

**OCENJIVANJE UČINKA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA:
analiza i operativna dimenzija**

Istraživanje o javnim upravama država članica EU

Uvodna reč

Dve decenije reforme javne uprave imaju veliki uticaj na procedure u vezi sa budžetom, administrativne strukture i odnose sa javnošću. Ovaj uticaj se sve više oseća i u ljudskim resursima u javnom sektoru. Ljudski resursi se sada jasno izdvajaju kao realnost u upravi država članica Evropske unije.

Istraživanje koje je sproveda kuća Ernst & Young na zahtev francuskog predsedništva Evropskoj uniji pruža pregled tekućih promena u svetu ljudskih resursa i istovremeno daje neke nagoveštaje o tome šta je pred nama. Zasniva se na rezultatima upitnika izdatog u septembru 2008. godine sa rezultatima više od 300 rukovodilaca iz 26 zemalja.

Dobijeni rezultati iziskuju neke komentare u četiri oblasti koje zapravo otkrivaju doprinos upravljanja ljudskim resursima učinku javne službe:

1 – Ljudski resursi kao pružalac usluge – priznanje i stabilnost

- Širom Evropske unije funkcija ljudskih resursa stalno pruža osnovne usluge, uključujući regrutovanje, upravljanje karijerom, plaćanje i obuku. Takođe mora da obuhvati važan pravni aspekt jer mora da garantuje pravednost i obezbedi poštovanje zakona.
- Dok rukovodioci ljudskih resursa u privatnom sektoru sebe vide kao stručnjake za socijalne odnose, njihovi parnjaci u javnom sektoru ne preuzimaju tu ulogu tako spremno.
- Uvećavanje efikasnosti procesa je stalno u fokusu premda ostvareni rezultati nisu isti. Učinak varira u zavisnosti od dotičnih procesa i zemalja. Iako su dve trećine ispitanika izrazile zadovoljstvo učinkom procesa ljudskih resursa, pet zemalja je dalo ocenu o zadovoljstvu ispod 50%. Čini se da je regrutovanje najefikasniji proces, a procesi koji se tiču „plate“ i „upravljanja kompetencijama“ imaju gori učinak.
- Primenjuje se mnogo različitih postupaka ne bi li procesi bili delotvorniji. Oni zavise od uslova u svakoj zemlji; ne postoji jedno jedino rešenje.

2 – Inovativni preokret u inženjeringu ljudskih resursa – ali sa različitim rezultatima

- Ispitanici vide ulazni ispit (fr. *concours*) kao glavni pristup, ali skreću pažnju i na njegove prednosti i na nedostatke. Druge metode regrutovanja su osmišljene u pokušaju da se postigne veća fleksibilnost, da se veštine više usklade sa stvarnim zahtevima ministarstava i da se privuku profili koji su manje dostupni. Jedna trećina ispitanika koristi metode selekcije slične onima koje se koriste u privatnom sektoru.
- Smatra se da sistem nagrađivanja rada doprinosi umanjenoj privlačnosti državne službe. U celini, viši rukovodioci i stručnjaci su plaćeni manje nego njihovi pandani u privatnom sektoru za 60% ispitanika uz neke posebno značajne lokalne situacije.
- Razvoj veština je jedan od ključnih faktora u prilagođavanju ljudskih resursa trenutnim i budućim zahtevima službi javne uprave. 90% ispitanika smatra stalno

obrazovanje strateškom investicijom. Metode inženjeringa razvoja kompetencija su veoma napredne u Evropskoj uniji.

- Usvajanje individualnijeg pristupa je jedan od načina da se stimuliše posvećenost kadrova i da se određeni profili privuku. Izbor individualnijeg upravljanja ljudskim resursima varira u zavisnosti od zemlje i proučavanog procesa. Sistem plata i unapređenja još uvek je malo povezan sa individualnim učinkom, a individualno ocenjivanje pati od nedostatka upravljanja putem ciljeva. U okviru svake osnovne delatnosti, kompetentnost je aršin koji se koristi za pokretanje individualnog upravljanja zaposlenima.

3 – Oklevajući doprinos strateškim procesima

- Definicija strategija ljudskih resursa nije razvijena sistematično u državama članicama. 43% ispitanika navodi da su retko ili čak nikad koristili ovaj pristup.
- Tri četvrtine ispitanika smatra da je upravljanje ljudskim resursima povezano sa strateškim ciljevima javne uprave. U najmanju ruku, najviši rukovodioci će razmotriti mišljenje stručnjaka za ljudske resurse o pitanjima izvodljivosti projekata. Međutim, stručnjaci za ljudske resurse retko imaju uticaja na definisanje strategije.
- Premda se pokazatelji koriste da se u operativnom smislu prati učinak procesa ljudskih resursa, sistem uravnoteženih pokazatelja u upravljanju (engl. *management scorecards*) se retko koristi. Od 28 testiranih pokazatelja samo je jedan – onaj koji se koristi za obuku – ostvario rezultat korišćenja iznad 50%. Pokazatelji nisu uvek povezani sa strateškim ciljevima i ne povezuju uzroke i posledice.
- Relevantnost sistema uravnoteženih pokazatelja se osporava. Od 28 testiranih pokazatelja samo je 15 ostvarilo rezultat iznad 50% kada je relevantnost u pitanju. Ne postoji jedinstven, savršen sistem za merenje učinka. Svi sistemi upravljanja moraju da uzmu u obzir operativno okruženje i da budu kompatibilni sa strategijom koja se primenjuje.
- Uprkos ovome, četvrtina ispitanika je svesna da je ova vrsta instrumenta korisna i planira da ga razvije.

4 – Prvi znaci novog gledišta: podržavanje promena

- 90% ispitanika smatra restrukturiranje javnih politika i organizacije velikim izazovom za funkciju ljudskih resursa.
- Zbog toga su stručnjaci za ljudske resurse razvili sisteme upravljanja koji su orijentisani ka budućnosti. Zarad reforme i restrukturiranja 57% ispitanika koristi inicijative za upravljanje ljudskim resursima koje su orijentisane ka budućnosti. Ipak, one su više povezane sa operacijama transformacije nego sa dugoročnom politikom ljudskih resursa. Samo 13% ispitanika sistematično koristi upravljanje ljudskim resursima orijentisano ka budućnosti za osetljive aktivnosti i kompetencije.
- „Upravljanje promenama“ treba da bude strukturirano kao deo funkcije ljudskih resursa.

- Ne postoji jednoobrazna raspodela uloga funkcije ljudskih resursa među evropskim upravama. Premda je opšte strateško upravljanje ljudskim resursima centralizovano, sve druge funkcije mogu da budu ili centralizovane ili decentralizovane. Rukovodioci na lokalnom nivou nisu prepoznati kao istureni igrači u domenu ljudskih resursa u oblastima kao što su regrutovanje ili upravljanje karijerom, gde je ideja blizine važna radi pravog izbora.

Arno Bertran (Arnauld Bertrand)
Saradnik
Ernst & Young

Benoa Deron (Benoît Deron)
Viši direktor misije
Ernst & Young

Sadržaj

0. Uprkos zajedničkom kontekstu, strateški prioriteti funkcije ljudskih resursa se razilaze	9
1. Tradicionalne funkcije upravljanja: prepoznavanje i stabilnost	13
1.1 Pružanje kadrovskih usluga, garantovanje pravednosti i staranje da se zakoni poštuju: ovo su glavni zadaci funkcije ljudskih resursa	14
1.2 Manje važna uloga u oblasti socijalnog dijaloga	15
1.3 Zajednički napor da se ostvare efikasniji procesi ali sa različitim rezultatima	16
2. Ljudski resursi, ključni faktor u kreiranju vrednosti javne službe	18
2.1 Metode regrutovanja prilagođene traženim profilima i njihova dostupnost na tržištu	19
2.2 Politika plata – smanjuje privlačnost javnog sektora	24
2.3 Razvoj kompetencija, jasno identifikovani mehanizam	26
2.4 Individualniji pristup, način napretka za funkciju ljudskih resursa	29
3. Strateški partner u začetku	35
3.1 Strategija ljudskih resursa: praksa koja se stalno razvija	36
3.2 Strategije osnovne delatnosti / strategije ljudskih resursa: nisu uvek povezane	37
3.3 Sistem uravnoteženih pokazatelja se retko koristi...	38
3.4 ... i njegova relevantnost se dovodi u pitanje	40
4. Podržavanje procesa promena	42
4.1 Planiranje u upravljanju ljudskim resursima – pre pitanje postupaka transformacije nego dugoročne politike ljudskih resursa	43
4.2 Potreba da se kompetencija „upravljanja promenama“ strukturira unutar funkcije ljudskih resursa	44
5. Stavljanje kadrovskih aktivnosti na pravi nivo: sprovesti ih ili ih poveriti spoljnim saradnicima?	47
5.1 Centralizovano opšte strateško upravljanje ljudskim resursima	47
5.2 Rukovodioci na lokalnom nivou – na prvoj liniji ljudskih resursa?	48
6. Pravci razmišljanja o okviru učinka funkcije ljudskih resursa	50
Dodaci	54

Predgovor

U kontekstu francuskog predsedavanja Evropskoj uniji od kuće Ernst & Young je zatraženo da sprovede uporednu studiju o učinku ljudskih resursa u službama javne uprave u Evropskoj uniji. Ovu studiju je sproveo EUPAN (Mreža javne uprave Evropske unije), neformalna mreža evropskih javnih uprava, koja se zasniva na principu supsidijarnosti: svaka država članica slobodna je da organizuje svoju državnu službu na način koji smatra prikladnim.

Ta mreža je uspostavljena da bi se omogućilo državama članicama EU da razmenjuju znanje i iskustvo u oblasti javnog upravljanja, identifikuju načine da ojačaju i reformišu uprave i kreiraju načine rada i strategije za suočavanje sa budućim izazovima za sve njih.

Oformljena 1987. godine, Grupa za upravljanje ljudskim resursima (HRWG) je EUPAN-ova najstarija radna grupa. Ona se bavi svim pitanjima u vezi sa politikama upravljanja kadrovima u javnoj upravi, kao i nekim opštim upravnim stvarima. Veoma je aktivna i izradila je mnoge uporedne studije u okviru svakog predsedavanja.

Studija za ambiciozni projekat upravljanja znanjem u oblasti učinka ljudskih resursa

Ova studija je sprovedena od septembra do novembra 2008. godine u sklopu šireg projekta usmerenog ka razvoju instrumenta za upravljanje znanjem u oblasti učinka funkcije ljudskih resursa.

U tom pogledu, Odeljenje za istraživanje, proučavanje i nadzor Instituta za javno upravljanje i ekonomski razvoj (IGPDE) sproveo je preliminarnu studiju o „učinku funkcije ljudskih resursa“ 2007. godine. Rezultati ove studije zasnivaju se na kvalitativnim intervjuima i analizi dokumenata koji se koriste za definisanje idejnog okvira učinka ljudskih resursa. Studija je takođe utvrdila veoma konkretne postupke u šest proučavanih procesa u upravljanju ljudskim resursima: regrutovanje, stručno usavršavanje, individualno ocenjivanje, upravljanje kompetencijama, upravljanje karijerom, nagrađivanje rada i upravljanje visokim državnim službenicima.

Tokom sastanka HRWG u septembru 2008. godine, članovi grupe dali su dalji doprinos inicijativi predloživši izmene i dopune definicije učinka u procesu regrutovanja i pripremvši spisak pokazatelja učinka.

Ova studija pruža analizu glavnih promena u svetu ljudskih resursa i istovremeno daje pregled pokazatelja učinka funkcije ljudskih resursa koji se koriste ili se smatraju relevantnim. Tehnički podaci o postupcima i pokazateljima učinka za svaki proces u upravljanju ljudskim resursima mogu se naći u Dodatku 2.

Ovi različiti orijentiri su obeležili prve korake ka organizovanju instrumenta za upravljanje znanjem. Njegova fleksibilnost omogućići će narednim predsedavanjima da ga dalje razviju i da ga dopunjavaju kako vreme prolazi. Kada taj instrument bude dostupan,

direktori i/ili rukovodioci ljudskih resursa moći će da koriste rezultate različitih studija da bi izmerili njihove postupke u odnosu na one proučavane. Takođe će moći da nadgrade svoj sistem za merenje učinka funkcije ljudskih resursa (primenjujući metod zasnovan na procesima ili koristeći sistem uravnoteženih pokazatelja u upravljanju ljudskim resursima) predloženim postupcima i pokazateljima.

Metodologija i uzorak

Rezultati ove studije potiču iz kvantitativnog istraživanja sprovedenog u septembru 2008. godine u 26 od 27 država članica Evropske unije, obuhvativši uzorak od 306 direktora i rukovodilaca ljudskih resursa u javnoj upravi.

Broj ispitanika je varirao od 3 do 20 u zavisnosti od zemlje. U vezi sa profilom uzorka treba naglasiti da su zemlje sa malim brojem stanovnika i one koje su se pridružile Uniji u okviru proširenja iz 2004. i 2007. godine previše zastupljene (pogledajte detalje o uzorku u Dodatku 1). Postoji izvesna razlika među ispitanicima u smislu strukture odgovornosti za svoj rad (centralna institucija, ministarska, međuministarska), starosti i dužine radnog staža.

Tokom prve dve nedelje oktobra 2008. godine, sprovedeni su kvalitativni intervjui sa izvesnim brojem ljudi koji su se tokom kvantitativnog istraživanja složili da u nekoj kasnijoj fazi budu ponovo kontaktirani. Svrha toga bila je da se više pažnje posveti određenim tendencijama. Dodatni intervjui su sprovedeni u sledećim zemljama: Republici Češkoj, Danskoj, Francuskoj, Nemačkoj, Italiji, Holandiji, Poljskoj, Španiji i Švedskoj.

Kvalitativni intervjui su predstavljeni kao citati, uz navođenje imena dotične zemlje i strukture u kojoj intervjuisani radi.

U Dodatku 1 možete naći detaljniji opis metodologije i uzorka.

Pojam funkcije ljudskih resursa

Funkcija ljudskih resursa sačinjena je od svih profesionalaca odgovornih za mobilisanje i razvoj ljudskih resursa kako bi se podržala strategija jedne organizacije (npr. javne uprave) putem uvećane delotvornosti i efikasnosti. Profesionalci u domenu upravljanja ljudskim resursima rade ili u centralnim službama ili na lokalnom nivou. Oni obuhvataju linijske rukovodiocce.

Pokazatelji učinka: prva operativna odlika budućeg instrumenta za upravljanje znanjem

Preliminarna studija i istraživački rad IGPDE rezultirali su spisakom od 28 pokazatelja učinka. Taj spisak je početni instrument za merenje učinka ljudskih resursa i može da se unapredi tokom budućih studija (npr. u okviru radnih grupa, budućih istraživanja, itd).

Definicija i metode za utvrđivanje pokazatelja

Termin pokazatelj odnosi se na kvantifikovanu promenljivu koja se koristi da izmeri efikasnost svih ili nekih procesa ili sistema u poređenju sa standardom, planom ili ciljem.

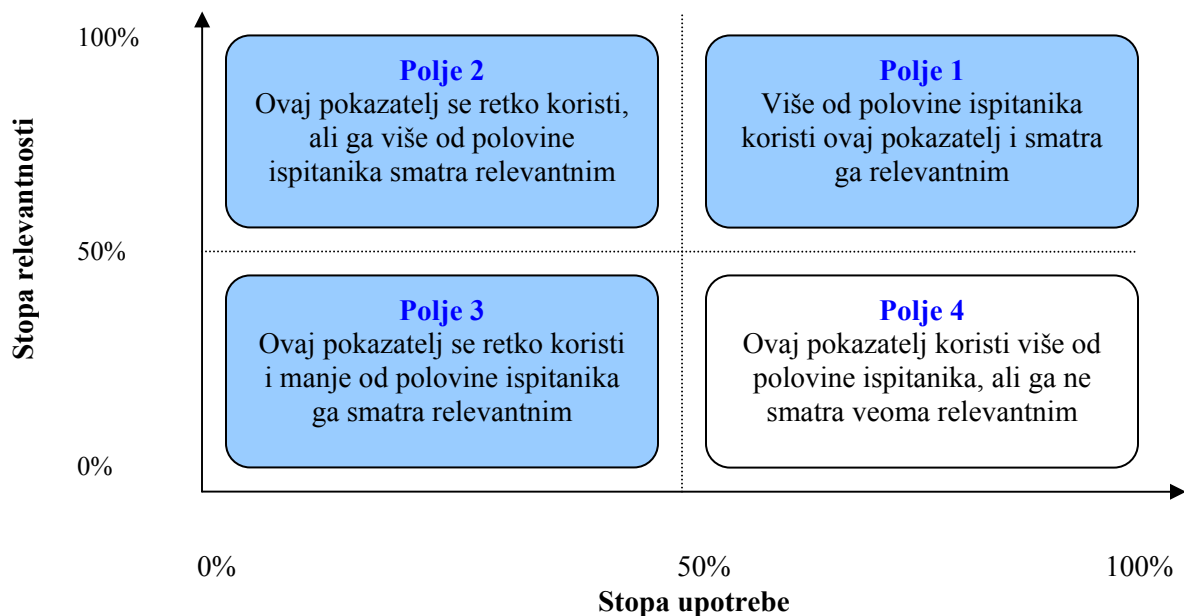
Pokazatelji se zasnivaju na svakoj definiciji učinka iz studije IGPDE.

Na primer, definicija učinka u regrutovanju – „*Delotvoran sistem plata je sistem koji privlači i motiviše zaposlene, stvarajući lojalnost među njima i uvećavajući produktivnost, a istovremeno promovišući jednakost*“ – može se koristiti za određivanje nekoliko ciljeva.

Jedan od tih ciljeva mogao bi da bude: „*Premostiti razliku u platama između javnog i privatnog sektora u datoj aktivnosti da bi se privukli određeni profili koji su manje dostupni*“. Pokazatelj mora da omogući da se odredi da li je ovaj cilj ispunjen ili ne ili da izmeri efikasnost sistema putem „*Promena uočenih u razlici između plata u privatnom sektoru i javnoj upravi za odgovarajuće radno mesto*“. Ovaj pokazatelj se potom redovno analizira da bi se izmerio napredak u odnosu na definisani cilj.

Tokom istraživanja ovi pokazatelji su predstavljeni ispitanicima, od kojih je zatraženo da prokomentarišu upotrebu i relevantnost svakog od njih. Na taj način studija posmatra opšte trendove u funkciji ljudskih resursa u poređenju sa instrumentima za merenje učinka.

Rezultati vezani za pokazatelje su dati za svaki proces u upravljanju ljudskim resursima u telu same studije i u opštoj analizi na strani 40. Svaki pokazatelj je sistematično predstavljen u grafikonu. Horizontalna osa prikazuje stopu upotrebe pokazatelja a vertikalna osa stopu relevantnosti. Sledeći dijagram prikazuje četiri moguće pozicije pokazatelja. Nijedan pokazatelj nije predstavljen u donjem desnom polju.



Šest boja koje se koriste za pokazatelje predstavljaju procese u upravljanju ljudskim resursima na koje se pokazatelji odnose (npr. svi pokazatelji koji se odnose na platu su žuti, pokazatelji za kontinuirano obrazovanje su crveni, itd).

0. Uprkos zajedničkom kontekstu, strateški prioriteti funkcije ljudskih resursa se razilaze

Svrha ovog preliminarnog odeljka studije je da se razmotri kontekst u koji su smešteni strateških prioriteti funkcije ljudskih resursa u različitim državama članicama i pitanja u vezi s njima.

On utvrđuje **pravce kretanja za svih 26 uključenih država članica kao i pitanja specifična za svaku od njih.**

Kontekst	Kontrola trošenja državnog novca Sve starija radna snaga Strukturne reforme
----------	---

Pitanja vezana za lj. resurse	Privući Zadržati Upravlјati njima po nižoj ceni
-------------------------------	---

Strateški prioriteti	Upravlјati promenama Optimizovati troškove Kontrolisati industrijske odnose Preneti vrednosti
----------------------	--

0.1 Potreba da se kontrolišu trošenje državnog novca i sve starija radna snaga – dva plimska talasa koja će nametnuti strukturne reforme

Kontekst aktivnosti različitih država članica EU je isti.

Prva stvar je **kontrola trošenja državnog novca**. Ova teza, koju redovno podvlače studije posvećene EUPAN-u¹, potvrđena je ovim istraživanjem. Rezultati istraživanja po

¹ Jedan skorašnji primer: Evropski institut za javnu upravu, studiju koordinirao Demke Kristof (Demmke Christoph), „Da li su državni službenici različiti zato što su državni službenici?“ (“Are civil servants different because they are civil servants? “), Mاستriht, 2005.

državama članicama ukazuju na **savršen konsenzus po ovom pitanju**. Više od 9 od 10 ispitanika smatra kontrolu trošenja državnog novca značajnim pitanjem. To je i pitanje koje se najčešće nalazi na vrhu spiska.

Potom sledi pitanje sve starije radne snage. Za 83% ispitanika **ovo demografsko pitanje**, uključujući i problem broja ljudi koji dostižu starosnu granicu za penzionisanje, je drugi najveći izazov. Samo šest država članica je dalo različite rezultate, a negativni odgovori variraju između 30 i 50% ispitanika.

Ova dva fenomena zajedno će primorati zemlje **da preduzmu dalekosežne promene u smislu javnih politika i restrukturiranja sistema za pružanje usluga u javnom sektoru**. 90% ispitanika je prepoznalo ovo pitanje kao glavni izazov za njihove nacionalne državne službe.

0.2 Pitanja koja imaju posledice po ljudske resurse su identična: privući, zadržati i upravljati po nižoj ceni

0.2.1 Obnoviti kadrove, privući prave kompetencije

U širokom kontekstu stanovništva koje stari i masovnog penzionisanja mnoge države članice EU razmišljaju o potrebi da preispitaju svoje državne službe kako u smislu kvantiteta tako i u smislu kvaliteta.

Istraživanje pokazuje teškoće s kojima se države članice sreću u odgovoru na demografski izazov.

Slika 1. Teškoće u privlačenju pravih ljudi u javnu upravu

	Veoma teško	Teško	Prilično lako	Lako
Visoki rukovodioci	24%	50%	24%	2%
Rukovodioci	7%	52%	37%	4%
Izvršioc	5%	23%	54%	18%
Stručnjaci	24%	53%	18%	5%

Izvor: Upitnik kuće Ernst & Young, broj ispitanika: između 273 i 275

Međutim, problemi privlačenja variraju s profilom. 74% ispitanika smatra da je teško ili veoma teško da se privuku visoki rukovodioci.

Teškoće u privlačenju kadrova se umanjuju s nivoom kompetencija. Samo 28% ispitanika smatra da je teško privući kadrove za izvršilačka radna mesta.

Rat za talente je žešći kada je u pitanju popunjavanje stručnih radnih mesta. U vreme uvećane potražnje za visoko specijalizovanim kompetencijama 77% ispitanika smatra da je teško ili veoma teško privući stručnjake.

Nasuprot svim očekivanjima i uprkos uočenim teškoćama u regrutovanju, **prosečno vreme regrutovanja za rukovodioce najvišeg ranga je relativno kratko**. 49% ispitanika smatra da mogu da regrutuju rukovodioca najvišeg ranga za četiri meseca ili kraće. 83% smatra da to traje manje od osam meseci. Samo 17% ispitanika smatra da to traje duže od osam meseci.

U vezi sa pritiskom da se kontroliše trošenje državnog novca, sve starija radna snaga predstavlja mogućnost da se isprobaju nove metode za postizanje većeg finansijskog manevarskog prostora.

0.2.2 Izgraditi lojalnost zaposlenih

Izgradnja lojalnosti kod zaposlenih – naročito kod određenih kategorija kao što su rukovodioci najvišeg ranga i stručnjaci – je još jedno značajno pitanje. Delotvoran sistem regrutovanja malo služi svrsi ako nema lojalnosti među visokokvalitetnim kadrovima. Strategije za izgradnju lojalnosti su poznate: poboljšanje kompetencija, dobri izgledi za napredak i jasno utvrđena putanja karijere, uslovi rada, sistem upravljanja, dinamična organizaciona struktura, itd.

Premda se čini da su aktivnosti u ovoj oblasti dobile više pažnje u privatnom sektoru, na primer sa stvaranjem marketing plana internih i eksternih ljudskih resursa i sistema za upravljanje talentima, postoji tendencija da se one razvijaju i u javnom sektoru.

Primeru radi, zdravstvene i medicinsko-sanitarne strukture u Francuskoj su nabavile referentni sistem za razvoj i samoprocenu njihove politike da privlače i izgrađuju lojalnost među pomoćnim medicinskim osobljem² (sistem je uspostavljen juna 2008. godine). Referentni sistem obezbeđuje inventar glavnih mehanizama za privlačenje kadrova i izgradnju lojalnosti među njima (npr. uspostavljanje i primena konkretnih prednosti ili nagrada, podržavanje razvoja karijere, omogućavanje otkrića izbegavanjem rutine, itd). Predlažu se aktivnosti i daju ilustracije za svaki mehanizam. Medicinsko-sanitarne strukture sada mogu da koriste ovaj instrument da sprovode samodijagnozu i definišu akcioni plan shodno njoj.

0.2.3 Uvećati efikasnost

Treće pitanje utvrđeno u ovom istraživanju je pitanje **efikasnosti funkcije ljudskih resursa**.

Pružanje usluga ljudskih resursa po najboljoj ceni je tesno povezano sa dva prethodno spomenuta pitanja (privlačenje pravih kompetencija i izgradnja lojalnosti zaposlenih).

- Privlačenje i zadržavanje pravih kompetencija svodi na minimum potrebu za zaposlenima angažovanim na ugovor, čije su plate po pravilu više, i skraćuje vreme tokom koga su radna mesta upražnjena.

² Agence régionale d'Hospitalisation Ile de France – DRASS Ile de France, Privlačenje i izgradnja lojalnosti među pomoćnim medicinskim osobljem u zdravstvenim i medicinsko-socijalnim strukturama, 2008.

- Izgradnjom lojalnosti izbegava se nekontrolisanu fluktuaciju radne snage, što je posebno važno kod radnih mesta za koja je trošak obuke visok.

Drugi mehanizmi mogu se, naravno, koristiti za borbu protiv apsentizma i niske produktivnosti.

0.3 Nacionalni strateški prioriteti u vezi sa ovim izazovima i pitanjima se razilaze

Prema ispitanicima u kvantitativnom istraživanju, strateški prioriteti mogu se definisati sledećim redom:

1. Upravlјati promenama
2. Optimizovati troškove
3. Kontrolisati industrijske odnose
4. Prenositi vrednosti

Slika 2. Klasifikacija strategija po redosledu prioriteta

	Pregled odgovora po prioritetu (relativna vrednost)				Komentari
	Prioritet br. 1	Prioritet br. 2	Prioritet br. 3	Prioritet br. 4	
Upravlјati promenama	47%	22%	16%	15%	Pretežno zauzimalo 1. i 2. mesto
Optimizovati troškove	15%	24%	26%	26%	Odgovori raspodeljeni među četiri mesta
Kontrolisati industrijske odnose	13%	27%	31%	26%	Nije često navođen na 1. mestu
Prenositi vrednosti	25%	27%	27%	33%	Odgovori raspodeljeni među četiri mesta
Ukupno	100%	100%	100%	100%	/

Izvor: Upitnik kuće Ernst & Young, broj ispitanika: 265

Pružanje podrške reformi javne uprave putem funkcije ljudskih resursa pojavljuje se kao najvažniji prioritet zemalja koje su učestvovalе u istraživanju. Postoji konsenzus o upravljanju promenama, koga 70% ispitanika stavlja na prvo ili drugo mesto svog spiska prioriteta. Ostatak studije će odrediti da li su instrumenti ljudskih resursa prikladni za ovaj zadatak.

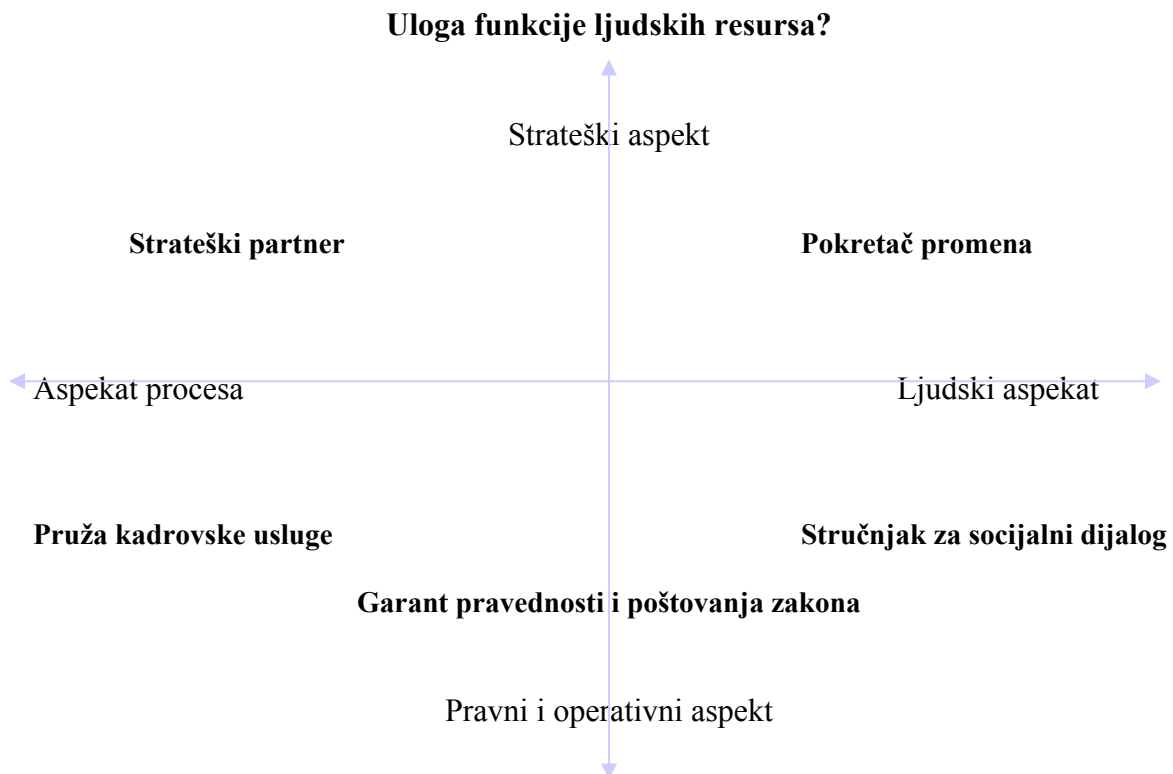
Optimizovanje troškova ljudskih resursa takođe se pojavljuje kao važan faktor mada nije postignut dogovor o tome koliko visoko ono treba da bude na spisku prioriteta. Samo 16% ispitanika ga je stavilo na prvo mesto, dok su ga drugi stavili na drugo, treće ili četvrto mesto.

U opštijem smislu, može se videti da su sve strategije predložene upitnikom ostvarile visok rezultat, što odražava izvesnu heterogenost među ispitanicima kad su u pitanju strateški pristupi.

1. Tradicionalne funkcije upravljanja: prepoznavanje i stabilnost

Tokom ispitivanja od ispitanika je zatraženo da definišu sadašnju ulogu funkcije ljudskih resursa u okviru njihovih institucija.

Dato im je pet predloga:



Uloga funkcije ljudskih resursa u javnim upravama u EU se stalno prilagođava promenljivim prerogativima javne službe i specifičnim uslovima u svakoj državi članici.

Istraživanje pokazuje da se funkcija ljudskih resursa doživljava najjasnije kao pružalac usluga iz domena ljudskih resursa i garant pravednosti i poštovanja zakona.

Drugi aspekti su ostvarili niži rezultat. To potvrđuje dvostruku tezu:

Funkcija ljudskih resursa se pre svega doživljava u smislu njene osnovne delatnosti: upravljanje i pružanje tradicionalnih kadrovske usluga (regrutovanje, plata, upravljanje zaposlenima, itd):

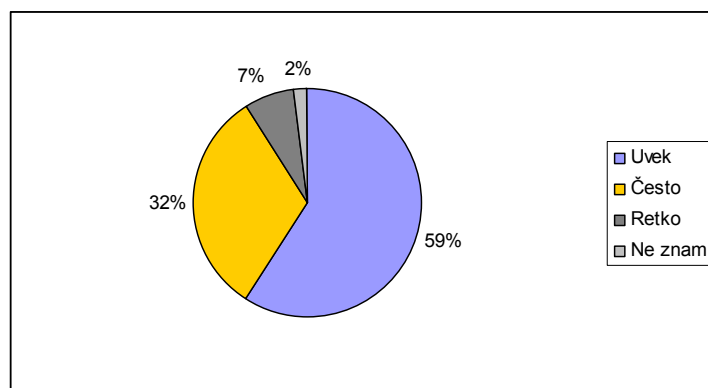
- **uprkos strateškim ciljevima koje sama postavlja, funkcija ljudskih resursa nije u potpunosti prepoznata kao strateški partner i pokretač promena;**

- međutim, postoje znaci da počinju da se pojavljuju nove perspektive za funkciju ljudskih resursa s mogućnošću nove uloge u javnoj upravi.

1.1 Pružanje kadrovskih usluga, garantovanje pravednosti i staranje da se zakoni poštuju: ovo su glavni zadaci funkcije ljudskih resursa

Devet od deset ispitanika jasno vidi primarnu ulogu ljudskih resursa u pružanju kadrovskih usluga i upravljanju zaposlenima.

Slika 3. Funkcija ljudskih resursa u „pružanju kadrovskih usluga“

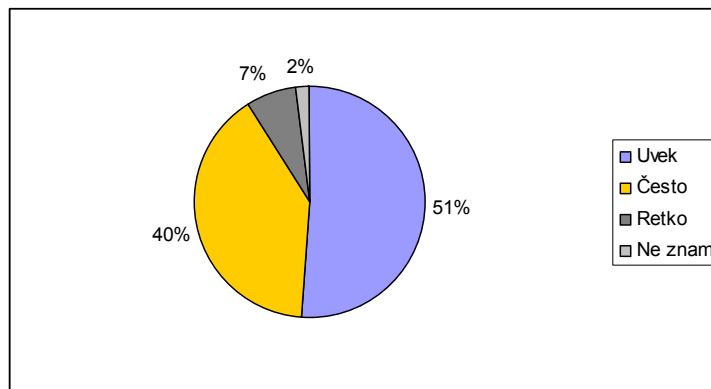


Izvor: Upitnik kuće Ernst & Young, broj ispitanika: 270

U tri zemlje ovo stanovište je naglašeno više nego u drugim zemljama:

- Francuska (9 od 11 ispitanika),
- Danska (8 od 11 ispitanika),
- Belgija (4 od 5 ispitanika).

Slika 4. Funkcija ljudskih resursa u „garantovanju pravednosti i poštovanja zakona“



Izvor: Upitnik kuće Ernst & Young, broj ispitanika: 270

Druga glavna uloga ljudskih resursa utvrđena istraživanjem je garantovanje pravednosti i poštovanja zakona (82% ispitanika).

Za neke zemlje, naročito za najnovije države članice EU, to treba povezati s borbom protiv korupcije, koju 60% ispitanika smatra izazovom.

1.2 Manje važna uloga u oblasti socijalnog dijaloga

Uprkos 56% potvrdnih odgovora mišljenja su podeljena od zemlje do zemlje pa čak i unutar iste zemlje kad je u pitanju uloga funkcije ljudskih resursa kao stručnjaka za socijalni dijalog.

- Francuska je jedina zemlja koja je jasno vidi kao stručnjaka u ovoj oblasti.
- Španija, Danska, Austrija, Irska, Italija, Litvanija i Slovačka smatraju da funkcija ljudskih resursa ima samo malu ulogu u ovoj oblasti.
- Grčka i Poljska uopšte je ne vide u ovoj ulozi.

Ipak, socijalni dijalog se u nekim zemljama smatra ključnim faktorom u ostvarenju viših nivoa učinka.

Ilustracija

Vlada Holandije, na primer, značajno naglašava socijalni dijalog kao sredstvo podržavanja promena u pozitivnoj atmosferi poverenja. Ona je stavila socijalni dijalog u centar projekta usmerenog ka povezivanju strateških i individualnih ciljeva. Upotreba sporazuma zasnovanih na učinku pružila je podsticaj diskusijama i razmatranjima putanja karijere iskusnih državnih službenika u holandskim ministarstvima. Sporazumi zasnovani na učinku obuhvatili su detaljne kvantitativne ciljeve kao i kvalitativnije i subjektivne ciljeve. Ovaj proces je odrazio istinsku integraciju industrijskih odnosa u uvođenje sistema merenja učinka.

Odgovori ispitanika iz država članica EU pokazuju da se njihovi postupci prilično razlikuju od onih u privatnom sektoru, gde se za 97% odeljenja za ljudske resurse smatra da ispunjavaju ulogu stručnjaka za socijalni dijalog u samom srcu kompanije – odgovornost koju im već dugo delegira generalno rukovodstvo³.

³ Cap Gemini – Ernst & Young, Baromètre de la fonction DGRH (Barometar ljudskih resursa), 2007 – http://www.ey-avocats.com/global/content.nsf/France_Tax/observatoire-directions-RH-services

1.3 Zajednički napor da se ostvare efikasniji procesi ali sa različitim rezultatima

Optimizovanje operativnog upravljanja zadacima upravljanja izdvaja se kao stalno nastojanje zemalja koje su učestvovala u istraživanju. U tu svrhu uspostavljeni su sistemi za merenje:

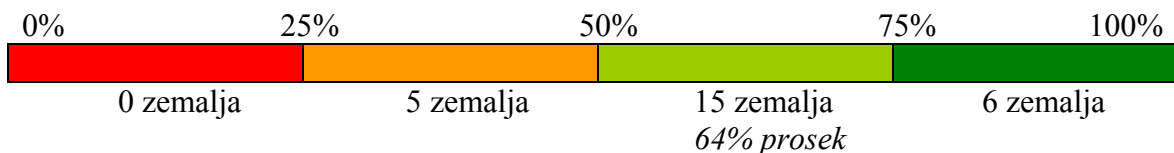
- ili delotvornosti i efikasnosti primenjenih procesa,
- ili kvaliteta pruženih usluga.

Istraživanje je utvrdilo šest procesa:

Regrutovanje	Stalno stručno usavršavanje	Individualno ocenjivanje
Plata	Upravljanje kompetencijama	Upravljanje visokim državnim službenicima

1.3.1 Opšta procena učinka procesa

U celini, ispitanici iskazuju sklonost ka zadovoljstvu učinkom njihovih procesa ljudskih resursa.

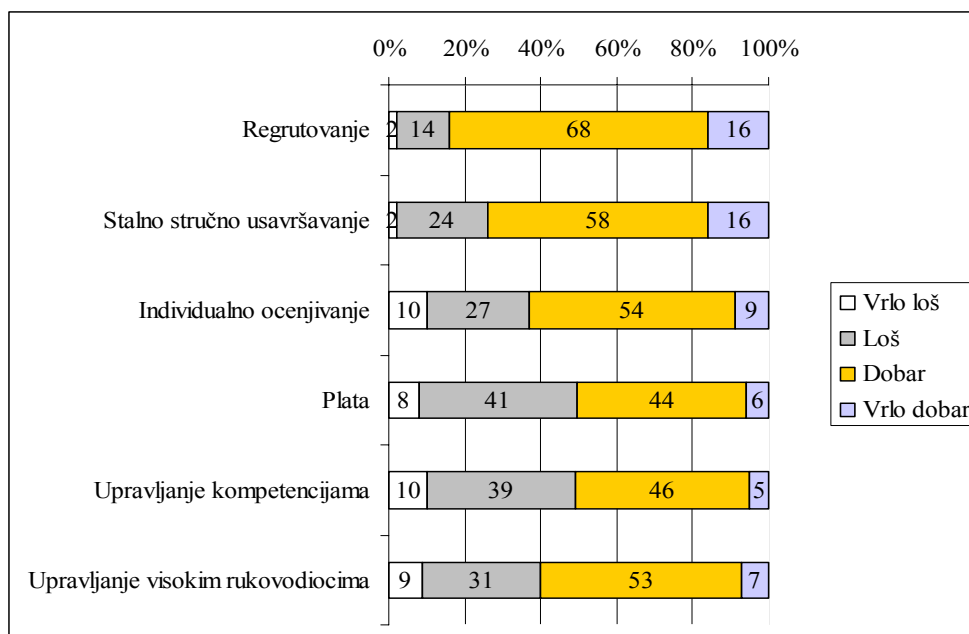


Zbirni odgovori o zadovoljstvu procesom otkrivaju nivo zadovoljstva od oko 64% (sabrani odgovori „vrlo dobar“ i „dobar“). Prilično je teško razvrstati zemlje u grupe u ovoj fazi mada se čini da su zemlje u južnoj Evropi (Grčka, Portugal, Španija i Italija) posebno kritične prema učinku svojih procesa ljudskih resursa, kao što su to Belgija i Poljska.

1.3.2 Procena učinka po procesima

Analiza rezultata za šest dole spomenutih procesa pokazuje, međutim, neke razlike u stepenu zadovoljstva ispitanika.

Slika 5. Procena učinka za svaki proces ljudskih resursa



Izvor: Upitnik kuće Ernst & Young, broj ispitanika: između 234 i 243

Učinak procesa **regrutovanja** je nesumnjivo najšire priznat:

- 84% ispitanika smatra učinak u ovoj oblasti „vrlo dobrim“ ili „dobrim“;
- više od 70% ispitanika dalo je ovaj odgovor u 20 zemalja koje su učestvovalе u istraživanju. Zemlje sa najnižim nivoima zadovoljstva (one gde je više od 50% ispitanika ispoljilo nezadovoljstvo) su sve u južnoj Evropi (Grčka, Italija, Španija i Portugal).

Proces **stalnog stručnog usavršavanja** takođe je dobio pozitivna mišljenja:

- 74% ispitanika smatra da ovaj proces dobro funkcioniše;
- u 16 zemalja učesnica istraživanja nivo zadovoljstva učinkom je iznad 70%. Kao i kod procesa regrutovanja, najniži nivoi zadovoljstva uočeni su u južnoj Evropi (Italija, Španija i Portugal).

Međutim, na učinak u procesima **individualnog ocenjivanja** i **upravljanja visokim rukovodiocima** se ne gleda tako povoljno: individualno ocenjivanje je dobilo nivo zadovoljstva od samo 63% (sa 11 zemalja iznad praga od 70% pozitivnog mišljenja: Bugarska, Danska, Nemačka, Litvanija, Rumunija, itd), dok je upravljanje visokim rukovodiocima ostvarilo rezultat od 60% (sa 8 zemalja iznad praga od 70% pozitivnog mišljenja: Irska, Italija, Malta, Slovačka, itd). Pored toga, individualna procena učinka dobila je više od 60% negativnog mišljenja u 7 zemalja koje su učestvovalе u istraživanju (Italija, Luksemburg, Portugal, itd). Ova proporcija tiče se šest zemalja za proces upravljanja visokim rukovodiocima (Belgija, Estonija, Španija, itd).

Mišljenja o učinku procesa **upravljanja kompetencijama i plaćanja** veoma su mlaka:

- samo 51% ispitanika smatra da je učinak procesa upravljanja kompetencijama zadovoljavajući;
- samo jedan od dva ispitanika smatra da proces plaćanja funkcioniše dobro.

Mišljenja o učinku u procesima plaćanja i upravljanja kompetencijama značajno variraju od jedne do druge države članice:

- kod upravljanja kompetencijama mišljenja su veoma podeljena, ne samo među različitim zemljama nego čak i u istoj zemlji (Bugarska, Danska, Francuska, Nemačka, Mađarska, Španija). Mišljenja su pozitivnija u Austriji, Estoniji i Irskoj;
- kad je u pitanju proces plaćanja, postoji trend zadovoljstva učinkom u skandinavskim i zemljama Beneluksa, kao što su Kipar, Grčka i Irska. Mišljenja su podeljena u zemljama kao što su Austrija, Bugarska, Francuska, Mađarska, Italija, Slovenija i Španija.

1.3.3 Pokazatelji operativnog učinka

Može se razlikovati nekoliko vrsta pokazatelja operativnog učinka:

- Pokazatelj kvaliteta: za merenje zadovoljstva putem kvalitativnih istraživanja,
- Pokazatelj troškova: prikazuje ukupan trošak jedne aktivnosti (npr. regrutovanje, vreme obuke, itd), odnos zaposlenih kojima se upravlja i profesionalaca u oblasti ljudskih resursa, itd.
- Pokazatelj vremenskog roka: vremenski rok potreban da se regrutuje rukovodilac najvišeg ranga, itd.
- Učesnicima u istraživanju je predstavljen skup pokazatelja. Rezultati su prikazani u tabeli u odeljku 3.4 na strani 40.

Redizajniranje funkcija ljudskih resursa (reinženjering poslovnih procesa, modernizacija informatičkih sistema za upravljanje ljudskim resursima, angažovanje spoljnih saradnika) **usmereno je uglavnom ka produktivnosti** (ljudski resursi kao centar troškova) i **zadovoljstvu korisnika usluga koje pruža funkcija ljudskih resursa**. Ova vrsta aktivnosti je stoga u dometu operativnih aktivnosti funkcije ljudskih resursa (tj. upravljanje zaposlenima).

2. Ljudski resursi, ključni faktor u kreiranju vrednosti javne službe

Kao posledica restrukturiranja javnih politika i organizacija, što 90% ispitanika smatra glavnim izazovom za funkciju ljudskih resursa (pogledajte u prethodnom tekstu), javne uprave se usredsređuju na svoju osnovnu delatnost.

Neki sektori angažuju spoljne saradnike za određene aktivnosti za koje su dosad bili odgovorni, tj. upravljanje vodom, saobraćajem ili otpadom, itd. S obzirom da su **odsad preusmerene na nematerijalnije aktivnosti, javne uprave moraju da uvećaju svoju stručnost i dobiju na kompetentnosti u ulozi garanata kvaliteta javne službe. Ova uloga obuhvata nadgledanje, usmeravanje, praćenje, ugradnju stručnosti i pomoć u odlučivanju.** U tom kontekstu one postaju više usmerene ka pružanju usluga i počinju da unose značajne izmene u piramidu zvanja.

Demografsko pitanje je takođe izvor napetosti u pogledu određenih kompetencija.

Imajući situaciju u vidu, kvalitet javne službe sve više zavisi od vrednosti muškaraca i žena koji sprovode procese osnovnih delatnosti. Premda se opseg delatnosti menja i organizacije treba da budu u značajnoj meri izmenjene, kompetencije ostaju takvi sastojci koji moraju da budu ugrađeni da bi se obezbedio kontinuitet službe i da bi se resursi prilagodili novom stanju stvari.

Stoga se od funkcija ljudskih resursa traži da razviju nove politike da bi se regrutovale i zadržale kompetencije neophodne da bi se obezbedila javna služba sa visokim učinkom.

Da bi se resursi prilagodili potrebama javne službe, funkcija ljudskih resursa prilagođava svoju organizaciju i procese u 3 oblasti: regrutovanje, individualni pristup i razvoj kompetencija.

2.1 Metode regrutovanja prilagođene traženim profilima i njihova dostupnost na tržištu

Često se spominje izvestan broj **ključnih principa koji čine strukturu državne službe** da bi se **opravdale specifičnosti upravljanja ljudskim resursima** u ovom sektoru:

- potreba da se obezbedi kontinuitet i promenljivost javne službe,
- potreba da zaposleni u javnom sektoru budu nepristrasni i neutralni u vršenju javne službe,
- potreba za jednakim pristupom statusu zaposlenog u javnom sektoru.

Postoji oslanjanje na ove strukturne principe da bi se opravdala posebnost zaštićenih statusa i garancija u kojima uživaju zaposleni u javnom sektoru. Svi ovi principi čine ključni faktor privlačnosti u smislu regrutovanja. Kako god bilo, ove specifične odlike imaju uticaj na sve procese ljudskih resursa, što je, na primer, potvrđeno korišćenjem ulaznog ispita da bi se ušlo u državnu službu⁴.

Delimično ili potpuno prepoznavanje karakteristika specifičnih za državnu službu bi tako opravdalo održavanje specifičnih procesa. Ova ideja je suprotna tezama o „novom

⁴ 64% ispitanika kaže da je ulazni ispit glavni način regrutovanja zaposlenih u javnoj službi.

javnom upravljanju“ i principu usklađivanja javnog upravljanja sa privatnim upravljanjem.

Međutim, iako samo postojanje državne službe i njeni strukturni principi nisu fundamentalno dovedeni u pitanje, mera u kojoj se ti principi primenjuju se promenila. To pokazuje nekoliko studija⁵ koje ukazuju na razvoj mešovitih metoda regrutovanja, koje kombinuju ulazni ispit i druge modele⁶ (to se delimično povezuje sa razlikom između državne službe zasnovane na karijeri i državne službe zasnovane na radnom mestu)⁷.

Jedna teza koju se čini nespornom je ključna uloga koju regrutovanje ima u kvalitetu ljudskih resursa. Iako ulazni ispit može još uvek biti najčešće korišćen metod regrutovanja, način na koji se organizuje se menja i nove metode regrutovanja su razvijene da se privuku tražene kompetencije. Štaviše, regrutovanje je delimično decentralizovano da bi se optimizovao učinak ove funkcije.

2.1.1 Ulazni ispit (fr. *concours*) – metoda regrutovanja koja je prepoznata po svojim kvalitetima

Ulazni ispit je metoda regrutovanja koja se po pravilu koristi. Dve trećine ispitanika navode da se glavna metoda selekcije sastoji od ulaznog ispita specifičnog za javni sektor.

Takvi ispiti se cene zbog neutralnosti i objektivnosti koje obezbeđuju u selekciji kandidata.

Za dve trećine ispitanika postoji logična veza između:

- korišćenja metoda regrutovanja zasnovanog na ispitima i namere da regrutovanje utre put karijeri u javnom sektoru
- i korišćenja metoda regrutovanja zasnovanog na intervjuima, kao u privatnom sektoru, i namere da se regrutovanje fokusira na specifičan posao.

Status „zaposlenog na neodređeno vreme“ još uvek ima prvenstvo nad svim raznim statusima ili ugovorima koji su ponuđeni učesnicima u istraživanju. Jedna trećina ispitanika daje prednost statusu „zaposlenog na neodređeno vreme“ za regrutovanje višeg kadra; to pokazuje pretpostavljenu važnost koju ima zaštićeni status zaposlenog u javnom

⁵ Posebno pogledajte: IGPDE, La performance des fonctions «ressources humaines» (Učinak funkcija „ljudskih resursa“), Odeljenje za istraživanje, proučavanje i nadzor Instituta za javno upravljanje i ekonomski razvoj, Pariz, mart 2008. – Evropski institut za javnu upravu, pod nadzorom Demkea Kristofa (Demmke Christoph), „Da li su državni službenici drugačiji zato što su državni službenici?“ (“Are civil servants different because they are civil servants?”), Mastroht, 2005.

⁶ 51% ispitanika misli da je regrutovanje primarno usmereno ka karijeri, dok 49% misli da je ono usmereno ka datom radnom mestu

⁷ OECD „Trendovi u politikama upravljanja ljudskim resursima u zemljama OECD-a, analiza rezultata istraživanja OECD-a o strateškom upravljanju ljudskim resursima“, 2004.

sektoru (a 69% ispitanika uključuje odgovor zaposleni u javnom sektoru u svoje višestruke odgovore).

Odgovori otkrivaju podelu između zemalja koje naglasak stavljaju na karijere (Španija, Nemačka, Francuska, Mađarska, Litvanija, Rumunija, Irska) i onih koje, nasuprot tome, sprovode regrutovanje kao sredstvo ostvarenja konkretne potrebe (Kipar, Letonija, Estonija, Slovačka, Slovenija, Švedska). Štaviše, dešava se da za određena radna mesta ulazni ispit više nije preduslov. Međutim, za radna mesta koja su istinski specifična za državnu službu i njene ciljeve javne službe, ulazni ispit može da se zadrži.

Slika 6. Odnos između glavnog korišćenog metoda selekcije i ciljeva regrutovanja

Regrutovanje putem intervjua kao u privatnom sektoru	Za jedno određeno radno mesto	66
	Radi karijere u državnoj službi	29
Formalni ulazni ispit specifičan za javni sektor	Za jedno određeno radno mesto	64
	Radi karijere u državnoj službi	107

Izvor: Upitnik kuće Ernst & Young, broj ispitanika: 268 za oba pitanja

Interesantno je istaći da trećina ispitanika koji biraju zaposlene koristeći proces zasnovan na intervjuu regrutovanje posmatraju kao utiranje puta karijeri u državnoj službi a ne samo kao pristup datom radnom mestu. Obratno, trećina ispitanika koji uglavnom koriste ulazne ispite to čini da bi regrutovali kandidate za dato radno mesto.

2.1.2 Ulazni ispiti, kritikovan, prilagođen i osporavan metod regrutovanja

Čini se da regrutovanje putem ulaznih ispita ne uzima dovoljno u obzir dimenziju osnovne delatnosti. Sadržaj testova je često suviše opšt zbog čega ovaj metod regrutovanja ne odgovara u dovoljnoj meri potrebama uprave.

„Ulazni ispit je deo kulture javne službe. To je zapravo tradicionalno korišćeni metod regrutovanja. On je suviše opšt i nije prikladan za pronalaženje stručnjaka potrebnih za specijalistička radna mesta.“

„Dobri ljudi mogu se zaposliti putem javnog sistema regrutovanja. Jedini problem je što su oni uglavnom dobri u teoriji i nedostaje im praktično iskustvo.“

Ministarstvo pravde – Španija

- Mnogi direktori ljudskih resursa bi želeli da vide veću **raznovrsnost među metodima regrutovanja**: profesionalizovaniji ulazni ispiti (sa odgovarajućim testovima, uzimanje iskustva u obzir), stažiranje za pripravnike, itd.

„Regrutovanje se vrši putem ulaznog ispita. Postoji prilično opšti ispit za sva ministarstva. Ministarstva unutrašnjih i spoljnih poslova imaju sopstvene ispite da bi obezbedili da njihovi kadrovi imaju tačno onaj profil koji je potreban za određeno radno mesto.“

Prefektura Torino – Italija

- Jedna trećina ispitanika regrutuje koristeći **proces selekcije sličan onome u privatnom sektoru**. Teškoće u angažovanju određenih novih ili veoma tehničkih profila mogu da dovedu do toga da se preferira (ciljaniji) proces zasnovan na intervjuu.

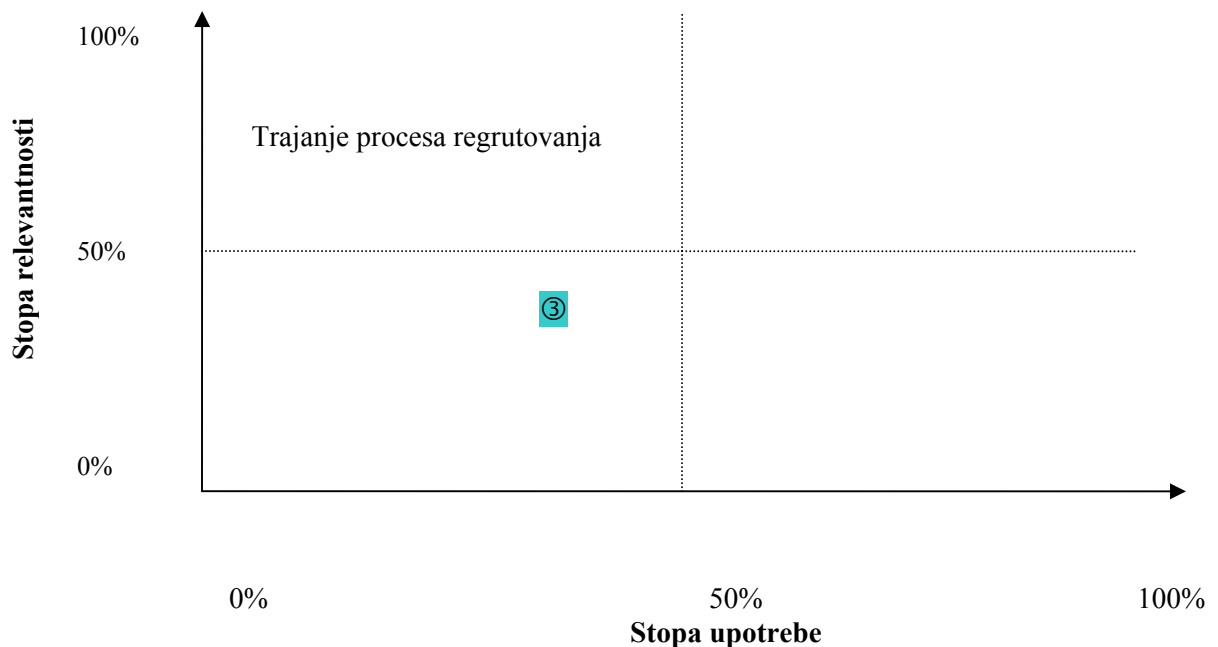
„Otvoreni sistem regrutovanja (pre nego sistem zasnovan na ulaznom ispitu) olakšava organizaciji da privuče stručnjake iz privatnog sektora ili NVO. Međutim, postoji rizik da kadrovi neće biti u potpunosti posvećeni javnoj službi i da će ih lako privući privatni sektor, naročito kad su uslovi plaćanja u pitanju (naveden primer za tehnička i računovodstvena radna mesta).“

Ministarstvo unutrašnjih poslova – Holandija

Ispitanici su aludirali na različite oblike ugovora:

- mandati na određeno vreme,
- privremena angažovanja,
- postavljenja,
- ugovori na neodređeno vreme s pravom prestanka radnog odnosa u svakom trenutku.

Kad su specifične potrebe u pitanju, službenici koji se bave regrutovanjem moraju da budu precizniji u potrazi za kandidatima, a takođe i da veoma brzo reaguju da bi obezbedili kontinuitet aktivnosti.



Fokus pokazatelja⁸

Trajanje procesa regrutovanja je pokazatelj koji skoro polovina ispitanika prati i smatra relevantnim (oznaka pokazatelja: ③ na tabeli u delu 3.4, strana 40).

Novi procesi se pojavljuju, a naročito kad je u pitanju regrutovanje rukovodećeg kadra iz privatnog sektora za određene poslove. Premeštaji na relaciji javni sektor – privatni sektor smatraju se vrednim, ali se još uvek nedovoljno koriste (organizovalo ih je svega 32% ispitanika).

2.1.3 Prema decentralizovanom regrutovanju

Odgovori ukazuju da se odluke o regrutovanju u nešto većoj meri donose na centralnom nivou: 53% ispitanika reklo je da se donosioci odluka u procesu regrutovanja nalaze na centralnom ili ministarskom nivou.

Čini se da među donosiocima odluka koji su uključeni u proces regrutovanja preovlađuju profesionalci u oblasti ljudskih resursa na ministarskom nivou – oni čine 31% svih donosilaca odluka. Za razliku od pitanja povezanih sa plaćanjem, čini se da su procesi regrutovanja i upravljanja karijerom relativno više decentralizovani.

Linijski rukovodioci imaju ulogu koja nije zanemarljiva (20% moći odlučivanja). To se mora povezati sa činjenicom da je trenutno cilj 50% regrutovanja da se zaposli osoba za dati posao, dok je druga polovina usmerena ka karijeri u državnoj službi. Za tako usmerene slučajeve regrutovanja neophodno je biti bliži situaciji na terenu kako bi se lakše identifikovao pravi profil za određene potrebe.

Slika 7. Donosioci odluka u procesu regrutovanja

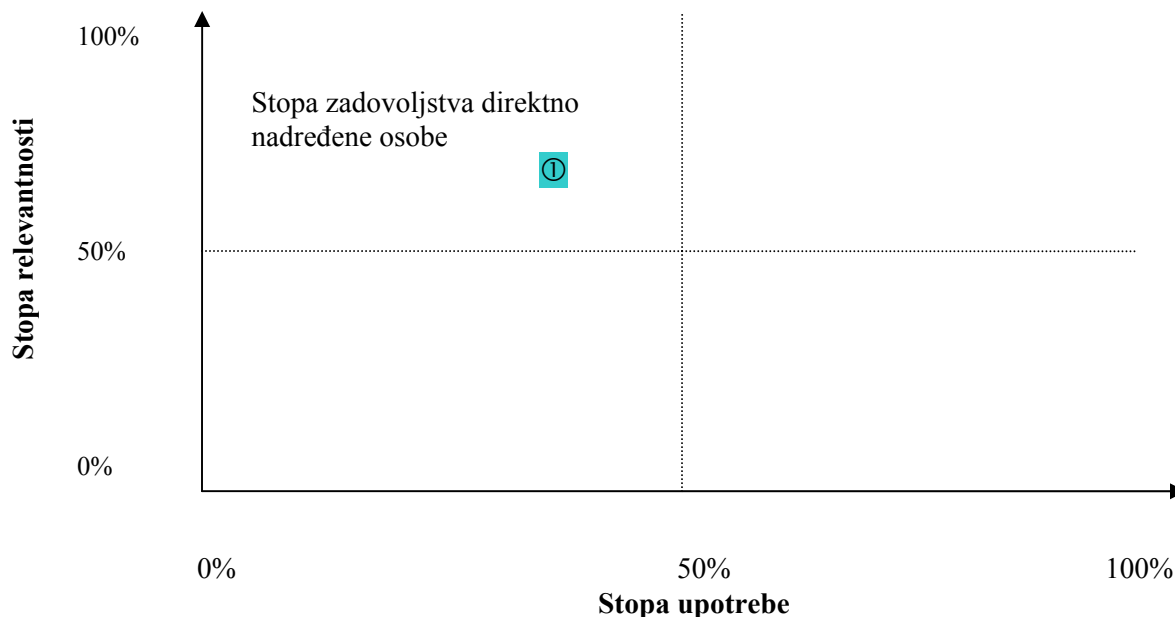
		Centralizovano		Decentralizovano	
		Centralno upravljanje lj. resursima (ULJR)	Ministarsko ULJR	Lokalno ULJR	Lokalni rukovodioci
Regrutovanje	Broj ispitanika	94	132	102	86
	%	22%	31%	24%	20%
	%	53%		44%	

Izvor: Upitnik kuće Ernst & Young, broj ispitanika: 253, pitanja sa višestrukim izborom

„Svako ministarstvo ima svoje odeljenje za ljudske resurse, koje iako sledi instrukcije, ima nešto manevarskog prostora u nekim oblastima (odabir tokom regrutovanja, obuka, socijalne aktivnosti, itd).“

Ministarstvo pravde – Španija

⁸ Položaj matrice objašnjen je na strani 8



Fokus pokazatelja⁹

Među pokazateljima učinka procesa regrutovanja, stopa zadovoljstva linijskog rukovodioca (neposredno nadređenog) dobila je najveći broj pozitivnih mišljenja: 70% učesnika smatraju ga važnim, ali ga trenutno koristi samo 40% (oznaka pokazatelja: ① na tabeli u delu 3.4, strana 40).

2.2 Politika plata – smanjuje privlačnost javnog sektora

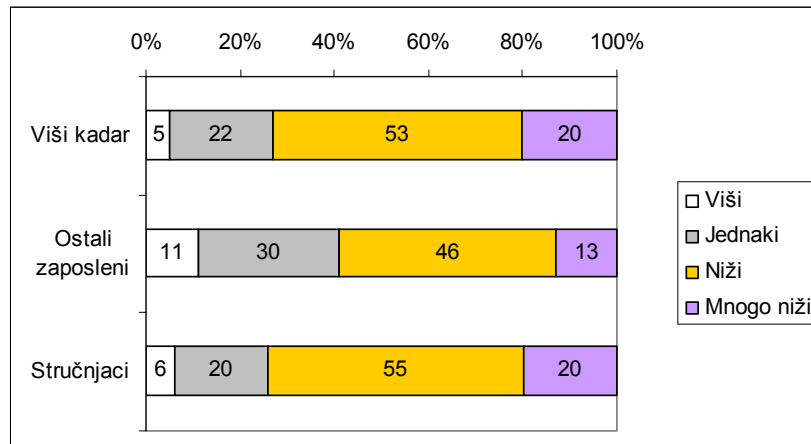
„Regrutovanje je teže nego što je bilo jer su plate niže nego u privatnom sektoru.“

Ministarstvo unutrašnjih poslova – Holandija

U celini, plate rukovodilaca i stručnjaka su niže nego one koje se isplaćuju u privatnom sektoru. Za 60% ispitanih relativni nivo plata rukovodilaca je niži (43%) ili čak mnogo niži (17%) nego u privatnom sektoru. Samo 4% ispitanika veruje da je viši od uslova u privatnom sektoru, a 19% kaže da je isti. Ova primedba je naročito tačna u Austriji, Španiji, Mađarskoj, Portugalu, Sloveniji i Švedskoj, gde više od 75% ispitanika smatra da je plata rukovodilaca „niža“ ili čak „mnogo niža“ nego plata rukovodilaca u privatnom sektoru.

⁹ Položaj matrice objašnjen je na strani 8

Slika 8. Relativni nivoi plata u poređenju s privatnim sektorom

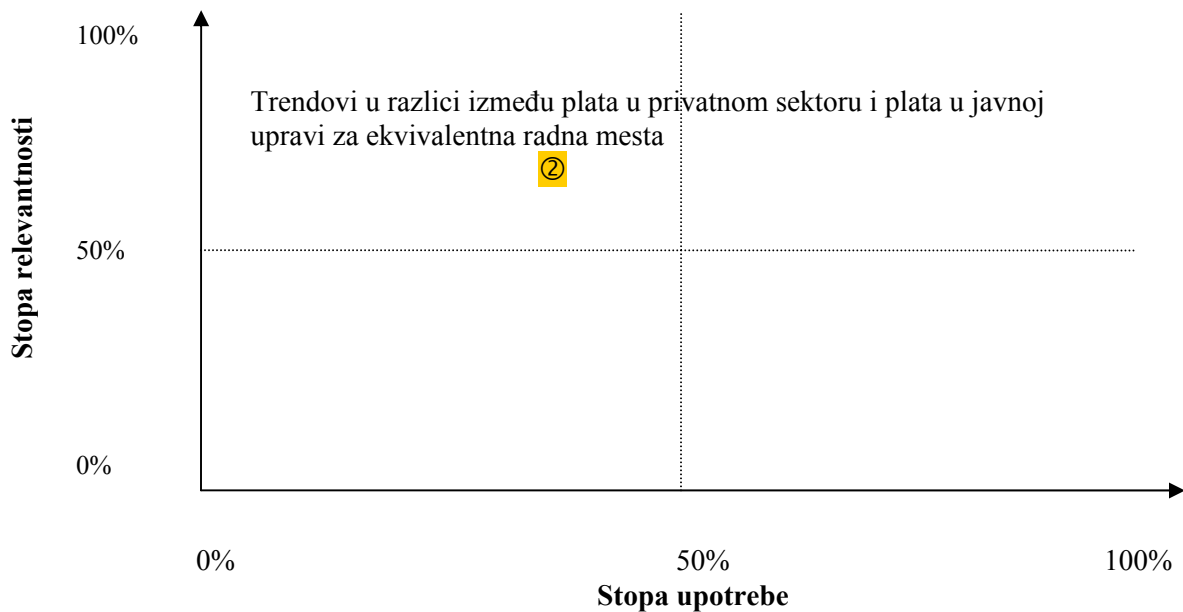


Izvor: Upitnik kuće Ernst & Young, broj ispitanika: između 254 i 256

Dok su rezultati nivoa plata višeg kadra jednaki onima za stručnjake, relativni nivo plata zaposlenih je malo bolji: 34% ispitanih navodi da je nivo njihove plate viši od ili jednak njihovim pandanima u privatnom sektoru nasuprot 50% onih koji kažu da je niži ili mnogo niži. Zemlje u kojima su mišljenja o relativnom nivou plata zaposlenih najpovoljnija su Francuska, Irska i Kipar. S druge strane, plata zaposlenih u istočnoj Evropi je malo privlačna u poređenju s njihovim parnjacima u privatnom sektoru. Isto važi i za zaposlene u skandinavskim zemljama.

„Ljudi s najboljim potencijalom se sigurno neće pripremati za ulazni ispit ako postoji mogućnost da će pronaći posao u privatnom sektoru jer će, između ostalog, biti bolje plaćeni tamo.“

Ministarstvo pravde – Španija

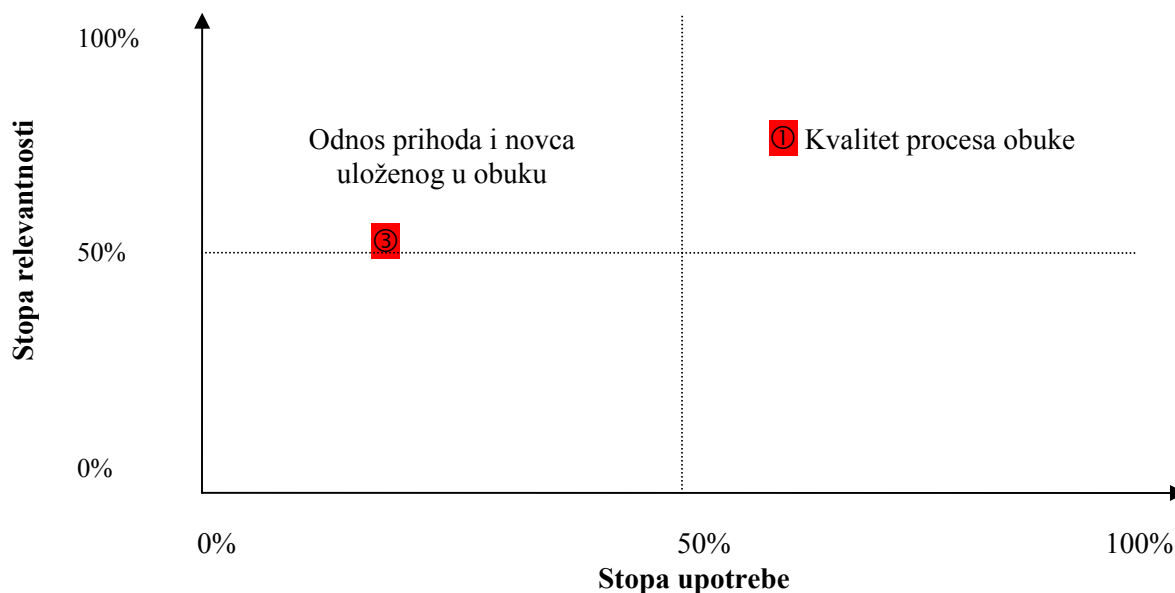


Fokus pokazatelja¹⁰

Posebna pažnja posvećuje se merenju razlike između plate u javnom i privatnom sektoru: 70% onih koji su učestvovali u istraživanju smatraju da je ono relevantno, ali ga samo jedna trećina trenutno koristi (oznaka pokazatelja: ② na tabeli u delu 3.4, strana 40).

2.3 Razvoj kompetencija, jasno identifikovani mehanizam

Da bi se ljudski resursi prilagodili sadašnjim i budućim potrebama javnih uprava, velika većina ispitanika (90%) smatra **stalno obrazovanje strateškom investicijom**. Nekolicina ispitanika smatra da treba davati prednost fluktuaciji kako biste imali zaposlene koji su se obučili u privatnom sektoru. U skladu s tim, merenje kvaliteta obuke izdvaja se kao veoma bitno.



Fokus pokazatelja¹¹

Ovaj pokazatelj se najviše koristi od svih 28 koji su predstavljeni ispitanicima: dve trećine ispitanika ga koriste i smatraju relevantnim (oznaka pokazatelja: ① na tabeli u delu 3.4, strana 40).

Polovina ispitanika takođe vidi odnos prihoda i novca uloženog u obuku kao promenljivu koju treba meriti da bi se procenio učinak procesa obuke (oznaka pokazatelja: ② na tabeli u delu 3.4, strana 40).

¹⁰ Položaj matrice je objašnjen na strani 8

¹¹ Položaj matrice objašnjen je na strani 8

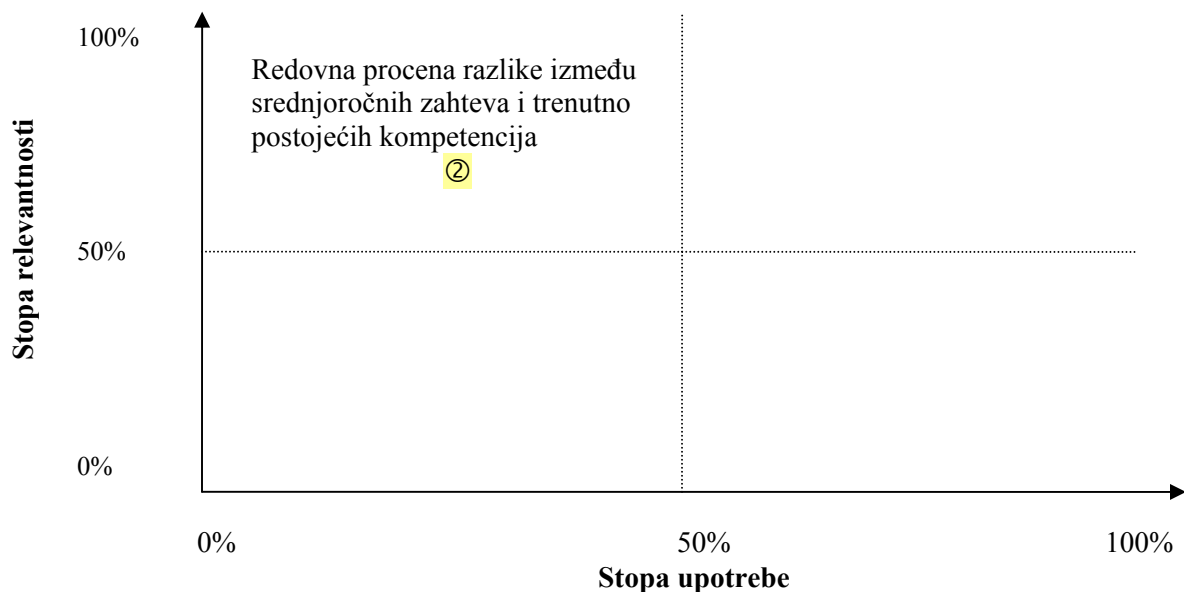
Funkcija ljudskih resursa kombinuje nekoliko metoda **da bi resursi koji su trenutno na raspolaganju ispunili kriterijume**. Privlačnost državne službe i zadržavanje kvalifikovanih zaposlenih su glavni ciljevi u velikoj većini država članica. Posledica toga je da značajan broj procesa ljudskih resursa naročito stavlja naglasak na regrutovanje zasnovano na kompetencijama:

- **Regrutovanje** (regrutovanje kvalifikovanih kadrova, nove vrste testova na ulaznim ispitima koji se usredsređuju na procenu veština i nisu zasnovani samo na teoriji, itd),
- **Obuka** (utvrđivanje potreba, razvoj planova obuke, itd),
- **Plata** (plata zasnovana na stvarnim rezultatima, plata na istom nivou kao u privatnom sektoru, itd),
- **Ocenjivanje** (definisanje merila za ocenjivanje s naglaskom na kompetencijama, stvarni uticaj ocenjivanja na platu, itd),
- **Upravljanje visokim državnim službenicima** predstavlja specifičan problem koji obuhvata više segmenata (veća teškoća u privlačenju pravih profila).

Na kratkoročnoj vremenskoj skali 96% ispitanika kaže da uzimaju u obzir potrebe službe kada pripremaju plan obuke (od toga je za 61% to deo rutine).

Plan obuke takođe obuhvata strateške orijentacije za 85% ispitanika.

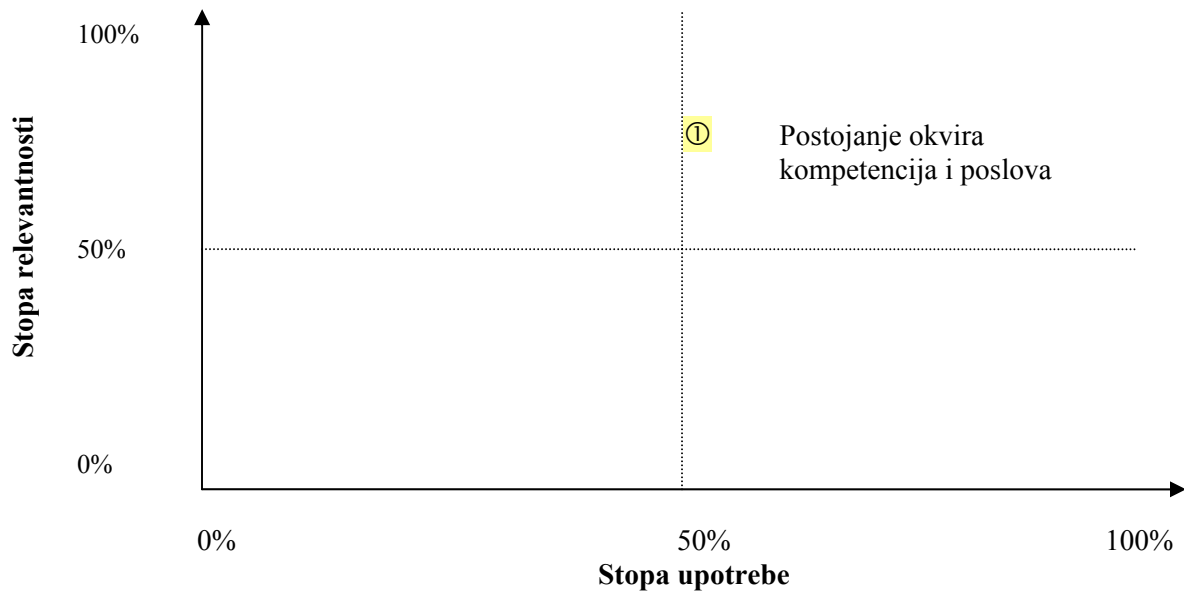
Na srednjoročnoj vremenskoj skali, funkcija ljudskih resursa još uvek ne predviđa u velikoj meri razlike između potreba i budućih resursa: samo 38% ispitanika spominje postojanje bilo kakvog trogodišnjeg planiranja u vezi sa upravljanjem ljudskim resursima. Uprkos tome, 21% ispitanika bi želelo da ga uvede.



Fokus pokazatelja¹²

Ovu ambiciju potvrđuje i to koliko se relevantnim smatra pokazatelj koji se koristi da redovno meri razliku između srednjoročnih potreba i trenutno postojećih kompetencija u upravi: 70% ispitanika smatra da je ovaj pokazatelj učinka relevantan; manje od trećine učesnika ga je uvelo (oznaka pokazatelja: ② na tabeli u delu 3.4, strana 40).

Čini se da su metodologije inženjeringa za razvoj kompetencija relativno napredne u zemljama Evropske unije: 76% ispitanika redovno koristi dokumentovane kriterijume zasnovane na okviru kompetencija, a 15% ih trenutno uvodi.



Fokus pokazatelja¹³

Takođe vredno spomena je rasprostranjeno uvođenje pokazatelja osmišljenog da proveri postojanje okvira poslova i kompetencija od strane polovine ispitanika (oznaka pokazatelja: ① na tabeli u delu 3.4, strana 40).

Okviri kompetencija su ključni instrument:

- i za politiku obuke, za koju okvir koristi 22% ispitanika, a delimično 43%. 18% kaže da se on trenutno razvija
- i u oblasti ocenjivanja, koje se sistematski vrši na osnovu okvira kompetencija kod 38% ispitanika a delimično kod 37%. Kod 15% ispitanika se ova veza još uvek razvija.

¹² Položaj matrice objašnjen je na strani 8

¹³ Položaj matrice objašnjen je na strani 8

Pored toga, okviri specifičnih kompetencija su razvijeni za rukovodioce u javnom sektoru (sistematično kod 25% ispitanika, delimično kod 39%, a trenutno se razvijaju kod 12%).

Kompetencija je suštinski podatak za upravljanje individualnom putanjom karijere. 16% ispitanika se izjasnilo da redovno koristi lične dosijee kompetencija, 36% ih koristi delimično, a kod 22% se razvijaju.

2.4 Individualniji pristup, način napretka za funkciju ljudskih resursa

Usvajanje individualnijeg pristupa u upravljanju ljudskim resursima ima dugu istoriju iako se taj proces razvijao na različite načine, od ekonomske koncepcije pojedinaca koji se usredređuju na radno mesto koje popunjavaju u datom trenutku (organizacioni kriterijum) do koncepcija koje uzimaju ljudske resurse u obzir s njihovim iskustvom, potencijalom, stručnošću, učinkom, itd. (individualni kriterijumi).

Individualniji pristup ljudskim resursima obuhvata nekoliko procesa koji se značajno razlikuju od zemlje do zemlje.

Taj pristup je u velikoj meri povezan sa kulturom određene zemlje i sa fazom do koje je došla u restrukturiranju svoje državne službe.

2.4.1 Slaba veza između sistema plata i unapređenja i individualnog učinka

Uvođenje individualnijeg pristupa politikama upravljanja ljudskim resursima pre svega podrazumeva politiku ljudskih resursa koja je povezana sa:

- **individualnijim pristupom plati**
- **i karijerama.**

Prema kvantitativnom istraživanju, individualni učinak je još uvek samo manji faktor u određivanju plate.

„Postoji relativno novi instrument – godišnje ocenjivanje pojedinačnih kompetencija. Ono je obavezno za neke zaposlene [...]. Plaća se kao bonus.“

Ministarstvo rada i socijalnih pitanja – Nemačka

Od ispitanika se tražilo da iznesu svoje mišljenje o četiri faktora koja se koriste da definišu nivo plate: nivo kvalifikacija, sadržaj poslova, dužina radnog staža i učinak. Posmatrajući sve zemlje i sve kategorije zaposlenih u javnom sektoru zajedno, faktor koji se najčešće uzima u obzir da bi se odredio nivo plate je dužina radnog staža (61%), koji je ispred kvalifikacija (59%) i sadržaja poslova (56%). Od četiri predložena kriterijuma učinak (47%) se najmanje koristi. U nekim upravama ovi kriterijumi se primenjuju samo na rukovodioce. Kada je to slučaj, sadržaj posla i nivo učinka su najuticajniji kriterijumi.

Individualnom učinku se takođe pridaje malo pažnje u razvoju karijera, u čijoj osnovi ostaje razmišljanje o sigurnoj karijeri, dok se unapređenje automatski povezuje sa dužinom radnog staža, što je nalaz koje važi za nekoliko država članica.

Međutim, **individualniji pristup** se pojavljuje kao **multidisciplinarni fenomen koji može da utiče na sve procese ljudskih resursa** (obuka, ocenjivanje, regrutovanje, itd) i sva tela, kako javna, tako i privatna. On je takođe i zanimljiva alternativa upravljanju zasnovanom na dužini radnog staža.

2.4.2 Neadekvatan odnos između ocenjivanja i upravljanja putem ciljeva

Individualniji pristup upravljanju ljudskim resursima ispunjava potrebe na dva različita nivoa:

- za javnu upravu: potreba da se uzme u obzir doprinos strategiji uprave na nivou odeljenja, tima ili čak pojedinca. **Odgovornost** zaposlenih za ‘osnovne’ delatnosti uprave je ključna ideja¹⁴.
- za pojedinca: potreba zaposlenih da imaju jasnu mapu puta da bi razumeli lični doprinos koji daju (faktor motivacije i uključenosti). Cilj je da se **‘zadrži’ talenat i da se poveća motivacija zaposlenih** obezbeđivanjem referentnog okvira (konkretnih ciljeva) i mogućnosti za karijeru u skladu s njihovim očekivanjima.

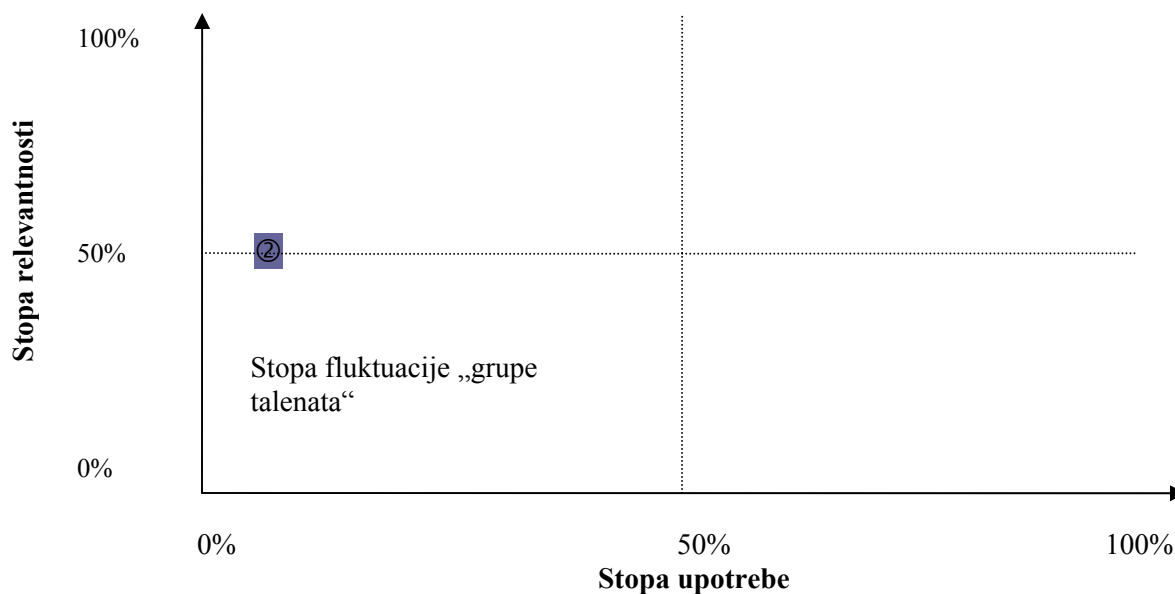
„Način da se unapredi javna uprava ne mora nužno da bude prihvatanje metoda koje se koriste u privatnom sektoru, već zaposlene treba učiniti odgovornijim.“

„U današnje vreme direktori moraju sebi da postave ciljeve i ukoliko se ti ciljevi ne ispune, moraju se preduzeti odgovarajuće mere. U praksi se nikada ništa ne čini.“

Prefektura Torino – Italija

Individualniji pristup znači da direktori ljudskih resursa moraju da analiziraju i da **prave razliku između pojedinačnih doprinosa** zaposlenih u nekom organu. Čini se da se ova promjenljiva prati samo u skromnom obimu.

¹⁴ Lionel CHATY, L’administration face au management, Paris, L’Harmattan, 1997

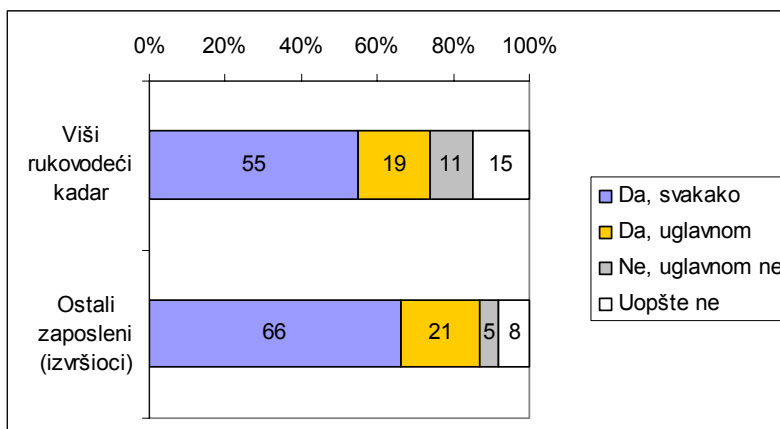


Fokus pokazatelja¹⁵

Primeru radi, pokazatelj koji meri stopu fluktuacije „grupe talenata“ se najmanje koristi od 28 predstavljenih ispitanicima. Uprkos tome, 50% ispitanika ga smatra relevantnim (oznaka pokazatelja: ② na tabeli u delu 3.4, strana 40).

Bilo da je u pitanju viši kadar ili izvršiooci, većina ispitanika kaže da ima strukturirani sistem ocenjivanja (75% za viši kadar i 87% za izvršioce). Njihovo mišljenje o ovoj temi je jasno: većina je odgovorila „da, svakako“ i „da, uglavnom“.

Slika 9. Korišćenje strukturiranog sistema ocenjivanja



Izvor: Upitnik kuće Ernst & Young, broj ispitanika: između 244 i 260

80% ispitanika kaže da se ocenjivanje vrši jednom godišnje. Kod 11% ispitanika ocenjivanje se obavlja nekoliko puta godišnje.

¹⁵ Položaj matrice objašnjen je na strani 8

Međutim, ovaj nalaz obuhvata različite situacije.

- U načelu, proces ocenjivanja treba da bude povezan sa „politikom plata“ i sa upravljanjem karijerom. No, ova veza nije sistematična i posledica toga je da je pretpostavljeno dejstvo ove aktivnosti u praksi zapravo poništeno.

Iako se postavljanje ciljeva i individualno ocenjivanje koriste, korelacija između procesa ocenjivanja i drugih procesa ljudskih resursa može da zavisi od interakcija koje se moraju predvideti da bi se izbeglo potkopavanje kredibiliteta procesa koji je složen za primenjivanje (proces ocenjivanja odvojen od politika plata, upravljanja karijerom i obuka).

Ilustracija

S druge strane, u Finskoj visoki državni službenici zaposleni na osnovu ugovora na neodređeno vreme od 1994. godine imaju razgovor svake godine da bi se ocenili njihovi rezultati u poređenju sa ciljevima koji su im postavljeni. Ukoliko je razlika suviše velika, mogu se preduzeti mere; one se kreću od jednostavnog upozorenja do otpuštanja putem zamrzavanja procesa unapređenja ili oduzimanja određenih odgovornosti.

- **Individualniji pristup učinku može da bude u raskoraku sa stvarnim učinkom pošto on često zavisi od čitavog tima a ne od jedne osobe.** Ovaj pristup može da se posmatra kao štetan po saradnju u radnom okruženju.
- Neki učesnici istraživanja su kritikovali kvalitet procesa ocenjivanja, za koji smatraju da je nedovoljno povezan sa strateškim ciljevima.

„Individualno ocenjivanje se danas ne koristi dovoljno. To je projekat koji je naša uprava pokrenula.“

Prefektura Torino – Italija

„Individualno ocenjivanje nije tesno povezano sa strategijom organizacije i to često deluje demotivišuće na zaposlene.“

Ministarstvo industrije – Republika Češka

Međutim, jedan ispitanik iz Švedske ima relativno efikasan sistem ocenjivanja:

„Nakon godišnjeg ocenjivanja mi sada pripremamo plan razvoja za svakog zaposlenog u tri različita vremenska okvira: jedna godina, 5 godina i 10 godina. Potom se nekoliko pokazatelja podiže na nivo Vlade.“

Ministarstvo finansija – Švedska

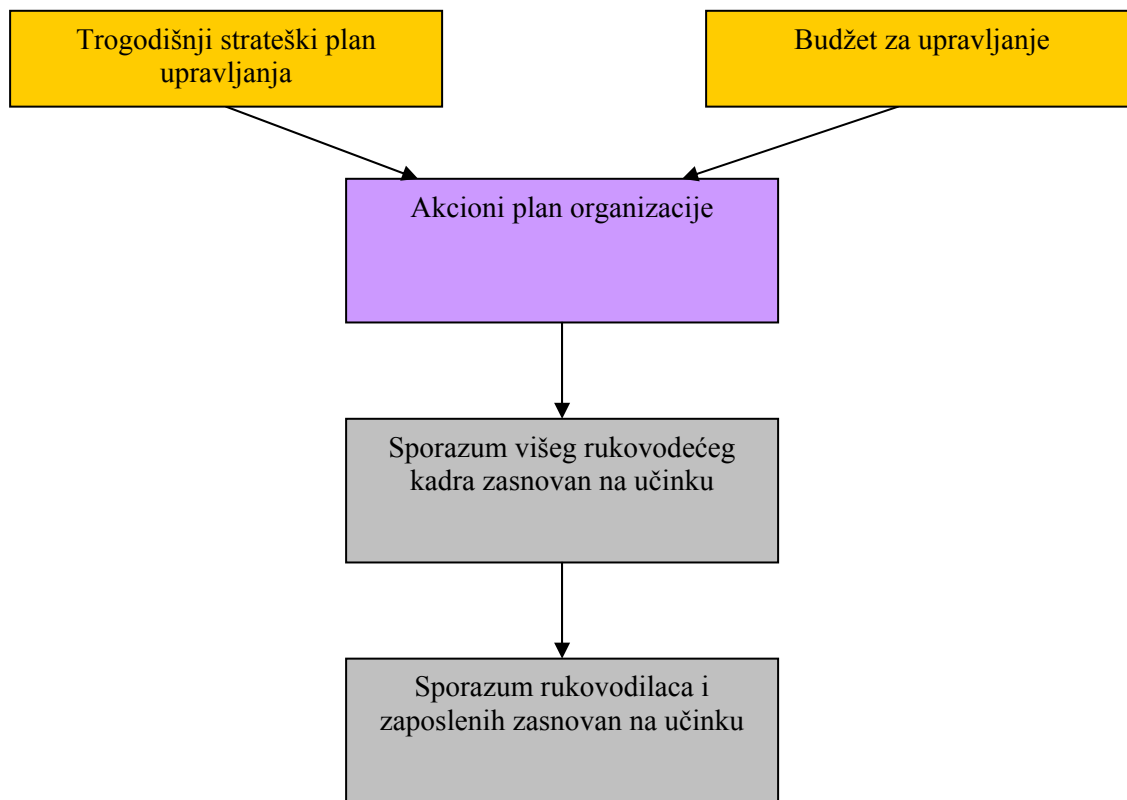
Ocenjivanje učinka pojedinca u jednoj organizaciji mora se kombinovati sa merenjem učinka organizacije.

U tom smislu je OECD sačinio studiju¹⁶ koja pokazuje odnos između individualnog učinka i efikasnosti javnog sektora. Definisanje individualnih ciljeva i pokazatelja omogućava zaposlenima da naznače doprinos koji daju ostvarenju sveukupnih ciljeva uprave.

Ilustracija

Kao što je prikazano u članku¹⁷ iz publikacije DAIdeas, Britanija je jasan primer veze između ove dve komponente, jer su sporazumi višeg rukovodećeg kadra zasnovani na učinku sastavni deo mape puta ministarstva (budžeta i strateškog plana ministarstva).

Slika 10. Od strateškog plana do sporazuma zasnovanog na učinku



Izvor: Unapređenje upravljanja učinkom javnog sektora u okviru reformisanja nosilaca demokratskih promena (DAIdeas – decembar 2007)

Jedan pokazatelj strateškog plana može da bude na primer: „povećanje od 8% u broju nezaposlenih posetilaca muzejima i javnim galerijama“. Ovaj pokazatelj se potom uključuje u sporazum zasnovan na učinku zaposlenih u svakoj od dotičnih organizacija. Definisanjem takvih ciljeva i pokazatelja učinka na individualnoj osnovi olakšava se zaposlenima da povežu sopstveni doprinos sa ostvarenjem strateških ciljeva, a samim tim i sa unapređenjem efikasnosti javne službe.

¹⁶ OECD, Politike plate zasnovane na učinku za zaposlene u upravi / *La rémunération liée aux performances dans l'administration*, Pariz, 2005.

Kritika koja je izražena tokom kvalitativnih intervjua mora se i pored toga posmatrati u svetlu načina za ocenjivanje višeg rukovodećeg kadra koji se primenjuju u određenim zemljama. To je prikazano merilima za ocenjivanje koja su razvrstana tokom kvantitativnog istraživanja.

Predložena su četiri merila za ocenjivanje. Čini se da se viši rukovodeći kadrovi ocenjuju pre svega na osnovu svog učinka u ostvarenju strateških ciljeva. Drugo merilo je ostvarenje individualnih ciljeva predviđenih ugovorom rukovodioca. To garantuje doslednost tokom trajanja sistema ocenjivanja.

Primedba: iznenađujuće je da kvalitet njihovog rukovođenja zauzima poslednje mesto u ocenjivanju.

Slika 11. Klasifikacija merila za ocenjivanje višeg rukovodećeg kadra

	Broj odgovora po prioritetima				Prosek
	Prioritet br. 1	Prioritet br. 2	Prioritet br. 3	Prioritet br. 4	
Ispunjeni strateški ciljevi organizacije	146	48	14	12	1.51
Ispunjeni individualni ciljevi predviđeni ugovorom	41	65	57	57	2.59
Zadovoljstvo stranaka, partnera i korisnika	19	63	75	60	2.81
Kvalitet rukovođenja zaposlenog	14	44	72	88	3.07

Izvor: Upitnik kuće Ernst & Young, broj ispitanika: između 218 i 220

2.4.3 Individualniji pristup kao način da se podrži posvećenost zaposlenih i da se zadrže određeni profili

Usvajanje individualnijeg pristupa procesima ljudskih resursa mora da bude način za **razvijanje posvećenosti, motivacije, saradnje, timskog duha i najzad kako kolektivnog, tako i individualnog učinka**. To je, u svakom slučaju, pretpostavka takvog pristupa.

To podrazumeva korišćenje instrumenata kao što su godišnji razgovori za potrebe ocenjivanja i individualnije upravljanje karijerom. Ovo drugo predstavlja sredstvo za redovno ocenjivanje kompetencija zaposlenih, saznavanje njihovih očekivanja (tokom razgovora za potrebe ocenjivanja) i nuđenje prilika za unapređenje (ili putem putanja karijere koje su deo globalnog pristupa ili putem individualne podrške mobilnosti radne snage).

¹⁷ Anne Ketelaar, *Unapređenje upravljanja učinkom javnog sektora u okviru reformisanja nosilaca demokratskih promena*, DAIdeas bilten, 2007.

Pored toga, da bi se podržala posvećenost zaposlenih, neophodno je znati šta stvarno pokreće njihovu motivaciju. Motivatori nisu opšti. Oni se razlikuju u odnosu na mesto, vreme, kompaniju, itd. Zbog toga stručnjaci za ljudske resurse razvijaju sisteme za otkrivanje potreba svojih zaposlenih i razloga njihovog nezadovoljstva (korporativni barometar, istraživanja o zadovoljstvu poslom, fokus grupe, itd).

Međutim, politike ljudskih resursa koje mere i pospešuju motivaciju ili posvećenost zaposlenih su još uvek u početnoj fazi razvoja. Najrazvijenije se koriste za zaposlene čiji je nivo kompetencija od strateškog značaja ili redak ili koji imaju visok potencijal. Nakon takvih merenja mogu se preduzeti koraci da se privuče, zadrži i optimizuje posvećenost najtraženijih profila.

3. Strateški partner u začetku

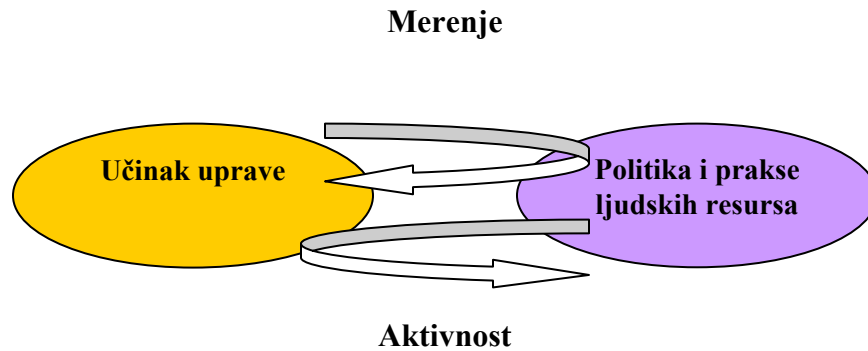
Premda se važnost funkcije ljudskih resursa u stvaranju vrednosti i obezbeđenju učinka u javnoj službi ne dovodi u pitanje, postoji nekoliko pravaca za unapređenje načina na koji se njome upravlja u zavisnosti od opšte politike javne uprave:

- usklađivanje politike i prakse ljudskih resursa sa strategijama osnovne delatnosti,
- uloga profesionalaca u oblasti ljudskih resursa kao aktera ili strateških partnera,
- sposobnost da se primene sistemi za merenje uloge politike ljudskih resursa u ostvarenju ciljeva osnovne delatnosti javnih uprava.

Ne postoji jedan jedinstveni, idealni sistem za merenje učinka ljudskih resursa. Svaki sistem upravljanja mora da uzme u obzir:

1. okruženje u kome funkcija ljudskih resursa deluje (specifična priroda organizacije, upravljačka ili profesionalna kultura, društvena, regulatorna ili tehnička ograničenja, itd),
2. strategiju koju primenjuje javna uprava, uključujući ljudske resurse,
3. opreznost u tumačenju uzročno-posledičnih odnosa koji ne obuhvataju sve parametre koji utiču na merenje, njihovu analizu i bilo koju aktivnost o kojoj je odlučeno.

Učinkom ljudskih resursa ne može se upravljati samo korišćenjem sistema uravnoteženih pokazatelja bez njihovog povezivanja sa ciljevima organizacije. Sistem za upravljanje učinkom mora da se poveže sa strategijom uprave i da se menja u skladu s njom.



Stoga pokazatelje učinka treba posmatrati samo kao instrument (sredstvo). Oni su korisni samo ako su relevantni, tj. usklađeni sa strategijom osnovne delatnosti (ciljem).

Kao što je prikazano u dijagramu, dijalog između višeg rukovodećeg kadra zaduženog za javnu politiku i profesionalaca u oblasti ljudskih resursa ima odlučujuću ulogu. Onaj ko razvija strategiju ljudskih resursa mora da učestvuje u donošenju strateških odluka.

3.1 Strategija ljudskih resursa: praksa koja se stalno razvija

Da bi se upravljalo učinkom funkcije ljudskih resursa, **ciljevi osnovne delatnosti moraju se prevesti u ciljeve ljudskih resursa.**

Iako se upravljanje orijentisano ka budućnosti obično primenjuje u nekoj izuzetnoj situaciji (npr. restrukturiranje) ili za osetljive poslove, čini se da je praksa **povezivanja sistema za upravljanje ljudskim resursima orijentisanih ka budućnosti sa definisanjem politike ljudskih resursa uprave mnogo manje rasprostranjena**: 43% ispitanika navelo je da nikad ili veoma retko koristi ove postupke da bi definisali trenutnu politiku ljudskih resursa javne uprave.

U privatnom sektoru skoro dve trećine odeljenja za ljudske resurse sada ima srednjoročni strateški plan (od 1 do 3 godine), koji se obično zasniva na dve ključne teze¹⁸:

- usklađivanje politike ljudskih resursa sa korporativnom strategijom podržavanjem promena u osnovnim delatnostima kompanije,
- unapređenje učinka funkcije ljudskih resursa optimizovanjem organizacija, razvijanjem indikatora i sistema uravnoteženih pokazatelja za funkciju ljudskih resursa i postavljanjem ciljeva učinka.

U najmanju ruku najviši rukovodioci će uzeti u obzir mišljenje profesionalaca u oblasti ljudskih resursa o izvodljivosti projekata (pomoć pri odlučivanju). To podrazumeva utvrđivanje uticaja ljudskih resursa s namerom da se izbegnu očigledne greške prilikom opisivanja projekata.

¹⁸ Cap Gemini – Ernst & Young, Barometre de la fonction DGRH (Barometar ljudskih resursa), jul 2007.

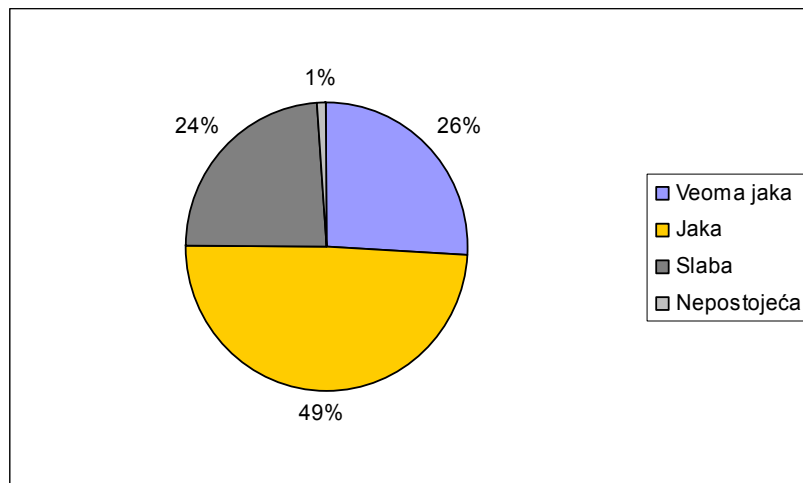
Međutim, profesionalci u oblasti ljudskih resursa retko odlučuju kad je definisanje strategije u pitanju. Strateški planovi u oblasti ljudskih resursa dolaze nakon toga radi određivanja politike ljudskih resursa koja će podržati smernice javne politike. Zbog toga su oni koji razvijaju strategiju ljudskih resursa manje uključeni u izradu strategije nego rukovodioci zaduženi za finansije.

3.2 Strategije osnovne delatnosti / strategije ljudskih resursa: nisu uvek povezane

74% ispitanika smatra da je upravljanje ljudskim resursima povezano sa strateškim ciljevima javne uprave. Jedna trećina njih veruje da je ova veza veoma jaka.

Jedna četvrtina ispitanika ne vidi nikakvu vezu između ove dve stvari.

Slika 12. Povezanost između upravljanja ljudskim resursima i strateških ciljeva javne uprave



Izvor: Upitnik kuće Ernst & Young, broj ispitanika: 272

Tokom poslednjih nekoliko godina više korenitih promena je dovelo do toga da je funkcija ljudskih resursa više usklađena sa strategijom organizacije.

Da bi se osiguralo da politika koja se primenjuje bude uspešna, profesionalci u oblasti ljudskih resursa moraju više da budu uključeni uzvodno u definisanje strategija važnih za javnu politiku. Zbog toga oni ne treba više da budu ograničeni samo na bavljenje pitanjima ljudskih resursa, što implicira potrebu da se:

1. **razvije sistematičnija vizija** i dosledno integrišu pitanja u vezi sa „osnovnom delatnosti“ javnih uprava,
2. **stvore metodologije za merenje učinka ljudskih resursa** koje ne samo da obuhvataju postupke u oblasti ljudskih resursa koji su povezani sa njihovim

procesima osnovne delatnosti nego obuhvataju i politiku ljudskih resursa povezanu sa strategijom politike

3.3 Sistem uravnoteženih pokazatelja se retko koristi...

Da bi se upravljalo učinkom funkcije ljudskih resursa, sistem uravnoteženih pokazatelja treba da omogući procenu mere u kojoj procesi ljudskih resursa ispunjavaju ciljeve osnovne delatnosti organizacije.

Sistem uravnoteženih pokazatelja koji je orijentisan ka budućnosti koristi se da poveže strategiju sa politikom, praksom i procesima ljudskih resursa.

Kao sastavni deo sistema upravljanja on pruža standard u odnosu na koji se može proveriti delotvornost aktivnosti ljudskih resursa da bi se maksimalizovalo stvaranje vrednosti. On je stoga usmeren ka ciljevima: jesu li naše aktivnosti pomogle da se ostvari cilj? Ovi podaci se koriste kao osnova za dijalog sa rukovodiocima zaduženim za javnu politiku i pomažu da se razjasne procesi odlučivanja.

Pratiti	Pomoći u procesu odlučivanja, definisati prioritete
Razumeti mehanizme Utvrđiti slabosti	Pratiti primenu strategije, usvojiti korektivne mere

Shodno tome, ovaj sistem je instrument koji je idealno prilagođen javnom upravljanju.

„Suštinski je važno da ministarstva imaju viziju kad je u pitanju upravljanje kompetencijama i premeštaj zaposlenih. Ako želite strateško upravljanje ljudskim resursima, morate da centralizujete informacije.“

Ministarstvo finansija – Švedska

U zemljama gde je istraživanje sprovedeno korišćenje sistema uravnoteženih pokazatelja za upravljanje ljudskim resursima još uvek nije veoma razvijeno i 60% ispitanika reklo je da nikad nisu sačinili takav sistem. To se može potvrditi za sve zemlje s jednim izuzetkom.

Od 28 pokazatelja testiranih kod ispitanih ljudi, samo jedan pokazatelj se koristi više od 50%. On se tiče obuke.

Ovo otkriće izaziva različite probleme u smislu:

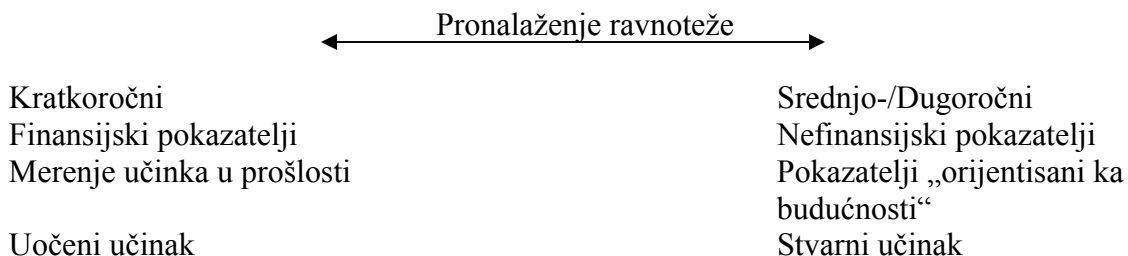
- sposobnosti da se razjasne odluke povezivanjem uzroka i posledica,

- sposobnosti da se utvrde mere za ocenjivanje uspeha njihovih aktivnosti i njihovog doprinosa strategiji osnovne delatnosti,
- stvaranja identiteta ljudskih resursa u odnosu na druge funkcije za pružanje podrške,
- obrazovnih programa o mehanizmima ljudskih resursa namenjenih odeljenjima za javnu politiku a u pogledu njihovog postojanja i važnosti,
- sposobnosti da se vode poslovi povezani sa učinkom procesa njihove osnovne delatnosti u skladu sa tri faktora – kvalitetom, cenom i rokovima.

Ovome treba dodati dva detalja.

- Prvo, **četrvtina ispitanika je svesna korisnosti ove vrste instrumenta i planira da ga razvije** (potvrđeno u 21 od 26 ispitanih zemalja).
- Drugo, premda je primena sistema uravnoteženih pokazatelja u upravljanju do sada bila relativno ograničena, profesionalci u oblasti ljudskih resursa ipak prate pokazatelje koji su važni za različite procese ljudskih resursa. Stope primene nekoliko pokazatelja za merenje učinka šest proučavanih procesa mogu se naći u Dodatku 2.

Izazov leži u tome da se razvije instrument koji obuhvata sledeće aspekte:

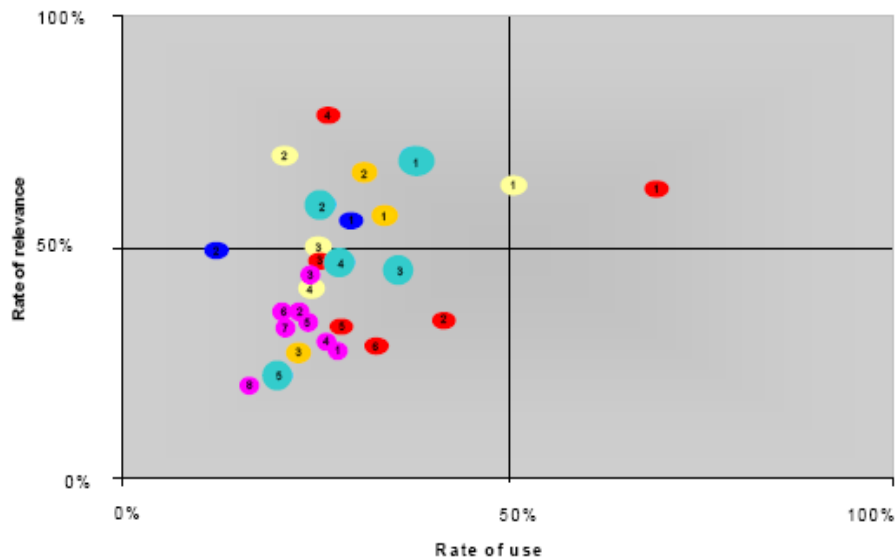


3.4 ... i njegova relevantnost se dovodi u pitanje

28 pokazatelja je testirano za ovo istraživanje. Ljudi su pitani da li primenjuju pokazatelje i koliko relevantnim ih smatraju.

Od 28 testiranih pokazatelja 15 ih je ostvarilo rezultat preko 50% kad je u pitanju relevantnost.

Samo je jedan pokazatelj (kvalitet obuke) 75% ispitanika smatralo relevantnim.



Naknada za rad

- ① Za dati posao, procenat dodeljen učinku u odlučivanju o povišici
- ② Trendovi u razlici između plata u privatnom sektoru i plata u javnoj upravi za ekvivalentna radna mesta
- ③ Trendovi u razlici između plata žena i muškaraca za ekvivalentna radna mesta

Upravljanje visokim državnim službenicima

- ① Procenat direktora koji su pohađali specifičnu obuku
- ② Stopa fluktuacije „grupe talenata“

Upravljanje kompetencijama i karijerom

- ① Postojanje okvira kompetencija i poslova

- ② Redovna procena razlike između srednjoročnih zahteva i trenutno postojećih kompetencija
- ③ Procenat ponuda za posao sačinjenih tako da sadrže zahtevane kompetencije
- ④ Procenat zaposlenih sa ličnim dosijeom kompetencija

Regrutovanje

- ① Stopa zadovoljstva direktno nadređene osobe
- ② Stopa zadovoljstva novozaposlenima
- ③ Trajanje procesa regrutovanja
- ④ Period proveden na radnom mestu
- ⑤ Broj žalbi

Stručno usavršavanje

- ① Kvalitet procesa obuke
- ② Procenat mase plata koji se odvaja za obuku
- ③ Odnos prihoda i novca uloženog u obuke
- ④ Ocenjivanje u radnoj situaciji nekoliko meseci posle obuke
- ⑤ Trendovi u stopi mase plata koja se odvaja za obuku
- ⑥ Odnos između budžeta za obuke i broja dana obuke

Individualno ocenjivanje

- ① Broj redovnih razgovora o ocenjivanju u odnosu na broj zaposlenih
- ② Procenat ugovora o individualnim ciljevima koji proističu iz sporazuma zasnovanih na učinku
- ③ Procenat zaposlenih u javnom sektoru za koje ocenjivanje vodi do mobilnosti
- ④ Procenat zaposlenih za koje ocenjivanje dovodi do ažuriranja njihovih opisa poslova
- ⑤ Procenat zaposlenih za koje ocenjivanje dovodi do formalnog postavljanja godišnjih ciljeva
- ⑥ Broj slučajeva gde individualno ocenjivanje dovodi do reorganizacije odeljenja (ma kako male)
- ⑦ Procenat ocenjivača koji su prošli obuku za vođenje razgovora o individualnom ocenjivanju
- ⑧ Procenat rukovodilaca koji imaju sporazume zasnovane na učinku

Naravno, ovi rezultati mogu se objasniti kvalitetom pokazatelja. Međutim, čini se da ako je njihova relevantnost sporna, to je i zbog činjenice da:

1. strategija osnovne delatnosti nije objašnjena dovoljno jasno (sistem uravnoteženih pokazatelja) ili nije dovoljno transparentna,
2. ciljevi ljudskih resursa ne odražavaju strategiju osnovne delatnosti (sistem uravnoteženih pokazatelja ljudskih resursa),
3. procesi ljudskih resursa nisu dovoljno jasni,
4. okvir analize nije definisan. Pokazatelji postoje, ali kontekst nedostaje i ne postoji veza sa ciljevima (ostvarivanje budućih ciljeva, strategija). Ako pokazatelj nije povezan sa ciljem kome se teži, niti je povezan sa sistemom, on nije delotvoran jer je jednodimenzionalan i nije povezan sa aktivnošću.

4. Podržavanje procesa promena

Tokom poslednjih nekoliko decenija uvećanje postupaka transformacije izmenilo je konture javne uprave i profil zaposlenih u javnom sektoru. Programi transformacije i restrukturiranja imaju sve veći uticaj na funkciju ljudskih resursa.

Odeljenja za ljudske resurse imaju veliki deo odgovornosti u staranju da ovi postupci transformacije budu uspešni. Ona posebno moraju da prouče uticaj bilo kojih planiranih odluka na ljudske resurse (obustavljanje određenih aktivnosti, uspostavljanje novih aktivnosti, itd). Njihovo stručno znanje u oblasti pravnih pitanja i socijalnog dijaloga daje im važnu ulogu i u nekoliko oblasti: zajednička izrada operativnih rasporeda i postavljanje zakonskih rokova, upravljanje pravnim sporovima, predviđanje društvenih pokreta, upravljanje talentima, upravljanje odnosima između zaposlenih i rukovodstva, širenje određene kulture i vrednosti, itd.

Kad je promena većine aktivnosti u pitanju, javne usluge ne smeju se prekinuti i njihov kvalitet mora se održati. Uprkos tome, reorganizovanje određenih službi ili odeljenja može da podrazumeva eroziju baze kompetencija, što narušava navedeni cilj. Imajući to na umu, profesionalci u oblasti ljudskih resursa moraju da podrže proces promene i da spreče bilo kakvo narušavanje kvaliteta javnih usluga.

Osim kratkoročnih promena, funkcija ljudskih resursa mora da obezbedi strukturnu podršku za promene osnovne delatnosti i da ima ključnu ulogu u planiranju budućih izbora za raspodelu i razvoj ljudskih resursa.

4.1 Planiranje u upravljanju ljudskim resursima – pre pitanje postupaka transformacije nego dugoročne politike ljudskih resursa

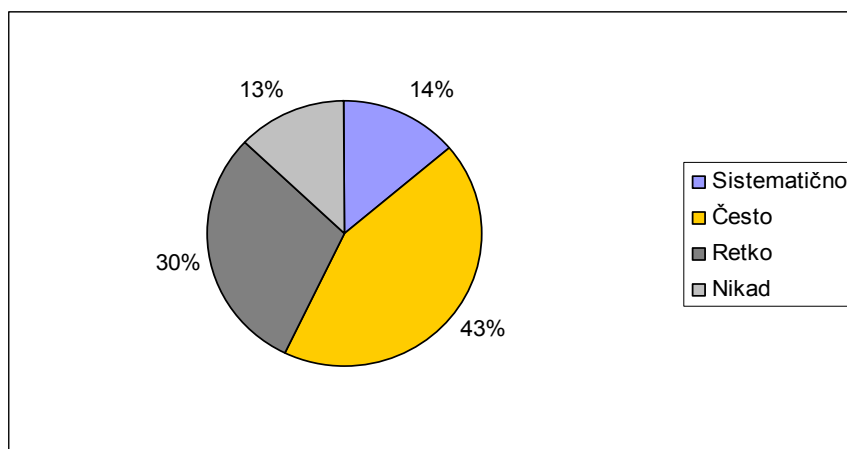
Profesionalci u oblasti ljudskih resursa su aktivno uključeni u procese reformisanja i restrukturiranja čitavih delova javnih uprava. Konkretno, uključeni su u odlučivanje da bi proverili izvodljivost promena, obezbedili interakciju između zaposlenih i rukovodstva, utvrdili uslove za uspeh, te pripremili i podržali promene (interna komunikacija i obuka).

Uz učestvovanje u upravljanju projektima funkcija ljudskih resursa razvija i aktivnosti da bi prilagodila kompetencije zaposlenih promenama u delatnosti.

Čini se da je u takvom okruženju planiranje u upravljanju ljudskim resursima od suštinskog značaja kao moderan i delotvoran instrument kada su „projektovani“ aspekti u dobrom uzajamnom odnosu sa strategijom organizacije. Premda je rašireno uverenje da je planiranje u upravljanju ljudskim resursima idealan instrument koji garantuje da organizacija ima „pravu osobu sa pravim kompetencijama u pravo vreme i na pravom mestu“, ima još puno prostora za napredak u ovoj oblasti.

U okviru reformi ili restrukturiranja, većina ispitanika (57%) rekla je da primenjuje aktivnosti planiranja u upravljanju ljudskim resursima.

Slika 13. Aktivnosti planiranja u upravljanju ljudskim resursima a u cilju reformi ili restrukturiranja



Izvor: Uпитnik kuće Ernst & Young, broj ispitanika: 217

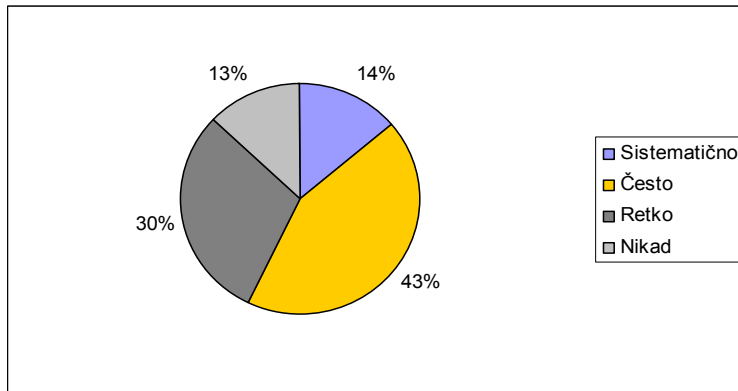
S druge strane, samo 38% ispitanika spominje postojanje trogodišnjeg plana za upravljanje ljudskim resursima. 21% kaže da želi da razvije takav plan.

Trenutno se dugoročniji planovi razvijaju ad hoc, a u vezi sa problemima privlačenja i zadržavanja ograničenih kategorija zaposlenih (osetljivi poslovi).

Osim što menjaju metode regrutovanja, neke javne uprave primenjuju postupke planiranja koji su osmišljeni da zadovolje potrebe u smislu osetljivih resursa:

- 54% ispitanika kaže da koristi postupke planiranja u upravljanju ljudskim resursima. Međutim, ova procedura je daleko od toga da je u potpunosti institucionalizovana s obzirom da je samo 13% ispitanika koristi sistematično.

Slika 14. Korišćenje planiranja u upravljanju ljudskim resursima za osetljive poslove i kompetencije



Izvor: Upitnik kuće Ernst & Young, broj ispitanika: 210

4.2 Potreba da se kompetencija „upravljanja promenama“ strukturira unutar funkcije ljudskih resursa

4.2.1 Rukovodilac: ključni igrač u uspešnim promenama

U okviru opsežnih projekata restrukturiranja, razvoj delotvornih jedinica za pružanje podrške rukovodstvu na osnovnom nivou je ključni faktor uspeha u procesu promena. **Rukovodioci imaju tešku ulogu u okviru programa transformacije.** Njihove dužnosti podrazumevaju **ispunjavanje zahteva rukovodstva** (uključujući arbitražu i odluke „s viših nivoa“) i **pokazujući da su osetljivi na uticaj takvih odluka na pojedinca.** Često je slučaj da se rukovodioci, premda su naviknuti da se bave tehničkim pitanjima u konkretnim oblastima stručnosti, nađu nespreni za nošenje sa takvim čudnim situacijama koje su neizbežni deo bilo kog programa transformacije. Ipak, ovi rukovodioci su odgovorni za objašnjavanje razloga za promene i njihovog uticaja, te za bavljenje posledicama po pojedinca.

Profesionalci u oblasti ljudskih resursa moraju da budu posebno pažljivi u smislu mobilisanja rukovodećeg kadra i razvijanja njihovih veština rukovođenja (uloga portparola na osnovnom nivou, rešavanje osetljivih pojedinačnih slučajeva, „uskih grla“ i protivljenje promenama).

- Istraživanje otkriva relativno dobro prilagođen sistem obuke za visoke rukovodioce, sa 84% ispitanika koji su potvrdili postojanje posebne obuke (npr. upravljanje, rukovođenje, itd),

- Međutim, ovaj sistem se sistematično koristi kod jedne trećine ispitanika uprkos tome što je razvijen okvir kompetencija za rukovodioce u javnoj upravi (64% pozitivnih odgovora).

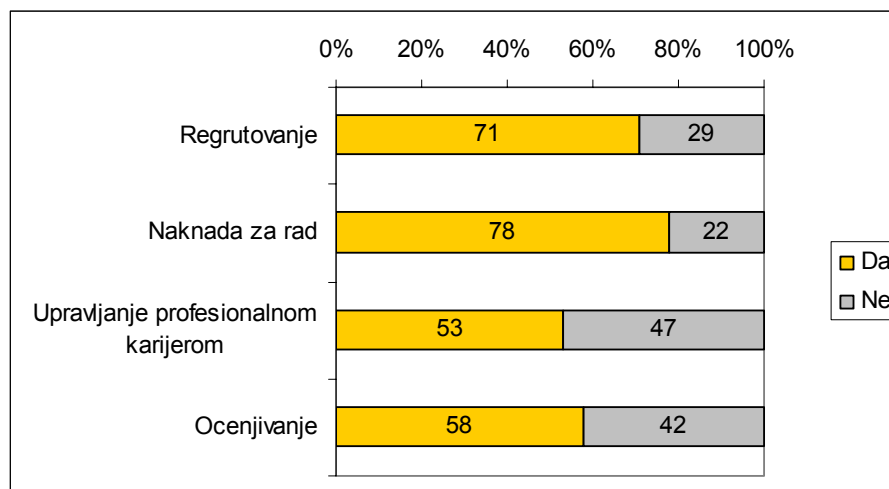
U kontekstu transformacije organizacija mora da ima rukovodioce sa odgovarajućim veštinama da bi se osigurala svaka prilika za uspeh.

Pored toga, metodi za identifikovanje i upravljanje talentima u okviru javnih uprava i dalje tek počinju da se razvijaju: 41% primenjuje takve metode (7% to radi sistematično), a 17% planira da to uradi.

Odeljenja za ljudske resurse moraju da ugrade nove kompetencije u svoje timove: kvalifikovane stručnjake da rukovode promenama, sposobne da pruže podršku tokom svih vrsta procesa transformacije i one koji razmišljaju kroz prizmu „upravljanja projektima“.

Upravljanje visokim rukovodstvom je strateški zadatak usmeren ka obezbeđenju pravih nivoa kompetentnosti i posvećenosti potrebnih da bi aktivnosti uspele. Da bi se upravljalo ovom specifičnom kategorijom, procesi su uglavnom centralizovani po centralnim organima u sledećim razmerama:

Slika 15. Centralizovano (ili međuministarsko) upravljanje procesima ljudskih resursa za visoko rukovodstvo



Izvor: Upitnik kuće Ernst & Young, broj ispitanika: između 228 i 233

Činjenica da procesi ocenjivanja nisu centralizovani do te mere postavlja pitanje upravljanja i kontrole nad aktivnostima visokog rukovodstva od strane ljudi koji rukovode programima transformacije: Na koje načine visoki rukovodioci treba da budu uključeni u programe transformacije? Kako im treba postaviti jasne ciljeve? Kako ih treba nagraditi za pojedinačni doprinos uspehu programa?

Hijerarhijska klasifikacija merila za ocenjivanje spomenutih na slici 11 otkriva još jednu iznenađujuću činjenicu: kvalitet rukovođenja je merilo za ocenjivanje koje je

označeno da ima najniži prioritet od svih (72% i 88% ispitanika potisnulo je ovaj kriterijum na poziciju Prioriteta 3 i 4 tim redom).

4.2.2 Razvijanje ljudske dimenzije programa transformacije

Da bi obezbedilo dobru priliku za uspeh, odeljenje za ljudske resurse mora da uzme u obzir očekivanja pojedinca i strategije u okviru programa transformacije. U promenljivom okruženju reformi smislenost je pitanje koje se ponavlja. Zbog toga to podrazumeva da individualni planovi zaposlenog konvergiraju ka ciljevima reforme. Funkcija ljudskih resursa mora da učini instrumente ljudskih resursa dostupnim zaposlenima u javnom sektoru i njihovim rukovodiocima da bi se promovisalo ovo traganje za konvergencijom (slušanje njihovih potreba, dijalog, itd) i formalizovala jasna pojedinačna mapa puta koja će pomoći zaposlenom da pronade svoje mesto u ovom novom obrascu.

Odeljenja za ljudske resurse postepeno uspostavljaju individualne procedure koje pomažu, ili mogu pomoći pojedincu da pronade svoje mesto u okviru programa transformacije, uključujući:

- individualnu podršku za razvoj karijere: 10% kaže da je koristi sistematično, 34% ponekad, a 24% planira da je razvije;
- lične dosjee kompetencija: 16% ih koristi sistematično, 36% ponekad, a 22% planira da ih koristi;
- formalno dogovorene ugovore o ciljevima učinka: 34% ih koristi sistematično, 29% ponekad, a 13% planira da razvije njihovu upotrebu. Međutim, čini se da sadašnja prosečna učestalost ocenjivanja nije dovoljno redovna da podrži programe transformacije, koji se generalno sprovode tokom veoma intenzivnog perioda: u samo 11% slučajeva ocenjivanje se vrši nekoliko puta godišnje (u 80% slučajeva: jednom godišnje);
- promenljivi procenat plata rukovodilaca se povezuje sa individualnim ciljevima: 24% ispitanika sistematično primenjuje ovaj sistem, 33% ponekad, a 8% planira da to učini.

Kolektivni pristup u okviru reforme je takođe veoma važan. Čini se da je obuka koja se u tom smislu pruža veoma razvijena: 72% ispitanika potvrđuje da takva obuka postoji (sistematična je u 23% slučajeva). Međutim, izgleda da je mehanizam kolektivne plate povezane sa ostvarenjem opštih ciljeva mnogo manje uobičajen: 41% ispitanika koristi ga sistematično ili ponekad, ali 41% ne planira da ga uvede.

5. Stavljanje kadrovskih aktivnosti na pravi nivo: sprovesti ih ili ih poveriti spoljnim saradnicima?

Na početku studije uočili smo veću stabilnost i prepoznavanje kadrovskih aktivnosti u smislu odgovornosti za upravljanje kadrovima (ljudski resursi kao pružalac usluge).

One se razvijaju i sa ciljem prilagođavanja resursa potrebama organa zaduženih za javne usluge.

Najzad, pojavljuju se nove uloge, otkrivajući druge aspekte ljudskih resursa: ljudski resursi koji razvijaju strategije i ljudski resursi ključni u procesima transformacije organizacije.

Ovi trendovi neminovno postavljaju pitanja o ulogama različitih aktera. Da li bi 4 glavne uloge koje obuhvataju ljudski resursi trebalo da ima jedno odeljenje za ljudske resurse ili ih treba podeliti ili od centralne direkcije delegirati linijskom rukovodiocu i zaposlenom u javnom sektoru?

5.1 Centralizovano opšte strateško upravljanje ljudskim resursima

Za veći deo uzorka centralna tela i/ili ministarska tela su odgovorna za definisanje politike ljudskih resursa: 67% ispitanika pripisuje ulogu odlučivanja centralnom odeljenju za ljudske resurse, a 39% je pripisuje ministarskom odeljenju za ljudske resurse, dok samo 15% ispitanika spominje decentralizovane agencije, a 5% spominje rukovodioce na lokalnom nivou.

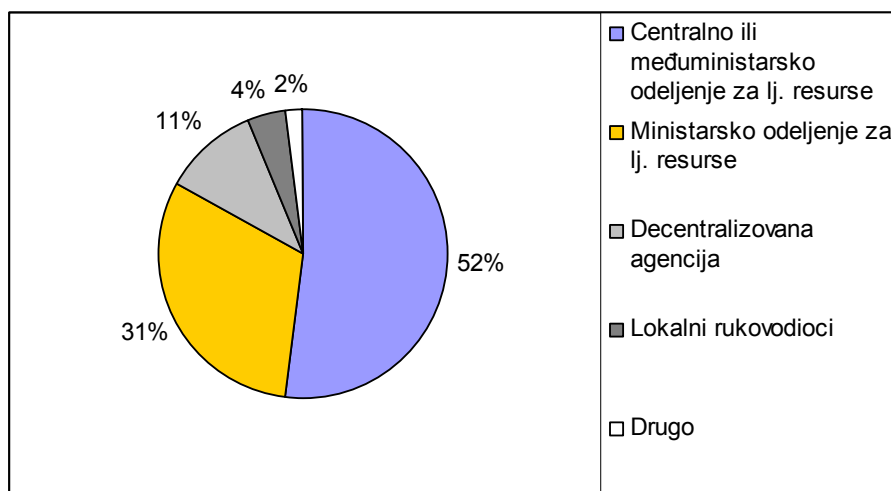
Decentralizovanje upravljanja ljudskim resursima na najprikladnijem lokalnom nivou nikada ne znači potpunu decentralizaciju. Međuministarska tela nastavljaju da postoje, osiguravajući koordinaciju. Ovaj nivo upravljanja, koji se retko osporava, može da ima sledeći oblik¹⁹:

- prenošenje vrednosti,
- prenošenje strateških ciljeva,
- promovisanje raznolikosti,
- socijalni dijalog, posebno da se osigura da opšti okvir pregovora bude dosledan,
- definisanje i kontrola platnog spiska,
- uspostavljanje platnog metoda,

¹⁹ IGPDE, studija „Učinak ljudskih resursa“, Odeljenje za istraživanje, proučavanje i nadzor Instituta za javno upravljanje i ekonomski razvoj, Pariz, mart 2008. – Evropski institut za javnu upravu (Institut Européen d'Administration Publique – IEAP), koordinirao Demke Kristof, « Les fonctionnaires sont-ils différents parce que fonctionnaires ? » (Da li su državni službenici drugačiji zato što su državni službenici?), Maastricht, 2005.

- konačna definicija kriterijuma kompetencija

Slika 16. Podeljena odgovornost za definisanje politike ljudskih resursa



Izvor: Upitnik kuće Ernst & Young, broj ispitanika: 299

5.2 Rukovodioci na lokalnom nivou – na prvoj liniji ljudskih resursa?

Da bi se postarali da su u stanju da razviju svoje strateške i potporne uloge, centralni organi moraju da budu u stanju da se protegnu van tradicionalnih administrativnih poslova ljudskih resursa. **Na taj način učešće organa u kadrovskim aktivnostima treba da omogući da centralni organi budu slobodni da se usredsrede na pitanja strategije** dok operativci ljudskih resursa rade na izvršilačkom nivou.

Mera u kojoj su ljudski resursi decentralizovani i procesi koje to podrazumeva razlikuju se od zemlje do zemlje. Dok su neke zemlje započele decentralizaciju devedesetih godina prošlog veka ili čak i pre toga, sve države članice EU postepeno primenjuju ovaj proces. Mišljenja o ovom trendu su uglavnom pozitivna premda je jedan broj rizika naglašen tokom razgovora:

„Decentralizacija može da podrazumeva rizik nedostatka koherencije i pad vrednosti.“

Ministarstvo industrije – Republika Češka

„Lokalne javne uprave imaju puno slobode u utvrđivanju svojih politika ljudskih resursa. [...] Rizik može da bude da zakoni i direktive nisu dovoljno detaljni. U tom slučaju, decentralizovane službe nisu sigurne šta su ovlašćene a šta nisu ovlašćene da rade [...]. No, uopšteno govoreći, decentralizacija nije posebno rizična. [...] U Holandiji postoji tendencija porasta decentralizacije.“

Ministarstvo unutrašnjih poslova – Holandija

Decentralizovanje funkcije ljudskih resursa ispunjava nekoliko ciljeva.

Primarni motiv je biti u stanju nositi se sa rastućim budžetskim ograničenjima, kao što je objasnio jedan od ispitanika:

„Tokom devedesetih godina i nakon ozbiljne budžetske krize, vlada je započela veliki pokret ka decentralizaciji. Odeljenja u okviru svake agencije postala su odgovorna za budžet, sa sporazumima zasnovanim na učinku u kojima su detaljnim ciframa naznačeni ciljevi. Svako odeljenje može da pravi sopstvene izbore, a vlada ocenjuje rezultate. Bilo bi teško decentralizovati sistem više nego sada. Imamo solidnu strukturu koordinacije koja obezbeđuje koherentnost sistema.“

Ministarstvo finansija – Švedska

Drugi razlog za decentralizovanje funkcije ljudskih resursa odnosi se na rešenost da se da značenje delovanju i da se rukovodioci učine odgovornim jer su oni u najtešnjoj vezi sa timovima i zbog toga u najboljoj poziciji da procene njihove potrebe. Tako oni imaju manje ili više uticajnu ulogu u određenim procesima. U okviru procesa regrutovanja i upravljanja karijerom u jednom od pet slučajeva rukovodioci imaju svu moć odlučivanja ili deo nje.

Slika 17. Nosioци odlučivanja uključeni u proces regrutovanja

		Centralizovano		Decentralizovano		Drugo
		Centralno odeljenje za lj. resurse	Ministarsko odeljenje za lj. r.	Lokalno odeljenje za lj. r.	Lokalni rukovodioci	
Regrutovanje	Broj	94	132	102	86	16
	%	22%	31%	24%	20%	4%
	%	53%		44%		4%
Razvoj karijere (unapređenje)	Broj	82	133	96	81	14
	%	20%	33%	24%	20%	3%
	%	53%		44%		3%
Plata (utvrđena skala plata)	Broj	168	92	56	49	16
	%	44%	24%	15%	13%	4%
	%	68%		28%		4%

Izvor: Upitnik kuće Ernst & Young, broj ispitanika: 253,

Test sa višestrukim izborom odgovora

Povratne informacije od država članica koje su već primenile ovaj proces pokazuju da takva decentralizacija zahteva efikasan sistem upravljanja i izveštavanja da bi se održala sveukupna koherentnost. Osim toga, čini se da je sistem za razmenu postupaka, koji se može koordinirati sa centralnog nivoa, važan da bi se unapredili postupci i instrumenti koji se koriste i da bi se izbegla zatvorena organizacija funkcionalnih silosa.

6. Pravci razmišljanja o okviru učinka funkcije ljudskih resursa

Ima nekoliko razloga zbog kojih se veruje da EUPAN predstavlja idealan okvir za predlaganje instrumenta za razgovor o postupcima i razmeni postupaka u oblasti upravljanja ljudskim resursima:

- on pruža neformalni i fleksibilni okvir za razmenu i dijalog, a koji se zasniva na konsenzusu,
- ima male troškove rada, te instrument zato mora da bude jeftin, ergonomski i što je moguće jednostavniji,
- mreža već pruža širok raspon uporednih informacija koje se distribuiraju različitim kanalima komunikacije (internet prezentacije, elektronska pošta, redovni sastanci),
- on spaja stručnjake u oblasti upravljanja ljudskim resursima za javne uprave iz svih država članica EU.

U okviru istraživanja od ispitanika je zatraženo da odrede teme o kojima bi želeli da razgovaraju pod okriljem mreže EUPAN. Spisak tema nalazi se u Dodatku 3.

Da bi se takvi razgovori dodatno razvili i da bi se olakšala nadogradnja razmenjenog znanja unutar mreže EUPAN, može da se razvije referentni sistem.

To bi bio onlajn instrument koncipiran tako da ostvari tri cilja:

1. omogućiti svima da **analiziraju svoje postupke u svetlu onih koji se koriste u drugim državama članicama EU** i da **pronadu konkretne metode za korišćenje pokazatelja koje će im pomoći da** u relevantnom kontekstu **upravljavu učinkom ljudskih resursa** u njihovim nacionalnim upravama;
2. **pružiti pristup dokumentima o metodologiji**, sistemu uravnoteženih pokazatelja u upravljanju ljudskim resursima i delotvornim postupcima;
3. **razviti umrežavanje između rukovodilaca za ljudske resurse** i uspostaviti kontakt između ovlašćenih kadrova i uprava koje imaju iskustvo u korišćenju takvih metoda ili postupaka.

Ovaj referentni sistem bi bio više od instrumenta, bio bi inicijativa. On bi omogućio svakoj zemlji tokom njenog predsedavanja EU da odabere oblast razvoja i da bude uključena u unapređenje napretka u toj oblasti. S obzirom da ove oblasti obuhvataju čitavo polje ljudskih resursa, svaka država članica bila bi slobodna da odabere svoj program rada, ali bi to učinila u sklopu trajne inicijative da se na najbolji način iskoriste informacije i razgovori.

Početni razgovori u vezi sa referentnim sistemom poslužili su da se definišu ciljni profili i vrsta instrumenta koja bi bila najpogodnija. Ove teze će, naravno, biti razvijene u budućnosti.

Za koga je?	Referentni sistem je za članice EUPAN-a, odeljenja za ljudske resurse i rukovodioce ljudskih resursa, kao i za generalne direktore javnih organizacija.
U kakvom obliku će postojati?	Biće to onlajn instrument: to podrazumeva fleksibilniju strukturu nego statični dokument (dokument u Word-u) iako se moraju preduzeti mere predostrožnosti da se osigura homogenost podataka i njihovog administriranja.

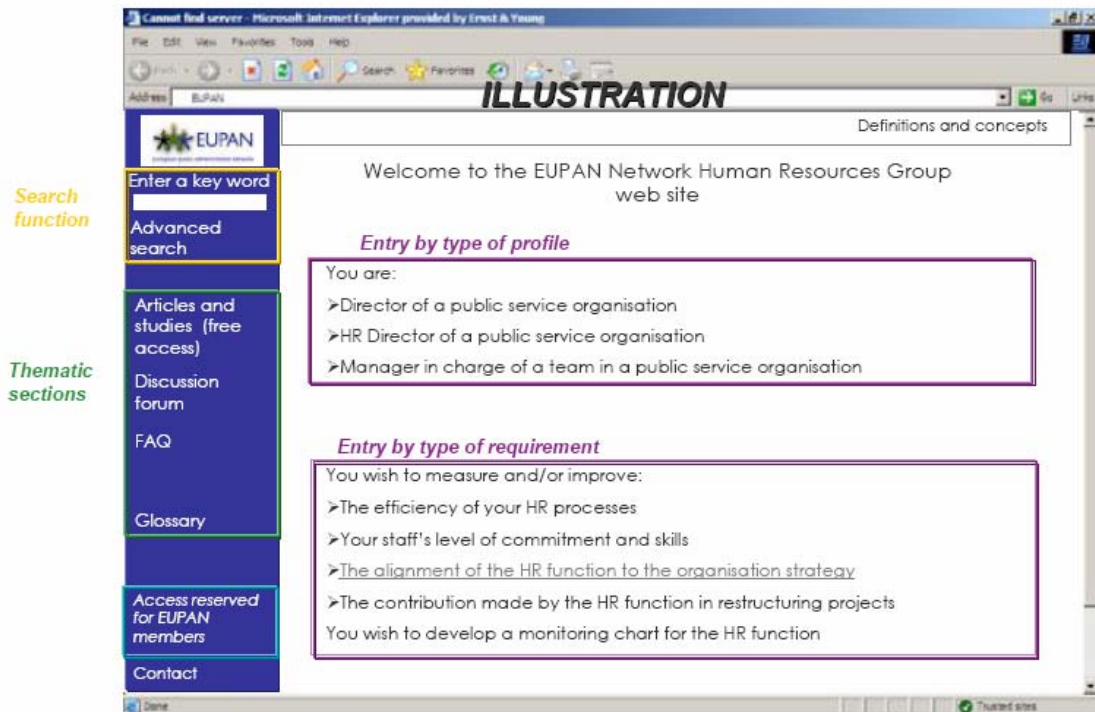
Referentni sistem će obuhvatiti tri glavne oblasti informacija:

A / Struktura	<ul style="list-style-type: none"> • 4 glavne uloge ljudskih resursa (pružalac usluga, povezuje potrebe i resurse, razvija strategiju ljudskih resursa, akter u procesu promena) zasnivaju se na strukturnim konceptima koji se mogu promeniti ili dopuniti (iterativni proces) tokom razvoja referentnog sistema. • Ovi koncepti prevazilaze procese ljudskih resursa i ključni su delovi strategije ljudskih resursa. <p>Na primer: usklađivanje strategije i ljudskih resursa, optimizovanje troškova, motivisanje zaposlenih, pravednost, zadovoljstvo korisnika, produktivnost/informacioni sistem (IS)</p>
B / Pokazatelji učinka ljudskih resursa	<ul style="list-style-type: none"> • Opis pokazatelja za merenje učinka. • Pružiti informacije o stopama upotrebe i relevantnosti (Istraživanje, septembar 2008) – matrica mogućnosti razvoja.
C / Delotvorni postupci za upravljanje ljudskim resursima	<ul style="list-style-type: none"> • Predstavljanje postupaka i opis metodološke procedure. <p>Na primer: razviti sistem uravnoteženih pokazatelja ljudskih resursa, upravljati „grupom talenata“ i rukovodiocima na visokom nivou, itd.</p>

Instrument mora da bude veoma ergonomski. Zbog toga mora da obuhvati barem sledeće funkcije:

- funkciju pretrage
- tematske odeljke
- pristup rezervisan za članove EUPAN mreže
- pristup po vrsti profila (direktor jedne organizacije u javnom sektoru, direktor ljudskih resursa u organizaciji u javnom sektoru, rukovodilac koji predvodi tim u organizaciji u javnom sektoru)
- pristup po vrsti potrebe (efikasnost vaših procesa ljudskih resursa, nivo posvećenosti i kompetencija vaših zaposlenih, strateško usklađivanje funkcije ljudskih resursa, uloga funkcije ljudskih resursa u programima transformacije)

Primer koji ilustruje različite funkcije kojima se može pristupiti preko početne strane sajta:



Podaci u tri spomenute oblasti (A. struktura / B. pokazatelji / C. delotvorni postupci) biće međusobno povezani zbog pretraživanja prilagođenog korisniku i pomoći u pravljenju odabira.

<p>Primer direktora ljudskih resursa koji želi da radi na strateškom usklađivanju ljudskih resursa u svojoj upravi</p>			
<p>Pitanje je: Kako mogu da ocenim usklađenost moje politike ljudskih resursa i procesa ljudskih resursa koji se koriste u mojoj upravi sa strategijom koju je definisala moja organizacija?</p>			
<p>Odgovor br. 1 iz referentnog sistema: kad su u pitanju tradicionalni procesi ljudskih resursa (plata i obuka, itd), utvrditi postupke koji mogu da poboljšaju usklađenost:</p> <ul style="list-style-type: none"> • proces upravljanja: razviti sistem uravnoteženih pokazatelja učinka ljudskih resursa, razviti sistem uravnoteženih pokazatelja ljudskih resursa • proces plata: razviti kolektivni promenjivi deo plate povezan sa kolektivnim ciljevima • proces obuke: program obuke koji obuhvata strateške smernice organa 			
<p>Odgovor br. 2 iz referentnog sistema: proveriti pokazatelje merenja učinka u vezi sa ovim aspektom</p> <p style="text-align: center;">Pokazatelj</p>	<p>Definicija</p>	<p>Stopa upotrebe u Evropi</p>	<p>Stopa relevantnosti</p>

Procenat rukovodilaca koji imaju sporazume zasnovane na učinku	Proveriti	40% Razvijen u X broju zemalja	56%
Redovna procena razlike između srednjoročnih potreba i trenutno postojećih kompetencija	Proveriti	X	X
Procenat mase plata koji se odvaja za obuku	Proveriti	X	X

Dodaci

Sadržaj

Dodatak 1: Metodologija i uzorak studije	54
Dodatak 2. Postupci i pokazatelji učinka za svaki proces u upravljanju ljudskim resursima	57
Dodatak 3: Šta se očekuje od EUPAN-a?	77
Dodatak 4: Bibliografija	79

Dodatak 1: Metodologija i uzorak studije

U septembru 2008. godine sprovedeno je kvantitativno istraživanje u 26 od 27 država članica EU na uzorku od 306 direktora ljudskih resursa i rukovodilaca u javnim upravama država članica.

Da bi se ilustrovali i otkrili novi detalji o glavnim trendovima otkrivenim proučavanjem upitnika, vođeno je devet kvalitativnih razgovora početkom oktobra 2008. godine sa ljudima koji su prethodno popunili upitnik.

Naše analize zasnivaju se na pripremnom istraživanju sprovedenom od strane Instituta za javno upravljanje i ekonomski razvoj (IGPDE) pod nazivom „Učinak ljudskih resursa“ u martu 2008.

Kvantitativno istraživanje

Istraživanje je obavljeno elektronskim putem (onlajn upitnici), a 5 učesnika odgovore je dostavilo faksom.

Slika 18. Raspodela učesnika u istraživanju po zemljama

Zemlja	Broj učesnika	%
Nemačka	8	3%
Austrija	13	4%
Belgija	5	2%
Bugarska	12	4%
Kipar	19	6%
Danska	10	3%
Španija	10	3%
Estonija	10	3%
Francuska	12	4%
Finska	4	1%

Grčka	11	4%
Mađarska	12	4%
Italija	13	4%
Irska	13	4%
Luksemburg	8	3%
Letonija	18	6%
Litvanija	20	7%
Malta	6	2%
Holandija	4	1%
Portugal	13	4%
Poljska	16	5%
Rumunija	19	6%
Republika Češka	3	1%
Švedska	11	4%
Slovačka	20	7%
Slovenija	16	5%
Ukupno	306	100%

Od 27 država članica EU, 26 je učestvovalo u istraživanju. S obzirom da trenutno nema predstavnika u EUPAN-u, Ujedinjeno Kraljevstvo nije moglo da učestvuje.

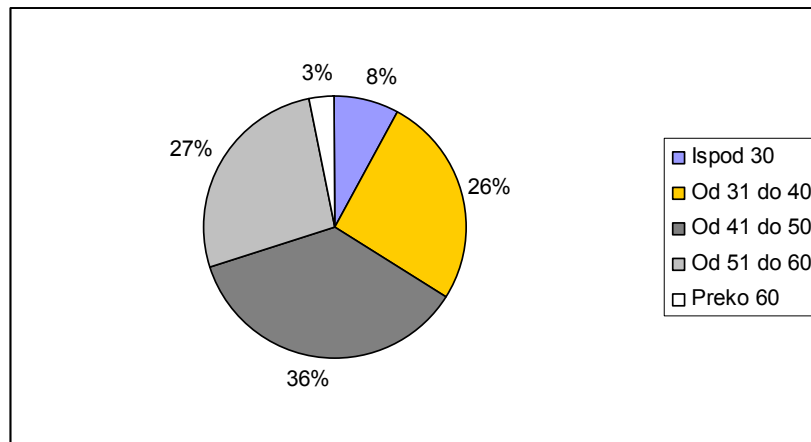
Uzorak je oformljen zahvaljujući naporima nacionalnih delegata mreže EUPAN, koji su preuzeli ulogu nacionalnih koordinatora i obezbedili kontakt podatke 30 ljudi uključenih u upravljanje ljudskim resursima na rukovodećem i operativnom nivou. Obratili smo se i Evropskoj komisiji, ali je na kraju Generalni direktorat odbio da učestvuje u istraživanju. 306 osoba od 754 prikupljena kontakta je učestvovalo u istraživanju.

Ukupan broj ispitanika sveo se na 306 i varirao između 3 i 20 za svaku zemlju. Rezultati istraživanja otkrivaju preveliku zastupljenost zemalja koje imaju manji broj stanovnika i zemalja koje su pristupile Uniji tokom proširenja 2004. i 2007. godine.

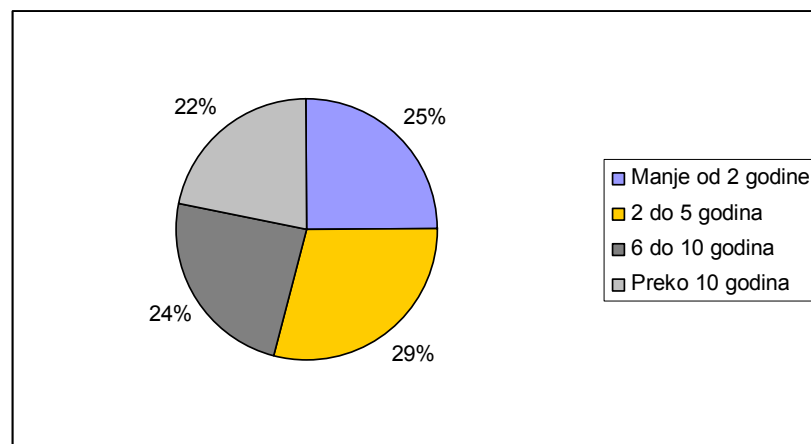
Uzorak uglavnom čine državni službenici iz centralnih i međuministarskih institucija (39% ispitanika) ili ministarskih institucija (43% ispitanika). 11% ispitanika radi u okviru decentralizovanih agencija.

Izvesna raznolikost može se uočiti u pogledu starosti i dužine radnog staža ljudi koji su učestvovali u istraživanju.

Slika 19. Starost učesnika istraživanja



Slika 20. Broj godina provedenih na trenutnom radnom mestu



Izvor: Upitnik kuće Ernst & Young, broj ispitanika: 306

Rezultati istraživanja predstavljeni su brojem odgovora ili procentom. Broj ispitanika je sistematično prikazan ispod svakog dijagrama.

Najzad, upitnik nam je takođe omogućio da prikupimo informacije putem otvorenih pitanja.

Detaljna kvalitativna analiza

Da bi se detaljnije analizirali određeni trendovi, vođeni su kvalitativni razgovori tokom prve dve nedelje oktobra 2008. godine sa onim ljudima koji su se tokom kvantitativnog istraživanja složili da kasnije budu kontaktirani. Takvi dodatni razgovori su održani u sledećim zemljama: Nemačkoj, Danskoj, Španiji, Francuskoj, Italiji, Holandiji, Poljskoj, Republici Češkoj i Švedskoj.

Kvalitativni razgovori su obrađeni u vidu citata uz navođenje imena zemlje i organa u kome intervjuisana osoba radi. Pored toga, dve studije o ljudskim resursima sprovedene

2007. godine su takođene iskorišćene tokom izrade ovog izveštaja: pripremna studija²⁰ IGPDE i Barometar ljudskih resursa (*Baromètre de la fonction RH*)²¹.

Dodatak 2. Postupci i pokazatelji učinka za svaki proces u upravljanju ljudskim resursima

Za svaki proces u upravljanju ljudskih resursa proučavan tokom istraživanja dat je rezime ključnih rezultata u vezi sa praksama merenja učinka i pokazateljima. Rezultati obuhvataju sveukupne stope upotrebe i relevantnosti, te porede napredak u zemljama kada se odgovori slivaju s različitih strana.

Smernice

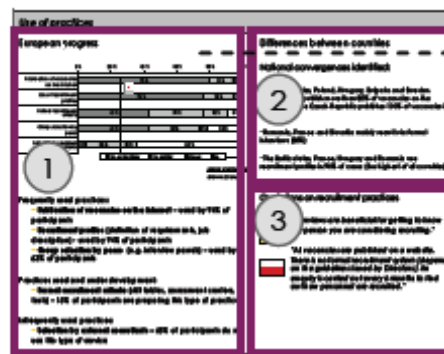
Svaki proces ljudskih resursa deli se na 2 dela:

Prvi deo predstavlja neke **postupke učinka** povezane sa proučavanim procesom ljudskih resursa. Nivo korišćenja svakog postupka je izložen za sveukupni uzorak, a u relevantnim slučajevima pažnja se posvećuje određenim zemljama.

Drugi deo ispituje **korišćenje i relevantnost pokazatelja merenja učinka**.

Prvi deo. Postupci

Part 1. Practices

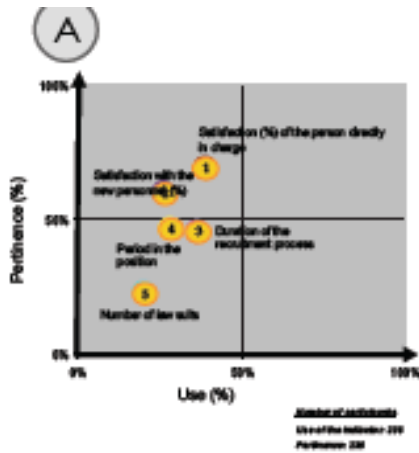
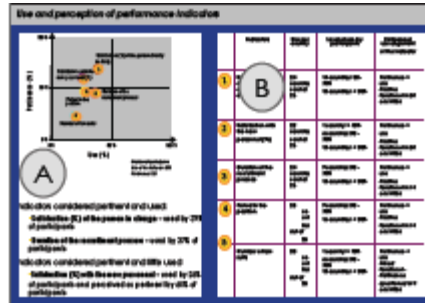


- 1 – nivo korišćenja za sveukupni uzorak: rezultati i komentari
- 2 – usredsređivanje na neke zemlje kada se postupak uobičajeno koristi
- 3 – citiranje nekih ispitanika u vezi sa procesom ljudskih resursa

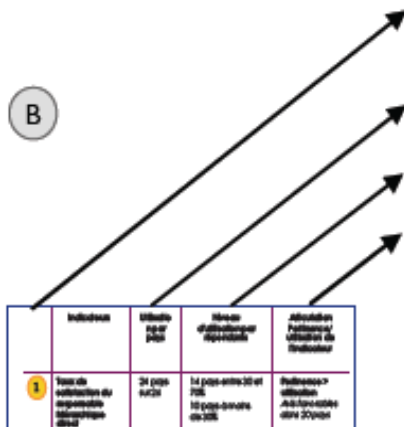
²⁰ IGPDE, studija „Učinak ljudskih resursa“, Odeljenje za istraživanje, proučavanje i nadzor Instituta za javno upravljanje i ekonomski razvoj, Pariz, mart 2008.

²¹ Studija koju su sačinili kuća Ernst & Young, Cap Gemini zajedno sa Adhésion Group, La Tribune i AEF-om. http://www.ey-avocats.com/global/content.nsf/France_Tax/observatoire-directions-RH-services

Drugi deo. Pokazatelji



Matrica pokazatelja merenja učinka. Svaki pokazatelj se stavlja u matricu na osnovu svoje stope korišćenja (horizontalno) i stope relevantnosti (vertikalno).

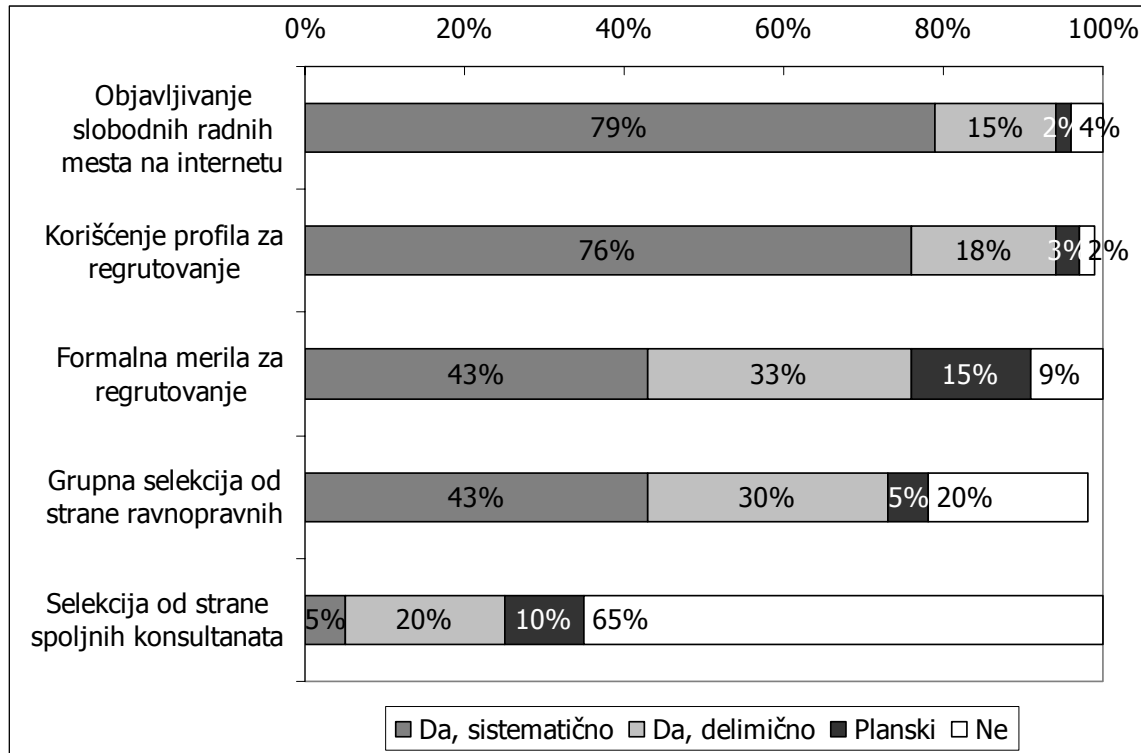


Oznaka pokazatelja na matrici s leve strane
 Broj zemalja u kojima bar jedna osoba koristi pokazatelj
 Stopa korišćenja po zemljama
 Poređenje stope korišćenja i stope relevantnosti
 - kada je važnost veća od upotrebe (>): prilika da se pokazatelj više razvije;
 - kada je važnost jednaka upotrebi (=): usklađenost, i možda prilika da se razvije pokazatelj u upravama koje ga ne koriste;
 - kada je važnost manja od upotrebe (<): treba preispitati pokazatelj – dalje istraživanje je potrebno da bi se razumeli razlozi.

Regrutovanje

Korišćenje postupaka

Evropski napredak



Broj učesnika: između 229 i 235

Često korišćeni postupci:

- **objavljivanje slobodnih radnih mesta na internetu** – koristi 94% učesnika
- **profili za regrutovanje** (definisanje zahteva, opis posla) – koristi 94% učesnika
- **grupna selekcija od strane ravnopravnih** (npr. komisije za vođenje razgovora) – koristi 63% učesnika

Postupci koji se koriste i u razvoju su:

- **formalna merila za regrutovanje** (okviri kompetencija, centri za procenu /asesment centri/, testovi) – 15% učesnika priprema ovu vrstu prakse

Retko korišćeni postupci:

- **selekcija od strane spoljnih konsultanata** – 65% učesnika ne koristi ovu vrstu usluge

Razlike između zemalja

Utvrđene nacionalne konvergencije:

- Baltičke države, Poljska, Mađarska, Bugarska i Švedska sistematično oglašavaju više od 85% slobodnih radnih mesta na internetu, a Republika Češka oglašava 100% radnih mesta na taj način.
- Rumunija, Francuska i Slovačka uglavnom regrutuju putem formalnih razgovora (85%).
- Baltičke države, Francuska, Mađarska i Rumunija koriste profile za regrutovanje u 90% slučajeva (najviše od svih zemalja).

Citati na temu postupaka regrutovanja

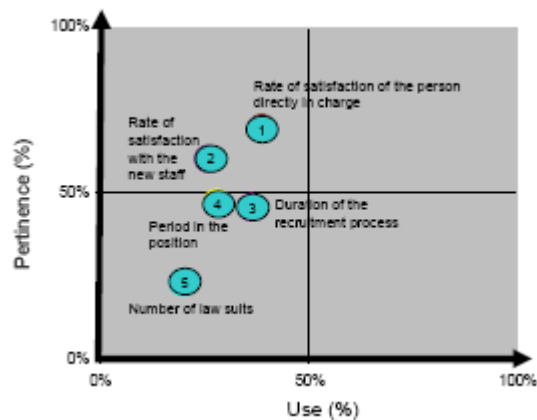


„Razgovori su korisni radi upoznavanja osobe o čijem regrutovanju razmišljate.“



„Sva slobodna radna mesta se oglašavaju na jednom internet sajtu. Ne postoji formalni sistem za regrutovanje (zavisi od smernica koje postavljaju direktori). Svakih 6 meseci sprovodi se istraživanje da se utvrdi kako se kadrovi regrutuju.“

Korišćenje i percepcija pokazatelja učinka



Broj učesnika

Korišćenje pokazatelja: 238

Važnost: 235

Pokazatelji koji se smatraju važnim i koriste se:

- **zadovoljstvo (%) direktno nadređene osobe** – koristi 39% učesnika
- **trajanje procesa regrutovanja** – koristi 37% učesnika

Pokazatelji koji se smatraju važnim i malo se koriste:

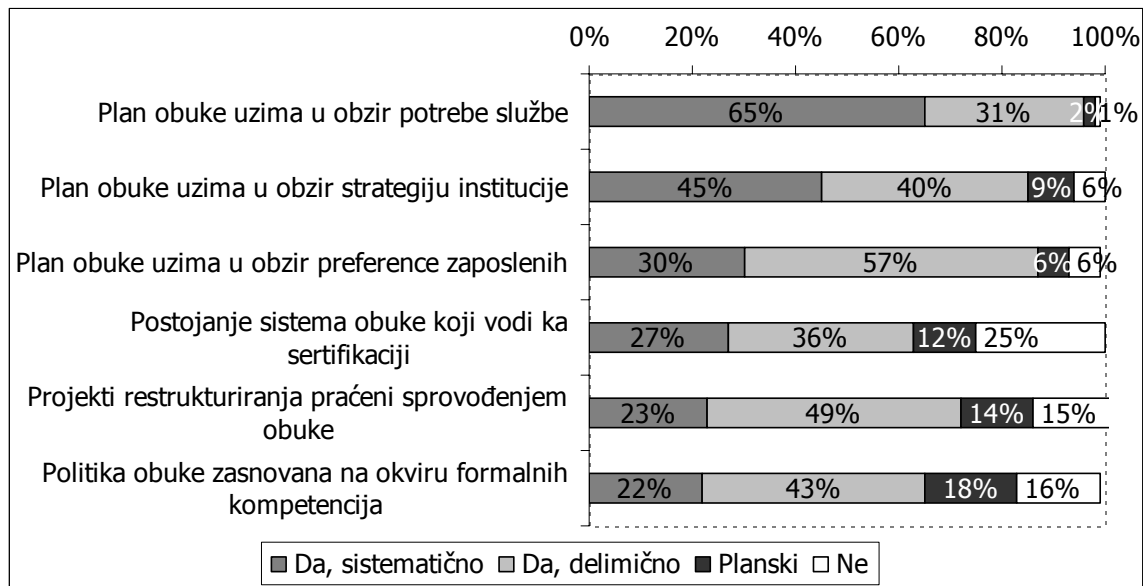
- **zadovoljstvo (%) novozaposlenima** – koristi 26% učesnika a važnim doživljava 60% učesnika

	Pokazatelji	Korišćenje po zemljama	Nivo upotrebe od strane učesnika	Odnos važnosti i korišćenja za pokazatelj
①	Stopa zadovoljstva direktno nadređene osobe	24 od 26 zemalja	14 zemalja: 30-70% 10 zemalja: <30%	Važnost > korišćenje Pozitivne povratne informacije u 20 zemalja
②	Stopa zadovoljstva novozaposlenima	22 od 26 zemalja	1 zemlja: >70% 6 zemalja: 30-70% 15 zemalja: <30%	Važnost > korišćenje Pozitivne povratne informacije u 20 zemalja
③	Trajanje procesa regrutovanja	24 od 26 zemalja	9 zemalja: 30-70% 15 zemalja: <30%	Važnost > korišćenje Pozitivne povratne informacije u 14 zemalja
④	Period proveden na radnom mestu	25 od 26 zemalja	9 zemalja: 30-70% 16 zemalja: <30%	Važnost > korišćenje Pozitivne povratne informacije u 14 zemalja
⑤	Broj žalbi	20 od 26 zemalja	1 zemlja: >70% 6 zemalja: 30-70% 13 zemalja: <30%	Važnost < korišćenje Mešovite povratne informacije – važnost dovedena u pitanje u 9 zemalja

Stručno usavršavanje

Korišćenje postupaka

Evropski napredak



Broj učesnika: između 256 i 266

Često korišćeni postupci:

- **plan obuke uzima u obzir potrebe službe** – koristi 96% učesnika
- **plan obuke uzima u obzir strategiju institucije** – koristi 85% učesnika
- **plan obuke uzima u obzir preference zaposlenih** – koristi 87% učesnika

Retko korišćeni postupci koji su u razvoju:

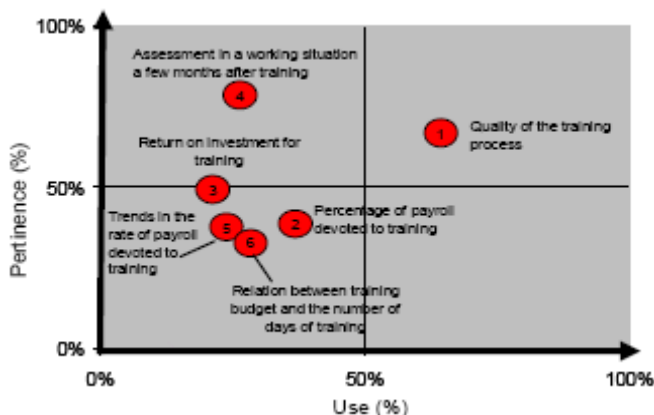
- **projekti reforme i/ili restrukturiranja praćeni sprovođenjem obuke** – u razvoju u 14% slučajeva, odsutni u 15% slučajeva
- **politika obuke zasnovana na formalnim merilima i referencama** – u razvoju u 18% slučajeva
- **sistem obuke koji vodi ka sertifikaciji** – odsutan u 25% slučajeva

Razlike između zemalja

Utvrđene nacionalne konvergencije:

- Nemačka, Austrija, Danska i Holandija: bar 90% učesnika uzima u obzir preference zaposlenih.
- Rumunija, Slovačka, baltičke države i Francuska: planovi obuke uzimaju u obzir strategiju institucije kod bar 80% učesnika

Korišćenje i percepcija pokazatelja učinka



Broj učesnika
Korišćenje pokazatelja: 201
Važnost: 188

Pokazatelji koji se smatraju važnim i koriste se:

- **kvalitet obuke** – koristi 66% učesnika, a važnom je smatra 66%

Pokazatelji koji se smatraju važnim i malo se koriste:

- **ocenjivanje u radnoj situaciji nekoliko meseci posle obuke** – koristi 31% učesnika, a važnim ga smatra 79%
- **odnos prihoda i novca uloženog u obuke** – koristi ga 23% učesnika, a važnim ga smatra 50% učesnika

Pokazatelji koji se smatraju malo važnim i malo se koriste:

- **promene u procentu troškova za zaposlene koji se odvajaju za obuku** – koristi 23% učesnika

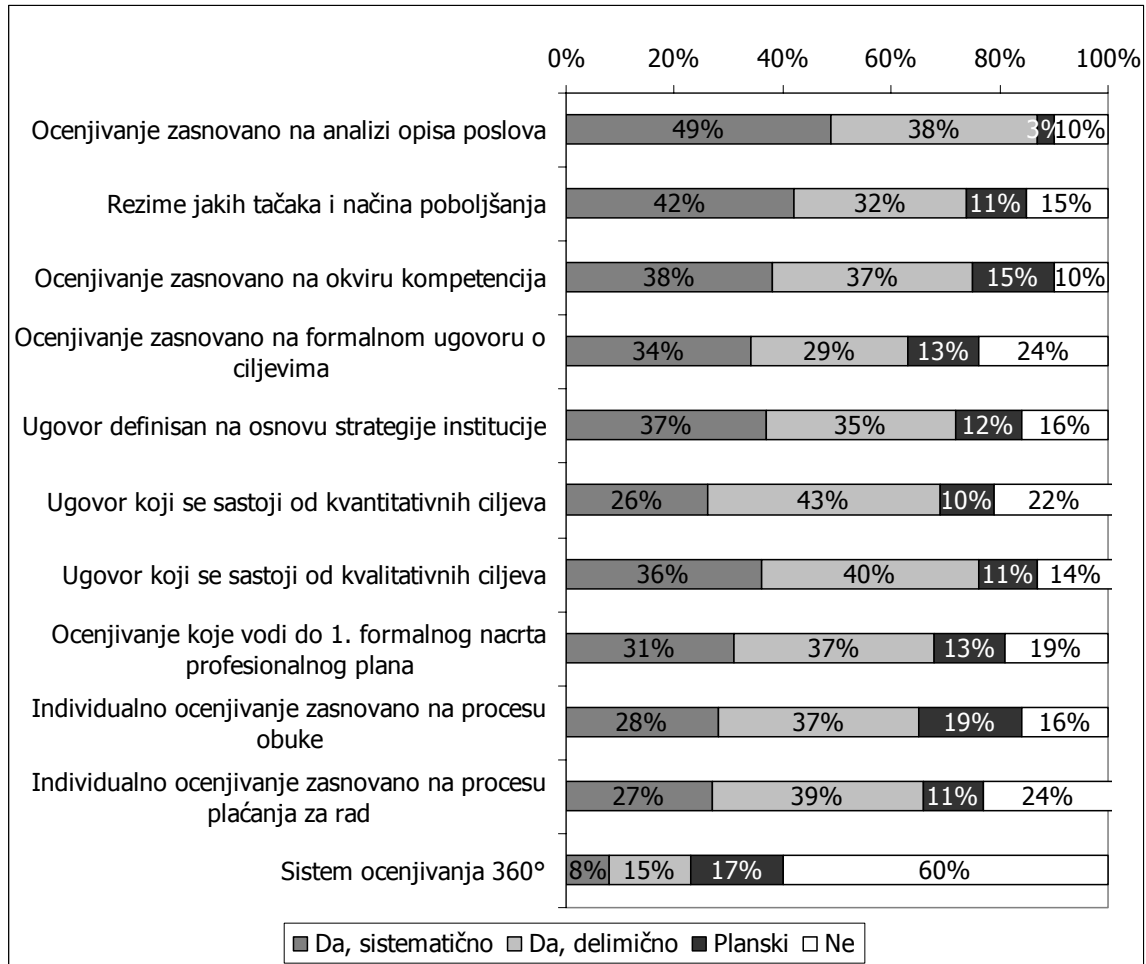
	Pokazatelji	Korišćenje po zemljama	Nivo upotrebe od strane učesnika	Odnos važnosti i korišćenja za pokazatelj
①	Kvalitet procesa obuke	26 od 26 zemalja	4 zemlje: >70% 19 zemalja: 30-70% 3 zemlje: <30%	Važnost = korišćenje Povratne informacije variraju
②	Procenat mase plata koji se odvaja za obuku	25 od 26 zemalja	3 zemlje: >70% 8 zemalja: 30-70%	Važnost = korišćenje Povratne informacije variraju u i među zemljama

			14 zemalja: <30%	
③	Odnos prihoda i novca uloženog u obuke	21 od 26 zemalja	6 zemalja: 30-70% 15 zemalja: <30%	Važnost > korišćenje
④	Ocenjivanje u radnoj situaciji nekoliko meseci posle obuke	24 od 26 zemalja	5 zemalja: 30-70% 19 zemalja: <30%	Važnost > korišćenje Ovaj pokazatelj se smatra važnim, ali se ne koristi u meri u kojoj se smatra važnim u 23 zemlje
⑤	Trendovi u stopi mase plata koja se odvoja za obuku	20 od 26 zemalja	9 zemalja: 30-70% 11 zemalja: <30%	Važnost > korišćenje
⑥	Odnos između budžeta za obuke i broja dana obuke	24 od 26 zemalja	10 zemalja: 30-70% 14 zemalja: <30%	Važnost = korišćenje

Individualno ocenjivanje

Korišćenje postupaka

Evropski napredak



Broj učesnika: između 188 i 238

Često korišćeni postupci:

- **ocenjivanje zasnovano na analizi opisa poslova** – koristi 87% učesnika
- **ugovor o ciljevima koji se sastoji od kvalitativnih ciljeva** – koristi 76% učesnika
- **ocenjivanje zasnovano na okviru kompetencija** – koristi 75% učesnika

Retko korišćeni postupci:

- **sistem ocenjivanja 360° (tj. ocenjivanje koje vrše pretpostavljeni, zaposleni kojima je ocenjivani pretpostavljeni i kolege)** – 60% učesnika ne koristi ovu praksu

Razlike između zemalja:

Utvrđene nacionalne konvergencije:

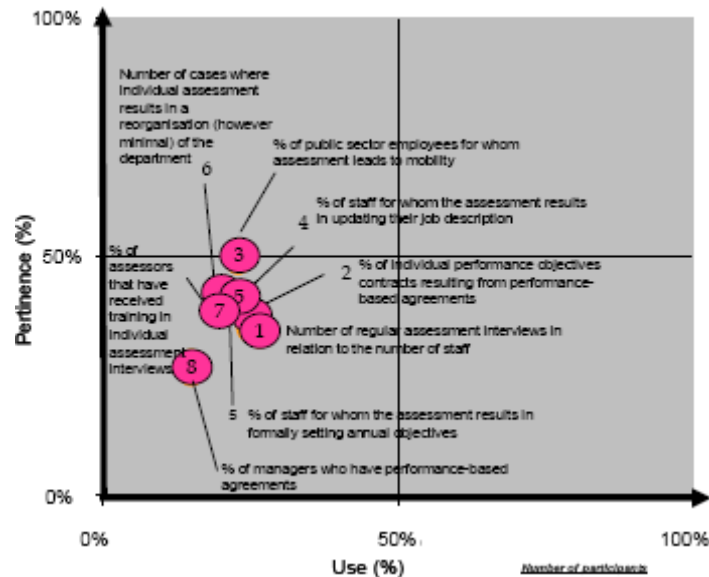
- individualno ocenjivanje zasnovano na analizi opisa poslova je popularna praksa u zemljama kao što su Mađarska, Letonija, Litvanija, Poljska, Rumunija i Slovenija, gde 100% učesnika koristi ovu praksu. Ova praksa se često koristi i u drugim zemljama kao što su Slovačka i Francuska, ali u manjem stepenu – 93%, odnosno 91% učesnika u ovim zemljama koristi ovaj proces.

Citati na temu postupaka individualnog ocenjivanja



„Nakon godišnjeg ocenjivanja izrađujemo plan razvoja sa svakim zaposlenim na jednogodišnjoj, petogodišnjoj ili desetogodišnjoj osnovi. Potom se nekoliko pokazatelja podiže na nivo Vlade.“

Korišćenje i percepcija pokazatelja učinka



Broj učesnika

Korišćenje pokazatelja: 201

Važnost: 188

Pokazatelji koji se smatraju važnim i malo se koriste:

- **broj redovnih razgovora o ocenjivanju u odnosu na broj zaposlenih** – koristi 26% učesnika
- **% sklopljenih ugovora o individualnim ciljevima** – koristi 25% učesnika
- **% zaposlenih za koje ocenjivanje vodi do programa mobilnosti** – koristi 23% učesnika

Pokazatelji koji se smatraju malo važnim i malo se koriste:

- **% direktora koji su dobili zvaničan dokument o zadacima** – koristi 15% učesnika, a važnim ga smatra samo 27% učesnika.

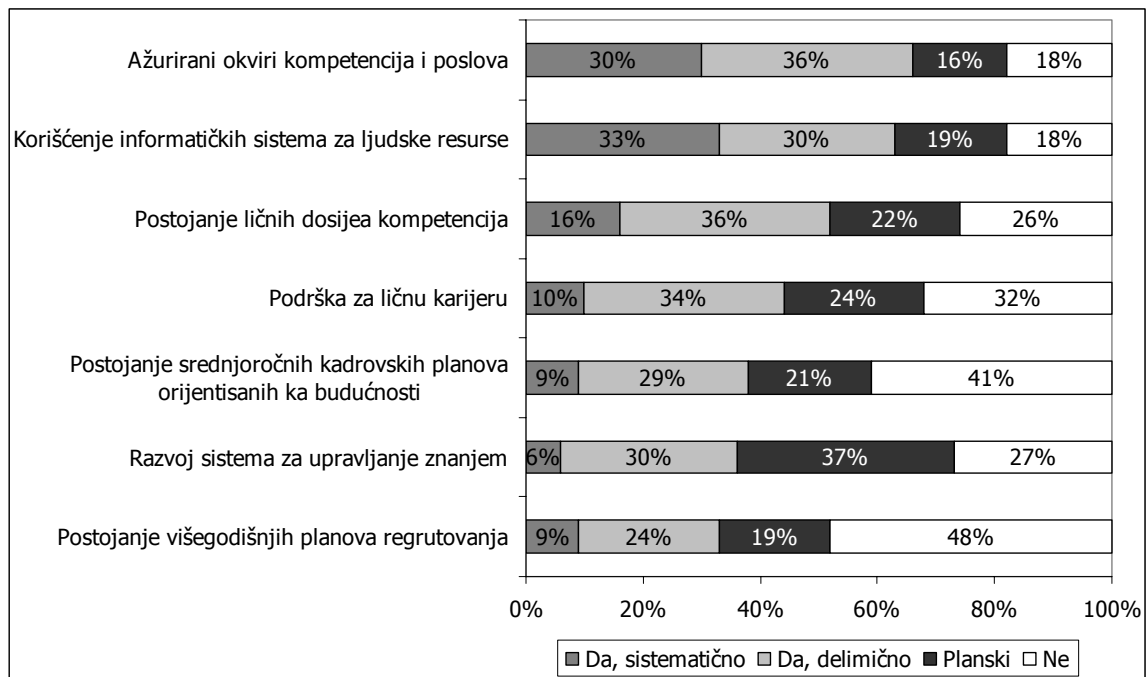
	Pokazatelji	Korišćenje po zemljama	Nivo upotrebe od strane učesnika	Odnos važnosti i korišćenja za pokazatelj
①	Broj redovnih razgovora o ocenjivanju u odnosu na broj zaposlenih	22 od 26 zemalja	6 zemalja: 30-70% 16 zemalja: <30%	Važnost > korišćenje Ovaj pokazatelj se smatra važnim, ali se ne koristi u meri u kojoj se smatra važnim u 12 zemalja
②	% ugovora o individualnim ciljevima koji proističu iz sporazuma zasnovanih na učinku	21 od 26 zemalja	5 zemalja: 30-70% 16 zemalja: <30%	Važnost < korišćenje Mešovite povratne informacije
③	% zaposlenih u javnom sektoru za koje ocenjivanje vodi do mobilnosti	18 od 26 zemalja	4 zemlje: 30-70% 14 zemalja: <30%	Važnost > korišćenje Ovaj pokazatelj se smatra važnim, ali se ne koristi u meri u kojoj se smatra važnim u 18 zemalja
④	% zaposlenih za koje ocenjivanje dovodi do ažuriranja njihovih opisa poslova	20 od 26 zemalja	1 zemlja: 30-70% 19 zemalja: <30%	Važnost > korišćenje Ovaj pokazatelj se smatra važnim, ali se ne koristi u meri u kojoj se smatra važnim u 16 zemalja
⑤	% zaposlenih za koje ocenjivanje dovodi do formalnog postavljanja godišnjih ciljeva	18 od 26 zemalja	18 zemalja: <30%	Važnost > korišćenje Ovaj pokazatelj se smatra važnim, ali se ne koristi u meri u kojoj se smatra važnim u 19 zemalja
⑥	Broj slučajeva gde individualno ocenjivanje dovodi do reorganizacije odeljenja (ma kako male)	16 od 26 zemalja	4 zemlje: 30-70% 12 zemalja: <30%	Važnost > korišćenje Ovaj pokazatelj se smatra važnim, ali se ne koristi u meri u kojoj se smatra važnim u 18 zemalja
⑦	% ocenjivača koji su prošli obuku za vođenje	17 od 26 zemalja	2 zemlje: 30-70%	Važnost > korišćenje Ovaj pokazatelj se

	razgovora o individualnom ocenjivanju		15 zemalja: <30%	smatra važnim, ali se ne koristi u meri u kojoj se smatra važnim u 15 zemalja
Ⓢ	Procenat rukovodilaca koji imaju sporazume zasnovane na učinku	15 od 26 zemalja	15 zemalja: <30%	Važnost = korišćenje Mešovite povratne informacije

Upravljanje kompetencijama i karijerom

Korišćenje postupaka

Evropski napredak



Broj učesnika: između 226 i 235

Često korišćeni postupci:

- **ažurirani okviri kompetencija i poslova** – koristi 66% učesnika
- **korišćenje informatičkih sistema za ljudske resurse** – koristi 63% učesnika

Postupci koji se razvijaju su:

- **svi postupci imaju značajnu stopu razvoja**
- **posebno „razvoj sistema za upravljanje znanjem“** – planira ga 37% učesnika

Postupci čije korišćenje varira:

- **podrška za ličnu karijeru** – planira je 24% učesnika

Retko korišćeni postupci:

- **postojanje višegodišnjih planova regrutovanja** – 48% učesnika ne koristi ovaj postupak
- **postojanje srednjoročnih kadrovskih planova orijentisanih ka budućnosti** – 41% učesnika ne koristi ovaj postupak

Razlike između zemalja

Utvrđene nacionalne konvergencije:

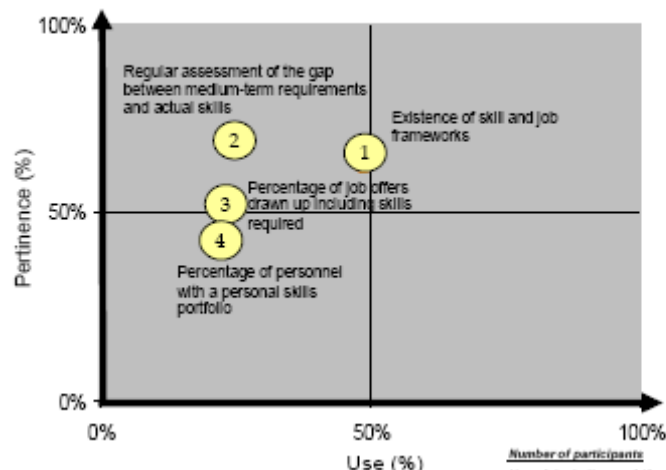
- korišćenje informatičkih sistema za ljudske resurse je često u zemljama kao što su Italija, Austrija i Litvanija, koje su na čelu sa 100%, 91%, odnosno 80% učesnika koji koriste ove sisteme;
- ažuriranje okvira kompetencija i poslova je čest postupak u zemljama kao što su Irska, Francuska i Letonija, gde 91%, 90%, odnosno 87% učesnika koristi ovu praksu.

Citati na temu postupaka upravljanja kompetencijama i karijerom



„Problem u vezi sa upravljanjem kadrovima, zapošljavanjem i veštinama orijentisanim ka budućnosti jeste što vlade organizuju velike projekte koji u potpunosti modifikuju kadrovske zahteve. Zbog toga uprava mora stalno da menja svoje planove i da preispituje privremeno upravljanje u kratkim periodima.“

Korišćenje i percepcija pokazatelja učinka



Broj učesnika

Korišćenje pokazatelja: 213

Važnost: 207

Pokazatelji koji se smatraju važnim i koriste se:

- **postojanje okvira kompetencija i poslova** – koristi 49% učesnika

Pokazatelji koji se smatraju važnim i malo se koriste:

- **redovna procena odstupanja između srednjoročnih zahteva i trenutno postojećih kompetencija** – koristi 24% učesnika

- **% ponuda za posao sačinjenih tako da sadrže zahtevane kompetencije** – koristi 23% učesnika

Pokazatelji koji se smatraju malo važnim i malo se koriste:

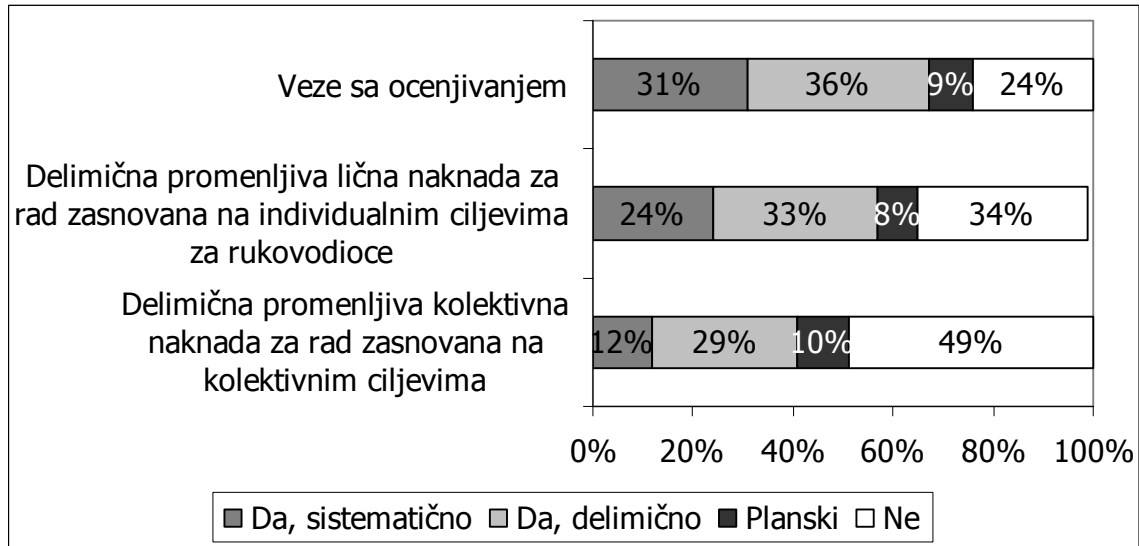
- **% zaposlenih sa ličnim dosijeom kompetencija** – koristi 23% učesnika, a važnim ga smatra samo 43% učesnika.

	Pokazatelji	Korišćenje po zemljama	Nivo upotrebe od strane učesnika	Odnos važnosti i korišćenja za pokazatelj
①	Postojanje okvira kompetencija i poslova	25 od 26 zemalja	14 zemalja: 30-70% 12 zemalja: <30%	Važnost > korišćenje Povratne informacije variraju za važnost
②	Redovna procena razlike između srednjoročnih zahteva i trenutno postojećih kompetencija	21 od 26 zemalja	5 zemalja: 30-70% 16 zemalja: <30%	Važnost > korišćenje Ovaj pokazatelj se smatra važnim, ali se ne koristi u meri u kojoj se smatra važnim u 19 zemalja
③	Procenat ponuda za posao sačinjenih tako da sadrže zahtevane kompetencije	19 od 26 zemalja	2 zemlje: 30-70% 17 zemalja: <30%	Važnost > korišćenje
④	Procenat zaposlenih sa ličnim dosijeom kompetencija	18 od 26 zemalja	5 zemalja: 30-70% 13 zemalja: <30%	Važnost > korišćenje

Naknada za rad

Korišćenje postupaka

Evropski napredak



Broj učesnika: između 238 i 246

Često korišćeni postupci:

- **veze sa ocenjivanjem** – koristi 67% učesnika
- **delimična promenljiva lična naknada za rad zasnovana na individualnim ciljevima za rukovodioce** – koristi 57% učesnika

Retko korišćeni postupci:

- **delimična promenljiva kolektivna naknada za rad zasnovana na kolektivnim ciljevima** – 49% učesnika ne koristi ovaj postupak

Razlike između zemalja

Utvrđene nacionalne konvergencije:

- Irska (100%), Litvanija (94%) i Letonija (93%) su zemlje koje najviše koriste promenljivu naknadu za rad zasnovanu na ocenjivanju;
- delimična promenljiva lična naknada za rad zasnovana na individualnim ciljevima za rukovodioce je najpopularnija u Danskoj (100%), Sloveniji (92%) i Bugarskoj (87%).

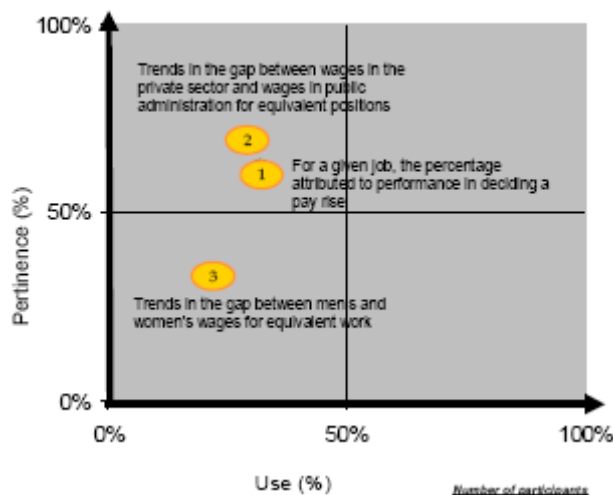
Citati na temu postupaka u obračunu naknade za rad



„Jedan od glavnih rizika u pogledu naknade za rad jeste korišćenje kadrovskih politika sa različitim nivoom naknade u 16 saveznih država. To bi uvećalo intenzitet takmičenja u smislu pridobijanja talentovanih

pojedinaca: najbogatije zemlje bi sistematično dobijale ovu bitku. Međutim, trenutno ne postoji dokaz za postojanje ovog fenomena.“

Korišćenje i percepcija pokazatelja učinka



Broj učesnika

Korišćenje pokazatelja: 217

Važnost: 205

Pokazatelji koji se smatraju važnim i malo se koriste:

- **% dodeljen učinku u odlučivanju o povišici** – koristi 32% učesnika
- **promene u odstupanju između plata u privatnom sektoru i plata u upravi za ekvivalentna radna mesta** – koristi 29% učesnika

Pokazatelji koji se smatraju malo važnim i malo se koriste:

- **promene u odstupanju između plata muškaraca i žena za ekvivalentna radna mesta** – koristi 21% učesnika

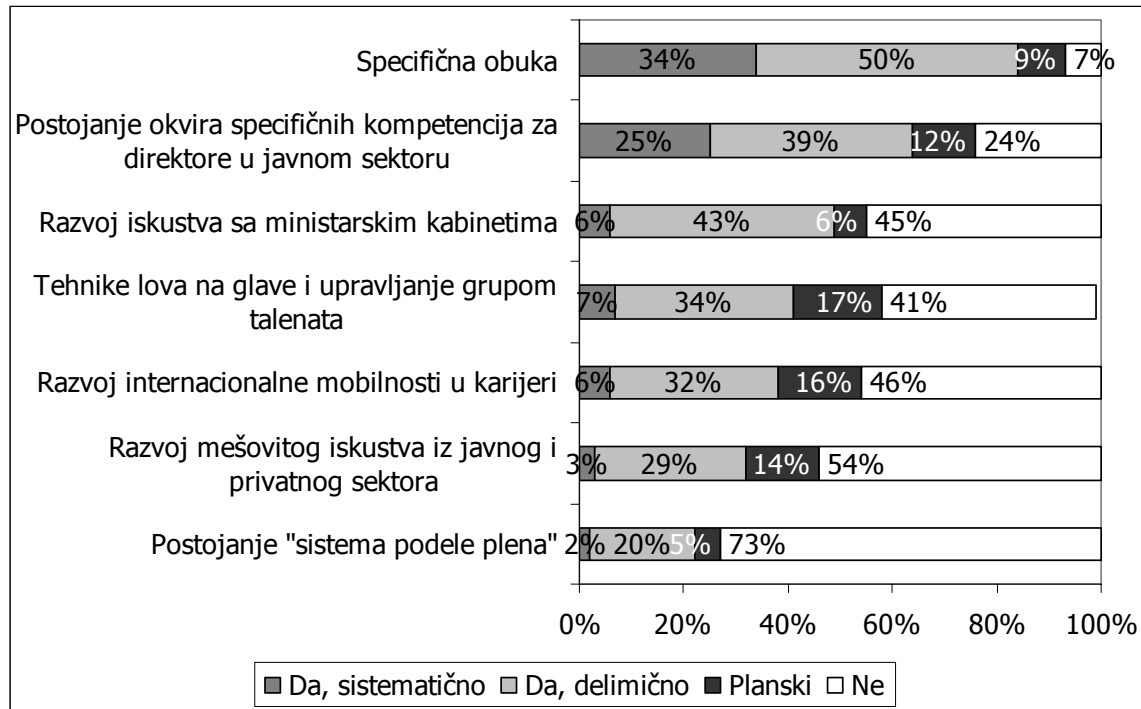
	Pokazatelji	Korišćenje po zemljama	Nivo upotrebe od strane učesnika	Odnos važnosti i korišćenja za pokazatelj
①	Za dati posao, procenat dodeljen učinku u odlučivanju o povišici	16 od 26 zemalja	8 zemalja: 30-70% 8 zemalja: <30%	Važnost > korišćenje Ovaj pokazatelj se smatra važnim, ali se ne koristi u meri u kojoj se smatra važnim u 10 zemalja
②	Trendovi u razlici između plata u privatnom	21 od 26 zemalja	11 zemalja: 30-70%	Važnost > korišćenje

	sektoru i plata u javnoj upravi za ekvivalentna radna mesta		11 zemalja: <30%	
③	Trendovi u razlici između plata žena i muškaraca za ekvivalentna radna mesta	19 od 26 zemalja	5 zemalja: 30-70% 14 zemalja: <30%	Važnost > korišćenje 7 zemalja nisu preispitale ovaj element Ovaj pokazatelj se smatra važnim, ali se ne koristi u meri u kojoj se smatra važnim u 8 zemalja

Upravljanje visokim državnim službenicima

Korišćenje postupaka

Evropski napredak



Broj učesnika: između 187 i 229

Često korišćeni postupci:

- **specifična obuka** – koristi 84% učesnika
- **postojanje okvira kompetencija za direktore u javnom sektoru** – koristi 64% učesnika

Postupci koji se razvijaju su:

- **tehnike lova na glave i upravljanje grupom talenata** – 17% učesnika razvija ovu praksu
- **razvoj internacionalne mobilnosti u karijeri** – 16% učesnika razvija ovu praksu

Retko korišćeni postupci:

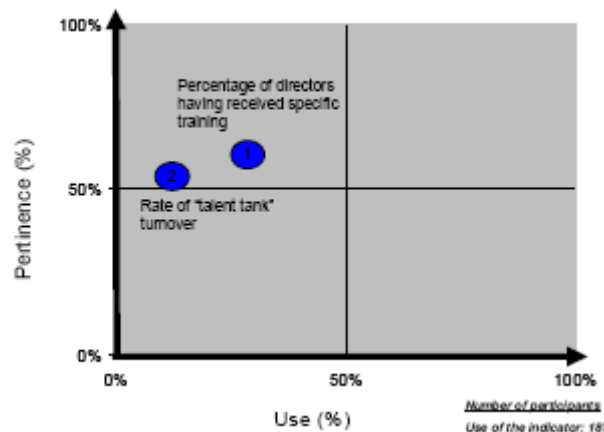
- **sistem podele plena** – 73% učesnika ga ne koristi (visoka stopa odgovora „ne“, moguće zbog nedostatka znanja o ovom postupku)
- **razvoj mešovitog iskustva iz javnog i privatnog sektora** – 54% učesnika ne koristi ovaj postupak

Razlike između zemalja

Utvrđene nacionalne konvergencije:

- Nemačka i Austrija: tehnike lova na glave (skoro 75% učesnika koristi ovaj postupak);
- 65% učesnika u Irskoj, Austriji i Nemačkoj razvijaju internacionalnu mobilnost u karijerama u javnom sektoru;
- mešovito iskustvo iz javnog i privatnog sektora je najčešće u Letoniji (40% pozitivnih odgovora).

Korišćenje i percepcija pokazatelja učinka



Broj učesnika
Korišćenje pokazatelja: 187
Važnost: 179

65% učesnika nema pokazatelje za ovaj proces

Pokazatelji koji se koriste, a smatraju ih važnim i malo korišćenim:

- **% direktora koji prolaze specifičnu obuku** – koristi 29% učesnika, a važnim ga smatra 61% učesnika

Pokazatelji koji se smatraju važnim i malo se koriste:

- **fluktuacija grupe talenata** – malo korišćen pokazatelj (12%), ali se smatra važnim (54%)

	Pokazatelji	Korišćenje po zemljama	Nivo upotrebe od strane učesnika	Odnos važnosti i korišćenja za pokazatelj
①	Procenat direktora koji su pohađali	14 od 23 zemlje	4 zemlje: 30-70%	Važnost > korišćenje Ovaj pokazatelj se smatra

	specifičnu obuku		11 zemalja: <30%	važnim, ali se ne koristi u meri u kojoj se smatra važnim u 23 zemlje
②	Stopa fluktuacije „grupe talenata“	14 od 26 zemalja	9 zemalja: 30-70% 5 zemalja: <30%	Važnost > korišćenje Ovaj pokazatelj se smatra važnim, ali se ne koristi u meri u kojoj se smatra važnim u 23 zemlje

Dodatak 3: Šta se očekuje od EUPAN-a?

Tokom ovog istraživanja učesnici su zamoljeni da spomenu o kojim temama bi voleli da razgovaraju putem EUPAN-a. Rukovodioci za ljudske resurse bi voleli da EUPAN obezbedi forum za razgovor u istoj meri kao i da pruži kadrovske procese ili instrumente.

Teme za razgovor koje su ispitanici predložili obuhvataju:

Problemi

- predviđanje uticaja demografskih promena na ljudske resurse
- upravljanje penzionisanjem državnih službenika
- borba protiv diskriminacije
- žene na najvišim rukovodećim mestima
- jednakost polova.

Plata

- sistemi plata (uopšteno)
- upravljanje platama u svetlu razlike između javnog i privatnog sektora
- povećanje plata u skladu sa hijerarhijom
- nagrađivanje učinka.

Regrutovanje

- regrutovanje (uopšteno)
- organizovanje regrutovanja (centralno, decentralizovano, itd)
- prekogranično regrutovanje
- načini za integrisanje zaposlenih iz zemalja van države koja zapošljava.

Upravljanje rukovodiocima

- mobilnost rukovodilaca između ministarstava

- obuka rukovodilaca.

Upravljanje kompetencijama

- upravljanje kompetencijama (uopšteno)
- upravljanje karijerom (uopšteno)
- odnosi između stručnjaka

- nepristrasnost u upravljanju karijerom
- priznavanje kvalifikacija/kompetencija.

Obuka

- obuka (uopšteno)
- stalno stručno usavršavanje
- obuka pre započinjanja rada na radnom mestu
- ocenjivanje programa obuke i njihove efikasnosti
- evropski programi stručnog usavršavanja za promovisanje mobilnosti.

Ocenjivanje

- individualno ocenjivanje
- ocenjivanje učinka na radnom mestu
- ocenjivanje motivacije.

Instrumenti

- instrumenti ljudskih resursa (uopšteno)
- strateški instrumenti
- pokazatelji koji mogu da se primene na ljudske resurse
- korišćenje kompjuterskih alatki u upravljanju ljudskim resursima.

Interdisciplinarne teme

- dugotrajni postupci u državama članicama Evropske unije
- kvalitet industrijskih odnosa
- prepoznavanje značaja porodičnih pitanja (porodiljsko odsustvo oca ili majke, studije, itd)
- nezavisnost državne službe od politike
- upravljanje promenama u kontekstu modernizacije
- razvijanje sistema podsticaja

- upravljanje znanjem
- integrisanje postupaka upravljanja putem ciljeva: posebno sistemi za isplatu bonusa zaposlenima
- odnos između strategije organizacije i ljudskih resursa
- status državne službe
- sigurnost nasuprot fleksibilnosti
- organizacija ljudskih resursa
- pojednostavljivanje procedura državne službe.

Dodatak 4: Bibliografija

Publikacije i članci

Armstrong Michael, "A Handbook of Human Resource Management Practice", 10th edition, Kogan Page, 2006.

CHATY Lionel, "L'administration face au management", Paris, L'Harmattan, 1997.

Koch, M.J. and R. Gunther Mc Grath, "Improving labor productivity: human resource management policies do matter", Strategic Management Journal, vol. 17, p. 335-354, USA, Wiley, 1996.

Anne Ketelaar, "Improving Public Sector Performance Management in Reforming Democratizers", Newsletter DAIdeas, 2007.

Louart, P., "Enjeux et mesures d'une GRH performante", in A-M. Fericelli and B. Sire (dir.), Performances et ressources humaines, Paris, Economica, 1996.

Randall S. Schuler & Susan E. Jackson, "Linking competitive strategies with human resource management practices", Academy of Management Executives, vol. 1, no. 3, p. 207-219, University of New York, 1987.

Ulrich, D. Human Resource Champions. "The next agenda for adding value and delivering results", Harvard Business School Press Boston, 1996.

Izveštaji

Agence régionale d'Hospitalisation Ile de France - DRASS Ile de France, "Attractivité et fidélisation des professionnels paramédicaux dans les structures sanitaires et médico-sociales", 2008.

Cap Gemini – Ernst & Young, "Baromètre de la fonction DGRH" (Human Resources Barometer), Paris 2007.

European Institute of Public Administration, directed by Demmke Christoph, "Are civil servants different because they are civil servants?" Maastricht, 2005.

IGPDE, "La performance des fonctions 'ressources humaines'", Research, Survey and Intelligence Department of the Institute for Public Management and Economic Development (IGPDE), Paris, March 2008.

Institut de l'entreprise, directed by François Kruger, "La gestion des ressources humaines publiques à l'heure de la performance", Paris, 2002.

OECD, Human Resources Management Working Party, "Trends in human resources management policies in OECD Countries. An analysis of the results of the OECD survey on strategic human resources management." Working Party meeting, 7-8 October, 2004.

OCDE, "Performance-Related Pay Policies for Government Employees" / "La rémunération liée aux performances dans l'administration", Paris, 2005.