

ОКВИР ПОЛИТИКА УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ЈАВНОЈ УПРАВИ РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ

Фебруар 2021.

Увод

Реформа јавне управе један је од стратешких приоритета у процесу напретка на европском путу. Од јавне управе се захтјева да ефикасно и професионално обавља јавне функције, пружа квалитетну услугу грађанима и подстицајни регулаторни оквир за пословни сектор. Стога је заједнички интерес свих заинтересованих страна развој јавне управе у складу са европским стандардима како би се осигурала функционалност институција које ће ојачати административни капацитет за преузимање обавеза Европске уније.

Република Српска активно проводи реформу јавне управе, а један од циљева је **стварање ефикасне, економичне, транспарентне и одговорне јавне управе.**

Свако је дужан да савјесно и одговорно обавља јавну функцију која му је повјерена.

Устав Републике Српске, члан 45. став 2.

Професионална и деполитизована јавна служба пресудна је за ефикасну управу и постизање демократских, економских и социјалних циљева Републике Српске. Развој компетенција и професионализма и обезбјеђивање политичке независности запослених основни су услови за развој јавне управе која ефикасно и професионално обавља јавне функције и пружа боље услуге грађанима. Због тога је неопходно континуирано унапређивати рад и уводити нове методе и технике у јавну управу како бисмо се успјешно прилагодили сталним промјенама које нас окружују.

Сврха ове политике је да обезбиједи оквир који ће олакшати развој пракси управљања људским ресурсима, које обезбијеђују ефикасну и дјелотворну јавну услугу, усмјерену ка економским и социјалним промјенама. Стога се управљање људским ресурсима сматра једним од стратешких инструмената програма реформи за унапређење јавне службе. Циљ политике је да пружи јединствену основу за будуће реформске процесе и активности у области управљања људским ресурсима. За постизање овог циља потребни су посвећени, високо мотивисани, услужно оријентисани државни службеници, који поштују етички кодекс у јавној управи и који преузимају индивидуалну одговорност за своје поступке у односу на грађане, правни систем и политичко вођство. Квалитет изабраних и запослених службеника и њихова професионалност утичу на способност Владе Републике Српске да постигне постављене политичке циљеве.

Визија Политике управљања људским ресурсима

- Јавна управа је пожељан послодавац не само зато што обезбјеђује стабилно и достојанствено радно окружење, већ и зато што запослени препознају и остварују могућности за раст и испољавање сопствених потенцијала
- Стварање службеника који виде ширу слику сопствене и институционалне мисије и тако постају партнери са руководиоцима
- Службеници су посвећени испуњавању захтјева клијената, појединачних и правних лица приватног и јавног права, истовремено пружајући додатну вриједност
- Постизање професионалног признања службеника, унутар и изван органа, за њихово знање, професионалност, иновативност, одзив и проактиван став

Циљеви Политике управљања људским ресурсима

Вриједности јавне управе заснивају се на демократији и владавини закона. Влада Републике Српске сматра да је важно да јавна управа буде примјеран послодавац у циљаном провођењу добре политике управљања људским ресурсима. Уз добро вођену политику и администрацију као пожељног послодавца, вјешто управљање и компетентне и посвећене запослене, развијају се услови за ефикасну администрацију и добре капацитете за пружање јавних услуга.

У основи, циљ ове политике је јачање јединствене административне културе примјеном основних принципа **професионалности, мериторности и ефикасности**. Одговорне заинтересоване стране морају градити своје вриједности на заједничким основама, а постигнути консензус мора бити интегрисан у радну праксу. Сви нивои морају осигурати да се рјешавају етичка питања с којима се суочава администрација и да се одржава признати високи **етички стандард** јавне управе.

Политика управљања људским ресурсима укључује сљедеће:

- управљање људским ресурсима у контексту пословне трансформације у јавној управи укључује јачање институционалних капацитета и развој запослених,
- подршка дугорочним стратешким циљевима и приоритетима Владе Републике Српске,
- свеобухватан приступ за (а) институције и организације које подржавају и спроводе стратегију, политику, планирање и процедуре за људске ресурсе и (б) службенике у јединицама за људске ресурсе,
- трасирати пут промјенама у понашању, култури и размишљању које су неопходне за напредак у спровођењу реформе,
- стварање услова за праведан и објективан систем управљања људским ресурсима који испуњава захтијеве прилагодљиве и изузетно успјешне радне снаге,

УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА ТРЕБА ДА СЕ
ЗАСНИВА НА ПРИНЦИПИМА ПРОФЕСИОНАЛИЗМА,
МЕРИТОРНОСТИ И ЕФИКАСНОСТИ.

- пружање темељне основе за нови модел јавне службе усклађен са заједничком сврхом, визијом, циљевима и начином рада, тако да динамични и иновативни запослени пружају квалитетне услуге.

На основу овога поставили смо главне циљеве Политике управљања људским ресурсима.

Јачати запошљавање у јавној управи на основу компетенција

Запошљавање није само један од најважнијих начина на који управни органи задовољавају своје потребе за људским ресурсима, већ је и главни инструмент за постизање једнакости у раду, отварањем јавне управе за све слојеве друштва.

Запошљавање засновано на способностима мора бити дефинисано у контексту поштовања принципа једнакости и недискриминације. Заслуга у државној управи подразумијева примјену низа објективних метода којима се запослени запошљавају и унапређују према критеријумима њихове способности - од примјене принципа једнаког приступа услузи за све грађане, што се постиже системом јавног конкурса, преко избора професионалаца, награђивању и промоцији најбољих.

Добро организован и квалитетан процес запошљавања јача репутацију управе као атрактивног послодавца (брендирање државне управе). Привлачење најбољих кандидата за посао захтијева од републичких власти да развију властити имиџ пожељног послодавца. С тим у вези, власти би такође требало да користе друштвене мреже за јачање имиџа послодавца и оглашавање слободних радних мјеста.

Административни органи ће и даље планирати особље на основу анализе потребних знања и вјештина, како би успјешно спровели све активности у складу са стратешким плановима и постављеним циљевима. То укључује олакшавање мобилности и кретања особља тако да се вјештине и таленти користе тамо гдје ће имати највећи утицај.

Критеријуми за избор заснивају се само на инхерентним захтјевима упражњеног радног мјеста и треба да се заснивају на компетенцијама, а не на прекомјерном наглашавању академских квалификација. Једнаке могућности и идентичне методе испитивања стручности за све потенцијалне кандидате који би жељели да се запосле у менаџменту резултирају фер и валидном селекцијом. Ово отвара пут првенствено онима који имају специфична професионална знања и потребне компетенције.

Јачати квалитет управљања

Јавном управом управљају менаџери на различитим нивоима у складу са одговорностима и овлашћењима која су им дата. Развој компетенција менаџера, у циљу добре припреме и спровођења јавних политика, и развој управљачких вјештина су кључни за процес професионализације јавне управе и неопходно унапређење тренутне менаџерске културе. Стога су потребне побољшане вјештине управљања, визионарско вођство и нова, мотивациона култура управљања, као и савремени алати и системи управљања.

Са новим функцијама и принципима рада и промјенљивим радним окружењем суочавају се сви на руководећим мјестима. Министарства и други органи управе морају подстицати професионалније приступе јавном управљању и стварање нове генерације менаџера, систематски побољшавајући њихово запошљавање, процјену, планирање каријере и обуку.

Делегирање одговорности за резултате и ресурсе захтјева од свих руководиоца на свим нивоима да развију нове вјештине, попут постављања и мјерења циљева и финансијског управљања. Сви одговорни би управљање људима требало да сматрају значајним задатком и обављају га на професионалан начин. Стога управљање људским ресурсима није искључива одговорност јединица за управљање људским ресурсима, већ постаје темељна компетенција свих менаџера. Јачање одговорности руководиоца за управљање људским ресурсима има важне импликације за практичаре људских ресурса, који ће играти виталну улогу у пружању стручних савјета и смјерница, као и у обезбјеђивању да системи и поступци управљања људским ресурсима буду усмјерени на стратешке циљеве организације.

Развијање лидерства и тимова за постизање висококвалитетних резултата и ефикасности рада и повезивања са визијом, мисијом и циљевима захтјева ефикасне вође. Такође је потребно разумијевање да постоји лидерска улога за све, без обзира на назив радног мјеста или положај, како би се осигурало да је јавна управа висококвалитетна организација (са лидерством на свим нивоима).

Успоставити транспарентан и правичан систем плата и накнада за рад

Овај циљ заснован је на накнади за рад и награђивању по принципу једнаке плате за једнак рад. Одређивање висине плата и накнада заснива се на принципу фискалне одрживости и одговорности,

што подразумејива узимање у обзир економске ситуације и очекиваних трендова у економским показатељима.

Систем плата треба да буде транспарентан, једноставан и поштен. Основа система зарада је класификација послова у смислу транспарентне и објективне расподеле платних разреда на радна мјеста. Доследна примјена јасно дефинисаних елемената и критеријума за одређивање плата и накнада и увођење подстицајног система накнада за изузетан учинак обезбјеђују досљедност цијелокупног система.

Влада Републике Српске наставиће да осигурава уравнотежене релативне односе плата запослених у правосуђу, законодавству и извршној власти и даље развија правни основ за примјену јединствених критеријума за анализу и процјену могућих прилагођавања плата и накнада на основу фискалне одговорности. Такође, наставиће се активности на побољшању техничких, информатичких и других елемената за јединствено управљање поступком обрачуна и исплате плата.

Континуирано развијати систем професионалног развоја и усавршавања службеника

Капацитет и способност запослених у јавној управи темељ су за успјех свих јавних политика и реформи. Стратешка и циљана улагања у учење и развој су кључна за прилагођавање јавне управе промјењивим потребама јавности и приоритетима и политикама владе. Савремена тијела јавне управе морају бити довољно флексибилна да одговоре на нове захтјеве политике, а подршка овом процесу обезбјеђује се развојем система професионалног развоја и развоја особља.

Да би се постигао овај циљ, неопходно је развити систем управљања учинком који подразумејива стварање организационе културе и радног окружења које подстиче континуирано унапређивање знања, вјештина и понашања појединаца и посљедично повећање укупног организационог учинка. Кључно средство управљања учинком је процјена индивидуалног радног учинка према унапријед утврђеним критеријумима за оцјену ефикасности рада, али и процјена жељеног понашања, знања или вјештина запослених и њиховог укупног доприноса постизању организационих циљева.

Сходно томе, запослени морају да развију своје знање и усаврше разне вјештине, а треба промовисати исплативе и ефикасне радне процесе попут оних које нуди информациона технологија. Приступ разним могућностима учења важан је покретач и мотиватор државних службеника.

Стога ће се и даље побољшавати хоризонтална веза система управљања учинком са функцијама и активностима управљања људским ресурсима, укључујући развојне активности и усклађивање система обуке са потребама цијелокупне јавне управе на свим нивоима, републичких органа и појединих државних службеника. Комбинација појединачних иницијатива за учење (планови обука који су повезани са праћењем учинка) и организационих планова у већој мјери ће осигурати да се државним службеницима пружи обука која им је потребна и да се пружање обуке ефикасно координира. Мобилност и напредовање се такође заснивају на заслугама; објективни и транспарентни критеријуми за процену ефикасности рада.

Такође, наставиће се активности на обезбјеђивању потребног буџета и свих осталих неопходних људских и материјалних ресурса за даљи развој капацитета за развој овог система.

Кључне институције у спровођењу Политике управљања људским ресурсима

Крајњу одговорност за економично, ефикасно и ефективно управљање министарствима и другим органима јавне управе и њиховим људским ресурсима носе законски именовани извршни органи.

Сви актери одговорни за спровођење Политике управљања људским ресурсима континуирано ће и активно и даље учествовати у раду Мреже за развој људских ресурса.

Министарство управе и локалне самоуправе Републике Српске одговорно је за развој законодавног оквира у области управљања људским ресурсима и за праћење спровођења и координације извјештавања у овој области.

Агенција за државну управу Републике Српске наставља да пружа активну подршку процесу израде и систематски и континуирано доставља информације о трендовима, изазовима и проблемима у области управљања људским ресурсима на основу запажања датих у процесу континуираног праћења спровођења прописа о државним службеницима.

Међутим, одговорност за управљање људским ресурсима у пракси носе и проводе највиши менаџери који требају осигурати одговарајуће институционалне и управљачке механизме како би

осигурали да се политике и праксе примијењене у управљању успјешно комуницирају, разумију и поштују. У основи, спровођење ове политике требало би да доведе до фундаменталне промјене улога и одговорности за управљање људским ресурсима у оквиру државне управе.

Актери у спровођењу политике и реформе управљања људским ресурсима

- **Министарство управе и локалне самоуправе Републике Српске**
- **Руководиоци органа јавне управе**
- **Агенција за државну управу Републике Српске**
- **Руководиоци унутрашњих организационих јединица у органима државне управе**
- **Интерне организационе јединице и службеници за управљање људским ресурсима**

Политике и праксе управљања људским ресурсима усредсређени су на стратешке и оперативне циљеве и организационе потребе, у оквиру финансијских ресурса додијељених органима јавне управе. Стога је свакодневна одговорност за управљање људским ресурсима првенствено одговорност појединачних менаџера. Како делегирано управљање постаје норма, линијски руководиоци имају све већу улогу у одређивању броја запослених и вјештина потребних за постизање потребних резултата. Међутим, они такође имају и већу одговорност за управљање учинком, вођство и развој каријере запослених.

Стручњаци за људске ресурсе ће даље развијати своју професионалнију улогу пружајући савјете и смјернице руководиоцима у областима као што су правни оквир за запошљавање, трендови на тржишту рада и питања развоја запослених. Припрема и спровођење здравствених програма и иницијатива на нивоу цјелокупне јавне управе на

крају промовише културу безбједности у јавној служби.

Службе за управљање људским ресурсима и даље ће управљати многим свакодневним активностима управљања људским ресурсима, попут организовања конкурса за запошљавање и припреме различитих одлука и рјешења. Стога ће се ове активности предузимати као подршка руководиоцима и спроводити на основу прописаних и договорених стандарда поступања. Међутим, развој ове функције подразумијева прелазак са трансакционог посла према стратешким службама за пословно савјетовање о људским ресурсима.