

UPUTSTVO ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U OPŠTINI VALJEVO

Victoire Cox
Frans van den Berg

Sadržaj

Sadržaj.....	2
1. Uvod.....	3
2. Opis radnog mesta.....	4
2.1 Organizacija.....	4
2.2 Procesi.....	6
2.3 Funkcija.....	7
2.3.1 Metoda analiziranja funkcija.....	7
2.3.2 Metoda analiziranja procesa.....	7
2.3.3 Metoda analiziranja cilja.....	7
2.4 Uputstvo za opisivanje funkcije.....	8
2.5 Obrasci za opis funkcije radnog mesta.....	11
2.6 Aspekti razvoja i opisivanja funkcija.....	16
2.7 Koncept procedure za opisivanje funkcija.....	16
2.8 Status, stanje u septembru 2007.....	17
3. Ocenjivanje zaposlenih.....	18
3.1 Tehnike razgovora.....	22
3.2 Modeli sprovođenja razgovora.....	22
3.2 Formular za ocenjivanje.....	25
3.3 Ocene.....	26
3.3 Procedura ocenjivanja - Koncept.....	27
4. Ostali instrumenti.....	29
5. Razvojna ravnoteža.....	31
5.1 Uopšteno o razvojnoj ravnoteži.....	31
5.2 HRM instrumenti.....	32
5.2.1 Instrument Vrbovanje i Selekcija.....	32
5.2.2 Instrument Razvoj.....	32
5.2.3 Instrument Mobilnost.....	33
5.3 Uređenje HRM pozicije u opštini Valjevo.....	34
6. Rukovođenje.....	36
6.1 Vrste rukovođenja.....	36

1. Uvod

Ovaj priručnik je jedan od rezultata nastalih saradnjom između opština Valjevo i Sittard-Geleen u periodu od septembra 2006. do septembra 2007, godine. Saradnja se odvijala u okviru programa LOGOEast, koja je finansirala Vlada Kraljevine Holandije. Namera i cilj ovoga je da se utvrdi koji su instrumenti za upravljanje ljudskim resursima primenjeni i razrađeni kao i da se ukaže kako se dalji razvoj ovih instrumenata kadrovske politike u Valjevskoj opštini može dalje odvijati.

Jedna jasna kadrovska strategija (HRM strategija), koja je podržana njoj prilagođenim instrumentima i koja se primenjuje i sprovodi u organizaciji, je važno pomoćno sredstvo za ostvarivanje ciljeva organizacije. U toku poslednjih nekoliko decenija je postalo jasno da se najvažniji kapital jedne organizacije nalazi u kvalitetu njenih zaposlenih, rukovodilaca, radnika i saradnika. Rukovođenje i razvoj svih zaposlenih je zadatak rukovodstva koje uz pomoć kadrovskih instrumenata (HRM instrumenata) i njihovu primenu dopunjuje pravila koja su već zakonima propisana.

U ovom priručniku su prikazani instrumenti **Opis funkcije/radnog mesta** i **Vrednovanje**, kao što je to u treningu 2007 bilo obrađeno. Pored toga se pominje, kao predmet daljeg razvoja, **Vrbovanje** i **Selekcija**, **Razvoj** i **Mobilnost**. Na posletku su opisani uslovi za dalji razvoj i jedno poglavlje koje je posvećeno rukovođenju.

2. Opis radnog mesta

2.1 Organizacija

Svaka organizacija se prepoznaje po svojim procesima. U pravljenju i prilagođavanju organizacionih pravila je jako važno kako se reguliše svačiji doprinos u procesima da bi se postigao cilj organizacije..

Organizacija

- se sastoji iz grupe ljudi,
- ujedinenih u izvršavanju poslova za realizaciju,
- zajedničkog cilja,
- u kojem je način saradnje određen kroz struktura i sistematska pravila.

Organizovanje je izgradnja, razvoj i prilavodavanje jedne organizacije.

Znači organizovanje je:

- skup ljudi koji zajedno sarađuju,
- konstruisanje struktura i sistema koji doprinose da se saradnja odvija na poželjan način

U principu:

- To je posao rukovodstva,

Ali:

- Na svim nivoima se organizuje, često rukovodstvo samo odobrava ili dopunjuje organizovanje.

Kvalitet jedne organizacije je zavisan od:

- Kvaliteta ljudi
- Kvaliteta strukture i sistema

Kompenzacija je moguća, ali je potrebna optimalna ravnoteža.

Dinamično organizovanje:

- Ako je nešto organizovano, onda se dolazi do tačke da se to samo na taj način izvršava.

“Resistance against change”: to znači da se ne gleda na druge mogućnosti nego samo na način kako je prvobitno organizovano. “Otpor protiv promene”

- Organizacija se razvija, raste i prilagođava. To ima posledice za ljude i pravila,
- Prilagođavanja nikada ne idu paralelno u sklopu razvoja; ona uvek dolaze posle razvoja.

Značaj i vrednosti organizovanja:

- Olakšava posao rukovodstvu,
- Omogućava funkcionisanje bez stalnog nadgledanja/nadzora rukovodstva,
- Donosi jasnoću i red zahvaljujući jasnoj strukturi,
- Organizovanje je način preventivnog rukovođenja,
- Previše organizovanja vodi do birokratije,
- Premalo organizovanja vodi do suviše improvizacije

Upravljanje

Upravljanje je potrebno, predugo čekanje predstavlja previše prilagođavanja odjednom (reorganizacija). Prilagođavanje, na vreme, stvara male promene (organizacija se razvija).

Anticipiranje

Ako su potrebe jedne organizacije jasne, onda u najkraće vreme treba preduzeti akciju

Prilagođavanje

Prilagođavanje organizacije traži redovne evaluacije, na primer :
Kakav je razvoj okoline? Šta to znači za planiranje opštine?
Šta to znači za strukturu i procese organizacije?

2.2 Procesi

Proces je postupak u kojem ličnosti, ako je potrebno, uz pomoć pomoćnih sredstava (prostorija, alati, instalacije), određenim postupcima sa određenim objektima ili ličnostima doprinose promenama.

Realizacija svakog procesa se zasniva na nekoliko zadataka koji se moraju izvršiti. Zadatak se postiže rezultatima koji se moraju ispuniti (sa nekim sadržajem, kvalitetom i kvantitetom), sve u sklopu određenog vremena i drugih aspekata).

Svaki proces se može podeliti na pet delova:

- **Proces dobijanja:** postiže se sa potrebnom radnom snagom i sredstvima ;
- **Proces održavanja:** u dobrom stanju održavati odnose sa osobljem i odnose sa sredstvima (preko instrukcije i školovanja, održavanja i popravke) ;
- **Proces proizvodnje:** neka roba se obrće/preradjuje u robu sa velikom vrednosti (uz pomoć obrade, prerade ili premeštaja). Poboljšanje se istovremeno može postići sa određenim ljudima, to se postiže uz pomoć instrukcije, uglednog ponašanja ili posle opomene pretpostavljenog ;
- **Proces isporuke :** odnos proizvedene robe ili usluge prema odkupljivaču. Proces obrta i proces isporuke su ključni procesi ili takozvani primarni procesi ;
- **Inovativni procesi :** Konstantno obnavljanje/poboljšavanje procesa koji se nalazi u dinamičnoj okolini.

Pored ovih pet delova procesa postoje i:

- **Proces koordinacije:** proces usmeravanja truda više ličnosti ili grupe;
- **Proces komunikacije:** davati i primati informaciju drugima/od drugih, tako da bi proces mogao dobro proticati;
- **Proces organizovanja:** proces organizovanja započinje rukovodstvo, i tim sledom nastavlja, motri na kritične momente u procesu i brine se da ima dovoljno prostora za koordinaciju i komunikaciju

2.3 Funkcija

Raspodela zadataka može se izvršiti na ličnosti ili grupe ljudi koji zajednički formiraju jednu funkciju, na primer odeljenje prodaje, administracija.

Funkcija je pojam koji se upotrebljava u više procesa, kada mislimo na obavljanje jednog ili više zadataka koji doprinose jednom ili više procesa

Funkcija nije uvek ostvarena rezultatom logičke analize procesa, nego vremenom izrasla i formirala se. Redovan pregled je poželjan (kritički ispitati da li se izvršavanje funkcije još uvek uklapa u sve promene koje su nastale)

Kod testiranja postojećih raspodela dužnosti tri metode su nam na raspolaganju:

- Metoda analiziranja funkcije,
- Metoda analiziranja procesa,
- Metoda analiziranja cilja.

2.3.1 Metoda analiziranja funkcija

Sve postojeće funkcije se mogu raspodeliti u zadatke koji se izvršavaju. Sve dužnosti se proveravaju radi boljeg funkcionisanja, bolje efikasnosti, bolje specijalizacije, bolje koordinacije, itd. Ova metoda je vrlo upotrebljiva za testiranje postizanja određenog cilja i postizanja manjih poboljšanja u poslu.

2.3.2 Metoda analiziranja procesa

Kroz analizu svih procesa i zadataka stvara se zajednička slika, iz koje se funkcije ponovo formiraju. Ova metoda je podobna za izvršavanje fundamentalnih promena.

2.3.3 Metoda analiziranja cilja

Iz ugla postizanja cilja organizacije određuju se procesi koji su potrebni za realizaciju tog cilja. Kroz raspodelu zadataka stvaraju se nove funkcije. Ova metoda je najteža, ali jeste temeljna.

Funkcije se dele na:

- primarne funkcije isporučuju proizvod za koji se plaća i
- komplementarne funkcije, ne isporučuju direktno proizvod, ali daju podršku primarnoj funkciji.

Kriterijumi za formiranje funkcije:

- Cilj zadatka,
- Karakter zadataka,
- Zahtevi stručnosti i osobine ličnosti,
- Mesto izvršavanja dužnosti,
- Vreme izvršavanja dužnosti,
- Oprema koja je potrebna.

2.4 Uputstvo za opisivanje funkcije

Opisivanje funkcije je jasan sistematski opis glavnih i sporednih funkcija koje zaposleni obavlja. Zaposlenom mora biti jasno šta organizacija očekuje od njega i šta su njegove dužnosti i ovlašćenja.

Značaj opisivanja funkcija:

- Za menadžera to je jasan raspored dužnosti koje su utvrđene u dogovorima. To je suštinski važno za upravljanje.
- Za organizaciju to je utvrđivanje strukture organizacije i individualnih dužnosti. To je suštinski važno za opšte upravljanje.

Dužnosti formiraju podlogu za primenu HRM instrumenata i instrumenata za upravljanje preduzećem.

Opis funkcije mora da sadrži dovoljno informacija da bi:

- se moglo odrediti mesto funkcije u organizaciji,
- se suština dužnosti mogla shvatiti,
- postojao pregled glavnih i sporednih dužnosti,
- bio vidljiv obuhvat ovih dužnosti u funkciji.

Opisivanjem funkcije se određuje mesto funkciji u organizaciji i suština funkcije.

Opis funkcije sadrži popis glavnih i sporednih dužnosti i detaljan opis svake dužnosti.

Opis funkcije se uvek sastoji iz dva dela:

1. Opšti deo

- Ime funkcije, to je jedinstveno ime koje označava posao na primer: stolar, zaposleni poreske službe,
- Mesto u organizaciji,
- U kojoj je sekciji ili odeljenju,
- Ko je pretpostavljeni,
- U kojim funkcijama postoji rukovođenje,
- Da li ima više zaposlenih koji obavljaju isti posao,
- Kratko označavanje šta je srž funkcije, na primer kod rukovodioca odeljenja, on je odgovoran za funkcionisanje odeljenja.

2. Poseban deo

- Skup glavnih i sporednih dužnosti.

Sadržaj opisa funkcije:

Naziv funkcije, smislite kratko ime koje nešto kaže o sadržaju funkcije i koja je u organizaciji jedinstvena.

Suština, napomenite u jednom redu najvažniju dužnost dotične funkcije.

Mesto u organizaciji, navedite mesto gde se izvršava ta funkcija, u kojem delu, timu ili odeljenju. Iscrtajte, ako je potrebno, šemu organizacije.

Neposredni rukovodilac, označite u kojoj funkciji se nastupa kao neposredni rukovodilac.

Glavne dužnosti, ako je rukovođenje u funkciji, onda ispunite dodatnu listu o rukovođenju.

Ograničite funkciju na najviše četiri glavna zadatka. Ne radi se o tome da sve do detalja opišete. U slučaju da je teško razdvojiti glavne i sporedne zadatke, možemo nazvati glavnim dužnostima, dužnosti koji uzimaju najviše vremena.

Kratko imenovanje, smislite kratko ime za glavne dužnosti. Opišite kratko skup aktivnosti u sklopu glavne dužnosti.

Koliko dana u nedelji, Da li se glavna dužnosti ispunjava svaki dan u nedelji i ako je to slučaj, koliko dana u nedelji. Moguće je da se dužnost izvršava jedanput mesечно ili čak jedanput u tri meseca.

Vreme, Napomenite koliko vremena ta dužnost ispunjava od ukupnog radnog vremena, naprimer 25%. Napomena, sve dužnosti jedne funkcije zajedno nikada ne ispunjavaju više od 100% radnog vremena.

Odgovornosti i ovlašćenja, zaposleni može da bude odgovoran za rezultat, samo onda, kada je ovlašćen da ima uticaj na rezultat. Ako zaposleni ima ovlašćenje, onda je odgovoran za to. Mera ovlašćenosti mora biti u skladu sa merom odgovornosti.

Nalog, sadrži li se ova dužnost u funkciji ili se svaki put izdaje poseban nalog za izvršenje dužnosti i ko daje onda taj nalog.

Podaci, koju informaciju dobija zaposleni prilikom izdavanja naloga? Da li mora sam da traži dotičnu informaciju?

Propisi, obavljanje posla uređeno je zakonima i uputstvima. Ako je za ovu dužnost primenjen neki poseban zakon ili uputstvo, napomenite to onda. Morate imati u vidu da se taj zakon ili instrukcija mora prikazati, a ako se radi o usmenoj instrukciji, napomenite to u podacima koje dobija zaposleni.

2.5 Obrasci za opis funkcije radnog mesta

1 ORM	OBRAZAC ZA OPIS RADNOG MESTA SA RUKOVOĐENJEM
------------------	---

Dopuna uz funkciju	
Organizaciona jedinica, grupa kojom rukovodi	
Broj zaposlenih kojim rukovodi	
Kratak sadržaj rukovodećih zadataka	
Način rukovođenja	Hijerarhijsko <input type="checkbox"/> Funkcionalno <input type="checkbox"/> Operativno <input type="checkbox"/>

Ime rukovodioca		Ime zaposlenog	
Datum		Datum	
Potpis		Potpis	

2 ORM

OBRAZAS ZA OPIS RADNOG MESTA

Opština	
Organizacija	
Odeljenje	

Naziv funkcije/radnog mesta	
Suština/sadržaj funkcije	
Mesto u organizaciji	
Neposredni rukovodilac	

Ime zaposlenog		Ime rukovodioca	
Datum		Datum	
Potpis		Potpis	

Saglasnost Načelnika opštinske uprave	
Datum	
Potpis	

Poslove na ovom radnom mestu će obavljati zaposleni	počev od
Procenat od ukupnog radnog vremena	(%)

OSNOVNE DUŽNOSTI¹

Redni broj	
------------	--

Kratak naziv dužnosti	
Kratak skup aktivnosti	
Broj dana u nedelji za ovu dužnost	
Procenat od ukupnog radnog vremena	
Odgovornosti	
Ovlašćenja	
Nalogodavac za obavljanje ove dužnosti	
Podaci potrebni za obavljanje ove dužnosti	
Posebni propisi koji se primenjuju	

¹ U slučaju da u obavljanju ove dužnosti postoje ovlašćenja za rukovođenje potrebno je ispuniti obrazac ORM 1

SPOREDNE DUŽNOSTI

Redni broj	
------------	--

Kratak naziv dužnosti	
Kratak skup aktivnosti	
Broj dana u nedelji za ovu dužnost	
Procenat od ukupnog radnog vremena	
Odgovornosti	
Ovlašćenja	
Nalogodavac za obavljanje ove dužnosti	
Podaci potrebni za obavljanje ove dužnosti	
Posebni propisi koji se primenjuju	
Ime radnika :	Ime rukovodioca:
Datum :	Datum :
Parafirano	Saglasan :
Zaključeno od glavnog rukovodilaca organizacije :	
Datum :	Potpis

Ovu funkcija će ispunjavati (ime radnika) od (datum)
 Za koji deo od pune radne snage 100%
 1 puna radna snaga = jedna puna radna nedelja = 100%

2.6 Aspekti razvoja i opisivanja funkcija

Funkcija prati razvoj organizacije. Znači, čim organizacija postaje kompleksnija, funkcije će se morati u tom sklopu prilagoditi. Postojeći opisi funkcija su korisni ili mogu biti od koristi.

Sve opisane funkcije formiraju paket zadataka celokupne organizacije. Korisno da obim i sadržaj jedne poželjne reorganizacije bude vidan.

Vrednovanje i selekcija, ako je u opisu funkcije naznačeno kojie kriterijeme ili zahteve zaposleni mora da zadovoljava (obrazovanje, iskustvo, lične osobine) to je korisno kod ocenjivanja zaposlenih.

Promena funkcije, čim opština dobije slobodu da platu može da poveže sa složenošću funkcije, moraju se ti podaci uvesti u opisu funkcije, kao što su obrazovanje i iskustvo, mera samostalnosti i slično.

Opis funkcije je koristan u praćenju u radnoj karijeri, kod praćenja svojih radnika u toku njihove radne karijere.

Ocenjivanje zaposlenih, podloga svakog ocenjivanja je pored aspekata ponašanja i sadržaj opisane funkcije i dogovori koji su napravljeni.

U toku razvoja organizacije, individualne funkcije će praviti mesto za standardne funkcije. U naprednom stadijumu razvoja organizacije, sve funkcije će biti utvrđene u serije profila koje se mogu upotrebiti za 90% svih funkcija.

Sve više je uobičajeno da se na ove standardne profile dodaju dodaci i zasebni dogovori koji se sklope između rukovodioca i zaposlenog. To može biti dogovor o pohađanju kursa i interesovanja specifičnog polja, ali isto i rezultati u narednom periodu koji se moraju postići.

2.7 Koncept procedure za opisivanje funkcija

U proceduri opisivanja funkcije su napisana pravila o pripremi, određivanju, utvrđivanju, i promeni opisa funkcije. Ovde sledi koncept koji će menadžmentu opštine Valjevo biti predstavljen.

Priprema:

- Rukovodilac odeljenja pravi opšti pregled svih funkcija svog odeljenja. Glavne dužnosti svake funkcije su napomenute, rukovodilac odeljenja predstavlja ovu listu rukovodiocu organizacije. Posle odobrenja rukovodilac odeljenja pravi koncept opisa funkcije

Određivanje funkcije:

- Rukovodilac organizacije određuje i po potrebi, stvara poželjne promene. Datum i potpis se upisuju na formularu opisa funkcije. Utvrđen opis funkcije se u roku od dve nedelje posle utvrđivanja predstavlja zaposlenima. Oni dobijaju fotokopiju utvrđenog opisa funkcije

Zapisivanje:

- Utvrđen opis funkcije zabeležava se na listu na kojoj su sve funkcija uvedene po odeljenju

Promene:

- Opis jedne funkcije ne služi za to da se svaka mala promena dopunjava. Po potrebi rukovodilac odeljenja će, ako ima nameru da promeni funkciju, razlog promene preneti rukovodiocu organizacije. Posle odobrenja rukovodioca organizacije sledi ista procedura kao što je u prethodnom opisano.

2.8 Status, stanje u septembru 2007

Status opisa funkcije/radnog mesta je da su rukovodioci sa svih odeljenja radili vežbe u cilju opisivanja funkcije/radnog mesta. Svi rukovodioci su dakle za vežbu sastavili dva opisa funkcije/radnog mesta. Odeljenja ICT i Razvoj su kao prvi i dakle probno opisali sve funkcije svog odeljenja. Tačna procedura i uvođenje ovoga još nije formalno utvrđena.

Status vrednovanja je da su rukovodioci sa svih odeljenja imali vežbe u tehnici vođenja razgovora i vrednovanja/ ocenjivanja rada. Odeljenja ICT i razvoj planiraju da kao prvi i dakle probno sve razgovore i vrednovanja realizuju. Tačna procedura i uvođenje ovoga još nije formalno utvrđena.

3. Ocenjivanje zaposlenih

U sprovođenju, instrument ocenjivanje uvek ide u sklopu sa izlivom emocija, kod osobe koja ocenjuje, kao i kod osobe koja je ocenjivana. U stvari, je to momenat u kojem se ocenjuje sta se očekuje od jedne osobe. Znači, ocenjivanje je jedan veoma važan instrument, tako da je važno da se sprovedi i upotrebljava sa pažnjom i poštovanjem prema zaposlenom.

Sta znači ocenjivanje?

Ocenjivanje je formiranje i izgovaranje mišljenja o funkcionisanju, ponašanju ili potencijalu jednog radnika. Pretpostavljeni tog radnika sprovedi ocenjivanje.

Cilj ocenjivanja.

Za organizaciju je potrebno ocenjivanje, da bi se stvorila dobra podloga za primanje u radni odnos, promociju ili povišicu plate, otkaz. Za zaposlenog je ocenjivanje šansa da porazgovara sa svojim pretpostavljenim o tome kakvo je shvatanje zaposlenog na izvršavanje svoje dužnosti. To može voditi do poboljšanja izvršavanja dužnosti, ili do promene ponašanja pa i do ličnog razvoja zaposlenog.

Načini ocenjivanja.

Ocenjivanje se može obavljati na više načina. Najpoznatiji je formalan način ocenjivanja. U tom slučaju pretpostavljeni formalno daje svoje mišljenje o zaposlenom. Zaposleni može da daje na tu ocenu komentar, ali mišljenje pretpostavljenog je važeće. Ocenjivanje se upisuje u službenu dokumentaciju i arhivira se. Ovaj način se često upotrebljeva da bi se napravila podloga za odluku koja je u vezi sa zaposlenim.

Drugi način je tzv. "360% feedback" (davanje mišljenja). U ovom slučaju pretpostavljeni i kolege daju svoje mišljenje o zaposlenom u pogledu njegovog funkcionisanja. Ta mišljenja se razmenjuju između pretpostavljenog i zaposlenog i moraju da vode do dogovora o poboljšanju funkcionisanja. Ovo nije formalan način ocenjivanja, ali dogovori se pismeno upisuju i arhiviraju. Često se ovaj način kombinuje sa formalnim ocenjivanjem da bi se došlo do odluke.

Treći način (moderna verzija) je razgovor o funkcionisanju. U ovom postupku ocenjivanje ima ulogu, ali nema glavnu ulogu. U ovom postupku je mogućnost za razgovor sa zaposlenim. To znači da zaposleni zajedno sa pretpostavljenim razgovara o funkcionisanju svoje ličnosti, sa pretpostavljenim i sa svojom neposrednom okolinom (kolege). Cilj ovog razgovora je da se zajednički dođe do dogovora o poboljšanju, koja se takode dokumentuju, do sledećeg razgovora o funkcionisanju.

U početku ćemo se usmeriti na formalno ocenjivanje.

Šta je ocenjivanje?

U principu sve što je u vezi sa zaposlenim i organizacijom, je moguć predmet za ocenjivanje. U praksi je došlo na videlo da se prvenstveno, u redovnom i sistematskom ocenjivanju, gleda na ponašanje zaposlenog u svojoj funkciji (radno mesto). Kasnije se gleda na rezultate u skladu sa napravljenim dogovorima o tome. I još kasnije se gleda na potencijal jednog zaposlenog, znači na njegov stepen razvoja na tom radnom mestu (funkciji) ili drugoj funkciji.

Ko ima ulogu u postupku ocenjivanja?

Ocenjivanje obavlja hijerarhijski pretpostavljeni. Na primer, ako između njega i zaposlenog postoji još rukovodilac tima ili kordinator pogona onda taj može da prisustvuje. Njegovo mišljenje se uvodi u odluku o ocenjivanja.

Kako ocenjivati:

Kod sistematskog načina ocenjivanja se unapred napravi spisak tačaka koje će biti ocenjivane. Kod svih aspekata važi, da je opis radnog mesta osnova i podloga za ocenjivanje. Tačke koje nisu opisane u opisu radnog mesta ne mogu biti ocenjivane. Kod aspekata ponašanja takodje se gleda šta je zapisano u organizaciji i to važi za sve zaposlene.

Aspekti su:

1. Znanje i stručnost, znanje i stručnost koje se mora koristiti u izvršavanju funkcije (radnog mesta)
2. Socijalno ponašanje, u oblasti saradnje sa pretpostavljenim, kolegama i strankama
3. Samostalno mišljenje i postupanje : uviđavnost, snalažljivost, razumevanje, odlučivanje, inicijativa,
4. Odgovornost, osećati se odgovornim,
5. Samostalno organizovati svoj zadatak ili posao, preglednost u obavljanju posla,
6. Način ispoljavanja (u komunikaciji) usmeno i pismeno

Ocena se opisuje na sledeće načine:

1. Loše, u ovoj tački nije dostignut zadovoljavajući nivo;
2. Umereno, u ovoj tački nije potpuno u suštini odgovoreno zahtevu;
3. Normalno, u ovoj tački je dovoljno dostignuo u zahtevu;
4. Veoma dobro, u ovoj tački je doprineto više nego što je zahtev izvršavanja dužnosti;
5. Izvanredno, u ovoj tački je izvanredno izvršio dužnost, daleko iznad zahteva;

Kada ocenjivati?

Mora se napraviti razlika između perioda kad novi zaposleni dođe u organizaciju, prve godine, i posle toga.

U prvoj godini novi zaposleni se mora pratiti i mora dobijati svu podršku u učenju aspekata ponašanja u okviru organizacije i takođe mora da napreduje u svojoj funkciji. To je najvažniji period tako da je važna dobra pratnja. Ako organizacija ima probni rok, onda se mora posle ovog perioda doneti odluka da li će se nastaviti radni odnos ili će se radni odnos okončati.

Pod dobrom pratnjom se podrazumeva da se redovno vrše razgovori sa zaposlenim.

Posle tri meseca, razgovara se da li je radniku sve jasno u svim tačkama dužnosti, da li je radniku jasno šta se od njega/nje očekuje, da li se pratnja mora primeniti na drugi način, prema potrebi zaposlenog.

Posle pet meseci se razgovara o tome kako je zaposleni doživeo prethodni period, polako se dolazi do prvog utiska šta ide dobro, u čemu zaposleni mora još steći iskustvo, gde su tačke koje bi mogle dovesti do problema

Posle deset meseci. U ovom periodu se vrši formalno ocenjivanje. Stvorena je podloga za ocenjivanje i pretpostavljeni zaposlenog daje izveštaj o ocenjivanju svom pretpostavljenom.

Posle prve godine. Sada se ocenjivanje vrši jednom godišnje. Planira se tako da se daje ocena o prethodnom periodu rada zaposlenog. Zaposleni se ocenjuje o radu izvršenom u predhodnoj godini. Zaposleni koju su već više godina zaposleni u organizaciji imaju jednom u dve godine ocenjivanje.

Ljudski faktor

Ocenjivanje obavljaju ljudi. To znači da je ocenjivanje uvek subjektivno. Mi pokušavamo da ocenjivanje bude što objektivnije, tako da se prave unapred dogovori, procedure i aspekti ocenjivanja i oni se zapisuju. Ali dobar pretpostavljeni zna, da na njegovo mišljenje može imati uticaj više stvari (to je ljudski faktor). Sada ćemo napomenuti par greški u postupku ocenjivanja, koje se u praksi dešavaju pod uticajem ljudskog faktora :

1. "Više je bolje", zaposleni u višoj/težoj funkciji uvek se bolje ocenjuje, zato što je njegova dužnost teža, kompleksnija nego ostale,
2. Srednja ocena, iz straha da oceni zaposlenog ili dobro ili lose pretpostavljeni daju srednju ocenu da ne bi došlo do sukoba sa zaposlenim,
3. "HORN effect", znači da ako je zaposleni jednom nešto loše uradio, to se pamti i ostaje u podsvesti pretpostavljenog i ne gledaju se druga dobra izvršavanja, tako da celina ocenjivanja ispadne negativna,
4. "HALO effect", ako je radnik jednom nešto pozitivno učinio to se pamti, a sve druge negativne stvari se više ne registruju, tako da celina ocenjivanja ispadne pozitivna,
5. Predrasuda, često se u praksi primenjuje, stranci su prljavi, ili o veri itd,
6. "Ljudi kažu", ocenjivanja po informaciji dobijeno od drugih. Uvek se mora davati svoje mišljenje,
7. Prvi utisak, prvi utisak je jako važan aspekt. Ali morate da sagledate da li se kroz vreme to mišljene u praksi potvrdilo,

8. Reakcija u skoroj prošlosti, ponekad to može biti pozitivno ili negativno u ocenjivanju. Ako je radnik u skoroj prošlosti nešto dobro učinio to može u ocenjivanju imati pozitivan efekt,
9. Relacija, strah da se relacija (odnos sa zaposlenim) izvede iz raznoteže,
10. "Mi smo bolji", često se u praksi dešava da pretpostavljeni radnike u svom odeljenju oceni pozitivno, time hoće da istakne da je njegovo odeljenje bolje nego drugi.

Saveti kako da se radi, da se što manje naprave prethodno opisane greške.

1. Činjenice, činjenice se moraju utvrditi, ne koristiti se sopstvenim mišljenem o radniku, nego uvažavati činjenice, ponašanje, rezultati radnika,
2. Incidenti, ne treba gledati na slučajne događaje koji su se desili,
1. Period, ne sme se gledati na prethodna ocenjivanja za sadašnje ponašanje i ocenjivanje. Ako je radnik cele godine dobro obavljao svoju dužnost, onda pri kraju godine može se prihvatiti da ostvaruje nešto manje rezultate,
2. Dobar i jasan razgovor, period razgovora bi se tako trebao planirati, da ako pretpostavljeni sazna da je njegov utisak netačan, ocena se može promeniti,
3. Tako preneti informaciju da se samo na jedan način može shvatiti, dati mišljenje koje se samo na jedan jasan način može shvatiti, tako će se izbeći diskusije,
4. Predrasuda, ipak treba sebe preispitati, da li smo pod uticajem predrasude,
5. Jedan po jedan, ocenjivati svaki aspekt posebno,
6. Žurba, ne ocenjivati ako nema dovoljno vremena,
7. Znati svoje greške. Uvek imati u vidu da onaj koji ocenjuje može da napravi grešku, biti zahvalan kad se uvidi da je greška napravljena, tako da u budućnosti se greška ne ponovi,
8. Na kraju, paziti dobro kako se ophodi sa radnikom, koje reči upotrebljavati, početi rečenicu sa : Ja osećam..... Ja se bojim da.....Ja smatram.....Ja mislim.....to zvuči odmah subjektivno.
9. Objektivne rečenice počinju sa: Ja znam.....Ja vidim.....Ja konstatujem

Uvesti instrument ocenjivanja zaposlenih nije kompleksno samo za menadžment. Za radnika to isto može biti jako ugrožavajuće. Zato treba dati unapred informaciju o ocenjivanju, ko, šta, kada, kako itd. Možete dati primer formulara ocenjivanja svim zaposlenim. Treba dati zaposlenim do znanja da celokupni menadžment stoji iza odluke da se uvede ovaj instrument u organizaciju.

3.1 Tehnike razgovora

Mi pričamo o svemu. Načini razgovora su jako različiti. Takođe, vode se razgovori na radnom mestu. U razgovoru koji se obavlja kad se konkuriše na novo radno mesto i razgovori na radnom sastanku, razgovori o funkcionisanju i planiranju rada. U ovom tekstu se koncentrišemo na razgovore primenjene u ocenjivanju i posle toga ukratko opisujemo jednu posebnu vrstu tehnike razgovora. I to razgovor, kada morate da saopštite neprijatnu vest.

3.2 Modeli sprovođenja razgovora

Kod ocenjivanja, pridržavamo se dve vrste modela razgovora ili ponekad kombinacije oba modela.

Metoda "Tell and Sell" znači iskazati svoje mišljenje i to ispričati tako da drugi to prihvati.

Neke karakteristike ove metode:

- Puno pažnje na negativne tačke,
- Sprečavati da zaposleni, koji je ocenjivan, zauzme defanzivan stav,
- Pобоljšanje ponašanja može se očekivati tek kada radnik prihvati to mišljenje,
- Dotični koji ocenjuje priča o problemima, ali već traži načine za rešavanje problema,
- Postoji velika mogućnost da se ne ocenjuje funkcionisanje nego osoba.

"Tell and Listen" metodom se iskazuje mišljenje, ali se i pita šta drugi o tome misli. Promeniti mišljenje kad bude jasno, iz činjenica, da prethodno mišljene nije bilo tačno

Neke karakteristike ove metode:

- Zaposleni učestvuje aktivno u razgovoru,
- Brzo prihvatanje,
- Mišljenje radnika koji je ocenjivan često se upisuje na formular.

Priprema ocenjivanja:

1. Skupljati informacije, opis radnog mesta, prethodni razgovor o ocenjivanju,
2. Sagledati da li ima nekih drastičnih promena u poslu, na primer menjane zakona, menjanje izvršavanje dužnosti, druga metoda rada,
3. Na miru razmisliti o svom mišljenju, napisati sve i posle par dana pročitati, preispitati sebe da li vam je još uvek isto mišljenje,
4. Ispuniti formular za ocenjivanje, uzeti u obzir da li je mišljenje jasno formulisano
5. Sakupiti za sebe pozitivne i negativne primere vezane za tog radnika.

Okolina

Razgovor se obavlja u mirnoj okolini, bez telefona ili mobilnog telefona. Izbeći da drugi ulaze u prostoriju gde se obavlja razgovor. Sedite uspravno preko puta jedan drugog, tako da lako možete imati vidni kontakt, pobrinite se da ima kafe ili čaja. Odvojite dovoljno vremena.

Stav

1. Ponašajte se prema radniku sa poštovanjem, on je tu da bi sa vama zajedno radio. I kao što svi znamo svako ima slabe i jače strane svoje ličnosti.
2. Budite svesni da je radnik jako znatiželjan i nervozan. Dajte mu osećaj lagodnosti.
3. Prihvatite radnika ozbiljno, budite direktni. Ako je potrebno možete još jednom ispričati šta se u obavljanju tog radnog mesta očekuje.
4. Nemojte biti previše formalni.
5. Pored slabih tačaka, koje se moraju ispraviti, naglasite i jače tačke koje se zadovoljavajuće obavljaju.
6. Morate uvek imati u vidu da se radi o radnoj situaciji, a ne o privatnoj. U radnom odnosu mora da se izvršava dužost i za nju se dobija novčana nagrada

Otvaranje razgovora

1. Kreirajte atmosferu tako da se radnik oseća prijatno.
2. Kažite sta je cilj razgovora.
3. Ispričajte koje su tačke dnevnog reda, istaknite na koje tačke zaposleni može de reaguje.
4. Dajte do znanja radniku da hoćete da dođete do dogovora za budućnost.
5. Onda iskažite svoje ključno mišljenje.
6. Onda sve tačke posebno objasnite, ako je potrebno sa primerima.
7. Svaki put pitajte radnika za mišljenje.

Praćenje toka razgovora

1. Pridržavajte se tački dnevnog reda.
2. Izbegavajte dugačke diskusije. Ponekad se mišljenja ne slažu u svemu, ali ako se u većem odnosu mišljena ista, to se može prihvatiti.
3. Po potrebi zabeležite neke važne stvari koje posle možete da zajedno sa zaposlenim da diskutujete.
4. Ako se ipak desi da odlutate u razgovoru probajte da se vratite na tačku gde ste stali

Završetak

- Pogledajte da li ste sve o čemu ste hteli razgovarati obavili.
- Napravite listu sa tačkama o dogovorima za poboljšavanja, ko će njih izvršiti, kada i u kojem roku. Pobajte da radnik sam dodje sa predlozima kako se nešto može promenuti ili poboljšati.
- Na kraju, pitajte radnika za njegovo mišljenje kako je on to doživeo.
- Završite potpisom.

Poruka

Razgovor je način komunikacije, svi učesnici šalju poruku jedan drugom i rado bi želeli da saznaju da li je poruka shvaćena. Zato je važno vršiti kontrolu, da li je poruka onako shvaćena kako ste je hteli preneti.

- Važno je slušati, da bi nešto dobro shvatili, slušanje je ključni faktor.
- Ne prekidati razgovor dok drugi priča, ćutati tako da se omogući tom drugom da priča.
- Ćutanjem dati povod da drugi počne da priča. Probati da se sluša bez predrasuda.
- Dobro slušati šta drugi želi da prenese i ukratko napraviti sadržaj o tome šta je rečeno, to služi kao pokazatelj da li se dobro shvatilo šta je drugi hteo da kaže.
- Ako razgovor ide u sklopu sa izlivom emocija, dati podršku radniku, izbegavajte pitanja sa odgovorima da ili ne

"Govor tela" - neverbalna komunikacija

Pored načina da se rečima prenosi poruka, taj prenos poruka radimo i neverbalno.

- Gledajte u oči kad sa nekim pričate.
- Nemojte nešto drugo da radite dok pričate sa osobom.
- Kroz vaš stav dajte do znanja da poštujete drugog.

Razgovor o lošoj vesti

Donošenje loše vesti se često vidi kao težak razgovor. Zato što ide u sklopu izliva emocija. Može se desiti da osoba koja mora da ispriča vest oseti krivicu. Ali ipak jedan menadžer mora obavljati i ove razgovore.

Različite metode prenosa loše vesti.

- O svemu i svačemu pričati i tek na kraju reći lošu vest.
- Methoda kapljica, u malim količinama dati do znanja da se sprema nešto neprijatno.
- "Hang yourself", postavljanjem pitanja drugog dovesti do tog stanja da sam ispriča lošu vest i tu vest posle potvrditi.

Ima više načina da bi sagovornik "progutao gorku pilulu". Ali samo postoji jedna prava metoda, a to je:

Prva faza - poruka

- Kratak sadržaj i cilj razgovora,
- Onda otvoreno preneti vest,
- Objasniti razlog,
- Imajte u vidu da drugom treba vremena da izrazi emocije.

Druga faza - podrška

- Zaposleni mora imati vremena da izrazi svoje emocije, nemojte reagovati agresivno,
- Nemojte da dajete lažnu nadu.

Treća faza - Kako dalje?

- Kad se emocije malo smire, dolazi se do pitanja " A kako?", "A što?", itd.
- Onda se dolazi do tačke kada se pita "Kako sada dalje?". Ovo je momenat da pričate o rešenjima za budućnost.
- Ponekad se desi da zaposleni ipak opet dođe u drugu fazu i da emocije prevladaju, treba mu za to dati više vremena.

3.2 Formular za ocenjivanje

Aspekti	Ocenjivanje	Ocenjivanje	Ocenjivanje
	Funcionisanja	Rezultata	za utvrđivanje potencijala
Glavno pitanje	Kako radnik izvršava svoju dužnost	Koje rezultate je radnik dostignuo	Sta radnik još više može
Šta se ocenjuje	Ponašanje vezano za posao	Rezultati	Šanse razvoja
Sadržaj	Kvalitativni i kvantitativni aspekti	Odnos između cilja i dostupnih sredstava	Predviđeni aspekti
Period	Predhodni period i bliža budućnost	Predhodni period	Budućnost
Naglasak	To što se mora poboljšati	To što se mora nagraditi	Očekujuće šanse za razvoj
Komunikacija	Ocenjivanje ili razgovor o funkcionisanju	Razgovor o nagradi	Razgovor o razvoju

3.3 Ocene

A. Znanje i stručnost

1. Funcioniše ispod nivoa znanja koji je propisan,
2. Ograničen nivo znanje,
3. Dovoljno znanje u oblasti za to radno mesto,
4. Dobar u obavljanju dužnosti, ima znanje i ostalih dužnosti,
5. Kolege se često njemu obraćaju, ima uvid u različita stručna polja.

B. Socijalno ponašanje

1. Nema kapacitet za saradnju sa ostalim kolegama, može da dovede do sukoba sa ostalim,
2. Nije primećen u grupi ili druženju sa ostalim,
3. Dobro se ophodi sa ostalima, nije problem za društvo,
4. Dobro se ophodi sa ostalima, daje pozitivan doprinos u grupi,
5. Izvanredno prijatan u ophođenju sa drugima, stimuliše saradnju i daje dobar primer za druge.

C. Samostalno mišljenje i postupanje

1. Ne ispoljava nikakvu inicijativu, samo sprovodi uputstva,
2. Retko kada ispoljava inicijativu, čeka da drugi naprave prvi korak,
3. Ispoljava sam inicijativu, ponekada donosi samostalno odluke,
4. Ispoljava inicijativu i samostalno donosi odluke,
5. Nije mu potrebno davanje nalogom stepena samostalnosti, sprovodi dužnost odlično.

D. Odgovornost

1. Ispoljava malo odgovornosti, ispoljava da mu je svejedno kako će se stvari obavljati,
2. Često mu se više puta mora uputiti šta su odgovornosti njegove dužnosti,
3. Ispoljava srednji stepen odgovornosti, oseća se odgovoran za izvršavanje svoje dužnosti,
4. Ispoljava visok stepen odgovornosti, sam nadgleda kvalitet i kvantitet,
5. Ispoljava veliki osećaj odgovornosti u obavljanju svoje dužnosti, više nego što se očekuje u okviru njegove dužnosti.

E. Organizovanje svog posla

1. Potrebno mu je puno podrške,
2. Savlađuje svoj posao, ali često mu je potrebna podrška,
3. Organizuje svoj posao u zadovoljavajućem stepenu, pomoć mu je retko potrebna,
4. Nije mu potrebna pomoć, sam donosi odluke, zna šta je prioritet i zna to dobro da planira,
5. Dobro organizuje posao, prilagodljiv je i pruža pomoć ostalim kolegama.

F. Način usmenog i pismenog izražavanja

1. Ima poteškoće da se usmeno i pismeno izrazi,
2. Poteškoće u ispoljavanju, mora da razvije ove sposobnosti,
3. Može se dovoljno izraziti,
4. Može se usmeno i pismeno dobro izraziti, izražava se dobro, kratko i jasno,
5. Veoma dobro može da se izrazi, čak za predmete koji su složeni, na jasan način formuliše svoje izražavanje, često ima funkciju kao zastupnik svog odeljena ili svojih kolega na sastancima.

3.3 Procedura ocenjivanja - Koncept

U proceduri se zapisuju pravila o zaključcima, raspravi, određivanju, i zapisivanju ocenjivanja.

Sastavljanje:

Hijerarhijski rukovodilac jednog radnika je ovlašćen da obavi ocenjivanje. U prvoj godini radnog odnosa ocenjivanje se sprovodi u trećem i petom mesecu, razgovara se o tome kako se radnik razvija na radnom mestu. Posle deset meseci se prvi put radi formalno ocenjivanje. Posle prve godine jednom godišnje se za sve radnike radi ocenjivanje, krajem godine. Kod zaposlenih starijih od pedeset godina ili kod zaposlenih koji su već duže vreme u radnom odnosu vrši se ocenjivanje jednom u dve godine. Kod sastavljanja ocenjivanja primenjuje se instrument Ocenjivanje

Rasprava.

Hijerarhijski rukovodilac razgovara sa svojim zaposlenim o napravljenoj oceni i daje, gde je potrebno, objašnjenje kako je odredio visinu ocene. Zaposleni može da na to da komentar koji će se uvesti u formular ocenjivanja. Posle potpisivanja formulara za ocenjivanje, u roku od jednog meseca predaje se dokument višem hijerarhijskom rukovodiocu na overavanje.

Odredjivanje

Viši rukovodilac određuje ocenu. On može da upiše u formular i lične primedbe.

Utvrđivanje

Ocena se utvrđuje u, za to, napravljen formular. Definitvno utvrđen formular dobija zaposleni i jedan primerak (kopija) je za rukovodioca. Original formular se arhivira u lične podatke zaposlenog. Napravljeni dogovori o ocenjivanju tačno se beleže. Svako ko je učestvovao u razgovoru dobija kopiju. Original služi kao lista radnih dogovora sa datumom i potpisom i stavlja se u lične podatke zaposlenog.

Aspekti razvoja

U ocenjivanju, kao što je opisano, posle jednog perioda biće potrebno da se vrši formalno ocenjivanje. Posle prve godine više se pažnja prenosi na usavršavanje rada zaposlenog. To je razvoj instrumenta ocenjivanja, koji ide prema razgovoru o funkcionisanju.

Ocena je u principu samo jednostrana, rukovodilac naravno daje objašnjenje kako je došao do te ocene. Ali ocena je značajan faktor. U razgovoru o funkcionisanju značajan je faktor zajednički razgovor i dolaženje do rešenja ili poboljšanja zajednički. Nije važno samo funkcionisanje nego i kakva je saradnja ili odnos sa rukovodiocem odeljenja. Sledeće tačke dolaze na dnevni red posle toga, jače i slabije strane zaposlenog, način kako rukovodilac daje uputstva, šta se može poboljšati, način kako da se poboljša i o tome razgovarati i u narednom periodu sagledati rezultat toga.

Razgovor o funkcionisanju je način komunikacije između neposrednog rukovodioca i radnika. Važe, kao donete, odluke o onome što je dogovoreno između rukovodioca i radnika. Viši pretpodstavljeni će biti informisan o dogovorima. Svaki sledeći razgovor se prvenstveno počinje sa evaluacijom izvršavanja prethodnih dogovora. Dogovori mogu samo da budu u tom stepenu u kome radnik i rukovodilac mogu sami da ih izvrše. Formalno ocenjivanje se još onda samo pravi ako je potreba za to, na primer: menjanje radnog mesta, ako se radnik ne pridržava dogovora više puta.

Jedan drugi aspekt razvoja je da postoji mogućnost da radnik dolazi u obzir za nagradu (novčanu) zbog zadovoljavajućeg izvršavanja zadataka (radno mesto). Ako je to formalno zaključeno u organizaciji, onda ocenjivanje treba više usmeriti na rezultate radnika.

Jos jedan aspekt razvoja je ocenjivanje u kojem se meri potencijal radnika. Kakve su šanse da se radnik razvije u svom radnom mestu ili na drugom radnom mestu. To se tek može primeniti ako su školovanje i mobilitet (sistematska promena dužnosti ili radnog mesta) dovoljno razvijeni u organizaciji. Mora se napraviti, prethodno, plan razvoja za dotičnog radnika u kojem stoji na koji način i koji koraci se moraju proći da se dođe do poželjnog rezultata.

Jasno je da ocenjivanje rezultata mora voditi do dogovora o rezultatu u toku razgovoru o radu. Ocenjivanja potencijala vode do planiranja i pohađanja kurseva, da bi za neki kraći period zaposleni mogao obavljati neku drugu dužnost.

4. Ostali instrumenti

Postoje mnogi kadrovski instrumenti koje organizacija može koristiti ukoliko se za to ukaže potreba. Ovi instrumenti su najčešće podeljeni na osnovu faza u karijeri jednog zaposlenog:

- Zapošljavanje (Priliv radne snage)
- Razvoj (Usavršavanje unutar organizacije)
- Otpuštanje (Odliv radne snage)

Ovi instrumenti služe kao dopuna zakonskim propisima i u okviru njih dalje definišu način na koji se odnosi prema sledećem.

- **Zapošljavanje** (pribavljanje osoba koje obavljaju posao unutar organizacije)

npr: - Vrbovanje i selekcija (pribavljanje i selekcija novih zaposlenih)

- Upoznavanje (prihvatanje i uvođenje u posao)

- Praksa/Štaž (studentima i đacima dati priliku da se unutar organizacije, u kratkom periodu, što je više moguće upoznaju sa radnim procesom i time steknu radno iskustvo)

- Unajmljivanje privremeno zapošljavanje radnika, najčešće uz posredovanje omladinskih zadruga i biroa za (privremeno) zapošljavanje

- **Razvoj** Usavršavanje i razvoj zaposlenih u interesu kako organizacije tako i zaposlenih

npr: – Obrazovanje, učenje putem kurseva i treninga i sticanje znanja i odnosa prema radu koji su neophodni organizaciji

- Mobilnost, težnja da se u interesu, kako organizacije, tako i zaposlenih u svako doba odgovarajuća osoba nalazi na odgovarajućoj funkciji ("Pravi čovek na pravom mestu")

- Stručnost, dugoročna podrška zaposlenima da u svakom trenutku (celi radni vek) poseduju neophodno znanje i veštinu i budu spremni i u stanju da to znanje i veštinu u svome svakodnevnom radu na najbolji mogući način primene)

- **Otpuštanje** Raskidanje radnog odnosa tj. odlazak zaposlenih iz organizacije

npr: - Posredovanje posredovanje između zaposlenih i drugih organizacija u cilju pronalaženja novog odgovarajućeg radnog mesta (ili otpuštanje iz službe u vezi sa odlaskom u penziju ili odlukom o raskidanju radnog odnosa)

- Premeštanje ("Outplacement") Planski i aktivno učešće i pomoć zaposlenima u traženju novog odgovarajućeg radnog mesta izvan organizacije

Kod ove podele se u svakoj fazi primenjuje instrument **Vrednovanje**. Pored toga mora u svakoj fazi biti potpuno jasno koja je uloga zaposlenog i šta se od zaposlenog očekuje. To se saopštava kako u usmenoj formi tj. usmenom instrukcijom od strane rukovodstva tako i u pisanoj formi u **Opisu funkcije/radnog mesta**. Opis funkcije/radnog mesta je načinjen i proizašao kao rezultat organizovanja svih zadataka unutar cele organizacije. Uređenje organizacije vodi prvo ka podeli zadataka na različita odeljenja, a nakon toga i na određene individue.

Kod daljeg razvoja i usavršavanja kadrovskih instrumenata (HRM-instrumenata), u opštini Valjevo, se pre svega savetuje usvajanje osnovnih pravila u vezi sa **Vrbovanjem i Selekcijom**.

5. Razvojna ravnoteža

5.1 Upošteno o razvojnoj ravnoteži

Razvoj i usavršavanje jedne organizacije nije samo stvar kadrovskih (HRM) instrumenata; naravno da se i uređenje same organizacije i upravljački instrumenti kao što su planiranje, budžet i kontrola u istoj meri moraju razvijati, što će reći, razvijati uravnoteženo i u srazmeri. Pored toga, preduslov je, da postojeći zakonski propisi dovoljno slobode daju pri izboru i donošenju određenih odluka.

Razvoj i usavršavanje proizilazi iz potrebe i želje da se drugačije posluje nego što je to u prošlosti bilo. Globalna vizija organizacije (čemu težiti u bliskoj budućnosti) se oslikava u njenom višegodišnjem planu kao i u njenom jednogodišnjem planu. Menadžeri i zaposleni ostvaruju postavljene ciljeve uz pomoć instrumenata menadžmenta ko što su organizacija, rukovođenje i HRM.

Oslanjajući se na HRM, za organizaciju je jako važno da utvrdi svoje potrebe za zaposlenim i da ih definiše u planu za zapošljavanje. Isto tako je važna spremnost organizacije da razvoj i usavršavanje uvede kao deo opšte poslovne kulture.

Za zaposlene je jako važno da budu svesni i pokažu dobru volju i spremnost za daljim razvojem i usavršavanjem.

Za menadžere je isto tako važno da budu svesni potreba organizacije i potreba njenih zaposlenih i da ove potrebe međusobno usaglase i usklade i da time kreiraju pozitivan stav prema radu i pozitivnu radnu atmosferu.

Pored toga svi moraju biti u stanju da dalji razvoj sprovedu i zaista ostvare.

U jednom šematskom prikazu se to iskazuje na sledeći način:

Razvojna ravnoteža:

	Potreba	Spremnost	Mogućnost
	želeti	hteti	moći
Organizacija	Plan zapošljavanja	Kultura	Struktura, politika i instrumenti
Zaposleni	Potrebe za razvijanjem/usavršavanjem	Spremnost za razvijanje/usavršavanje	Mogućnost razvijanja/usavršavanja
HRM- Menadžer	Podudarnost potreba organizacije/ljudi	Stav/odnos prema...	Podrška razvoju/usavršavanju

5.2 HRM instrumenti

5.2.1 Instrument Vrbovanje i Selekcija

Uslov je, da se jasno stavi do znanja šta je zadatak novog zaposlenog i da isto tako bude jasno koji su zahtevi i šta se traži po pitanju završene škole, nivoa znanja, radnog iskustva i individualnih sposobnosti od novog zaposlenog. Takođe, mora na samom početku biti jasno, ko su članovi izborne komisije i ko donosi konačnu odluku o primanju u radni odnos.

Najčešće se kod ovog instrumenta primenjuju sledeće tri faze:

- Sastavljanje (utvrđivanje) konkursa, odrediti da li je iznova potrebno raspisivati konkurs ili je potrebno izmeniti radne zadatke tog radnog mesta. Opisati sadržaj funkcije i utvrditi zahteve koji su važni za ovu funkciju. Sastaviti izbornu komisiju.

- Vrbovanje i selekcija, vrbovanje se vrši interno ili eksterno. Objavljivanje radnih zadataka i zahteva radnog mesta se vrši putem oglasne table, veb sajta (interneta), štampe, konkursnih listova itd. Selekciju vrši izborna komisija koja bira kandidate i kandidate koji najviše odgovaraju, poziva na jedan ili više razgovora.

- Primanje i uvođenje u posao, kada je kandidat izabran, donosi se odluka o primanju u radni odnos a odeljenje gde novi zaposleni dolazi da radi pravi plan kako bi se novi kolega što brže uveo u posao.

5.2.2 Instrument Razvoj

Razvoj zaposlenog je usmeren ka tome da on svoje zadatke kako sada i tako u budućnosti može uspešno obavljati. Vrlo često se se vrši podela na sledeće:

- razvoj za sadašnju funkciju, kursevi, škole, treninzi itd. koji su direktno neophodni za sadašnju funkciju. Pod ovim se podrazumevaju i interni kursevi unutar organizacije kao što su sa rad na računarima i sastavljanje i pisanje poslovnih pisama, faktura i ostale poslovne korespondencije. Za ovu edukaciju organizacija daje nalog i ona snosi sve troškove.

- razvoj za budućnost: ovo nije u direktnoj vezi sa znanjem i veštinom koji su potrebni za sadašnju funkciju ali je korisno za organizaciju u celini. Najčešće je to inicijativa samog zaposlenog. Ovo se ne obavlja po nalogu organizacije, ali se razmatra da li će biti odobreno ili neće. Najčešće jedan deo nastalih troškova pokriva sam zaposleni.

Mora se biti svestan da se celo društvo neprekidno menja i da je neprekidno u pokretu te da se zadaci i zahtevi organizacije isto tako neprekidno menjaju i da se samim tim i menadžeri i zaposleni permanentno moraju razvijati i usavršavati.

5.2.3 Instrument Mobilnost

Mobilnost u ovom smislu znači težnja da se pravi čovek nađe na pravom mestu. To apsolutno ne znači da svi stalno treba da menjaju funkciju i radno mesto, nego da svako bude spreman da povremeno preuzme druge zadatke i obaveze. Uz pomoć definisanja funkcije, vrbovanja, selekcije, razvoja i vrednovanja organizacija, pokušava i teži da potrebe uspešnog poslovanja uskladi i poveže sa odgovarajućim zaposlenim. Zaposleni se trudi i teži da pronade one zadatke i poslove koje uspešno zna da obavi i koji su za njega interesantni. Instrument **Mobilnost** sadrži najčešće pomoćna sredstva koja omogućavaju kako organizaciji tako i zaposlenima da svoje potrebe spoznaju i da ih međusobno usklade.

Primeri ovih pomoćnih sredstava su:

- imenovanje referenta za mobilnost,
- uređenje kancelarije sa svim informacijama o svim funkcijama unutar organizacije i mogućnostima za školovanje itd,
- trening u držanju razgovora o mobilnosti,
- brošure sa informacijama za zaposlene,
- formulari za popunjavanje i objavljivanje postojećeg interesovanja,
- formulari za utvrđivanje radnji u procesu mobilnosti,
- moguće akcije su privremeno menjanje funkcije, upis u bazu podataka, dodeljivanje internog trenera, zahtev za imenovanje sa pravom prednosti, praćenje kurseva i sticanje radnog iskustva.

Primer obavljene mobilnosti:

Jedna zaposlena žena je godinama radila kao sekretarica na jednom odeljenju, ali je nakon nekog vremena zaključila da joj je taj posao postao monoton i dosadan i da ne nalazi više zadovoljstvo u obavljanju tog posla. Nakon raspitivanja u kadrovskom i razgovora sa njenim šefom odeljenja, objavila je svoju želju i interesovanje preko baze podataka. Imala je želju da postane podrška rukovodstvu i njen šef ju je u tome podržao. Nakon pola godine se ukazalo jedno takvo radno mesto. Nakon razgovora je primljena na probni rad na period od godinu dana i istovremeno je bila pod pratnjom jednog iskusnog kolege. Završila je jedan kurs i posle probnog perioda od godinu dana je primljena za stalno na tu funkciju.

5.3 Uređenje HRM pozicije u opštini Valjevo

Mesto Odeljenja za upravljanje ljudskim resursima (u daljem tekstu HRM odeljenja) u opštini Valjevo

U projektnom planu LOGO-EAST projekta je predlog kako da se uredi mesto HRM odeljenja. Taj predlog će se predstaviti u okviru pomenutog plana.

Cilj

Uredjivanje pozicije HRM odeljenja je potrebno radi podrške menadžmentu u izvršavanju i razvoju HRM zadataka. Posle zaključivanja projekta u septembru 2007 treba da budu primenjena dva HRM instrumenta: opis radnog mesta i ocenjivanje. Menadžment je trenirao upotrebu ovih instrumenata i zaključio proceduru treninga. Takođe je sastavljena ovo uputstvo za upotrebu HRM instrumenata sa opisom kako da se primene i drugi HRM instrumenti i za implementaciju i razvoj dužih i složenih projekata, za koje je potrebna profesionalna podrška. Osim toga HRM odeljenje će obradivati personalnu administraciju i privatne podatke.

Zadaci

1. Podrška menadžmentu u izvršavanju poslova upravljanja ljudskim resursima.
2. Vođenje personalne administracije.
3. Savetovanje i informisanje zaposlenih.
4. Pružanje pomoći šefovima odeljenja i načelniku u izvršavanju HRM poslova. Taj posao se sastoji u tome da HRM odeljenje može pomagati kod; opisivanja radnog mesta i ocenjivanja. U budućnosti se može dodati i posao odabira i prijema novih zaposlenih, način nagrađivanja zaposlenih, premeštanje zaposlenih na drugo radno mesto, školovanje i treninzi.
5. Vođenje personalne administracije ne sastoji se samo u obavljanju administrativnih poslova za zaposlene već i pravljenju ličnog dosijea svih zaposlenih, efikasno i poverljivo. U ovoj oblasti to znači da se redovno menadžment informiše o broju zaposlenih po odeljenjima (imena, "FTE*s", ekvivalent punog radnog vremena), o broju zaposlenih koji su bolesni po odeljenjima (bez imena) i o novim radnim mestima po odeljenjima.
6. Za dobro obavljanje poslova potrebno je, ne samo da menadžment bude dobro informisan nego i zaposleni. Često se radi o ispravnoj i na vreme datoj informaciji, instrukciji za ponašanje i propisima, Predlaže se da se uvede vreme u kojem zaposleni može da se javi da dobije informaciju ili objašnjenje na svoja pitanja

Mesto u organizaciji

U sklopu ovih dužnosti poželjno je da HRM odeljenje bude nezavisno. Ali organizaciono je isto moguće da se ovo odeljenje smesti u drugo odeljenje. Ovo može biti u odeljenju koje se bavi razvojem i podrškom menadžmentu. Moguće rešenje je da se HRM odeljenje organizuje u Odeljenju za informatiku i razvoj. To odeljenje mora obezbediti da zaposleni u HRM odeljenju informišu ostale rukovodioce odeljenja i načelnika organizacije i na nezavisan način njima pruža podršku. U razgovorima sa sada zaposlenima u HRM odeljenju se saznaje da su saglasni da njihovo odeljenje bude samostalno/nezavisno. Njihovo mišljenje je da se odeljenje uredi sa četiri zaposlena i rukovodiocem. Na taj način bi se bolje vodio pregled zaposlenih i bila bi bolja komunikacija sa načelnikom organizacije.

Važnost

Tri stvari su značajne da bi se pozicija HRM odeljenja uredila.

1. Od presudne važnosti je podrška menadžmenta. Naš predlog da se najmanje jednom mesечно organizuje razgovor načelnika organizacije i zaposlenih u HRM odeljenju. Načelnik može da se izjasni koja podrška mu je potrebna, a HRM odeljenje može da informiše načelnika o stanju tekućih HRM poslova.
2. To isto važi i za razgovore sa rukovodiocima odeljenja. Najpraktičniji način je učešće rukovodilaca odeljenja u HRM poslovima na sastancima na kojima su to predviđene teme dnevnog reda.
3. Dalji razvoj instrumenata HRM mora biti u sklopu i tempu koji je potreban organizaciji. Zaposleni u HRM odeljenju mogu da naprave praktični plan na osnovu ovog uputstva. Radi se o postepenom uvođenju novih instrumenata i produbljivanju ili prilagodjivanju postojećih instrumenata.

Troškovi

U početnoj fazi nisu potrebni dodatni troškovi. U budućnosti može doći do povećanja troškova za nove zaposlene ako se poveća broj zaposlenih u HRM odeljenju. Kada bi se odmah odlučilo da se HRM odeljenje osamostali i proširi sa pet zaposlenih troškovi bi se povisili.

Saveti

Da se mesto HRM odeljenja u organizaciji uredi sa dva zaposlena i sa dužnostima i načinu rada kao što je prethodno opisano.

Da se zaključi u kom odeljenju će biti HRM odeljenje, ili da se organizuje nezavisno od ostalih odeljenja.

6. Rukovođenje

Rukovođenje zahteva posebnu pažnju. Rukovođenje znači u principu naređivanje ili davanje zadataka, kontrolisanje tamo gde je potrebno, usmeranje i upućivanje. To se zove hijerarhijsko rukovodstvo. Takvi rukovodioci odlučuju o primanju novih radnika, ko će da pohađa kurs/školoвање, ko će biti predložen za nagrađivanje, kako će se budžet odeljena raspodeliti itd. To su u suštini rukovodioci koji su neposredno u hijerarhiji ispod načelnika opštinske uprave/opštinskog sekretara.

6.1 Vrste rukovođenja

- Hijerarhijsko, stoji u hijerarhiji u direktnoj liniji iznad njihovih radnika i odgovorni su za njih,
- Funkcionalno, služe kao rukovodioci u svojoj struci, daju stručne zadatke i organizuju posao na stručnom polju na duži period, naprimer HRM, finansije itd.
- Operaciono, rukovodioci koji rešavaju dnevne probleme i dnevno raspodeljuju posao. To su u principu najiskusniji stručnjaci.

U velikim organizacijama postoje manje formalni oblici rukovodstva, na primer rukovodstvo jednog tima. Oni vode u jednom velikom odeljenju jedan ili više timova i održavaju funkcionalne i operacione treninge zaposlenima. Koordinator pogona, u velikim timovima ili odeljenjima sa mnogo raznovrsnih dužnosti gde je potrebno stvaranje pogona kojima upravlja koordinator. Oni koordiniraju posao jednog ili više pogona, u principu vrše operaciono rukovodstvo ili nadgledaju da dnevni rad zadovoljavajuće teče.

HRM instrumentima se koriste i menadžeri i zaposleni. HRM instrumenti su u stvari pomoćno sredstvo koje je namenjeno za menadžment. U smislu toga se u ovom poglavlju nalazi jedna kratka beleška u vezi sa rukovođenjem.

Rukovođenje je jedan proces koji podrazumeva aktivnosti kojima se ljudi podstiču da realizuju određene ciljeve. Rukovođenje je ustvari jedan vid uticaja na ljude. Rukovođenje se može obavljati na dva načina i to koristeći:

- Moć, ponašanje pojedinaca ili grupa može se stimulisati ili ograničavati. Kod prestupa i kršenja propisa mogu se primeniti kaznene mere, prekor, nazadovanje ili čak otkaz
- Autoritet, svojim stavom uticati na ponašanje pojedinaca ili grupa

Rukovoditi se može na dva načina i to:

- na racionalan način (kognitivno) i
- na emotivan način (afektivno)

Rukovođenje se sastoji iz 5 delova:

- sagledati / predvideti
- organizovati
- delegirati
- koordinirati
- kontrolisati i upravljati

Načini rukovođenja su:

- autokratski
 - u hierarhijskoj i centralističkoj organizaciji,
 - jednosmerni saobraćaj informacija,
 - precizne funkcije,
- "laissez-faire"
 - rukovodstvo se ne meša mnogo (što je manje moguće) u ono što zaposleni rade,
 - zahteva veliku stručnost zaposlenih,
- demokratski
 - rukovodilac teži da svi zaposleni rade kao jedan tim,
 - podržava diskusije i pomaže kod donošenja odluka,
 - stimuliše zaposlene.