



ВАЉЕВО



**ПРАЋЕЊЕ УЧИНКА ЗАПОСЛЕНИХ**

- Смернице -

Октобар 2017. године

## Садржај

1. Увод.....	3
2. Шта је управљање учинком?.....	3
3. Праћење рада запослених у јединицама локалне самоуправе .....	3
4. Када пратити учинак?.....	4
5. Извештавање.....	4
6. Значај повратних информација .....	5
7. Карактеристичне ситуације.....	5
8. Документовање рада сваког запосленог .....	6
9. Улога Јединице за управљање људским ресурсима.....	6

## 1. Увод

Овај документ има за сврху да руководиоцима на нивоу органа града пружи смернице о начину праћења учинка запослених, који представља интегрални део процеса управљања учинком, али и предуслов за ефикасно вредновање и оцењивање запослених, које је нов Закон о запосленима у АП и ЈЛС (Сл. гласник бр. 21/2016) увео као обавезу.

Документ је израђен у оквиру пројекта „Управљање људским ресурсима у локалној самоуправи“, који спроводи Савет Европе, а у складу са Оперативним планом за увођење послова управљања људским ресурсима за 2017. годину, који је усвојен 23. марта 2017. године. 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.

## 2. Шта је управљање учинком?

*Управљање учинком је процес који доприноси ефективном управљању појединаца и тимова у циљу постизања високог нивоа организационих перформанси.*

Високе перформансе (учинак) подразумевају достизање и превазилажење постављених циљева како би се остварила висока продуктивност, квалитет рада, однос са клијентима и вредност организације. У случају запослених који не остварују постављене циљеве, системско управљање учинком пружа начине за унапређење њихових способности, а тиме и испуњавање постављених циљева.

У основи управљања учинком лежи процес комуникације између руководиоца и запосленог, који обухвата појашњење очекивања, постављање циљева, пружање повратне информације и оцену резултата.

Управљање учинком је циклус који се састоји од следећих фаза:

1. Планирање (анализа посла, дефинисање радних циљева, анализа компетенција, идентификовање понашања које захтева организација и сл.)
2. Праћење и подршка (праћење рада и степена испуњености радних циљева, процена напретка у складу са планом, вођење разговора, пружање повратне информације)
3. Годишње оцењивање.

### 3. Праћење рада запослених

Планирање и управљање према радним циљевима је инкорпорирано у постојећи систем оцењивања на нивоу локалне самоуправе у Србији, који подразумева обавезу утврђивања индивидуалних радних циљева на почетку календарске године за сваког запосленог, квартално вредновање и годишње оцењивање. Радне циљеве припрема оцењивач (непосредни руководиоца), а на основу сврхе и описа радног места, као и стратешких тј. оперативних циљева организације, уколико они постоје. Сваки запослени треба да буде оцењен за остварене резултате у односу на постављене радне циљеве, на годишњем нивоу.

Како би се запослени оценио објективно, према оствареном учинку и заслугама, руководиоца је у обавези да редовно прати остваривање учинка запосленог односно да<sup>1</sup>:

- 1) стално надгледа рад службеника и сакупља податке о томе колико је он успешан у раду, узимајући у обзир природу послова, радне услове и степен његовог искуства;

<sup>1</sup> Према члану 9. Уредбе о оцењивању државних службеника

- 2) документује рад службеника у периоду за оцењивање тако што записује и коментарише битне примере и доказе о томе како је он радио;
- 3) квартално вреднује постигнуте резултате у извршавању послова радног места и постављених циљева.

Редовно праћење рада запосленог омогућава препознавање степена до којег је запослени био успешан или колико добро је запослени испунио очекивања, било да су у питању радни циљеви, стандарди, вредности или понашање, а све у циљу развоја не само организације већ и личног развоја запосленог.

Наиме, током читавог периода оцењивања, оцењивач треба да прати учинак рада службеника:

- формално, кроз квартално вредновање резултата рада у односу на постављене радне циљеве и
- успостављањем добре комуникације са запосленима, кроз редовне састанке и разговоре са запосленима, који омогућавају руководиоцима да се стално баве запосленима, прате њихов рад и на време реагују на адекватан начин.

Изузетно је значајно да комуникација буде двострана. Руководиоци треба да слушају и постављају питања запосленима о начину рада, разговарају о њиховом напретку у раду и будућности њиховог рада. Разговори омогућавају руководиоцима и запосленима да заједно решавају проблеме, посебно ако постоје фактори који утичу на способност запосленог да добро уради свој посао.

#### 4. Када пратити учинак?

Праћење учинка не би требало оставити за крај периода за вредновање и / или оцењивање, већ учинак запослених треба пратити у току читаве календарске године, од момента утврђивања радних циљева.

Континуираним надгледањем учинка могу се препознати напредак и постигнућа, разјаснити будући правци, идентификовати и ефикасно адресирати проблем када се догоди, а пре него што се погорша.

#### 5. Извештавање

За ефикасно праћење учинка, корисно је увести систем редовног извештавања у односу на планове рада и постављене радне циљеве. Динамика извештавања је опциона и зависи од афинитета руководиоца и различитих фактора (присуство запосленог у канцеларији и сл.) и може бити:

- На дневном нивоу (кратка е-маил информација о раду, достављена на крају радног времена)
- На недељном нивоу (концизан и униформан извештај о раду у претходној недељи, на једној страни А4 формата)
- На месечном нивоу (кратак извештај о раду у претходном месецу – на максимално 2-3 стране А4 формата)
- На кварталном нивоу (извештај о раду у претходном кварталу – на максимално 3-5 страна А4 формата)
- На годишњем нивоу (извештај о раду у претходној години – на максимално 5 страна А4 формата).

Могуће је увести у праксу и више типова извештаја (рецимо месечни, квартални и годишњи).

Од велике је важности да руководиоци осигурају униформност извештаја за све запослене у оквиру своје организационе јединице, што се постиже осмишљавањем универзалне структуре извештаја за све запослене, обавезом коришћења дате структуре извештаја приликом извештавања и пружањем јасних смерница запосленима како да припреме извештај. Такође, руководиоци би требало да осмисле такву структуру, која ће јасно указати на степен спровођења плана рада, степен испуњености радних циљева запосленог, постигнуте резултате током извештајног периода, као и на евентуалне проблеме, са којима се запослени суочавају на раду, што ће му, све заједно, олакшати да ефикасно прати, вреднује и оцени запосленог.

## 6. Значај повратних информација

Пружање редовних повратних информација (формалних и неформалних) запосленима има вишеструки значај. Оно:

- Омогућава да су запослени имају сазнање да ли напредују или не у складу с постављеним очекивањима,
- Мотивише запослене да унапређују рад и повећавају учинак и
- Даје руководиоцима и њиховим запосленима прилику да дискутују и разјасне очекивања, пружају савете и договоре друге видове подршке, али и да преусмере планирани учинак запосленог, ако је потребно.

Од изузетног значаја је да руководиоци, ако је учинак запосленог изнад очекивања, отворено похвале и признају достигнућа запослених, чиме се позитивно утиче на њихову мотивацију.

Насупрот томе, ако је учинак запосленог испод очекивања, руководиоци треба да разјасне очекивања, пруже савете и остале видове подршке службенику у одређеним аспектима његовог рада, а у циљу унапређења рада и повећања учинка.

Тамо где оперативне околности дозвољавају, руководиоци треба да пружају повратне информације запосленима током радног дана, како би се запослени ефикасно суочили са проблемима који настају.

Анкета аустралијске Комисије за јавну управу (2012. *People Matter Employee Survey*) показује да запослени који су примили формалне и неформалне повратне информације о свом раду и учинку, имају позитивније перцепције о управљању учинком од оних који нису добили повратне информације. Такође, запослени вреднују неформалне повратне информације и показују виши степен ангажовања од оних који су добили само званичне процене учинка или уопште нису имали повратне информације. Запослени који су добили званично оцењивање и неформалне повратне информације о њиховом учинку, такође су пријавили да имају више могућности за учење и развој.

## 7. Карактеристичне ситуације

У неким случајевима, постоји већа потреба за надгледањем и праћењем рада запослених и то када:

- Запослени не показује напредак, упркос повратним информацијама и пруженој подршци;
- Нови запослени почиње са радом;
- Запослени добије нову улогу, за коју му је потребна додатна подршка;
- Дође до промене оперативних услова, који утичу на учинак запосленог;
- Дође до промене одговорности запосленог.

У случају запослених, који редовно испуњавају и превазилазе очекивања, од изузетне важности је признање за њихове напоре и постигнућа. Међутим, то не значи да њихов не треба и даље треба пратити, уз додатно пружање помоћи у одређивању приоритета радних захтева, како би се избегла њихова демотивисаност.

#### 8. Документовање рада сваког запосленог

Узимајући у обзир дужину периода за оцењивање, као и чињеницу да један руководиоца неретко руководи већим бројем запослених, препоручује се редовна евиденција и документовање рада сваког запосленог.

Ова евиденција може да обухвати (за сваког запосленог):

- Планове и извештаје о раду
- Карактеристичне добре и лоше примере и доказе како је запослени радио и како се понашао током одређеног периода (који рефлектују мерила за оцењивање)
- Белешке о сопственим запажањима о раду и понашању запосленог
- Документацију о роковима у којима су решени предмети на захтев странака (где је то случај). Ову документацију може да чини постојећа евиденција о распоређеним предметима у оквиру које ће се унети и место евидентирања рока у коме је предмет решен.

Иако ова евиденција на први поглед делује као додатни посао и терет руководиоцу, она ће умногоме омогућити ефикасно праћење напретка или погоршања у раду, као и степена испуњености радних циљева. Такође, она ће значајно помоћи у образложењу годишње оцене, посебно у случајевима када запослени покаже отпор и одбије да потпише Извештај о оцењивању.

#### 9. Улога Јединице за управљање људским ресурсима

У процесу праћења учинка, Јединица за управљање људским ресурсима треба да осигура:

- Да сви запослени имају редовне могућности да са својим руководиоцем разговарају о свом раду и да добију неформалне повратне информације о свом учинку (било појединачно или као тим);
- Да сви запослени имају прилику да пруже повратне информације (неформалне и формалне) свом руководиоцу.

Овај акт објавити на интернет страници града.

Ваљеву,

Број:

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