

**STRATEGIJA UPRAVLJANJA RAZVOJEM
LJUDSKIH RESURSA OPŠTINE DOBOJ**

Mart 2007. godine

UVOD:

Promjene koje se dešavaju u posljednjih dvadesetak godina postale su sastavni dio "života" svih privrednih i neprivrednih subjekata. Sve veća globalizacija svjetske privrede, rušenje barijera nacionalnih tržišta, povećanje stepena međunarodne konkurencije i druge aktivnosti koje se dešavaju svakodnevno i u skoro svim segmentima okruženja, počevši od društvenog, političkog, ekonomskog, demografskog, pa do sociološkog i drugih, nametnule su potrebu drugačijeg pristupa upravljanju ljudskim resursima, u organima uprave i jedinicama lokalne samouprave

Ovo se posebno odnosi na jedinice lokalne uprave i samouprave, čiji je značaj za razvoj pojedine zemlje u stalnom porastu i za čije je uspješno poslovanje najvažnije upravljanje ljudskim resursima.

Razlozi za to su proizašli iz saznanja da su :

- ◆ ljudski resursi najvažniji resurs bilo kog organa uprave i lokalne samouprave i da od pravilnog upravljanja ljudskim resursima zavisi njihova «poslovna» uspješnost, kao i da,
- ◆ efektivno i efikasno upravljanje ljudskim resursima direktno utiče na poboljšanje «poslovnih rezultata», ne samo organa uprave i lokalne samouprave, već i svih privrednih i neprivrednih subjekata, koji posluju na području Opštine.

Povremena pojava «uskih grla», sa aspekta broja i kvaliteta ljudskih resursa, Opštinskoj upravi opštine Doboj, ukazala je na potrebu izrade strategije upravljanja razvojem ljudskih resursa sa namjerom da se osigura adekvatan pristup razvoju ljudskih resursa, radi povećanja kompetentnosti i motivisanosti zaposlenih, sa ciljem povećanja zadovoljstva građana i svih drugih korisnika usluga, opštinske «uprave».

To su i bili razlozi zbog kojih se pristupilo izradi strategije upravljanja razvojem ljudskih resursa u opštini Doboj.

Prilikom izrade strategije pokušali smo uzeti u obzir, ne samo, faktore iz «okruženja» kao što su: uticaj politike, zakonska regulativa, uticaj ekonomije i kulturni uticaj sredine u kojoj djeluje opština Doboj, već i interne faktore kao što su vizija i misija jedinice lokalne uprave i samouprave, uspostavljena organizaciona struktura, usaglašenosti postojećih ljudskih resursa, sa potrebama Opštine i mogućnost pribavljanja potrebnih ljudskih resursa.

Ovaj dokumenat daje presjek sadašnjeg stanja upravljanja ljudskih resursa kao i osnovne odgovore na pitanja upravljanja ljudskim resursima, u opštini Doboj, sa aspekta

razumjevanja strategije upravljanja ljudskim resursima, principa na kojima je zasnovano upravljanje ljudskim resursima, planiranje strategije, implementaciji strategije, metodologiji evolucije efekata provođenja strategije, u opštinskom organu uprave opštine Doboj i kompletnoj Opštini.

RAZUMIJEVANJE STRATEGIJE:

Kako bi smo bili sigurni da će izrađena strategija upravljanja razvojem ljudskih resursa biti razumljiva i primjenjiva za zaposlene u opštini Doboj, na početku želimo definisati pojam strategije, principe i ciljeve upravljanja razvojem ljudskih resursa u organima uprave, uopšte.

Definisanje strategije:

Riječ strategija potiče od grčke riječi strategos, što u prevodu znači general. Dugo vremena se riječ strategija upotrebljavala samo u vojnoj terminologiji odakle je i preuzeta. Strategija je označavala dio vojne vještine usmjeren na optimalnu primjenu oružanih snaga na ratištu, radi postizanja zacrtanog cilja.

U prošlom vijeku strategija se počela upotrebljavati i u drugim oblastima rada i života kao što su politika, ekonomija, marketing i slično. Strategija treba pružiti odgovor na pitanje kako stići do postavljenog cilja. Zapravo, strategija predstavlja «plan aktivnosti» odnosno «plan borbe» kojim se žele ostvariti zacrtani ciljevi.

Sa aspekta upravljanja ljudskim resursima, u organima javne uprave, strategija treba da definiše način izbora, postavljenja, edukacije, nagrađivanja, planiranja karijere i napredovanja ljudskih resursa, sa kojima će organ javne uprave i lokalne samouprave ispuniti zacrtane ciljeve, na najoptimalniji način.

Proces izrade i provođenja strategije upravljanja razvojem ljudskih resursa opštine Doboj obuhvatio je slijedeće korake:

- ◆ analizu postojećeg stanja,
- ◆ sagledavanje vizije i misije Opštine i postavljanje ciljeva za upravljanje ljudskim resursima,
- ◆ SWOT analizu,
- ◆ formulisanje strategije za dostizanje zacrtanih ciljeva,
- ◆ implementaciju strategije,

- ◆ kontrolu primjene i efekata primjene strategije i evaluaciju ostvarenih rezultata i
- ◆ poboljšanje strategije.

Osnove za razumjevanje strategije.

Predložena strategija upravljanja ljudskim resursima predstavlja opšte smjernice putem kojih jedinice lokalne samouprave pribavljaju, razvijaju i zadržavaju ljudske resurse/potencijale/ potrebne za provođenje zadataka nužnih za osiguranje kompetitivnih prednosti i dugoročni opstanak i poslovni uspjeh konkretne jedinice lokalne samouprave.

Planski razvoj i odabir Strategije upravljanja ljudskim resursima u organima javne uprave i lokalne samouprave važno je zbog slijedećih razloga:

- plansko zapošljavanje odgovarajućih kadrova je presudni faktor koji osigurava kompetitivnu prednost u okruženju, prepoznavanje znanja i sposobnosti, doprinosi prepoznatljivosti i daje atribut toj kompetitivnoj prednosti;
- planiranje kroz strateški pristup utiče na poboljšanje interne komunikacije i sprečavanje internih konflikata koji blokiraju djelotvornost i percepciju radnih učinaka;
- zadržavanje i razvoj kompetentnih i motivisanih zaposlenih može predstavljati podršku organizovanom pristupu, samo kroz definisanje strateškog pristupa, ovom pitanju;
- orijentacija i efikasno prilagođavanje novih zaposlenih može biti obezbijeđeno kroz planiranje brze dostupnosti informacija koje im trebaju,
- sistem nagrađivanja koji podstiče izvrsnost je rezultat kontinuiranih napora (internog procesa) koje lokalna uprava ulaže u sopstveni razvoj kako bi ovaj faktor uticao na poboljšanje imidža u lokalnoj zajednici.

Kako Strategiju učiniti živim dokumentom?

Primjer koji će ilustrovati značenje riječi „živi dokument“ može se odnositi na prvu od aktivnosti u procesu zapošljavanja-planiranje potreba za ljudskim resursima.

Pokušaj da se iznađe pravi način u planiranju ovih potreba znači naći mjeru onoga što je faktičko stanje u praksi: nezaobilaznih orijentira u planiranju (vizije i misije razvoja opštine, specifičnosti opštine, planova opštine, postojeće strukture zaposlenih u opštini, migracije, prihvatanja novih shvatanja-praksi, uvođenja novih tehnologija, analize postojećeg stanja unutar uprave i na tržištu rada) s jedne strane i također, druge medalje faktičkog stanja u praksi: odnosa političkih snaga u datom trenutku, lokalizma i nepotizma, s druge strane.

Drugi primjer, komplementaran gore navedenom je primjer prirodnog kadrovskog odliva (odlazak u penziju, promjena poslodavca i dr.) gdje se ova prilika treba koristiti kao prilika za kadrovsku racionalizaciju i/ili preraspodjelu, odnosno za ažuriranje kadrovskih prioriteta, prema ranije navedenim orijentirima u planiranju potreba, a ne kao razlog za automatsku popunu istoga radnog mjesta zapošljavanjem.

Strategija u konceptu ima dva ishodišta: fokus na čovjeka, kao subjekta radnog procesa i na način obavljanja samog procesa (mehanizmi razvijeni kroz procedure).

Postizanju dobrih rezultata doprinose kultura i klima organizacije, kao i vrijednosti i ponašanje rukovodilaca, koji promovišu motivirajuće okruženje, sa perspektivom i mogućnostima napredovanja, kako u stručnom tako i na ličnom planu, za svakog zaposlenog.

U prilog tome ide i razmišljanje da prilikom planiranja razvoja ljudskih resursa bude obuhvaćen i put u karijeri svakog novozaposlenog radnika i njegova razvojna perspektiva u narednih nekoliko godina.

Time bi u smisleno zaokružen ciklus bio organizovan proces učenja (pojedinaca, odjeljenja, organizacije) prema ostvarivanju misije i vizije koje je uprava sebi postavila u strateškim opredjeljenjima.

Preduslov ispunjavanja/implementacije Strategije:

Ko je odgovoran za obavljanje funkcije upravljanja ljudskim resursima?

- **Snažnu podršku implemetaciji Strategije upravljanja ljudskim resursima, kroz edukaciju, trebaju dobiti upravo ljudi koji rade (će raditi) u odjeljenjima za**

upravljanje ljudskim resursima iz oblasti koje ne pokrivaju svojim profesionalnim obrazovanjem.

- Pravilnim definisanjem opisa posla, zaduženja i odgovornosti osobe/odjeljenja za upravljanje ljudskim resursima može se značajno uticati, da ovo radno mjesto obuhvati više specijaliziranih zadataka kombinovanih i složenih tako da ima svoj i unutrašnji i vanjski odraz:
 - Treći aspekt koji treba biti dijelom opisa posla je rad sa razvojim timovima opštine (stalni dio razvojnog tima-zaposleni i dopunjavajući-stipendisti , pripravnici, volonteri).

Predloženi način implementacije Strategije upravljanja ljudskim resursima, bio bi svakodnevno testiran na radnim mjestima zaposlenih i svoju punu operativnu vrijednost imao nakon 1-1.5 godine primjene.

Edukacija za povećanje efekata u radu:

- način edukacije zaposlenih (promjerene načina učenja, koji podrazumijevaju više razmjene praksi kroz intern-šipe i posjete)

Ovaj prijedlog znači organizovanje edukacije po principu boravka izvan mjesta življenja ili rada, gdje se učesnici više posvećuju stvarnom doprinosu temama koje se obrađuju i tiču poboljšanja njihovog profesionalnog života i rada.

- poželjnu promjenu u organizacijskoj kulturi (klimi) -s ciljem stvaranja uslova za upravljanje kompetencijama i razvoj unutrašnjih motivatora.

Dio indikatora koji se odnose na zadovoljstvo zaposlenih i njihovu motivaciju, kao što su postojanje procjene rezultata rada; postojanje sistema adekvatnog nagrađivanja, kao i cijela pod-oblast koja se odnosi na internu komunikaciju u implementaciji, može se uspješno primijeniti kroz provođenje upitnika feedback 360 stepeni (povratna informacija od 360 stepeni) među svim nivoima zaposlenih, sa prikazom zbirnih rezultata u formi samo-percepcije, percepcije prvog nadređenog, kolega, drugih učesnika u popunjavanju upitnika.

Pozitivni efekti koji se očekuju implementacijom Strategije (realizacijom operativnih ciljeva):

- Rukovodioci će imati jasniju sliku principa i prakse savremenog upravljanja ljudskim resursima
- Cijela organizacija imaće konzistentan pristup upravljanju ljudskim resursima
- Uvidjeće se potreba za pravičnim i ravnopravnim tretmanom zaposlenih
- Rješiće se problemi nedorečenosti u opisima poslova, u nekim područjima
- Povećano zadovoljstvo građana u prepoznavanju i ostvarivanju njihovih potreba
- Stvaranje organizacione kulture (klime) koja promoviše stimulatивно i motivirajuće okruženje za sve u smislu mogućnosti za profesionalni rast i razvoj,

Principi upravljanja ljudskim resursima u opštini Doboj.

Upravljanje ljudskim resursima općinske uprve općine Doboj zasnovano je na pet slijedećih principa:

- ◆ ljudski resursi predstavljaju najvažniji resurs Opštine,
- ◆ svaki rukovodilac treba biti osposobljen da efikasno koristi povjerene ljudske resurse za postizanje uspjeha organa uprave,
- ◆ «okruženje» koje vlada u organu uprave, uključujući i ponašanje i djelovanje prvog i ostalih pretpostavljenih, radnih kolega, pravila i kodeksa poslovnog ponašanja, direktno doprinosi postizanju očekivanih rezultata,
- ◆ zaposleni u organu uprave Doboj moraju biti usmjereni prema potpunom zadovoljenju potreba i očekivanja građana i drugih korisnika njihovih usluga,
- ◆ najviše rukovodstvo u Opštini, mora kontinuirano raditi na poboljšanju performansi procesa pružanja usluga i kvalitetu usluga kojima rezultiraju isti procesi.

Ciljevi upravljanja razvojem ljudskim resursima u opštini Doboj.

Osnovni ciljevi upravljanja razvojem ljudskih resursa, u opštini Doboj su:

- ◆ uspostaviti sklad između promjena u potrebama i zahtjevima korisnika usluga i promjenama u načinu obavljanja i pružanja usluga,
- ◆ osigurati kompetentnost i motivisanost uposlenih za obavljanje povjerenih poslova,
- ◆ kontinuirano educirati uposlene, za bolje obavljanje poslova i zadataka, za koje su zaduženi i
- ◆ kontinuirano prilagođavati organizacioni oblika poslovanja Opštine, potrebama građana i drugih korisnika usluga,
- ◆ osigurati da kriteriji stručnosti, profesionalnosti i ostvareni rezultati rada budu osnova za nagrađivanje i napredovanje zaposlenih, u opštini Doboj,
- ◆ izraditi metodologiju za analizu rezultata rada na bazi provjerljivih činjenica,
- ◆ osigurati da se rukovodioci u opštini Doboj kontinuirano educiraju u «menadžerskim» vještinama,
- ◆ stvoriti preduslove za zapošljavanje nedostajućih ljudskih resursa,..

Strategija upravljanja razvojem ljudskih resursa u opštini Doboj treba također, osigurati kontinuirano poboljšanje sposobnosti i kompetentnosti zaposlenih, u opštini Doboj s aspekta:

- ◆ efektivnijeg i efikasnijeg obavljanja poslova,
- ◆ većeg motivisanja zaposlenih za kvalitetnije obavljanje poslova,
- ◆ osposobljavanja uposlenih za korištenje savremene tehnike i tehnologije pri pružanju usluga,
- ◆ mogućnosti lake i brze zamjene zaposlenih,
- ◆ «pribavljanja» novih zaposlenih,
- ◆ stvaranja timova za realizaciju «komplikovanih» projekata,
- ◆ planiranje karijere zaposlenih i slično.

Faze u izradi strategije upravljanja razvojem ljudskih resursa:

Strategiju upravljanja razvojem ljudskih resursa u opštini Doboj realizirali smo kroz slijedeće faze:

- ◆ analiza postojećeg stanja upravljanja ljudskim resursima,

- ◆ analiziranje vizije i misije Opštine i postavljanje ciljeva za razvoj ljudskih resursa,
- ◆ SWOT analizu,
- ◆ formulisanje strategije,
- ◆ implementaciju izabrane strategije,
- ◆ kontrolu primjene i efekata primjene izabrane strategije,
- ◆ evaluacija rezultata i
- ◆ poboljšanje strategije.

Analiza postojećeg stanja upravljanja ljudskim resursima u opštini

Doboj

Stručna sprema	Broj zaposlenih	Do 30 godina	Do 45 godina	Do 55 godina	Preko 55 godina
VSS	73	2	50	9	12
VШ	27	1	19	7	-
SSS	74	23	25	24	2
VKV	-				
KV	1			1	
NK	10	-	8	2	

Iz naprijed navedenih podataka vidi se da u opštini Dobož ima dovoljan broj zaposlenih koji mogu imati ili imaju status službenika.

Analiza stanja također, ukazuje na slijedeće:

- ◆ samo jedan dio rukovodilaca prošao je edukaciju iz oblasti menadžmenta,
- ◆ u prethodnom periodu nije vršena redovna analiza postojećih i budućih potreba za ljudskim resursima niti o tome postoje pisani tragovi,
- ◆ budući zahtjevi za ljudskim resursima u odnosu na strateške i operative ciljeve Opštine, nisu dokumentovani,
- ◆ osnov za motivaciju, uglavnom, predstavljaju koeficijenti za visinu plate, za svako radno mjesto, na način kako je to definisano Zakonom,
- ◆ u pravilnik o platama i nadoknadama nisu ugrađeni ne materijalni faktori nagrađivanja,
- ◆ ocjenjivanje službenika vrši se jedanput godišnje na osnovu nedovoljno jasnih kriterija, također, preuzetih iz zakona,
- ◆ postojeći opisi radnih zadataka su dosta detaljni i generalno usklađeni sa opisima datim u Zakonu o lokalnoj samoupravi ali ne postoji procedura za redovno se usklađivanje postojećih opisa i radnih zadataka, sa stvarnim potrebama za obavljanje poslova, niti se isto vrši,
- ◆ većina zaposlenih koristi računarsku tehniku,
- ◆ nije jasno definisana metoda mjerenja zadovoljstva korisnika usluga Opštine niti se zadovoljstvo korisnika usluga mjeri i razmatra periodično, na unaprijed dogovorenim sastancima načelnika i njegovih saradnika,
- ◆ ne postoji procedura za ocjenjivanje nadređenih,
- ◆ ne vrši se mjerenje zadovoljstva zaposlenih,
- ◆ izrađena i dokumentovana procedura upravljanja ljudskim resursima i zapošljavanja, još se uvijek ne primjenjuje, u potpunosti,
- ◆ izrađena procedura edukacije zaposlenih također, se još uvijek ne primjenjuje,
- ◆ izrađena dokumentovana procedura za uključivanje zaposlenih u razvojne planove još se uvijek ne primjenjuje,
- ◆ izrađena dokumentovana procedura za pripremu i vođenje sastanaka se još uvijek ne primjenjuje,

- ◆ definisani osnovni polazni parametri za metodologiju analize rezultata rada i motivacije zaposlenih,
- ◆ izrađen prijedlog mjerljivih indikatora učinka, za ocjenjivanje rezultata rada uposlenih, još uvijek nije usvojen,
- ◆ u budžetu Opštine za 2007. godinu nije predviđen konkretan iznos sredstava, za svaku konkretnu edukaciju,
- ◆ provedena edukacija iz oblasti: upravljanja vremenom, upravljanja stresom, rješavanja konflikata, vještina prezentacije, članova tima za izradu strategije, nije prenešena ostalim uposlenim,
- ◆ ne vrši se sistematično proaktivno ispitivanje stavova zaposlenih u vezi sa njihovim idejama i prijedlozima niti postoji za to razvijena metodologija ili procedura i slično.

Pravni okvir za upravljanje ljudskim resursima u organima uprave

Osnovni pravni okvir za upravljanje razvojem ljudskih resursa u opštini Doboj, sačinjavaju rješenja donešena slijedećim zakonom:

- ◆ Zakona o lokalnoj samoupravi.
- ◆ Zakon o radu
- ◆ Zakon o radnim odnosima u državnim organima uprave

Naprijed navedeni zakoni regulisali su materiju upravljanja razvojem ljudskih resursa na način koji samo potvrđuje već poznatu činjenicu da se javna uprava, kao dio državne uprave, koju sačinjavaju određeni nivoi vlasti, od državnog nivoa do jedinica lokalne uprave i samouprave, izvršava upravne poslove i predstavlja teritorijalno provođenje zakonskih i drugih propisa, prepliće sa svim ostalim društvenim sistemima i podsistemima, kao što su razne vrste agencija, javnih zavoda, komunalnih preduzeća i slično i da je samim tim organizaciona struktura javne uprave relativno kruta i zasnovana na hijerarhijskoj strukturi.

VIZIJA OPLUŠTINE DOBOJ:

Najuređeniji grad na rijeci Bosni, najveći robno-tranzitni i trgovački centar u BiH, sa razvijenim pratećim industrijama i uslugama, kulturni, sportski i rekreacioni centar

regije, koji pruža posebne šanse za preduzetništvo mladih u svim oblastima poslovanja i života.

MISIJA LOKALNE UPRAVE OPŠTINE DOBOJ:

Potpuno posvećena ostvarenju vizije razvoja Doboja, opštinska uprava će, predano i sistematično, nastojati da bude:

- ◆ **EFIKASNA**, pružajući brze, kvalitetne i jeftine usluge, po principu kompletne usluge na jednom mjestu, sa procedurama koje su jednostavne i prilagođene interesima građana;
- ◆ **TRANSPARENTNA I NEKORUMPIRANA**, obezbjeđujući potpunu zakonitost i javnost rada, punu odgovornost i jednak tretman svih građana a za uzvrat njihovo potpuno povjerenje;
- ◆ **DEPOLITIZOVANA; PROFESIONALNA I STRUČNA** sa prvenstvenim ciljem obezbjeđenja kvalitetne i djelotvorne usluge građanima,
- ◆ **SERVIS INVESTITORA I PREDUZETNIKA**, pružajući efikasne i ekonomične usluge i stvarajući podsticajno poslovno okruženje i potrebne uslove za domaća i strana ulaganja u cilju unapređenja lokalnog ekonomskog razvoja;
- ◆ **PROAKTIVNA** u uključivanju građana, posebno mladih, u rješavanje svih važnih pitanja i problema društveno ekonomskog razvoja opštine;
- ◆ **PARTNERSKI ORIJENTISANA** prema udruženjima građana i nevladinim organizacijama, obezbjeđujući moralnu i materijalnu pomoć njihovom razvoju i aktivnoj ulozi u izgradnji Doboja po mjeri njegovih građana.

U skladu sa naprijed navedenom usvojenom vizijom razvoja opštine Doboje, do 2020. godine i misijom opštinskog organa uprave opštine Doboje, napravili smo slijedeću SWOT analizu, kao osnovu za uspostavljanje strateških i operativnih ciljeva, za izradu i realizaciju strategije upravljanja razvojem ljudskih resursa u Općini.

SWOT ANALIZA STANJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U OPŠTINI DOBOJ

SNAGE:

- ◆ usvojena strategija razvoja lokalne samouprave u BiH,
- ◆ definisana misija lokalne samouprave,

- ◆ usvojen Kodeks ponašanja državnih službenika,
- ◆ izvršen snimak stanja postojećeg načina upravljanja ljudskim resursima i identificirane slabe tačke za sve opštine i svaku pojedinu opštinu,
- ◆ izrađena procedura upravljanja ljudskim resursima,
- ◆ izrađena procedura zapošljavanja,
- ◆ izrađena procedura edukacije uposlenih,
- ◆ izrađena procedura za uključivanje uposlenih u razvojne planove,
- ◆ izrađena procedura pripreme i vođenja sastanaka,
- ◆ izrađeni mjerljivi indikatori učinka za ocjenu rada uposlenih,
- ◆ usklađeni nazivi radnih mjesta sa Zakonom o državnoj službi,
- ◆ izvršena edukacija članova Opštinskog tima za izradu strategije upravljanja ljudskim resursima o:
 - nefinansijskim načinima motivacije,
 - timskom radu,
 - konflikt menadžmentu, ...
- ◆ načelnik opštine aktivno učestvuje i pruža podršku projektu izrade strategije upravljanja razvojem ljudskih resursa,

SLABOSTI

- ◆ ne postoje usvojeni mjerljivi indikatori za usvojene strateške ciljeve opštinske uprave,
- ◆ nisu definisani budući zahtjevi za ljudskim resursima u odnosu na strateške i operativne ciljeve,
- ◆ opisi poslova i radnih zadaka u Pravidnicima o organizaciji i sistematizaciji nisu u potpunosti usklađeni sa potrebama Opštine i postojećim načinom obavljanja poslova
- ◆ ne postoji dokumentovana procedura niti je definisana metoda mjerenja zadovoljstva korisnika usluga Opštine,

- ◆ ne postoji dokumentovana procedura niti se mjeri zadovoljstvo uposlenih u Opštini,
- ◆ postojeća struktura ljudskih resursa neujednačena sa aspekta stručne spreme i potreba razvoja Opštine,
- ◆ relativno nepovoljna starosna struktura uposlenih u Opštini,
- ◆ nedovoljan broj službenika,
- ◆ kontinuiran nedostatak pojedinih vrsta zanimanja /arhitekta, inženjeri, veterinari.../
- ◆ ocjena rada državnih službenika vrši se na u prvom kvartalu tekuće godine za prethodnu godinu, na osnovu generalnih, nekonkretizovanih i neprovjerljivih kriterija,
- ◆ postoje samo materijalni načini motivisanja uposlenih,
- ◆ ne vrši se redovno znanje uposlenih,
- ◆ česte izmjene zakonskih propisa,
- ◆ nedovoljna finansijska sredstva namjenjena edukaciji uposlenih

PRILIKE:

- ◆ primjena načela Evropske povelje o lokalnoj samoupravi sa aspekta korištenja dobre prakse u upravljanju ljudskim resursima,
- ◆ potpuna primjena izrađenih a još uvijek zvanično ne usvojenih procedura: upravljanja ljudskim resursima, zapošljavanja, edukacije, uključivanja uposlenih u razvojne planove,....
- ◆ izrada, usvajanje i primjena procedure mjerenja zadovoljstva korisnika usluga Opštine,
- ◆ izrada, usvajanje i primjena procedure mjerenja zadovoljstva uposlenih,
- ◆ «ugradnja» nematerijalnih motivacionih faktora u Pravilnik o platama i nadoknadama,
- ◆ ocjena rezultata rada uposlenih na osnovu izrađenih a još ne usvojenih mjerljivih indikatora,
- ◆ nagrađivanje i napredovanje zaposlenih u skladu sa rezultatima ocjenjivanja,

- ◆ nastavak dalje harmonizacije postojećih opisa obavljanja poslova i njihovo usklađivanje sa stvarnim potrebama Opštine,
- ◆ izrada, usvajanje i implementacija usvojenih planova edukacije i znavljanja znanja u skaldu sa izrađenom procedurom edukacije,
- ◆ kontinuirana edukacija rukovodilaca o upravljanju ljudskim resursima,

PRIJETNJE:

- ◆ česte izmjene zakona koji regulišu oblast upravljanja ljudskim resursima,
- ◆ nemogućnost blagovremene primjene usvojenih zakona,
- ◆ povećanje uticaja «politike» na upravljanje ljudskim resursima,
- ◆ povećanje uticaja Agencije za državnu službu na upravljanje ljudskim resursima,
- ◆ nespremnost rukovodstva opštinske uprave za primjenu izrađenih procedura upravljanja ljudskim resursima, edukacije, pravilnika o platama i nadoknadama, uključivanja zaposlenih u razvojne planova,..
- ◆ nastavak ocjenjivanja uposlenih samo na osnovu generalnih i neprovjerljivih indikatora učinka uposlenih,
- ◆ neuspostavljanje ne materijalnih motivacionih faktora za uposlene,
- ◆ nemogućnost obezbjeđenja nedostajućih ljudskih resursa,
- ◆ nespremnost i nemotivisanost uposlenih na kontinuiranu edukaciju i znavljanje znanja, potrebnog za efikasnije obavljanje poslova,
- ◆ nedostatak finansijskih sredstava za edukaciju i znavljanje znanja uposlenih.

Strateški ciljevi opštine Doboj sa aspekta upravljanja razvojem ljudskih resursa za period 2007-2012 godina.

Strateški cilj 1

Osigurati da opštinski organ uprave i lokalne samouprave opštine Doboj postane istinski servis građana i drugih zainteresiranih strana.

Strateški cilj broj 2.

Osigurati da kvalitet pruženih usluga od strane zaposlenih opštine Doboj u potpunosti, ispuni potrebe i očekivanja građana i drugih korisnika usluga.

Strateški cilj broj 3.

Usvojiti plan razvoja ljudskih resursa za period 2007. – 2012. godina, sa predviđenim sredstvima u budžetu.

Strateški cilj broj 4.

Osigurati zadovoljstvo zaposlenih i građana.

Operativni ciljevi za realizaciju strateških ciljeva:

Za strateški cilj broj 1.

Operativni cilj broj 1.1

- ◆ definisati buduće zahtjeve za ljudskim resursima u odnosu na strateške i operativne ciljeve opštinskog organa uprave. Rok 31.12. 2007. godine.

Operativni cilj broj 1.2.

- ◆ Izvršiti harmonizaciju postojećih opisa poslova i radnih zadataka sa stvarnim potrebama i načinom obavljanja poslova. Rok 31.12. 2007.

Operativni cilj broj 1.3.

- ◆ Kvalifikacionu i drugu strukturu zaposlenih, u Opštini uskladiti sa potrebama građana i drugih korisnika usluga. Rok 31.12.2008.godine.

Operativni cilj broj 1.4.

- ◆ Najmanje dva puta godišnje vršiti usaglašavanje opisa poslova i radnih zadataka sa stvarnim potrebama Opštine i načinom obavljanja poslova, počevši od januara 2008 godine.

Operativni cilj broj 1.5.

- ◆ Izraditi plan osiguranja nedostajućih ljudskih resursa. Uspostaviti odjelenja ili funkciju za upravljanje ljudskim resursima. Rok do kraja 2007. godine.

Za strateški cilj broj 2.

Operativni cilj broj 2.1

- ◆ Planirati i vršiti kontinuiranu edukaciju i ponavljanje znanja zaposlenih, uključujući i rukovodioce, počevši od 30.06.2007. godine.

Operativni cilj broj 2.2.

- ◆ U Pravilnik o platama i nadoknadama uključiti i nematerijalne motivacione faktore, do kraja 2008. godine.

Operativni cilj broj 2.3.

- ◆ Ocjenu rada službenika vršiti najmanje polugodišnje, prema predloženim kriterijima i indikatorima. Rok za početak 30.06.2007.godine.

Operativni cilj broj 2.4.

- ◆ Osigurati da nagrađivanje i napredovanje zaposlenih bude usklađeno sa njihovom kompetentnošću za obavljanje poslova i postignutim rezultatima rada. Rok 31.12.2007. godine.

Operativni cilj broj 2.5.

- ◆ Osposobiti zaposlene za izmjenu načina rada lokalne uprave i samouprave, sa aspekta poboljšanja korištenja informatičke tehnologije. Rok 30.06.2008. godine.

Za strateški cilj broj 3.

Operativni cilj broj 3.1

- ◆ Izraditi planove napredovanja za svakog zaposlenog pojedinačno. Rok 31.12.2007. godine

Operativni cilj broj 3.2.

- ◆ Izraditi i usvojiti plan razvoja ljudskih resursa Opštine, sa predviđenim sredstvima u budžetu. Rok.31.12.2007. godine.

Za strateški cilj broj 4.

Operativni cilj broj 4.1.

- ◆ Na sistematičan način i prema unaprijed utvrđenoj proceduri, kvartalno mjeriti zadovoljstvo korisnika usluga opštinske uprave Opštine. Dobijene rezultate razmatrati kvartalno i preduzimati odgovarajuće korektivne mjere. Rok za početak 30.06.2007.godine.

Operativni cilj broj 4.2.

- ◆ Na sistematičan način i prema unaprijed utvrđenoj proceduri, najmanje polugodišnje, mjeriti zadovoljstvo zaposlenih u opštinskoj upravi Doboj. Rok za početak 30.06.2007. godine.

Kako postići zacrtane ciljeve:

1. Na osnovu naprijed navedenih strateških i operativnih ciljeva izraditi akcioni plan sa konkretnim zaduženjima za realizaciju svakog cilja pojedinačno, sa aspekta rokova i osiguranja finansijskih resursa.
2. Uspostaviti službu ili funkciju za upravljanje razvojem ljudskih resursa na nivou Opštine.
3. Izraditi i redovno ažurirati bazu podataka ljudskih resursa na nivou organa uprave i kompletne opštine Doboj.
4. Službenik zadužen za upravljanje razvojem ljudskih resursa treba mjesečno, pismeno izvještavati načelnika opštine o realizaciji naprijed zacrtanih strateških i operativnih ciljeva.
5. «Kolegij» načelnika Opštine će najmanje jedanput kvartalno razmatrati dostavljene izvještaje o realizaciji zacrtanih strateških i operativnih ciljeva i osigurati preduzimanje korektivnih mjera.
6. Osigurati da zaposleni sve operacije i aktivnosti obavljaju, kvalitetno, od prvog puta, striktno primjenjuju zakonske i druge važeće propise, rade samo one operacije koje daju dodatnu vrijednost a ne i dodatne troškove, donose odluke na bazi činjenica, kontinuirano poboljšavaju nivo znanja, stručne osposobljenosti i kompetentnosti, da plate uposlenih zavise, u prvom redu od obima i kvaliteta obavljenih poslova.
7. U cilju podrške realizaciji naprijed navedenih strateških i operativnih ciljeva, uposleni u opštinskom organu uprave Doboj će sa predstavnicima MDP Doboj, «Izbor plus» Sarajevo i agencije «QMSI» Sarajevo realizovati slijedeće projekte:

Projekti:

- ◆ nastavak praćenja primjene usvojene strategije,

- ◆ poboljšanje postojećeg organizacionog oblika funkcionisanja opštinske uprave sa aspekta procesnog pristupa i sistemskog pristupa upravljanju,
- ◆ novi način vođenja upravnih postupaka,
- ◆ nastavak kontinuirane edukacije zaposlenih u skladu sa potrebama građana i drugih korisnika usluga lokalne uprave,
- ◆ izrada procedure mjerenja zadovoljstva korisnika usluga,
- ◆ izrada procedure mjerenja zadovoljstva zaposlenih,
- ◆ izrada procedure znavljanja znanja,
- ◆ izrada procedure za ocjenu nadređenih,
- ◆ poboljšanje pravilnika o nagrađivanju sa aspekta ugradnje nematerijalnih motivacionih faktora,
- ◆ poboljšanje mjerljivih indikatora za ocjenjivanje uposlenih,
- ◆ nastavak promocije alata za moderno vođenje organa uprave,
- ◆ poboljšanje projektnog rada,
- ◆ poboljšanje timskog rada,
- ◆ rad u grupama za poboljšanje kvaliteta pojedinih procesa pružanja usluga u organu uprave,
- ◆ rad u grupama za poboljšanje kvaliteta pojedinih usluga organa uprave,
- ◆ rad u grupama za poboljšanje načina obavljanja poslova na pojedinačnom radnom mjestu,
- ◆ rad u grupama za iznalaženje ne novčanih motivacionih faktora,
- ◆ rad u grupama na poboljšanju pravilnika o platama i nadoknadama,
- ◆ nastavak edukacije na jačanju menadžerskih vještina,..

PROCJENA VLASTITIH SPOSOBNOSTI I MOGUĆNOSTI :

(naglasak na različit obim posla sprovođenja strategije i vremensku dinamiku, uzimajući u obzir različitosti , kao prvo broj zaposlenih u opštinama, broj odjeljenja, brojnost i stručnost ljudi u odjeljenju za ljudske resurse i sl.)

Definisanje nivoa procesa, i glavnih aktera, Procjena ograničenja (urađena sažeta i jezgrovita SWOT analiza po opštinama, s obzirom na implementaciju Strategije i s fokusom na unutrašnje jake i slabe strane)

Evaluacija rezultata:

Pri evaluaciji rezultata usvojene strategije razvoja upravljanja ljudskim resursima opštine Dobož potrebno je periodično, vršiti poređenja sa stanjem ljudskih resursa u Opštini, na dan 01.01.2007. godine sa stanjem na dan vršenja evaluacije, sa aspekta poboljšanja slijedećih procesa upravljanja razvojem ljudskih resursa:

- procjene potreba za ljudskim resursima,
- analize realizacije radnih zadataka za pojedina radna mjesta,
- planiranja, iznalaženja i pribavljanja potrebnih ljudskih resursa,
- raspoređivanja, edukacije i razvoja ljudskih resursa,
- ocjenjivanja, nagradjivanja i napredovanja ljudskih resursa,
- motivisanja ljudskih resursa,
- zamjenjivosti i pokretljivosti ljudskih resursa i
- komunikacije uposlenih unutar organa uprave,

i izvršiti ocjenu uspješnosti sa aspekta ostvarenja vizije i realizacije misije opštinske uprave opštine Dobož.

Strategija razvoja lokalne samouprave u BH:

Strateški cilj III:

Osigurati moderno vođstvo i profesionalno, kompetentno i motivisano osoblje lokalne uprave, posvećeno ostvarivanju misije i vizije razvoja nove lokalne samouprave

Operativni cilj 3.1

Definisana i promovisana uloga modernog vođstva u upravljanju lokalnim jedinicama do kraja 2010.

Operativni cilj 3.2

Razvijeni moderni programi i izrađeni domaći kapaciteti za obuku i profesionalni razvoj rukovodstva i osoblja lokalnih jedinica, do kraja 2009.

Operativni cilj 3.3

Razvijeni i promovisani sistemi materijalne i nematerijalne motivacije zaposlenih u lokalnoj upravi, do 2008.

Operativni cilj 3.4

Sve lokalne jedinice imaju usvojene godišnje i srednjoročne planove razvoja ljudskih resursa, sa planiranim sredstvima(najmanje 1% od budžeta opštine od 2009. i najmanje 2% od 2012.)

Operativni cilj 3.5

Definisana i promovisana nova organizacija lokalne uprave, zasnovana na procesnom pristupu i timskom radu, u skladu sa dinamikom funkcionalne decentralizacije

Projekti

- 1. Definisanje uloge i karakteristika modernog vođstva u upravljanju lokalnim jedinicama**
- 2. Promocija novog koncepta modernog vođstva lokalne uprave u BH**
- 3. Promocija alata za moderno vođenje lokalne uprave(CAF, i dr.)**
- 4. Dinamička analiza potreba za obrazovanjem i obukom rukovodstva, izabраниh predstavnika i osoblja lokalne uprave**
- 5. Inoviranje programa visokoškolskih ustanova na novom konceptu upravljanja javnim poslovima na lokalnom nivou**
- 6. Razvoj modularnih programa i specijalizovanih centara za obuku rukovodstva, izabраниh predstavnika i osoblja lokalne uprave**
- 7. Razvoj sistema motivacije osoblja lokalne uprave na savremenim konceptima(preformance-based management, i sl.)**

8. *Razvoj nove organizacije lokalne uprave zasnovane na procesnom pristupu, timskom radu i upravljanju projektima*
9. *Podrška lokalnim jedinicama u strateškom upravljanju ljudskim resursima*
10. *Tehnička i finansijska podrška procesu smanjivanja osoblja u lokalnoj upravi*
11. *Benchmarking akcije(najbolji načelnik, najbolji službenik, i dr.)*
12. *Razrada normativnih rješenja za ostvarivanje strateškog cilaj III.*

1.3 Komplementarnost, dodirne tačke i preklapanja sa programima i aktivnostima drugih organizacija koja se bave(između ostalih aspekata rada lokalne uprave) razvojem ljudskih resursa u šest opština-učesnica u projektu (Opcija – prodiskutovati sa MDP-om)

Tokom rada na projektu izrade Strategije upravljanja ljudskim resursima, kontaktirani su predstavnici Odjeljenja za demokratizaciju OSCE-a, a zatim i njihovi terenski službenici, koji rade u navedenim opštinama. Razlog za komunikaciju sa OSCE-ovim službenicima je harmonizacija aktivnosti na upravljanju ljudskim resursima, provjera ciljeva aktivnosti sa svrhom da se izbjegne eventualno ponavljanje aktivnosti u radu sa predstavnicima opština, znajući da se radi o gotovo identičnim timovima imenovanim i za jedan i za drugi zadatak.

A. Koliko ste slobodni da razgovarate o važnim poslovnim problemima sa vašim nadređenim?

Preporuke:

- Što češće razgovarati o problemu (problemima)
- O problemima iznositi argumente
- Uvažavati kvalitet ideja i popularizovati iste
- Uvažavati sagovornika (nemam vremena, žurim)
- Ukazati na dobru praksu drugih
- Predlagač ideje ne bi trebao imati posljedice („isključenje revanšizma“)
- Prihvatanje ideje u svako vrijeme
- Probleme i ideje za rješenje prihvatati u neformalnim razgovorima

B. Koliko ste slobodni da razgovarate o važnim poslovnim problemima sa vašim ravnopravnim kolegama?

Preporuke:

- Uspostaviti otvorenu komunikaciju- nadređeni: podređeni – bez straha i posljedica
- Naći motiv kod podređenog da otvoreno progovori
- Podređenog podržavati u razgovoru
- Stimulisati i pohvaliti svaku ideju (problem → rješenje) (jedan slobodan dan dobro rješenje)
- Tražiti od podređenog prijedlog rješenja uz ravnopravan dijalog

R.Odluke o politici: kako se pripremaju i donose?

Preporuke:

- Odluke o politici donositi uz uvažavanje prijedloga, a ne nametanjem prijedloga i gotovih rješenja. (budžet, MZ – u, prioriteta razvoja)
- Javne rasprave koristiti u što većoj mjeri
- Odluke donositi uz konsultacije (savez opština i gradova, ombudsman - zaštitnik ljudskih prava)
- Putem legalnih predstavnika (odbornici, vijećnici, poslanici itd.) uticati na dopune, izmjene i donošenje novih odluka. (širina i trajnost odluka)

S. Ko pravi (učestvuje) opise poslova?

Preporuke:

- Precizno definisati svaki posao (Preispitati P.O sistematizaciji – interni monitoring)
- Opis posla blagovremeno dopuniti i uskladiti sa stanjem (šta se radi a nije opisano)
- U opis posla koristiti i samog uposlenika, službenika, kao i stručno lice.
- Opis posla i propise koji ga definišu učiniti dostupnim (uz svako radno mjesto imati set propisa na kojima se temelji) (zakletva vjernosti, dužnost službenika, zakon, sl. glasnik prava i obaveze)

C. Koliko povjerenja imate u vaše kolege sa kojima direktno saradujete?

Preporuka:

- Uvesti redovna neformalna druženja osoblja. Forsirati i unapređivati timski rad.

D. Koliko povjerenja imate (doživljavate) od vaših sa kojim direktno saradujete (radite)?

Preporuka:

- Insistirati na profesionalnom i stručnom pristupu svakodnevnim poslovima i stalne konsultacije sa kolegama po svim mogućim pitanjima (uključujući i polje privatnog života).

E Koliko ste slobodni da razgovarate o važnim poslovnim problemima sa vašim nadređenim?

Preporuke:

- Uvesti u prasku redovne sastanke rukovodilaca sa ostalim osobljem (prijedlog jednom sedmično – službe; jednom mjesečno – načelnik)

F Koliko ste slobodni da razgovarate o važnim poslovnim problemima sa vašim ravnopravnim kolegama?

Preporuke:

- Uvesti u praksu redovne konsultacije službenika istog ranga, i stimulanja ovakve prakse od strane rukovodilaca.

G Koliko su slobodni vaši podređeni za razgovor sa vama o važnim poslovnim problemima?

Preporuke:

- Ohrabriti podređeno osoblje da slobodno iznese svoje mišljenje uz obećanje da zbog toga neće imati štetnih posljedica (obećanja, govorancije).

H Da li ste u prilici da koristite ideje i mišljenja vaših podređenih u rješavanju problema?

Preporuke:

- Poboľšati transparentnosti rada i uvesti u praksu periodične konsultacije o aktuelnim pitanjima na nivou raznih službi.

K. Da li smatrate pritisak i tenzije kao sredstvo da postignete rezultate?

Preporuke:

- Dosljedna primjena Kodeksa ponašanja javnih zvaničnika, edukacija osoblja o načinu utvrđivanja odgovornosti za popuste (primjer: Dvo stepenost, godišnji odmor, načelnik 2. instanca)

M. Koliko se vaše kolege/ice smatraju odgovornim/e za rad organizacije?

Preporuke:

- Dosljedna primjena sistematizacije – opisa radnih mjesta, stalno potenciranje vrijednosti organizacije (vizija i misija).

Q. U kojoj mjeri se uvažava vaše mišljenje u odlučivanju o vašem radu?

Preporuke:

- Provesti anketu u okviru organizacije sa ciljem da se utvrdi da li se zaposleni smatraju da su realne ocjene koje su im za njihov rad dodijeljene, redovnim službenim putem, sa navedenim razlozima svog viđenja.

PREPORUKE:

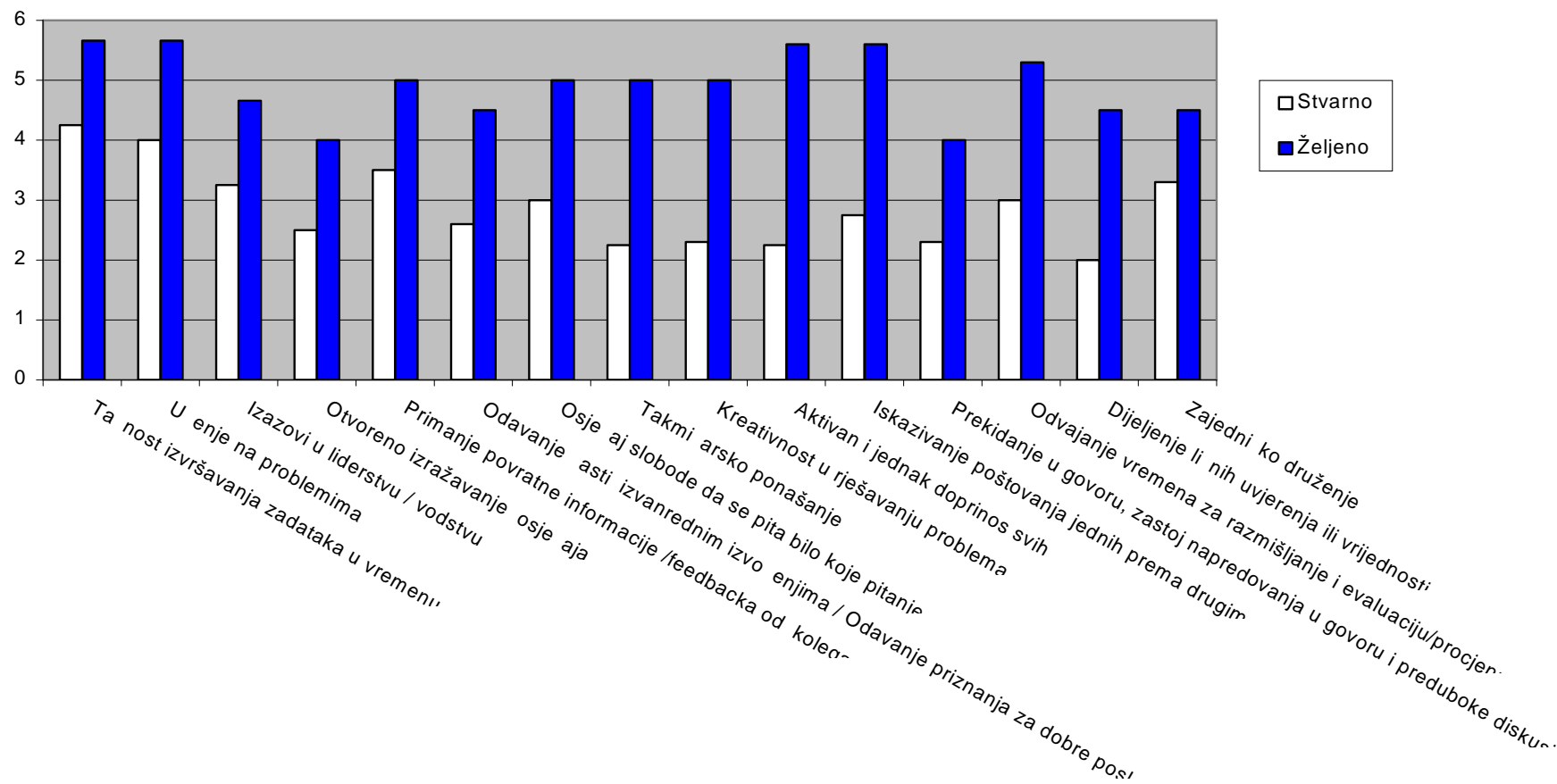
- Da li je moguće uspostaviti mehanizme uključenja zaposlenog, komisije, sindikata u kontrolu procjene izvedbe posla, preispitivanje diskrecionog prava nadređenog
- Potrebna je objektivizacija procjene rada, jer nije realno da na primjer pravnik dobije ocjenu uspješan, a daktilograf naročito uspješan, kad taj pravnik daje daktilografu posao.
- Uvoditi objektivne kriterije procjene posla

Dodatak 4. Dijagram organizacijske kulture opština učesnica u projektu-zbirni osvrt po parametrima u odnosu na stvarno i željeno stanje

Na sljedećem dijagramu predstavljena je razlika između željenog i stvarnog stanja klime (organizacijske kulture) u opštinama koje su projektu.

Uvid u razlike između dva stanja omogućava temelje za uvođenje promjena, koje se odnose na uvođenje prakse povratne informacije od 360 stepeni, obavezne edukacije iz oblasti upravljanja konfliktom i razlikama, menadžerskim i liderskim znanjima i vještinama za sve zaposlene na svim nivoima odgovornosti (od načelnika za koje je preporuka (učesnika radionica) da imaju obaveznu edukaciju na početku mandata i u trećoj godini mandata, kao i za sve zaposlene na preodličnoj osnovi u smislu osvježavanja znanja)

Organizaciona kultura institucija



Dodatak 5. Spisak nematerijalnih motivatora predloženih u opštini Doboj

Motivatori	
Uslovi rada	7
Tehničko – tehnološka opremljenost	4
Stalno usavršavanje	
Uvažavanje stavova	
Zainteresiranost nadređenih za rezultate rada	2
Zadovoljstvo građana	3
Postavljanje konkretnih ciljeva	2
Dobra saradnja sa pretpostavljenim	
Vrednovanje rezultata rada	
Mogućnost napredovanja	2
Sloboda	
Ravnopravnost	
Mogućnost ostvarivanja prijedloga i ideja	
Samostalnost	
Cijeniti rad o strane nadređenog prema pojedincu	
Međusobno poštivanje u timu	
Tolerancija među osobama blisko vezanim između članova tima	
Aдекватna nagrada za rad	
Nova saznanja, stalno nagrađivanje	
Realna procjena vezana za vrijeme, za određeni posao bez pritiska	
Ne upuštanje ljudi kojima je obrađivana materija u proces rada	
Postavljanje cilja kojem težimo, dovođenje do kraja jednog posla, projekta	
Iskreno zalaganje saradnika u izvršenju postavljenih zadataka	
Logistička podrška onima koji je traže, završetak tih poslova	
Kratke analize u toku realizacije	
Prihvatanje svih dobrih prijedloga od saradnika	
Pohvaljivanje i nagrađivanje	3
Prezentacija projekta javnosti	
Kolegijalni odnos na poslu	2
Uvažavanje iskustva i stručnosti	
Briga za starije službenike i kvalitet njegovog života	
Iskazivanje javnog zadovoljstva kvalitetno urađenim poslom	
Finansijsko nagrađivanje	
Uvažavanje prema kolegama i po horizontali i vertikali	
Ocjena rezultata rada	
Napredovanje u poslu	
Stručno usavršavanje	2
Brz pristup informacijama	2
Kombinovan rad u kancelariji i na terenu	
Izbjegavanje subjektivizma, biti maksimalno objektivan	
Podrška radnih kolega	
Isticanje rezultata rada od strane rukovodioca	
Uzajamno poštovanje u lokalnoj upravi	
Klima u lokalnoj upravi	
Poštovanje radnog vremena	
Izraženo podsticajno okruženje	

Značaj posla izražen od strane rukovodećeg osoblja	
Isticanje doprinosa obavljenog posla	
Davanje značaja bližem i širem okruženju o obavljenim značajnim zadacima	
Zahvalnost za urađeni posao	
Psihološki momenta dobiven od strane građanstva (po obavljenim javnim raspravama)	
Ambijent u kome se provodi radno vrijeme	
Ravnomyerna podjela poslova	
Stalna edukacija – posjeta drugim opštinama	
Stručna edukacija iz oblasti rada	
Uslovi za ostvarivanje ideja i zamisli	
Obezbijediti praćenje rada, rezultata i doprinos svakog pojedinca	
Znati da samo kvalitetom rada, obimom i ostalim pozitivnim karakteristikama možemo napredovati u radu	
Obezbijediti svakom radniku bar minimum mogućnosti i u rješavanju hitnih, opravdanih i sličnih slučajeva – ne morati i za najbanalnije stvari tražiti suglasnost najviše pozicioniranih službenika	
Obezbijediti higijensko tehničke uslove rada (okrećeno, uredno, ima namještaj, pomagala)	
Nagrada za rad u vidu ekskurzija i sl.	
Mogućnost učenja novih stvari	
Učešće projektima i sl.	
Primjećen kao službenik koji je odgovoran prema svojim poslovima i zadacima	
Snabdijevanje literaturom potrebnom za edukaciju	
Bolja materijalna podrška koja je vrlo bitna za zadovoljniji rad i priznanja kvaliteta u radu	
Povremen stimulacije	

Prilozi:

- ◆ Metodologija analize rezultata rada zaposlenih u opšini Doboj,
- ◆ Procedura upravljanja ljudskim rsursima,
- ◆ Procedura edukacije,
- ◆ Procedura uključivanja zaposlenih u razvojne planove opštine Doboj,
- ◆ Procedura za pripremu i vođenje sastanak