlukom o organizaciji.

1.3 Zapošljavanje i odabir kandidata

Odgovornost za oglašavanje slobodnih radnih mesta i rukovođenje procesom zapošljavanja povjereni su Sekretarijatu za upravu, regulativu, kadrove i društvene poslove. Ne postoji pisana opštinska procedura za postupak zapošljavanja u cjelini. U praksi Sekretarijat aktivno učestvuje u prijemu prijava za posao, odabiru kandidata, kreiranju liste kandidata i formiranju komisije za odabir kandidata u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještencima.

1.4 Obuka i razvoj ljudskih resursa

Prema Odluci o organizaciji, obuka i razvoj ljudskih resursa su dodijeljeni Sekretarijatu i ona predviđa pripremu programa za profesionalno usavršavanje državnih službenika i pripravnika. Ovi zadaci se trenutno ne izvršavaju. Postojeći budžet za obuku i razvoj u ovoj opštini iznosi €1.000.

1.5 Upravljanje radnim učinkom

Sistem vrednovanja učinka rada koji su predložile centralne vlasti još nije uveden. Uz to, Sekretarijat za upravu, propise, kadrove i društvene poslove je zadužen za nadgledanje ocjenjivanja radnog učinka.

PREPORUKE ZA OPŠTINU ULCINJ

2.1 Planiranje ljudskih resursa – preporuke

Preporuka 2.1: Dodijeliti odgovornost za planiranje ljudskih resursa glavnom administratoru.

Treba revidirati Odluku o organizaciji tako da ona obuhvati sljedeće odgovornosti glavnog administratora:

- Glavni administrator je dužan da u dogovoru i saradnji sa svim stariješinama organa pripremi plan za ljudske resurse koji se zatim daje predsjedniku opštine na odobrenje;
- Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju implementacije plana za ljudske resurse;
- Glavni administrator je odgovoran za podnošenje godišnjeg izvještaja predsjedniku opštine o tome koliko se napredovalo u sprovođenju plana za ljudske resurse.

Preporuka 2.2: Izraditi dvogodišnji-trogodišnji plan za ljudske resurse

Glavni administrator treba da bude odgovoran za izradu dvogodišnjeg – trogodišnjeg plana za ljudske resurse uz dogovor sa predsjednikom opštine, stariješinama organa i drugim odgovornim licima. Svrha ovog plana jeste da se predviđi broj ljudi i vrste vještina koji su potrebni lokalnoj upravi kako bi se nastavilo sa pružanjem usluga visokog kvaliteta građanima i kako bi se postigli strateški ciljevi opštine.

Očekuje se da će glavnom administratoru pomoći u izradi plana za ljudske resurse pružiti Uprava za kadrove i/ili Zajednica opština kroz obuku, zajedno sa standardnim formatom i smjernicama za planiranje ljudskih resursa.

Pretpostavlja se da plan treba razvijati svake 3-4 godine, da ga treba godišnje ažurirati u zavisnosti od značajnih promjena budžeta, opštinskih vlasti i funkcija i kadrovskog okruženja.

Preporuka 2.3: Godišnji izvještaj o kadrovima za Skupštinu opštine

Glavni administrator treba da bude odgovoran za pripremu godišnjeg izvještaja za Skupštinu opštine koji treba da informiše odbornike o glavnim trendovima u vezi sa troškovima obuke kadrova za obavljanje određenih poslova, troškovima zapošljavanja i pratećim troškovima. Izvještaj treba da bude jednostavan i da sadrži tabelu, kao što je to slučaj sa primjerom koji je dat u glavnom izvještaju.

Izvještaj o kadrovima može da bude samostalni izvještaj za Skupštinu ili može da bude uključen u godišnji izvještaj predsjednika opštine. Izvještaj o kadrovima treba da sadrži tekstualni dio koji povezuje osnovne podatke iz tabele sa opštinskim planom za ljudske resurse i da pojasni da li je plan usmjeren ka implementaciji ili ne kao i da navede sve razloge za bilo kakva odstupanja.

2.2 Zapоšljavanje i odabir kandidata – preporuke

Preporuka 2.2.1: Usvojiti sopstvene procedure i politike zapošljavanja

Opština, predvođena glavnim administratorom, treba da razvije sopstvene procedure za zapošljavanje novih kadrova u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima. Procedura treba da bude zasnovana na modelu koji će razviti Zajednica opština i Uprava za kadrove.

Procedura treba da pojasni svaki korak u procesu zapošljavanja, kao i da precizira uloge lokalnih zvaničnika u čitavom procesu, i nju formalno treba da usvoji predsjednik opštine.

Proceduru treba da prilagodi, u odnosu na predloženi model, sekretar Sekretarijata za lokalnu samoupravu u dogовору са предсједником општине и старијешина органа.

Preporuka 2.2.2: Treba ispitati šta se sve može uraditi sa poslovima na pola radnog vremena, kada je u pitanju podjela jednog posla na više zasposlenih, kao i drugi oblici fleksibilnog zaposlenja.

Glavni administrator i sekretar Sekretarijata treba da istraže opcije za fleksibilnije zaposlenje kada se pojavi slobodno radno mjesto. To je sa ciljem da se omogući fleksibilniji pristup prilikom zapošljavanja visoko kvalifikovanih pojedinaca sa posebnim znanjima koje je teško naći. U konkretnom slučaju, zaposlenje na pola radnog vremena može biti atraktivna ponuda za žene sa malom djecom.

Preporuka 2.2.3: Treba oglasiti slobodna radna mjesta što je šire moguće i aktivno tražiti kandidate iz drugih opština

Kada se oglašava slobodno radno mjesto, službenik za kadrovska pitanja treba da se postara da se to slobodno radno mjesto oglaši što je šire moguće kako bi bilo siguran da psotoji veća šansa da će se naći najkvalifikovanija osoba za taj posao. Koliko god je to moguće treba koristiti elektronsku poštu radi povezivanja sa kontakt osobama, internet stranice na kojima se oglašavaju poslovi i, ukoliko je izrađena, internet stranicu Zajednice opština radi pružanja informacija o slobodnim radnim mjestima.

Preporuka 2.2.4: Za zaposlenje na neodređeno istražiti mogućnost da se obuče postojeći radnici za više pozicije, umjesto da se traga za ljudima sa formalnim kvalifikacijama.

Tamo gdje je neko radno mjesto upražnjeno već duže vrijeme, glavni administrator i/ili sekretar treba da istraže mogućnosti obučavanja postojećih kadrova da steknu potrebne

vještine ili reorganizovati dati posao tako da dvoje ili više nisko kvalifikovanih ljudi može da obavlja postojeće zadatke.

2.3 Obuka i razvoj ljudskih resursa – preporuke

Preporuka 2.3.1: Dodijeliti funkciju koordinacije obuke glavnom administratoru.

Odluku o organizaciji treba revidirati tako da glavni administrator ima sljedeće odgovornosti:

- „Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju pripremanja plana obuke u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa, čime se pružaju mogućnosti za obukom i razvojem kadrova neophodnim za sve zaposlene u toku predstojeće godine, kao i za budžet za realizaciju plana“.
- „Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju sprovođenja plana obuke, uključujući i informisanje stariješina organa o odgovarajućim eksternim mogućnostima za obukom, kao i za organizovanjem obuke i razvojnim šansama za zaposlene u opštini gdje je to primjenljivo“.

Preporuka 2.3.2: Izdvojiti budžet za obuku (oko 2% troškova zarade) i naći načine da se on potroši u skladu sa potrebama za obukom

Predsjednik opštine treba da uključi predloženi iznos u opštinski budžet za potrebe obuke zaposlenih i da povezuje ovaj iznos sa godišnjim planom obuke i budžetom koji priprema glavni administrator.

Preporuka 2.3.3: Procjena potreba za obukom treba da bude zasnovana na planiranju ljudskih resursa i ocjeni radnog učinka.

Glavni administrator treba da koordinira pripremu analize potreba za obukom na osnovu potreba identifikovanih u planu za ljudske resurse i na osnovu potreba za obukom identifikovanih kroz ocjenu radnog učinka. Prepostavka je da jednostavnu metodologiju za izvođenje analize potreba za obukom treba da sproveđe Zajednica opština, što treba da bude podržano jednim kursem obuke.

Preporuka 2.3.4: Izraditi plan obuke koji je zasnovan na potrebama za obukom.

Glavni administrator treba da izradi plan obuke u bliskoj saradnji sa predsjednikom opštine i stariješinama organa. Ovaj plan treba da bude zasnovan na nalazima Analize potreba za obukom i treba da se nasloni na prilike koje postoje u zemlji za pružanjem obuke. Tamo gdje je obuka potrebna ali nije dostupna, glavni administrator treba da obezbijedi adekvatnu obuku koja odgovara potrebama opštine. Glavni administrator takođe treba da bude u kontaktu sa susjednim opštinama i da istraži mogućnosti za organizovanjem zajedničke obuke tamo gdje su potrebe zajedničke.

Prepostavka je da će Zajednica opština izraditi format i smjernice za pripremu plana obuke i da će to ispratiti sa kursem obuke za one koji su odgovorni za izradu plana obuke.

Preporuka 2.3.5: Izraditi program obuke za pripravnike

Glavni administrator treba da, u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa, pripremi program obuke za pripravnike koje zapošljava opština. Ovo je zakonska obaveza koja može da pomogne da se zadovolje buduće potrebe opštine za ljudskim resursima.

Preporuka 2.3.6: Obezbijediti da svi zaposleni imaju neki oblik obuke ili priliku za profesionalnim razvojem najmanje jednom u tri godine.

Glavni administrator treba da obezbijedi da planovi obuke odgovaraju potrebama zaposlenih u opštini. Prema Zakonu, državni službenici i namještenci imaju obavezu da pohađaju obuke, tako da planovi obuke treba da obezbijede da se ova zakonska obaveza poštuje.

2.4 Upravljanje radnim učinkom – preporuka

Preporuka 2.4.1: Dodijeliti odgovornosti za nadgledanje i koordinaciju procesa upravljanja učinkom rada glavnom administratoru.

Odluku o organizaciji treba revidirati tako da obuhvati i sljedeći stav:

- „Glavni administrator je odgovoran za nadgledanje i koordinaciju procesa upravljanja radnim učinkom“.

Preporuka 2.4.2: Formalno usvojiti procedure za upravljanje radnim učinkom

Glavni administrator u dogovoru sa predsjednikom opštine i starješinama organa treba da prilagodi procedure koje su date kao model, a koje treba da izradi Uprava za kadrove i Zajednica opština kako bi ih opština primjenila. Usvojene procedure treba da budu usvojene formalno od strane predsjednika opštine.

Preporuka 2.4.3: Obezbijediti da svi zaposleni na rukovodećim pozicijama, uključujući i predsjednika opštine, glavnog administratora i sekretara prođu obuku za upravljanje radnim učinkom.

Predsjednik opštine uz pomoć glavnog administratora treba da obezbijedi da zaposleni na rukovodećim položajima pohađaju obuku iz upravljanja radnim učinkom koju će organizovati Zajednica opština i Uprava za kadrove. To će osigurati da rukovodiovi imaju adekvatnu obuku potrebnu za vršenje dužnosti kada je u pitanju upravljanje radnim učinkom.

Preporuka 2.4.4: Odrediti jednu osobu koja će imati intenzivniju obuku u upravljanju radnim učinkom („Mentor za upravljanje radnim učinkom“).

Glavni administrator, uz odobrenje predsjednika opštine, treba da imenuje jednu osobu u opštini koja treba da bude mentor i savjetnik ostalom rukovodećem kadru. Ova osoba treba i sama da bude na poziciji rukovodioca i da bude zainteresovana da nauči više o upravljanju radnim učinkom. Od te osobe će se očekivati da pohađa intenzivniju obuku o upravljanju radnim učinkom u odnosu na ostale zaposlene i stoga će se od nje očekivati da pruži podršku i da savjete kolegama.

Preporuka 2.4.5: Uvesti proces upravljanja radnim učinkom za sve zaposlene i dati jedan opšti uvod.

Mentor za upravljanje radnim učinkom, uz pomoć glavnog administratora, treba da organizuje obuku u vidu radionice za sve zaposlene i da objasni kako funkcioniše proces upravljanja radnim učinkom i šta će se očekivati od zaposlenih da učine. Od Zajednice opština i Uprave za kadrove se očekuje da obezbijede obuku i daju osnovne smjernice za uvođenje ovog procesa.

2.5 Administrativno-kadrovske poslove – preporuke

Preporuka 2.5.1: Administrativno-kadrovski poslovi ostaju u okviru Sekretarijata

Administrativno-kadrovske poslove treba da ostanu tamo gdje se sada i nalazi - u okviru Sekretarijata za upravu, regulativu, kadrove i društvene poslove.

Preporuka 2.5.2: Prebaciti odgovornost za obuku i profesionalni razvoj sa Sekretarijata za upravu, regulativu, kadrove i društvene poslove

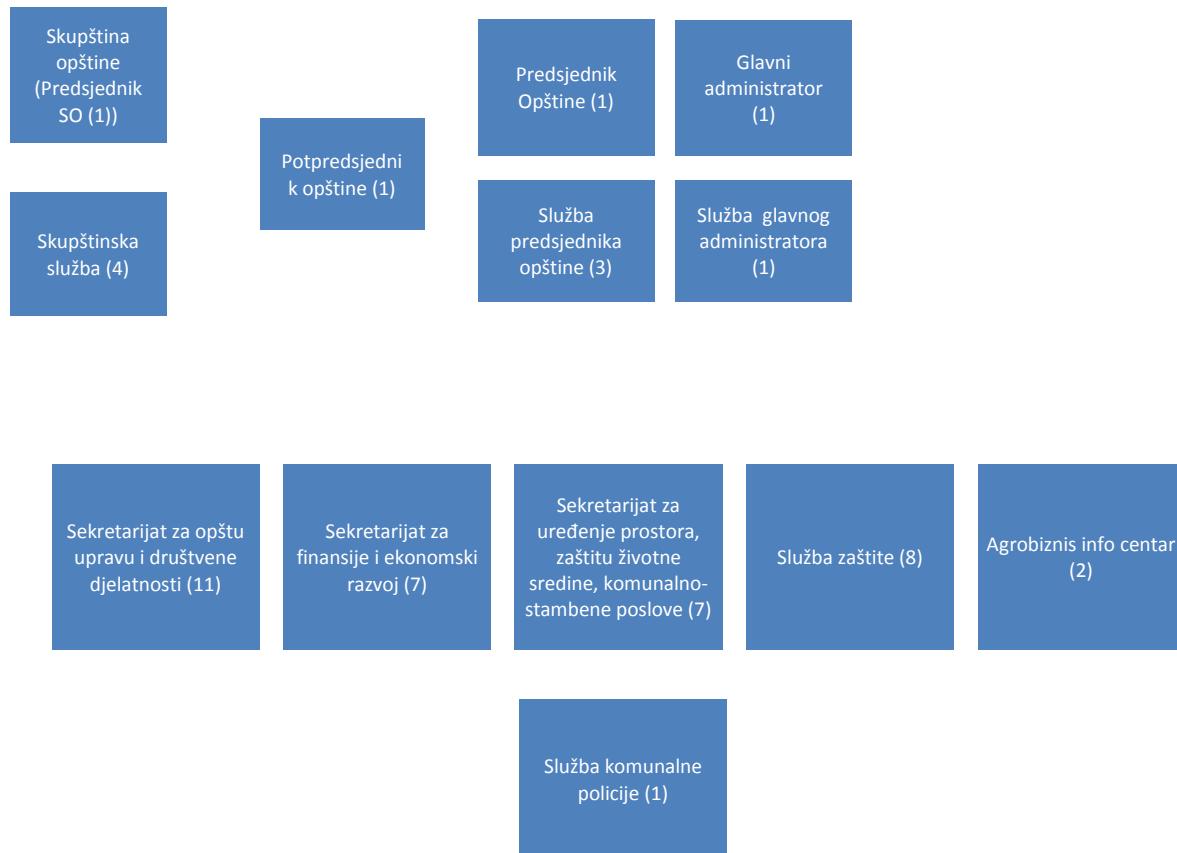
Kao što je predloženo u prethodnom tekstu, glavni administrator treba da bude odgovoran za koordinaciju obuke i aktivnosti profesionalnog razvoja. Stoga, Odluku o organizaciji treba dopuniti tako da ova odgovornost ne bude više pod Sekretarijatom.

Preporuka 2.5.3: Ispitati isplativost veće upotrebe informacione tehnologije (kompjutera) u upravljanju ljudskim resursima (i u drugim funkcijama, gdje je to primjenljivo).

Glavni administrator, uz podršku sekretara za opštu upravu i društvene poslove i šefa jedinice za budžet i finansije, treba da ispita koje sve mogućnosti postoje da se kompjuterizuje upravljanje podacima koji se tiču zaposlenih. Troškovi sistema informacione tehnologije se smanjuju, tako da je za očekivati da kompjuterizovanje ovog dijela sistema opštine bude zaista korisno bez obzira na to da li će se samo taj dio sistema kompjuterizovati ili će se to desiti u paketu sa širom kompjuterizacijom administrativnih sistema.

Opština Žabljak

Postojeća organizaciona struktura



Opis	Godina	Vrijednost	Komentar
Broj stanovnika	2011	3.569	Podaci popisa
Promjena broja stanovnika	2003 – 2011	-15%	Podaci popisa
Rashodi opštine	2010.	€1.35m	Izvještaj MUP-a
Rashodi opštine po osobi	2010	€378 (6/21)	Finansijski izvještaj/ popis 2011.
Broj zaposlenih (lokalna uprava)	2010	65	Izvještaj MUP-a
Vlšak/deficit (Izvještaj MUP-a)	2010	20	Izvještaj MUP-a
Broj nedavno zaposlenih (prošla godina)	2011	1	Podaci iz razgovora
Broj odlazećih/koji se penzionišu	2011	/	Podaci iz razgovora
Broj zaposlenih (podaci iz razgovora)	2011	46 stalni, uključujući usluge zaštite.	Spisak zaposlenih
Budžet za obuku (41393)	2010	€326	Finansijski izvještaj

Rezime nalaza

1.1 Upravljanje ljudskim resursima

Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima dodijeljene su Sekretarijatu za opštu upravu i društvene poslove. Prema Aktu o sistematizaciji ovaj Sekretarijat predviđa jednu poziciju za višeg savjetnika za radne odnose i upravljanje ljudskim resursima.

1.2 Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa se trenutno ne sprovodi, niti je to predviđeno Odlukom o organizaciji.

1.3 Zapošljavanje i odabir kandidata

Odgovornost za oglašavanje slobodnih radnih mjesta i rukovođenje procesom zapošljavanja povjereni su Sekretarijatu za opštu upravu i društvene poslove. Ne postoji pisana opštinska procedura za postupak zapošljavanja u cijelini. U praksi Sekretarijat aktivno učestvuje u prijemu prijava za posao, odabiru kandidata, kreiranju liste kandidata i formiranjem komisije za odabir kandidata u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima.

1.4 Obuka i razvoj ljudskih resursa

Prema Odluci o organizaciji, obuka i razvoj ljudskih resursa su dodijeljeni Sekretarijatu za opštu upravu i društvene poslove i ta odluka predviđa analizu potreba za obukom, pripremu plana i programa za profesionalno usavršavanje državnih službenika i pripremanje projekata vezanih za obuku i razvoj lokalnih službenika. Glavni administrator je dužan da nadgleda radne učinke pripravnika i pripremu projekata u vezi sa obukom pripravnika i profesionalnim razvojem. Ovi zadaci se trenutno ne izvršavaju. Postojeći budžet za obuku i razvoj u ovoj opštini iznosi €326.

1.5 Upravljanje radnim učinkom

Sistem vrednovanja učinaka rada koji su predložile centralne vlasti još nije uveden. Uz to, Sekretarijat za opštu upravu i društvene poslove je zadužen za nadgledanje ocjenjivanja radnih učinaka.

PREPORUKE ZA OPŠTINU ŽABLJAK

2.1 Planiranje ljudskih resursa – preporuke

Preporuka 2.1: Dodijeliti odgovornost za planiranje ljudskih resursa glavnom administratoru.

Treba revidirati Odluku o organizaciji tako da ona obuhvati sljedeće odgovornosti glavnog administratora:

- Glavni administrator je dužan da u dogовору и са свим старијинама органа припреми план за људске ресурсе који се затим дaje предсједнику општине на одобрење;
- Glavni administrator je одговоран за координацију имплементације плана за људске ресурсе;
- Glavni administrator je одговоран за подношење годишnjeg извјештая предсједнику општине о томе колико се напредовало у спровођењу плана за људске ресурсе.

Preporuka 2.2: Izraditi dvogodišnji-trogodišnji plan za ljudske resurse

Glavni administrator treba да буде одговоран за израду двогодишnjeg – трогодишnjeg плана за људске ресурсе уз договор са предсједником општине, старијинама органа и другим одговорним лицима. Сврха овог плана јесте да се предвиди број људи и врсте вјештина који су

potrebni lokalnoj upravi kako bi se nastavilo sa pružanjem usluga visokog kvaliteta građanima i kako bi se postigli strateški ciljevi opštine.

Očekuje se da će glavnom administratoru pomoći u izradi plana za ljudske resurse pružiti Uprava za kadrove i/ili Zajednica opština kroz obuku, zajedno sa standardnim formatom i smjernicama za planiranje ljudskih resursa.

Pretpostavlja se da plan treba razvijati svake 3-4 godine, da ga treba godišnje ažurirati u zavisnosti od značajnih promjena budžeta, opštinskih vlasti i funkcija i kadrovskog okruženja.

Preporuka 2.3: Godišnji izvještaj o kadrovima za Skupštinu opštine

Glavni administrator treba da bude odgovoran za pripremu godišnjeg izvještaja za Skupštinu opštine koji treba da informiše odbornike o glavnim trendovima u vezi sa troškovima obuke kadrova za obavljanje određenih poslova, troškovima zapošljavanja i pratećim troškovima. Izvještaj treba da bude jednostavan i da sadrži tabelu, kao što je to slučaj sa primjerom koji je dat u glavnom izvještaju.

Izvještaj o kadrovima može da bude samostalni izvještaj za Skupštinu ili može da bude uključen u godišnji izvještaj predsjednika opštine. Izvještaj o kadrovima treba da sadrži tekstualni dio koji povezuje osnovne podatke iz tabele sa opštinskim planom za ljudske resurse da pojasni da li je plan usmjeren ka implementaciji ili ne kao i da navede sve razloge za bilo kakva odstupanja.

2.2 Zapošljavanje i odabir kandidata – preporuke

Preporuka 2.2.1: Usvojiti sopstvene procedure i politike zapošljavanja

Opština, predvođena glavnim administratorom, treba da razvije sopstvene procedure za zapošljavanje novih kadrova u skladu sa Zakonom o državnim službenicima i namještenicima. Procedura treba da bude zasnovana na modelu koji će razviti Zajednica opština i Uprava za kadrove.

Procedura treba da pojasni svaki korak u procesu zapošljavanja, kao i da precizira uloge lokalnih zvaničnika u čitavom procesu, i nju formalno treba da usvoji predsjednik opštine.

Proceduru treba da prilagodi, u odnosu na predloženi model, sekretar Sekretarijata za lokalnu samoupravu u dogовору sa predsjednikom opštine i stariješinama organa.

Preporuka 2.2.2: Treba ispitati šta se sve može uraditi sa poslovima na pola radnog vremena, kada je u pitanju podjela jednog posla na više zaposlenih, kao i drugi oblici fleksibilnog zaposlenja.

Glavni administrator i sekretar Sekretarijata za opšte poslove i društvene djelatnosti treba da istraže opcije za fleksibilnije zaposlenje kada se pojavi slobodno radno mjesto. To je sa ciljem da se omogući fleksibilniji pristup prilikom zapošljavanja visoko kvalifikovanih pojedinaca sa posebnim znanjima koje je teško naći. U konkretnom slučaju, zaposlenje na pola radnog vremena može biti atraktivna ponuda za žene sa malom djecom.

Preporuka 2.2.3: Treba oglasiti slobodna radna mjesta što je šire moguće i aktivno tražiti kandidate iz drugih opština

Kada se oglašava slobodno radno mjesto, službenik za kadrovska pitanja treba da se postara da se to slobodno radno mjesto oglasi što je šire moguće kako bi bilo siguran da psotoji veća šansa da će se naći najkvalifikovanija osoba za taj posao. Koliko god je to moguće treba koristiti elektronsku poštu radi povezivanja sa kontakt osobama, internet stranice na kojima se oglašavaju poslovi i, ukoliko je izrađena, internet stranicu Zajednice opština radi pružanja informacija o slobodnim radnim mjestima.

Preporuka 2.2.4: Za zaposlenje na neodređeno istražiti mogućnost da se obuče postojeći radnici za više pozicije, umjesto da se traga za ljudima sa formalnim kvalifikacijama.

Tamo gdje je neko radno mjesto upražnjeno već duže vrijeme, glavni administrator i/ili sekretar treba da istraže mogućnosti obučavanja postojećih kadrova da steknu potrebne vještine ili reorganizovati dati posao tako da dvoje ili više nisko kvalifikovanih ljudi može da obavlja postojeće zadatke.

2.3 Obuka i razvoj ljudskih resursa – preporuke

Preporuka 2.3.1: Dodijeliti funkciju koordinacije obuke glavnom administratoru.

Odluku o organizaciji treba revidirati tako da glavni administrator ima sljedeće odgovornosti:

- „Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju pripremanja plana obuke u dogovoru sa predsjednikom opštine istariješinama organa, čime se pružaju mogućnosti za obukom i razvojem kadrova neophodnim za sve zaposlene u toku predstojeće godine, kao i za budžet za realizaciju plana“.
- „Glavni administrator je odgovoran za koordinaciju sprovodenja plana obuke, uključujući i informisanje stariješina organa o odgovarajućim eksternim mogućnostima za obukom, kao i za organizovanjem obuke i razvojnim šansama za zaposlene u opštini gdje je to primjenljivo“.

Preporuka 2.3.2: Izdvojiti budžet za obuku (oko 2% troškova zarade) i naći načine da se on potroši u skladu sa potrebama za obukom

Predsjednik opštine treba da uključi predloženi iznos u opštinski budžet za potrebe obuke zaposlenih i da povezuje ovaj iznos sa godišnjim planom obuke i budžetom koji priprema glavni administrator.

Preporuka 2.3.3: Procjena potreba za obukom treba da bude zasnovana na planiranju ljudskih resursa i ocjeni radnog učinka.

Glavni administrator treba da koordiniše pripremu analize potreba za obukom na osnovu potreba identifikovanih u planu za ljudske resurse i na osnovu potreba za obukom identifikovanih kroz ocjenu radnog učinka. Prepostavka je da jednostavnu metodologiju za izvođenje analize potreba za obukom treba da sproveđe Zajednica opština, što treba da bude podržano jednim kursom obuke.

Preporuka 2.3.4: Izraditi plan obuke koji je zasnovan na potrebama za obukom.

Glavni administrator treba da izradi plan obuke u bliskoj saradnji sa predsjednikom opštine istariješinama organa. Ovaj plan treba da bude zasnovan na nalazima Analize potreba za obukom i treba da se nasloni na prilike koje postoje u zemlji za pružanjem obuke. Tamo gdje je obuka potrebna ali nije dostupna, glavni administrator treba da obezbijedi adekvatnu obuku koja odgovara potrebama opštine. Glavni administrator takođe treba da bude u kontaktu sa susjednim opštinama i da istraži mogućnosti za organizovanjem zajedničke obuke tamo gdje su potrebe zajedničke.

Prepostavka je da će Zajednica opština izraditi format i smjernice za pripremu plana obuke i da će to ispratiti sa kursom obuke za one koji su odgovorni za izradu plana obuke.

Preporuka 2.3.5: Izraditi program obuke za pripravnike

Glavni administrator treba da, u dogovoru sa predsjednikom opštine istariješinama organa, pripremi program obuke za pripravnike koje zapošljava opština. Ovo je zakonska obaveza koja može da pomogne da se zadovolje buduće potrebe opštine za ljudskim resursima.

Preporuka 2.3.6: Obezbijediti da svi zaposleni imaju neki oblik obuke ili priliku za profesionalnim razvojem najmanje jednom u tri godine.

Glavni administrator treba da obezbijedi da planovi obuke odgovaraju potrebama zaposlenih u opštini. Prema Zakonu, državni službenici i namještenci imaju obavezu da pohađaju obuke, tako da planovi obuke treba da obezbijede da se ova zakonska obaveza poštuje.

2.4 Upravljanje radnim učinkom – preporuka

Preporuka 2.4.1: Dodijeliti odgovornosti za nadgledanje i koordinaciju procesa upravljanja učinkom rada glavnem administratoru.

Odluku o organizaciji treba revidirati tako da obuhvati i sljedeći stav:

- „Glavni administrator je odgovoran za nadgledanje i koordinaciju procesa upravljanja radnim učinkom“.

Preporuka 2.4.2: Formalno usvojiti procedure za upravljanje radnim učinkom

Glavni administrator u dogovoru sa predsjednikom opštine i stariješinama organa treba da prilazi procedure koje su date kao model, a koje treba da izradi Uprava za kadrove i Zajednica opština kako bi ih opština primjenila. Usvojene procedure treba da budu usvojene formalno od strane predsjednika opštine.

Preporuka 2.4.3: Obezbijediti da svi zaposleni na rukovodećim pozicijama, uključujući i predsjednika opštine, glavnog administratora i sekretara imaju obuku za upravljanje radnim učincima.

Predsjednik opštine uz pomoć glavnog administratora treba da obezbijedi da zaposleni na rukovodećim položajima pohađaju obuku iz upravljanja radnim učinkom koju će organizovati Zajednica opština i Uprava za kadrove. To će osigurati da rukovodioci imaju adekvatnu obuku potrebnu za vršenje dužnosti kada je u pitanju upravljanje radnim učinkom.

Preporuka 2.4.4: Odrediti jednu osobu koja će imati intenzivniju obuku u upravljanju radnim učinkom („Mentor za upravljanje radnim učinkom“).

Glavni administrator, uz odobrenje predsjednika opštine, treba da imenuje jednu osobu u opštini koja treba da bude mentor i savjetnik ostalom rukovodećem kadru. Ova osoba treba i sama da bude na poziciji rukovodioca i da bude zainteresovana da nauči više o upravljanju radnim učinkom. Od te osobe će se očekivati da pohađa intenzivniju obuku o upravljanju radnim učinkom u odnosu na ostale zaposlene i stoga će se od nje očekivati da pruži podršku i da savjete kolegama.

Preporuka 2.4.5: Uvesti proces upravljanja radnim učinkom za sve zaposlene i dati jedan opšti uvod.

Mentor za upravljanje radnim učinkom, uz pomoć glavnog administratora, treba da organizuje obuku u vidu radionice za sve zaposlene i da objasni kako funkcioniše proces upravljanja radnim učinkom i šta će se očekivati od zaposlenih da učine. Od Zajednice opština i Uprave za kadrove se očekuje da obezbijede obuku i daju osnovne smjernice za uvođenje ovog procesa.

2.5 Administrativno-kadrovski poslovi– preporuke

Preporuka 2.5.1: Administrativno-kadrovski poslovi ostaju u okviru Sekretarijata

Administrativno kadrovski poslovi treba da ostanu tamo gdje se sada i nalaze - u okviru Sekretarijata za opštu upravu i društvene poslove.

Preporuka 2.5.2: Prebaciti odgovornost za obuku i profesionalni razvoj sa Sekretarijata za opštu upravu i društvene poslove

Kao što je predloženo u prethodnom tekstu, glavni administrator treba da bude odgovoran za koordinaciju obuke i aktivnosti profesionalnog razvoja. Stoga, Odluku o organizaciji treba dopuniti tako da ova odgovornost ne bude više pod Sekretarijatom.

Preporuka 2.5.3: Ispitati isplativost veće upotrebe informacione tehnologije (kompjutera) u upravljanju ljudskim resursima (i u drugim funkcijama, gdje je to primjenljivo).

Glavni administrator, uz podršku sekretara za opštu upravu i društvene poslove i šefa jedinice za budžet i finansije, treba da ispita koje sve mogućnosti postoje da se kompjuterizuje upravljanje podacima koji se tiču zaposlenih. Troškovi sistema informacione tehnologije se smanjuju, tako da je za očekivati da kompjuterizovanje ovog dijela sistema opštine bude zaista korisno bez obzira na to da li će se samo taj dio sistema kompjuterizovati ili će se to desiti u paketu sa širom kompjuterizacijom administrativnih sistema.

Prilog 2 Sagovornici i učesnici

Prvi krug posjeta opštinama

DATUM	OPŠTINA	SAGOVORNIK/CA	POZICIJA
04.07.2011.	BERANE	Vinka Babić Sabaheta Cikotić	Glavna administratorka Sekretarka Sekretarijata za opšte poslove
		Vesna Šćepović Vuka Golubović Tatjana Delević Mališić Olja Stojanović Milovan Ćulafić Radovan Marjanović	Savjetnica za radne odnose Predsjednik Menadžerka Savjetnica (Predsjednikov kabinet) Glavni administrator Sekretar Sekretarijata za lokalnu samoupravu
05.07.2011.	ANDRIJEVICA	Nebojsa Lekić Stamat Šoškić	Menadžer Viši savjetnik u Službi za opšte poslove
		Biljana Bandović Ratko Maflovarić Vlado Bečanović Marko Kujundžić Jovanka Šarović Pranvera Sulić	Viša savjetnica (Služba finansija) Pripravnik Sekretar Viši savjetnik za poljoprivredu Administrativna službenica Sekretarka Sekretarijata za upravljanje
06.07.2011.	ŠAVNIK	Lesi Brahim Aljosi Ahmed Petr Ljuljdjuraj Mijuško Bajagić Vladimir Knežević Olivera Vučinić Milosav Jokanović Olgica Glomazić Nataša Vuković	Viši savjetnik za izborne liste Savjetnik za NVO i obrazovanje Glavni administrator Predsjednik opštine Glavni administrator Pripravnica Komunalni inspektor Sekretarka sekretarijata Viša savjetnica, šefica Službe za poljoprivredu
07.07.2011.	ULCINJ	Rajko Kandić Dijana Andjelić	Viši savjetnik za ljudske resurse Viša savjetnica; direktorka Agencije za obnovu i razvoj
11.07.2011.	PLUŽINE	Avdo Ajanović Snežana Šćepanović Mina Rađenović Mirjana Vukotić Tanja Kažanegra	Potpredsjednik opštine Glavna administratorka Viša savjetnica za ljudske resurse Pripravnik
12.07.2011.	PLJEVLJA	Vasilije Milanić	Sekretarka Sekretarijata za lokalnu samoupravu Viši savjetnik, šef Službe za privredu i predsjednik saveza
18.07.2011.	BUDVA	Zoran Radojičić Milica Petković Samir Duraković	Glavni administrator Savjetnica, Služba predsjednika Viši savjetnik, zamjenik sekretara za opšte poslove
19.07.2011.	BAR	Suada Hodžić Ana Drašković	Šefica Građanskog broa Pripravnica
20.07.2011.	HERCEG NOVI	Tomica Milošević Jovanka Lepetić	Glavni administrator Viša savjetnica, šefica Kancelarije za

DATUM	OPŠTINA	SAGOVORNIK/CA	POZICIJA
21.07.2011.	TIVAT	Radovan Božović Mirta Grzanić Dragana Stanišić Mirko Džulović Jovanka Laličić Dinka Cecur Miodrag Dragan Kankaraš Vesna Nikolić Slobodan Greda Bojana Popadić Jelena Stjepčević Ivo Magud Ivana Milinović Anka Perović Marija Ćatović Veselin Vukić Đorđije Martinović Mile Glavičanin	ljudske resurse Sekretar sekretarijata Viša savjetnica za protokol (Kabinet predsjednika) Savjetnica (Kabinet predsjednika) Direktor Informacionog centra Glavna administratorka Savjetnica za radne odnose Predsjednik opštine Viša savjetnica za prostorno planiranje Službenik za javne nabavke Pripravnica u Kabinetu predsjednika Savjetnica (Služba predsjednika) Savjetnik za privredu (Služba predsjednika) Pripravnica (Služba predsjednika) Sekretarka Sekretarijata za opšte poslove Predsjednica opštine Sekretar Sekretarijata za opšte poslove Savjetnik za upravljanje ljudskim resursima i poslovnim odnosima Viši savjetnik za zaštitu životne sredine u sklopu Sekretarijata za prostorno planiranje Sekretar sekretarijata Savjetnica, Pravnica (imovinsko pravni odnosi)
25.07.2011.	KOTOR		
26.07.2011.	KOLAŠIN		
27.07.2011.	MOJKOVAC	Novka Vlaović Senada Seimanović	
28.07.2011.	BIJELO POLJE	Sanel Ljušković Milorad Rmandić Miodrag Knežević Husnija Hadžimusulić Redžep Gurašin Adem Miluš Havaja Preljvukaj Meliha Merkulić Salih Šabović Nusret Kalač Abid Dozović Mile Radević Mesud Dautović Isailo Sljivančanin Milika Ostojić Slađana Knezević Jelena Bojović Ratko Lakić	Savjetnik, šef Kancelarije za upravljanje projektima Savjetnik (Kabinet predsjednika) Viši savjetnik za centralni registar ljudskih resursa Sekretar Sekretarijata za opšte poslove Savjetnik za radne odnose Glavni administrator Savjetnica u službi glavnog administratora Savjetnica za privredu u službi glavnog administratora Sekretar za finansije Predsjednik opštine Sekretar Sekretarijata za opšte poslove Savjetnik za radne odnose Glavni administrator Predsjednik opštine Glavni administrator Sekretarka sekretarijata Šefica Kabineta predsjednika Glavni administrator
01.08.2011.	PLAV		
02.08.2011.	ROŽAJE		
03.08.2011.	ŽABLJAK		
04.08.2011.	DANILOVGRAD		

DATUM	OPŠTINA	SAGOVORNIK/CA	POZICIJA
05.09.2011. PODGORICA		Jelisavka Burić	Sekretarka Sekretarijata za opšte poslove
		Branislav Brano Đuranović	Predsjednik opštine
		Dejan Vuković	Viši savjetnik I za ljudske resurse
		Snežana Simović	Viša Savjetnica II za radne odnose
		Željko Vuković	Glavni administrator
06.09.2011. NIKŠIĆ		Mišela Manojlović	Sekretarka Sekretarijata za opšte poslove
		Zorica Kovacevic,	Viša savjetnica
		Ana Bulatovic	Pripravnica (Kabinet predsjednika)
		Nebojša Radojičić	Predsjednik
		Zoran Radojičić	Glavni administrator
07.09.2011. CETINJE		Svetlana Nikčević	Sekretarka Sekretarijata za opšte poslove
		Ankica Pajović	Glavna administratororka
		Valentina Vujović	Sekretarka Sekretarijata za lokalnu samoupravu
		Vjera Jovović	Viša savjetnica za radne odnose

Drugi ciklus posjeta opštinama

DATUM	OPŠTINA	SAGOVORNIK	POZICIJA
26.09.2011.	TIVAT	Goran Božović	Menadžer za ljudske resurse
			Sekretar Sekretarijata za opšte poslove
26.09.2011	HERCEG NOVI	Dejan Mandić	Predsjednik
		Tomica Milošević	Glavni administrator
		Mirko Džulović	Direktor Informacionog centra
		Radovan Božović	Sekretar sekretarijata
		Jovanka Lepetić	Viša savjetnica
27.09.2011.	ULCINJ	Pranvera Sulić	Sekretarka Sekretarijata za urpavu, propise, ljudske resurse i socijalna pitanja
27.09.2011.	BAR	Milica Petković	Savjetnica, Služba predsjednika
		Tanja Račić	Savjetnica, Služba glavnog administratora
		Samir Duraković	Viši savjetnik, zamjenik sekretara za opšte poslove
27.09.2011.	BUDVA	Snežana Šćepanović	Glavna administratororka
		Tanja Kažanegra	Sekretarka Sekretarijata za lokalnu samoupravu
		Lazar Rađenović	Predsjednik opštine
28.09.2011.	KOLAŠIN	Darko Brajušković	
		Marta Šćepanović	Glavna administratororka
		Veselin Vukić	Sekretar sekretarijata za opšte poslove
28.09.2011.	MOJKOVAC	Dejan Medojević	Predsjednik opštine
		Novka Vlahović	Sekretarka Sekretarijata za opšte poslove
28.09.2011.	BIJELO POLJE	Radovan Obradović	Podpredsjednik
		Jelena Mrdak	Služba predsjednika
		Marina Petrić	Glavna administratororka
29.09.2011.	DANILOVGRAD	Ratko Lakić	Glavni administrator
		Jelka Burić	Sekretarka Sekretarijata za opšte poslove
		Branislav Brano Đuranović	Predsjednik Opštine
29.09.2011.	CETINJE	Ankica Pajović	Glavna administratororka
		Vjera Jovović	Viša savjetnica za radne odnose

DATUM	OPŠTINA	SAGOVORNIK	POZICIJA
03.10.2011.	PLAV	Skender Šarkinović Adem Milush Husnija Hadžimusulić	Predsjednik opštine Glavni administrator Sekretar Sekretarijata za opšte poslove
03.10.2011.	ANDRIJEVICA	Radovan Marjanović	Sekretar Sekretarijata za lokalnu samoupravu
04.10.2011.	NIKŠIĆ	Nebojša Radojičić Ljubomir Radojičić	Predsjednik opštine Glavni administrator
04.10.2011.	ŠAVNIK	Miomir Vujičić Danasje Vučić Željko Kostić Radojca Čorović	Predsjednik opštine Glavni administrator Direktor za komunalne poslov Sekretarka skupštine opštine
04.10.2011.	ŽABLJAK	Isailo Šljivančanin Milika Ostojić Slađana Knežević Vladimir Knežević	Predsjednik opštine Glavni administrator Sekretarka Sekretarijata za opšte poslove Glavni administrator
05.10.2011.	PLUŽINE	Miloje Pupović Budimir Tanjević Zoran Radošević	Predsjednik opštine Glavni administrator Savjetnik
05.10.2011.	PLJEVLJA	Slavica Krstajić Mersudin Dautović	Sekretarka Sekretarijata za opšte poslove Glavni administrator
06.10.2011.	ROŽAJE	Abid Dozović Vuka Golubović Vinka Babić	Sekretar Sekretarijata za opšte poslove Predsjednik opštine Glavna administratorka
06.10.2011.	BERANE	Sabaheta Cikotić Mišela Manojlović	Sekretarka Sekretarijata za opšte poslove Sekretarka Sekretarijata za lokalnu samoupravu
07.10.2011.	PODGORICA	Milisav Popović Ana Vukotić	Savjetnik, direktor Narodne biblioteke Pripravnica, Kabinet predsjednika

Učesnici na centralnom nivou

DATUM	INSTITUCIJA	SAGOVORNIK/UČESNIK
16.06.2011.	Delegacija Evropske Unije	Pierre-Yves Bellot, Menadžer
17.06.2011.	Ministarstvo unutrasnjih poslova	Mladen Jovovic, pomoćnik ministra
17.06.2011.	Uprava za kadrove	Jadranka Djurkovic, zamjenica direktorke
21.06.2011.	Zajednica opština	Saša Šćekić, pravnik
08.09.2011.	Uprava za kadrove	Mileva Todorović, savjetnica direktorice

Sastanak IPA Upravnog odbora

19.09.2011.	Ministarstvo unutrasnjih poslova	Hamdija Šarkinović, savjetnik ministra
	Zajednica opština	Rajko Golubović, sekretar
	UNDP	Sanja Bojanić, šefica Sektora za demokratsko upravljanje
	UNDP	Vladimir Đurković, menadžer programa
	UNDP	Dženana Šćekić, koordinatorka projekta

DATUM	INSTITUCIJA	SAGOVORNIK/UČESNIK
Radionica		
20.09.2011.	Ministarstvo unutrasnjih poslova	Hamdija Šarkinović, savjetnik ministra
	Zajednica opština UZK	Ljubinka Radulović, pomoćnik sekretara Mileva Todorović, savjetnica direktorice
	UZK	Biljana Nedović, savjetnica za obuku
	Grad Podgorica	Mišela Manojlović, sekretarka Sekretarijata za lokalnu samoupravu
	Opština Tivat	Petar Vujošić, viši savjetnik za privredu i međunarodne odnose
	Opština Tivat	Goran Božović, savjetnik za upravljanje ljudskim resursima
	UNDP	Vladimir Đurković, menadžer programa
	UNDP	Dženana Šćekić, koordinatorka projekta

Prilog 3 Riječnik termina

Engleski	Crnogorski	Opis/Komentar
Chief Administrator	Glavni administrator	Ova pozicija je ranije glasila “glavni izvršilac”, kao službenik podrške predsjednika opštine. Od 2009. godine njegove izvršilačke funkcije su uklonjene i glavni administrator danas obavlja poslove koordinacije, kao i funkcije “drugostepenog postupka” po žalbi, npr. kontroliše upravne odluke koje su donijeli opštinski lokalni službenici.
Computer based learning, Computer Based Training		Metode za učenje i obuku kod kojih se materijali obuke i testovi prezentuju na interaktivan način putem kompjutera ili na CD ROMu ili preko interneta. Ovakav vid učenja/obuke može da bude izabran kao posebna metoda ili kao dodatak učioničkim formama obuke i učenja.
Department	Sekretarijat	Npr. Department for Finance prevodi se kao Sekretarijat za finansije
Employee	Zaposleni	
Fixed term	na određeno	Upotrebljava se za određenje ugovore o radu na 6 mjeseci, godinu dana ili neki drugi određeni period
Functionary	Funkcioner	Lice kome je dodijeljena pozicija po osnovu članstva političkoj partiji
Head of Department	Sekretar/ka	
Head of Office	Šef službe	“Office”, ili “služba”na crnogorskem, predstavlja niži organizacioni nivo od sekretarijata. One mogu predstavljati organizacione jedinice sekretarijata, ili organizovane kao jedinice podrške nekim višim organizacionim funkcijama, kao što je glavni administrator ili predsjednik opštine.
Human resources management	Upravljanje ljudskim resursima	
Human resources	Ljudski resursi	
Indefinite	Neodređeno	Ugovorom o radu na “neodređeno” radni odnos nije vremenski ograničen. Prekid radnog odnosa može da nastane jedino u slučaju ozbiljne disciplinske povrede ili prekida radnog odnosa uz nadoknadu.
Local Government Administration	Lokalna uprava	Administrativne jedinice i funkcije lokalne uprave, osim izabranih organa i preduzeća u vlasništvu opštine.

Local Self-Government	Lokalna samouprava	Čitav skup organa lokalne uprave, uključujući Skupštinu opštine, administraciju i preduzeća u vlasništvu opštine.
Office	Služba	Npr. Chief Administrators Office se prevodi kao Služba glavnog administratora
Performance	Učinak	Optimalan rad zaposlenih se postiže ako motivisani službenici rade na ostvarivanju jasnih ciljeva, i ako su podržani odgovarajućom upravom, odgovarajućim vještinama, i odgovarajućom i dovoljnom opremom i fizičkim resursima.
Personnel	Zaposleni	Na crnogorskem ovo se odnosi na osobe u "radnom odnosu", ali se bolje razumije ako se upotabi termin "zaposleni"
Personnel officer	Službenik za radne odnose	Lokalni službenik koji je zadužen za administrativne poslove vezane za radne odnose, u vezi sa ugovorom o radu, evidencijom odmora, prava na penziju i prate druge pravne obaveze poslodavca.
President of Municipality	Predsjednik opštine	Funkcija <i>de facto</i> glavnog izvršnog organa, izabranog od strane Skupštine opštine među odbornicima na mandat od četiri godine. U Podgorici i Cetinju ova funkcija naziva se Gradonačelnik
Professional development	Stručno usavršavanje	Obuke u okviru službe ili razvoj vještina u cilju unapređenja postojećih kompetencija, ili razvoja novih.
Secretary	Sekretarica	Lični pomoćnik ili administrator
Staff personnel workforce	Kadar	

ORGANI OPŠTINSKE UPRAVE

Engleski	Crnogorski
Municipal Assembly	Skupština opštine
President of Municipality	Predsjednik opštine
Secretariat of Local Self-Government	Sekretarijat lokalne samouprave
Service for General Management, Civic Affairs, Urban Planning, Residential and Communal Affairs, Commerce and Inspection Affairs	Sluzba za opštu upravu, društvene djelatnosti, urbanizam, stambene i komunalne poslove, privredu i inspekcijske poslove
Agency for Investment and Property	Agencija za investicije i imovinu
Secretariat	Sekretarijat
Secretariat for Spatial Planning, Communal Affairs and Environmental Protection	Sekretarijat za uređenje prostora, komunalno stambene poslove, uslove stanovanja i zaštitu životne sredine

Secretariat for General Administration and Civic Affairs	Sekretarijat za opšte poslove i društvene djelatnosti
Communal Police Service	Sluzba komunalne policije
President's Office	Sluzba predsjednika
President's Cabinet	Kabinet predsjednika
Chief Administrator's Office	Služba glavnog administratora
Assembly Office	Skupštinska služba
Secretariat for Finances, Development and Traffic	Sekretarijat za finansije, razvoj i saobraćaj
Information Centre	Informacioni centar
Secretariat for Agriculture and Water management	Sekretarijat za poljoprivredu i vodoprivredu
Directorate	Direkcija
Property Directorate	Direktorat za imovinu
Secretariat for Inspection	Sekretarijat za inspekcijske poslove
Administration	Uprava
Administration for Local Public Revenue	Uprava lokalnih javnih prihoda
Service for Common Services	Sluzba za zajedničke poslove
Office for the Fight Against Corruption	Kancelarija za borbu protiv korupcije
Secretariat for Property Protection	Sekretarijat za zaštitu imovine
Service for Internal Audit	Sluzba za internu reviziju
Secretariat for Social Policy and Youth	Sekretarijat za socijalnu politiku i mlade
Secretariat for Commerce and Finances	Sekretarijat za privredu i finansije
Agency for Management of the City Harbour	Agencija za upravljanje gradskom lukom
Secretariat for Development of Enterprise, Communal Affairs and Traffic	Sekretarijat za razvoj preduzetništva, komunalne poslove i saobraćaj
Secretariat for Property and Legal Affairs	Sekretarijat za imovinsko-pravne poslove
Secretariat for Protection of Natural and Cultural Heritage	Sekretarijat za zaštitu prirodnog i kulturnog nasleđa
Agency for Design and Spetalil Planning	Agencija za projektovanje i prostorno planiranje
Civil Office	Građanski biro
Protector of Property and Legal Interests	Zaštitnik imovinsko-pravnih interesa
Department for Budget and Treasury	Jedinica za budžet i trezor
Secretariat for Culture and Sport	Sekretarijat za kulturu i sport
Secretariat for Social Care	Sekretarijat za socijalno staranje

Prilog 4 Nacionalna trening strategija za lokalnu samoupravu u Crnoj Gori—strateški ciljevi i zadaci

1. Izgradnja kapaciteta lokalne samouprave za vršenje dobre lokalne uprave
 - 1.1 Uspostaviti kapacitete za upravljanje kadrovima u jedinicama lokalne samouprave.
 - 1.2 Utvrditi standarde upravljanja kadrovima u lokalnim samoupravama.
 - 1.3 Obezbijediti odgovarajuću primjenu važećih propisa i standarda o zapošljavanju i napredovanju lokalnih službenika i namještenika (u daljem tekstu: lokalni službenici) i eliminisati politički uticaj.
 - 1.4 Uvesti sistem ocjenjivanja rada lokalnih službenika.
 - 1.5 Uspostaviti interne sisteme za pružanje obuke u lokalnim samoupravama.
2. Izgradnja kapaciteta Zajednice opština Crne Gore (u daljem tekstu: Zajednica opština) za podršku jačanju kapaciteta jedinica lokalne samouprave (nadgledanje realizacije NTS)
 - 2.1 Osigurati održivost realizacije NTS u Zajednici opština.
 - 2.2 Kreirati institucionalne kapacitete u Zajednici opština za realizaciju NTS.
3. Razvoj profesionalnog okruženja za obuku
 - 3.1 Uspostaviti sistem osiguranja kvaliteta.
 - 3.2 Uspostaviti biblioteku materijala o obuci.
 - 3.3 Uspostaviti kapacitete za izradu programa obuke.
 - 3.4 Ustanoviti sistemski pristup u ocjenjivanju programa obuke.
4. Unapređenje zakonskog i finansijskog sistema lokalne samouprave
 - 4.1 Utvrditi odgovarajući radno-pravni status lokalnih službenika.
 - 4.2 Utvrditi odgovarajući pravni okvir za izbor odbornika.
5. Stvaranje institucionalnog okvira za obuke
 - 5.1 Osnovati Nacionalni savjet za obuku lokalne samouprave (Zajednica opština, Ministarstvo unutrašnjih poslova i javne uprave (u daljem tekstu: Ministarstvo, Uprava za kadrove).
 - 5.2 Ojačati kapacitete Uprave za kadrove za pružanje podrške programima profesionalne obuke za lokalnu samoupravu

Prilog 5 Obuke iz oblasti ljudskih resursa koje organizuje Uprava za kadrove

Crnogorski	Engleski	Br. dana
Upravljanje i razvoj ljudskih resursa: - Planiranje kadrova; - Proces zapošljavanja; - Postupak identifikacije i pripremanje mladih kadrova za posao; - Mjerenje učinkovitosti i napredovanje kroz službu, - Zadržavanje ključnih kategorija kadrova; - Sistem usavršavanja kadrova; - Evaluacija – sistem procjene uspješnosti	Management and Development of Human Resources: - HR planning - Employment processes - Procedures for identifying and preparing young staff for work - Performance appraisal and promotion through the service - Retaining key categories of staff - The HR development system - Evaluation – system of evaluating success	1
Strateško planiranje rada u državnim organima: - Vrste planiranja u upravi; - Način definisanja sredstava i mehanizama za ostvarivanje ciljeva strateškog planiranja; - Mobilizacija resursa; - Radionice.	Strategic Work Planning in State Organisations: - Types of planning in administration - Methods of defining budgets and mechanisms for achieving strategic planning goals - Mobilising resources - workshops	1
Postupak izrade akta o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji - Praktična primjena Zakona o državnoj upravi i Zakona o državnim službenicima i namještenicima; - Primjeri iz prakse; - Radionice; - Uporedna iskustva	Procedures for preparation of Acts of Internal Organisation and Systematisation - practical application of the Law on State Administration and Law on Civil Services and State Employees - Examples from practice - Workshops - Comparing experience	1

Crnogorski	Engleski	Br. dana
<p>Zapošljavanje u državnim organima:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opšti i posebni uslovi za zasnivanje radnog odnosa u državnim organima; - Postupak zapošljavanja državnih službenika i namještenika (interni, javni oglas i javni konkurs); - Sticanje-prestanak zvanja i raspoređivanje državnih službenika i namještenika u državnim organima; - Uslovi za zapošljavanje i rad stranaca; - Radna dozvola i vrste radnih dozvola; - Privremeni boravak stranaca; - Zaključenje ugovora; - Prijava i odjava rada stranca; - Kvota radnih dozvola. 	<p>Employment in State Organisations:</p> <ul style="list-style-type: none"> - General and special conditions for establishing an employment contract in a state agency - Procedures for employing civil servants and state employees (internal, public announcements and open applications) - Ranks and titles and the comparison of civil servants and state employees in state organisations - Conditions for employemtn and work of foreigners - Work permits and types of work permits - Temporary residence of foreigners - Concluding a contract - Quotas of work permits 	1
<p>Ocenjivanje, napredovanje i utvrđivanje sposobnosti zaposlenih u državnim organima:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pravila i postupci ocjenjivanja zaposlenih u državnim organima; - Primjeri iz prakse; - Radionice. 	<p>Appraisal, promotion and confirmation of competencies of employees in state organisations:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rules and procedures for appraising employees in state organisations - Examples from practice - workshops 	1
<p>Planiranje usavršavanja državnih službenika i namještenika:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Metode procjene potreba za stručnim usavršavanjem; - Planiranje stručnog usavršavanja; - Mehanizmi osiguravanja održivosti obuke; - Mehanizmi procjene uticaja obuke zaposlenih na efikasnost i efektivnost njihovog rada; - Metode evaluacije realizovanih obuka. 	<p>Planning training and professional development of civil servants and state employees:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Methods of assessing needs for professional development - Planning professional development - Mechanisms for ensuring the sustainability of training - Mechanisms for assessing the impact of training on the efficiency and effectiveness of employees' work - Methods of evaluating training 	1

Crnogorski	Engleski	Br. dana
<p>Centralna kadrovska evidencija:</p> <ul style="list-style-type: none">- Vođenju kadrovske evidencije;- Davanju podataka o kadrovskim potrebama;- Korišćenju podataka iz Centralne kadrovske evidencije;- Vođenju evidencije internog tržišta rada;- Davanju podataka neophodnih za ažuriranje evidencije;- Korišćenju podataka iz Evidencije internog tržišta rada;- Uputstvu za unos, kontrolu i obradu podataka u KIS-u;- Pravilma za pristup Kadrovskom informacionom sistemu.	<p>Central Personnel Record Keeping:</p> <ul style="list-style-type: none">- Managing personnel records- Preparing data on staff needs- Using data from the central personnel records- Managing records of the internal labour market- Providing data needed for updating files- Using data from the records of internal labour market- Guidance on input, control and data processing for KIS- Rules for access to the HR information system	1

Prilog 6 Skraćenice

Skraćenice u dokumetu	Crnogorski naziv	Engleski naziv
EU	Evropska Unija	European Union
GDP	Bruto domaći proizvod	Gross Domestic Product
HR	Ljudski resursi	Human resources
HRM	Upravljanje ljudskim resursima	Human resource management
HRMA	Uprava za kadrove	Human Resources Management authority
IPA	Instrument za pret-pristupnu pomoć	Instrument for Pre-accession Assistance
IT	Informaciona tehnologija	Information technology
MoI	Ministarstvo unutrašnjih poslova (MUP)	Ministry of Interior
NTS	Nacionalna trening strategija	National Training Strategy
OSCE	Evropska organizacija za bezbjednost i saradnju (OEBS)	Organisation for Security and Cooperation in Europe
RESPA	Regionalna škola za javnu administraciju	Regional School for Public Administration
SMEs	Mala i srednja preduzeća	Small and Medium-sized Enterprises
UNDP	Program ujedinjenih nacija za razvoj	United Nations Development Programme
UoM	Zajednica opština Crne Gore (ZOCG)	Union of Municipalities
USD	Dolar	United States Dollar

Prilog 7 Literatura

Prikupljene "Odluke o organizaciji" (iz 20 opština)

Prikupljeni Akti o sistematizaciji Sekretarijata za opšte poslove ili sličnog organa (iz 19 opština)

Prikupljeni opštinski finansijski izvještaji (iz 20 opština, iz 2010. ili 2009)

Savjet Evrope, Evropska povelja lokalne samouprave, oktobar 1985. godine

Vlada Crne Gore, Ustav Crne Gore, 2007.

Vlada Crne Gore, Koordinacioni odbor za reformu lokalne samouprave, Akcioni plan reforme lokalne samouprave, Podgorica, februar 2011. godine

Vlada Crne Gore, Zakon o obrazovanju odraslih, 2007. godine

Vlada Crne Gore , Zakon o državnim službenicima i namještenicima , 2008.godine

Vlada Crne Gore , Zakon o državnim službenicima i namještenicima , jul 2011. godine

Vlada Crne Gore, Zakon o radu, 2009

Vlada Crne Gore , Zakon o lokalnoj samoupravi, poslednji amandmani iz 2009. godine

Vlada Crne Gore, Zakon o nacionalnom kvalifikacionom okviru, 2011. godina

Uprava za kadrove Crne Gore, lista učesnika sa obuka UZK (2008-2010). 2011 (neformalni dokument koji su autori dobili od UZK)

Uprava za kadrove Crne Gore, 'Program profesionalnog usavršavanja državnih službenika i namještenika", Podgorica, februar 2011. godine

Uprava za kadrove Crne Gore, "Preporuke za ocjenjivanje državnih službenika i namještenika", decembar 2005. godine

Ministarstvo unutrašnjih poslova, Izvještaj o optimizaciji , jun 2010. godine

Ministarstvo unutrašnjih poslova, Zajednica opština, Uprava za kadrove, Nacionalna trening strategija za lokalnu samoupravu u Crnoj Gori, Podgorica, novembar 2008. godine

Monstat podaci, "Opštinski rashodi", 2009.

Monstat podaci, "Opštinsko stanovništvo", 2003. - 2009.

Monstat, Podaci iz popisa, 2011.

Novović, Tomislav, Izvještaj o procjeni kapaciteta budžetiranja na lokalnom nivou u Crnoj Gori, UNDP, Podgorica, april 2011. godine

Spahn, Paul Bernd, Jačanje lokalne samouprave u Crnoj Gori (II faza) 2009-2011, Izvještaj o lokalnim finansijama, Savjet Evrope, maj 2010. godine

Podrška jačanju vladavine i upravljanja (SIGMA), ocjena Crne Gore, 2010.godina

Svetlik, Ivan, Upravljanje ljudskim resursima u zemljama bivše Jugoslavije, Komparativni pregled međunarodnih praksi upravljanja, decembar 2010 p807

Vuković, Svetlana (ed); Sekulić, Ljubomir; Cerović, Dražen; Rol, Hans-Ahim: Koncept sa preporukama za novi Zakon o državnim službenicima i namještenicima, Podgorica 2011. godine

Prilog 8 Predlog sadržaja Plana razvoja ljudskih resursa

Buduće potrebe:

- Nove usluge
- Povećana potražnja za postojećim uslugama
- Smanjena potražnja za postojećim uslugama
- Planirani zakonski okvir i novi zahtjevi sa centralnog nivoa
- Neophodne promjene organizacione kulture/pristupa prema radu (npr. bolja motivisanost, radna okolina koja podstiče učenje, uvođenje ocijenjivanja rada, itd)

Postojeća kadrovska struktura

- Broj zaposlenih, struktura i raspored (gdje su raspoređeni i šta rade)
- U kojim organima ima viška zaposlenih u odnosu na količinu posla?
- U kojim organima postoji manjak zaposlenih u odnosu na količinu rada?
- Potrebne vještine
- Planovi penzionisanja – ko će biti penzionisan u na renih 4 godine
- Fluktuacija zaposlenih – koji je broj zaposlenih koji će napustiti lokalnu upravu? (npr. oni koji su našli druge poslove, trudničko odsustvo, duža bolovanja, itd)
What skills will be lost as a result Koje će vještine biti potrebne kada ovi zaposleni napuste upravu?

Vještine i kompetencije potrebne u narednom periodu

- Koje vještine će biti potrebne da bi se odgovorilo na buduće potrebe za uslugama?
- Koja je razlika između vještina koje imamo sada i koje će nam biti potrebne u narodnom periodu?
- Koje će obuke/razvoj zaposlenih biti potrebne u narednom?
- Planiranje karijere – ko može biti raspoređen kao zamjena zaposlenog koji napušta službu ili se penzoniše?
- Kako se ove potrebe za obukama mogu zadovoljiti – budžet, pružaoci obuka, samo-obučavanje, itd.
- Koji će kada biti potrebam: sa kakvim iskustvom i kvalifikacijama?
- Koliko godišnje povećanje troškova će prouzrokovati novo zapošljavanje?
- Kako će biti sprovedena otpuštanja? Koliko će to da košta? Koliko će se time uštedjeti godišnje?

Godišnji planovi

Godina 1, 2, 3, 4

- Otpuštanja
- Radnici koji idu u penzije i napuštaju službu
- Zapošljavanja
- Obuke
- Druge incijative vezane za ljudske resurse (npr. uvošenje procesa ocjene rada)
- Uštede
- Dodatni troškovi

Odgovorni za sprovođenje

- Ko odobrava plan (predsjednik i/ili skupština?)
- Ko je odgovoran za sprovođenje plana
- Ko izvještava o sprovođenju plana