ВАЉЕВО

Градска управа за локални економски развој, туризам и инвестиционе послове
-Пословница-
Број: 401-
Врста | Шифра | Врстан | Садржај
01/3 112-667
27 ОКТ 2017

# ДЕФИНИСАЊЕ РАДНИХ ЦИЉЕВА

**- Смернице -**

**Октобар 2017. године**

Садржај


1. **Увод** ..... 3
2. **Шта су радни циљеви?** ..... 3
3. **Начин утврђивања радних циљева** ..... 3
4. **Принципи утврђивања радних циљева** ..... 4
   - 3.1 Специфичан/конкретан радни циљ ..... 4
   - 3.2 Мерљив радни циљ ..... 4
   - 3.3 Достижан радни циљ ..... 5
   - 3.4 Реалан радни циљ ..... 5
   - 3.6 Примери СМАРТ радних циљева ..... 6
5. **Процедура утврђивања радних циљева** ..... 6
6. **Мењање радних циљева** ..... 7

## 1. Увод

Овај документ има за сврху да пружи основне информације о начину и принципима утврђивања радних циљева, као и кораке у процесу оцењивања службеника у локалној самоуправи.
Дужност сваког запосленог на кога се документ односи је да се са истим упозна,поступа на прописани начин.Обавезна је примена свих одредби који су дефинисани овим документом.

Извори коришћени за припрему документа обухватају: *Закон о државним службеницима* („Службени гласник РС", бр. 79/05, 81/05 – исправка и 83/05 – исправка, 64/07, 67/07 – исправка, 116/08, 104/09 и 99/14), *Закон о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе* („Службени гласник РС", број 21/16), *Уредба о оцењивању државних службеника* („Службени гласник РС", бр. 11/06 и 109/09) и *Приручник за оцењивање службеника у локалној самоуправи* (Аутор: Светлана Томић), припремљен у оквиру пројекта „Управљање људским ресурсима у јединицама локалне самоуправе".

## 2. Шта су радни циљеви?

Радни циљеви су појединачни циљеви које службеници морају да остваре на радном месту у одређеном периоду оцењивања, а који се изводе из сврхе и описа радног места.
Утврђивање радних циљева подразумева утврђивање конкретних,мерљивих,остваривих,реални и временски ограничених циљева у организацији.

## 3. Начин утврђивања радних циљева

Планирање и управљање према циљевима је инкорпорирано у постојећи систем оцењивања тако да постоји обавеза утврђивања индивидуалних радних циљева на почетку календарске године за сваког од оцењиваних. Сваки запослени треба да буде оцењен за остварене резултате у односу на те радне циљеве.

***Циљеви се не припремају за радна места већ за конкретне особе које раде на тим радним местима.***

Радних циљева може бити ***највише пет***. За послове који нису превише сложени и који спадају у прилично рутинске активности, довољно је да буду написана и три циља. Многи послови су високо сложени и за њих је могуће дефинисати и више од пет циљева, али се, за потребе оцењивања, ограничава на пет најважнијих у тој календарској години.

***Радне циљеве припрема оцењивач за сваког службеника коме је он оцењивач, а на основу сврхе и описа радног места, као и стратешких тј. оперативних циљева организације, уколико они постоје.*** У том смислу, документа на основу којих се формулишу радни циљеви су Правилник о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места или коначни опис радног места, стратешки планови, оперативни планови и слична документа.
У случају да стратешки планови,оперативни планови и слична документа нису усвојена радни циљеви се формулишу на основу Правилника о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места или коначни опис радног места,и усмерењења које поставља оцењивач.

**Радни циљеви треба да произлазе из онога што службеник ради на датом радном месту и у том**

**смислу оцењивач нема слободу да, по сопственом нахођењу и произвољно уноси послове у радне циљеве, већ радни циљеви треба да „говоре" о очекивањима које он као руководилац има од службеника у погледу онога што су његове главне дужности на послу.**

У том смислу циљеви могу да се разликују од године до године за истог службеника, зависно од контекста посла и измењених очекивања које руководилац има, а све ради остваривања потребних резултата у раду.

**Уколико постоји један опис послова радног места и више извршилаца који раде на тим пословима, они могу имати исте или сличне, али и различите или потпуно различите радне циљеве – зависно од тога каквим личним ресурсима располажу и каква очекивања руководилац има од сваког од њих појединачно.**

### 4. Принципи утврђивања радних циљева

Радни циљеви треба да буду формулисани по тзв. „*S.M.A.R.T.*" или „М.У.Д.Р.О." матрици, односно сваки циљ треба да буде:

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| S | *Specific* | Specifičan/konkretan | M | *Merljiv* |
| M | *Measurable* | Merljiv | U | *Uvremljen* |
| A | *Attainable* | Dostižan | D | *Dostižan* |
| R | *Realistic* | Realan | R | *Realan* |
| T | *Timely* | Vremenski određen | O | *Osoben* |

***Утврђивање***

#### 3.1 Специфичан/конкретан радни циљ

Циљеви би требало да буду директни, јасни и у њима је потребно нагласити шта тачно желимо да се деси. Специфичност се огледа у одговорима на питања:

Шта? *Шта треба постићи?*
*Како? Како нешто радити?*

*Циљ је жељени крајњи резултат који се жели постићи.*

На пример, уколико у опису радног места стоји да запослени обавља стручне и административне послове, потребно је прецизирати на који начин их он обавља (израђени нацрти решења, припремљена мишљења по поднесцима грађана, припремљени материјали за седнице скупштине/радних тела и сл).

#### 3.2 Мерљив радни циљ

Изузетно је важно успостављање мерљивог стандарда на основу којег се на крају године и квартално прати успешност циља. ***То значи да постоји макар један показатељ или мерљиви стандард на основу којег ће на крају године и оцењивачу и оцењиваном бити сасвим јасно да ли је циљ остварен или није.***

Мерљив стандард може бити количина, квалитет, утрошено време, новац и сл. - дакле нешто што нам може говорити о успешности рада запосленог.

*Примери:*

- *Завршено 3 предмета дневно*
- *Израђена 2 правилника годишње*
- *100% предмета је решено*
- *Покривено је 15% субјеката инспекцијског надзора.*

### 3.3 Достижан радни циљ

Сваки циљ би требало да буде достижан за појединца коме је намењен у смислу да он поседује све ресурсе за остварење датог циља. Иако циљ треба да има и дозу изазовности, он не треба да буде превише висок у погледу захтева. ***Дакле, циљ треба да се односи на стандардна постигнућа која важе у једној радној средини и свако ко их оствари – не ради ништа посебно, само стандардно добро обавља свој посао.*** Да би добио већу оцену, запослени треба да ради више, боље или брже од оног што је стандардно добро.

Као што циљ не треба да буде високо постављен, тако не треба да буде ни превише лак. Да би био мотивишући, циљ треба да буде остварен уз одређени напор. Прениско постављени циљеви шаљу поруку да нисмо много способни и амбициозни. Циљ који захтева улагање одређеног напора подстиче напредовање.

Циљ треба да буде у оквиру домашаја и особа треба да осећа да га може остварити. На пример, ако поставимо циљ да неко месечно обави 100 инспекцијских надзора, тако висок захтев ће демотивисати особу да се уопште труди. Осећај успеха у остваривању задатака помаже да останемо мотивисани да нешто реализујемо.

### 3.4 Реалан радни циљ

Појединац би требало да има контролу над остваривањем циља, тј. требало би да може да преузме директну одговорност и да има могућност да достигне циљ. Циљ треба да је дефинисан у складу са ситуацијом или контекстом у којима се рад одвија, односно уз уважавање реалности у којој послујемо. ***Реалност циља подразумева да је он усклађен са условима рада, расположивим средствима за рад, нивоом знања и вештина у организацији, стварним потребама посла, са мисијом и вредностима*** организације и сл.

*Примери:*

- *Број теренских контрола треба прилагодити реалним условима, попут броја возила*
- *Број очекиваних другостепених поступака би требало да зависи од звања запосленог*
- *Време потребно за решавање једног задатка у великој мери зависи од тога да ли су систематизована радна места попуњена у организационој јединици.*

### 3.5 Временски одређен радни циљ

Неопходно је да циљ има јасне рокове у којима треба да буде реализован. То може бити конкретан датум до кога нешто треба постићи, али може имати и разне друге облике, као што су: „током првог квартала"; „до краја трећег квартала"; „током године"; „на дневном нивоу"; „у законском року"; „у року од 15 дана од дана..." и сл.

Стављање рока даје ***јасније смернице у погледу очекивања, али и представља јасан критеријум за процену да ли је циљ остварен или није.***

### 3.6 Примери СМАРТ радних циљева

Следи неколико примера СМАРТ радних циљева:

- Израђен предлог Кадровског плана до 15.октобра текуће године,
- 100% поднетих захтева грађана и привреде решено у законском року
- Израђени извештаји о спроведеној јавној набавци најкасније 15 дана од завршетка поступка јавне набавке
- Дефинисане најмање 2 препоруке за измену и допуну Процедуре за управљање јавним набавкама до краја другог квартала
- Израђени извештаји о реализацији Оперативног плана за све квартале у години и достављени руководиоцу до 5ог у месецу за претходни квартал
- Предузето 35 превентивних инспекцијских надзора у години

## 5. Процедура утврђивања радних циљева

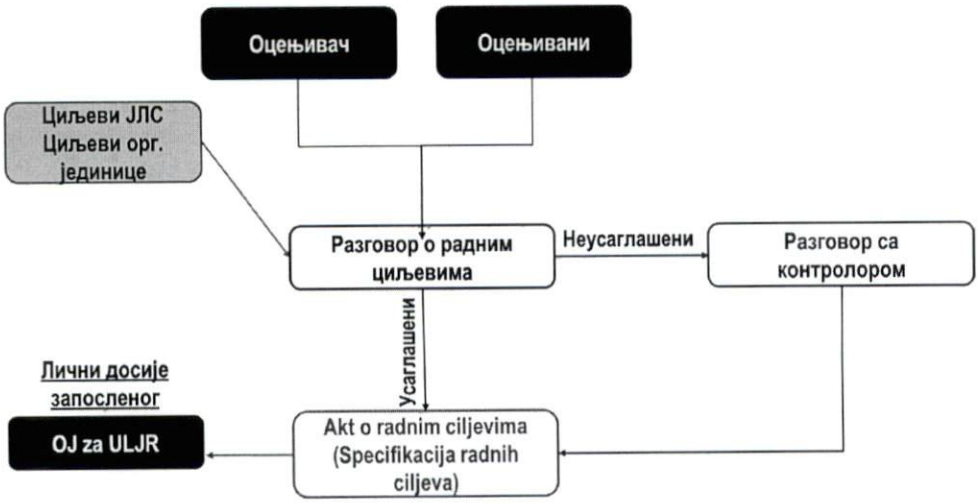
Да би службеник био оцењен за остварене резултате, индивидуални радни циљеви морају бити унапред утврђени и договорени између оцењивача и оцењиваног. Ходограм процеса утврђивања радних циљева дат је на Слици 1.

Радни циљеви се утврђују на почетку циклуса оцењивања у ***разговору између оцењивача и службеника који се оцењује.*** Разговор о радним циљевима, у ком оцењивач и оцењивани размењују информације, ставове и предлоге, обавезан је део поступка оцењивања.

Након што оцењивач формулише циљеве и унесе их, по редоследу значаја, у посебан акт – **Спецификацију радних циљева** (Прилог 1), он обавља разговор са службеником у ком му предочава и образлаже планиране циљеве. Циљ дискусије је постизање обостраног разумевања око планираних резултата и начина њиховог достизања и у том смислу може се обавити још један састанак на исту тему. Тај разговор треба да се реализује <u>најкасније до 15. јануара</u> за предстојећи циклус оцењивања.

**Обе стране стављају потпис на акт – Спецификацију радних циљева и такав оригинални документ се, за сваку годину, улаже у лични досије службеника, док по један примерак задржавају оцењивач и службеник.**

Примерак Акта са утврђеним радним циљевима оцењивач доставља организационој јединици задуженој за управљање људским ресурсима како би се приложио у лични досије службеника. По један примерак Акта задржавају оцењивач и оцењивани.




*Слика 1:Ходограм процеса утврђивања радних*

**У изузетним случајевима, када није постигнута сагласност у погледу радних циљева, оцењивач ће их утврдити једнострано, а ако оцењивани службеник одбије да потпише листу, коначну одлуку доноси контролор.**

### 6. Мењање радних циљева

У случају потребе, радни циљеви могу и морају се мењати (члан 8) током године када се за то стекну услови, односно ***када постоје неке објективне околности услед којих је извесно да се планирани циљеви неће реализовати.*** Могући разлози за промену су: промена описа послова, промена приоритета у оквиру органа или организације или немогућност службеника да оствари радне циљеве услед неких суштинских, објективних или непредвиђених разлога.

Измењени радни циљеви се утврђују на исти начин и на истом обрасцу као и радни циљеви у редовном поступку планирања и прилажу се у досије запосленог уз претходно утврђене циљеве.

Овај акт објавити на интернет страници града.

Ваљево,

Број: 112-667/2017-01/3

ГРАДСКА УПРАВА ЗА ЛОКАЛНИ РАЗВОЈ, ПРИВРЕДУ, УРБАНИЗАМ И КОМУНАЛНЕ ПОСЛОВЕ

В.Д Начелник

Владан Јеринић

ГРАДСКА УПРАВА ЗА ДРУШТВЕНЕ ДЕЛАТНОСТИ, ФИНАНСИЈЕ, ИМОВИНСКЕ И ИНСПЕКЦИЈСКЕ ПОСЛОВЕ

Начелник

Александар Пурић

**ПРИЛОГ 1**[1]

| | |
|---|---|
| **Орган/организациона јединица:** | |

## СПЕЦИФИКАЦИЈА РАДНИХ ЦИЉЕВА

| | |
|---|---|
| **Име и презиме службеника:** | |
| **Школска спрема:** | |
| **Звање:** | |
| **Радно место:** | |
| **Организациона јединица:** | |
| **Период за оцењивање:** | |
| **Име и презиме оцењивача:** | |
| **Име и презиме контролора:** | |

**Одређени су следећи радни циљеви, према редоследу значаја:**

| | |
|---|---|
| **1.** | |
| **2.** | |
| **3.** | |
| **4.** | |

[1] *Модел Спецификације израђен у оквиру пројекта „Управљање људским ресурсима у јединицама локалне самоуправе".*

| | |
|---|---|
| **5.** | |

**Навести све врсте помоћи које могу допринети остварењу радних циљева.**

| |
|---|
| |

**Датум дискусије између оцењивача и службеника:**

| |
|---|
| **Коментари оцењивача:** |
| |

| | |
|---|---|
| **Коментари службеника:** | |
| | |

Датум:

*Потписи:*

Оцењивач

Службеник