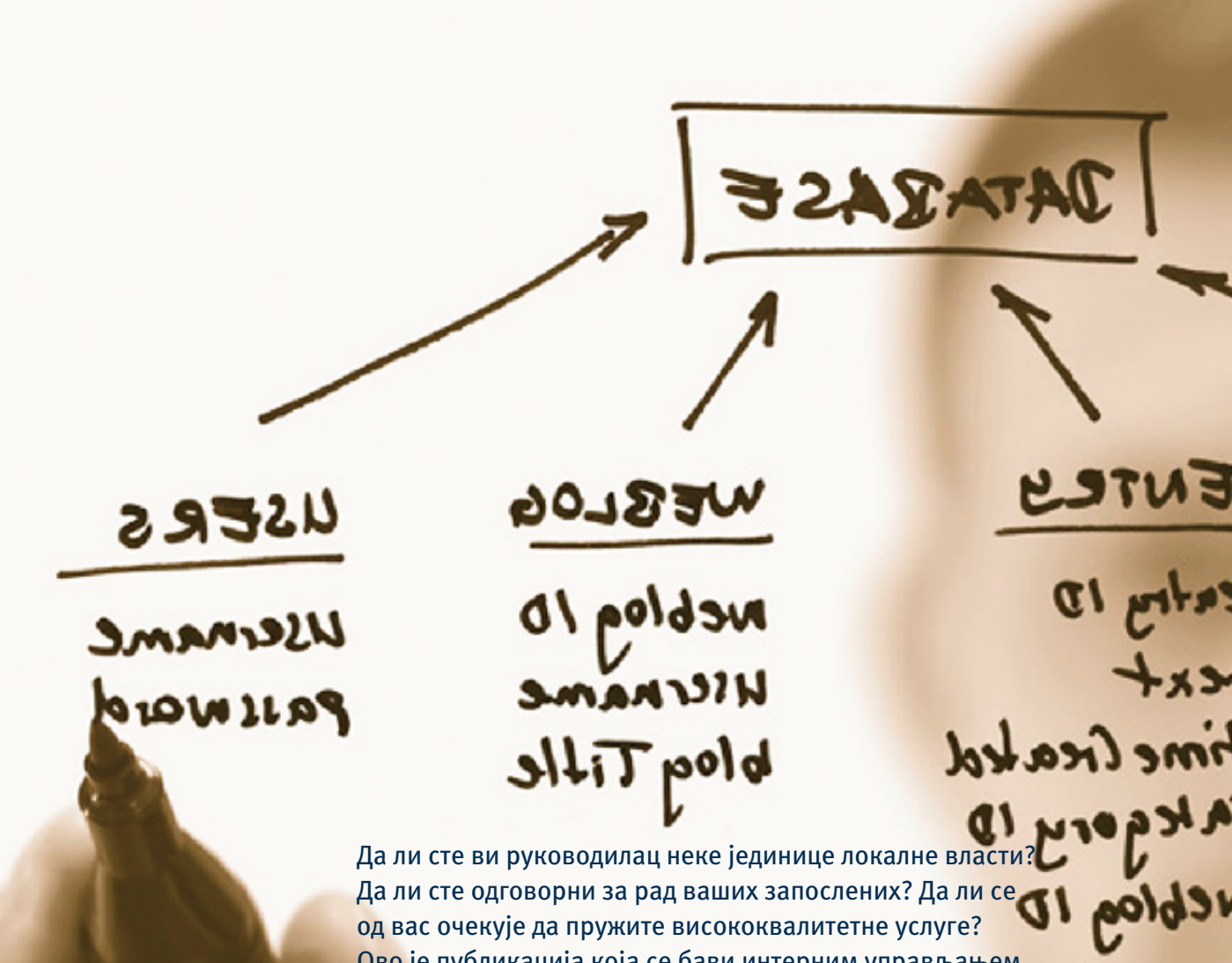
Интерно руковођење, процес промена

овај документ је власништво VNG INTERNATIONAL



Да ли сте ви руководилац неке јединице локалне власти? Да ли сте одговорни за рад ваших запослених? Да ли се од вас очекује да пружите висококвалитетне услуге? Ово је публикација која се бави интерним управљањем на нивоу локалне власти и читаоцу даје практичне примере и начине како да схвати предности и недостатке. Она нуди препоруке како да се кроз једноставне корекције у пословању дође до делотворнијих резултата. У осам концизно написаних поглавља, ова публикација води читаоца кроз низ тема, питања и одговора, решења и идеја за проналажење делотворнијег решења за све изазове који настају у раду у локалној управи. Проблематиком су обухваћене промене руковођења унутар система, анализа времена и проблема, улога руководиоца, планирање и постављање циљева, оцена учинка, комуникација и остале кључне активности ове управљачке функције и радни процес. Најкраће речено, ради се о веома корисном приручнику који представљато почетну тачку унапређења организације и побољшања рада локалних органа управе.

Интерно руковођење, процес промена

За руководиоце, изабране државне службенике и организације

VNG International

Колофон

Ова публикација је настала у оквиру LOGO East програма.

Аутор
Anthony P. Little (виши експерт VNG International)

Сарадници
Malinda Twaalfhoven (менаџер пројекта VNG International)
Janneke Zaal (полазник међународне обуке VNG International)

Припрема текста
english text company

Дизајн
Bertine Colsen

© 2007 VNG International

Ову публикацију су финансијски помогли Програм за друштвене трансформације Централне и Источне Европе (Матра) под Министарством иностраних послова Холандије.

VNG International
Хаг, Холандија
E-mail: vng-international@vng.nl
Tel: +31 70 373 8401
Fax: +31 70 373 8660
www.vng-international.nl

Садржај

Увод 5

1 Да ли је потребно мењати интерно руковођење? 6
1 Чиниоци иза ефективних и одрживих промена
2 Пример анализе једног одељења

2 Анализа проблема 8
1 О чему се овде ради?
2 Још један приступ - пријављивање критичног случаја

3 Улога руководиоца 11
1 Шта је руковођење?
2 Функције руковођења

4 Планирање и утврђивање циљева 14
1 Редослед активности планирања
2 Шта представља један циљ?
3 Примена SMART принципа
4 Постављање циљева сопственог развоја

5 Организација времена 20
1 Анализирање времена
2 Временски приоритети
3 Ускладите процес са очекиваним резултатом
4 Нацрт описа послова

6 Побољшање учинкаи оцењивање запослених 28
1 Формалнао и неформално оцењивање
2 Циклус оцењивања
3 Разговор о оцени радног учинка
4 Начини вођења разговора
5 Проблеми који могу да настану у процесу оцењивања радног учинка
6 Оцена учинка запосленог

7 Управљање радним учинком 39
1 Праћење очекиваних резултата
2 Како идентификовати резултате које је потребно мерити?
3 Како да мерим да бих проценио резултате?

8 Системи и механизми комуницирања 42
1 Дефиниција и модел
2 Вербална и невербална комуникација
3 Препреке и филтери у комуницирању

9 Закључак 46

Информација о асоцијацијама локалних власти које учествују у програму LOGO EAST 47

Увод

Ова публикација ја намењена руководиоцима, онима који то желе да постану, политичарима и свима онима који су заинтересовани за развој и напредак у пружању услуга јавног сектора. Она нуди основне функције и технике за побољшање свих области у државној администрацији задужених за пружање јавних услуга.

Примери добре праксе су заступљени у различитим поглављима, тако да није потребно читати приручник од корица до корица у континуитету. Напротив, читалац може да прескаче поглавља и да упоређује сопствени приступ са датим саветима, као и да се повремено враћа на одређене примере добре праксе.

Иако поглавља имају логички след, читалац неће ништа пропустити уколико буде гледао само она поглавља која су му потребна како би премостио тешкоће на које је наишао у конкретној ситуацији.

Добра локална власт се ослања на ефикасну и делотворну администрацију. Јавност ("клијенти" власти) очекује примену одређених стандарда од стране државне власти и политичара. Политичар је, као представник бирача, у позицији да утиче и усмерава државну администрацију. Познавање добре праксе и кључних административних метода ће им омогућити да буду што ефективнији у усмеравању своје администрације и унапреде услуге за своје бираче.

Приручник почиње уводом у руковођење и у следећим поглављима наставља детаљније да се бави тиме шта су кључни задаци руковођења.

Поглавља се фокусирају на следеће:

- **Планирање** – израда стратегије, постављање циљева
- **Организовање** – време, радно оптерећење, људи, одлучивање
- **Вођство** – мотивисање, усмеравање, одржавање ефективности тимова
- **Управљање учинком** – процена учинка, исправљање грешака
- **Комуницирање** – пренос порука, ефективност
- **Анализа проблема** – шта се лоше ради, због чега, како доћи до решења

У самој публикацији је дат велики број тестова "самоанализе" и предлажемо вам да их урадите док читате одређено поглавље. Интересантно би такође било да урадите више копија ових тестова и поделите их вашим подређенима да их и они попуне. То ће вам такође да нешто више сазнате о свом тиму и шта се може учинити да он постане још ефикаснији и ефективнији.

1 Да ли је потребно мењати интерно руковођење?

Неко је рекао да је“промена” једина константа у животу! Предмет овог кратког поглавља су разлози за промене у контексту регионалне и локалне власти, а основни разлози за то су да промене буду делотворне и одрживе.

1 Чиниоци иза ефективних и одрживих промена

Руковођењем на нивоу локалних власти могу да се максимизирају три некада конфликтне ситуације:

- Пружање висококвалитетних услуга клијентима
- Рад са ограниченим и фиксним буџетом
- Максимизирање учинка постојећих и будућих запослених

У савршеном свету, ова три аспекта су синхронизована, или су у равнотежи. Ово је, на жалост, редак случај, па тако они захтевају пажљиво и константно руковођење. Жеља и способност да се измене раније усвојена искуства и процедуре је кључ за развој бољег приступа и оријентисаности ка кориснику.

Унапређењем услуга које се пружају корисницима добијамо задовољнијег корисника и становништво које ће имати бољи приступ у односу на неки будући развој и промену. Задржавање контроле над буџетом пружа сигурност да ће будући буџетски захтеви највероватније бити одобрени а унапређење способности запослених подиже њихов морал, те они пружају квалитетније услуге. Управљањем са ова три сегмента ствара се “circulus viciosis” (зачарани круг) који је одржив и сам себе учвршћује.

Поставите сада себи следећа питања:

- Да ли организациони део за који сте ви надлежни има јасно дефинисане радне циљеве?
- Да ли и сваки организациони део испод вашег има јасно дефинисане циљеве који су у складу са циљевима ваше организационе јединице?
- Да ли постоје јасни описи послова и задатака за запослене у овим организационим деловима?
- Да ли су запослени у овим организационим деловима довољно способни да одговоре својим радним задацима?
- Да ли им процедуре којих се придржавају помажу или сметају у раду?

Требало би установити један основни принцип којим би се усмеравао рад у канцеларијама локалне власти. Како мој радни резултат помаже пружању услуга грађанима којима сам ја директно или индиректно одговоран?

Као читаоцу ове публикације, ово питање је и ваш основни проблем.

2 Пример анализе једног одељења

Определите се за одељење чије пословање најбоље познајете и направите анализу која се заснива на следећим питањима:

1 Које су одговорности и циљеви одељења?
2 Ко је одговоран за радне резултате одељења?
3 Да ли запослени имају јасно дефинисане радне задатке?
4 Да ли дефинисани радни задаци јасно дефинишу очекиване резултате?
5 Да ли запослени могу заиста ефективно да изврше своје радне задатке?
6 Колико су ефективне радне процедуре, да ли су јасно написане?
7 Када су процедуре писане? Да ли су још увек на снази?
8 Да ли у хијерархији одељења постоје одговарајући нивои?
9 На који начин се мери остварени учинак?

На основу ових информација требало би да постоји могућност да се да оцена о квалитету пружене услуге са становишта способности запослених и функционалности постојећег процеса. Овај део је касније објашњен у поглављу “Анализа проблема.”

Подвуците оне аспекте и специфичне проблеме који одељење спутавају у пружању услуга високог квалитета. Ове “препреке успеху “ ће убудуће бити ослонац за побољшање рада и организациони развој. Оне такође могу да истакну стратешке области или слабости које би требало размотрити на политичком нивоу, како би се или променио фокус услуга, или средства којима се услуге пружају.

Размотрите могућност формирања радних група или одбора како бисте разматрали своје закључке и сачинили стратегије за унапређење учинка које се или заснивају на изменама тих услуга или на унапређењу процеса рада односно запослених. Уколико се може остварити напредак у ефикасности, овим би се смањио притисак на буџет и омогућило приступање новим проактивним иницијативама.

Те иницијативе могу обухватити, али не ограничавајући се само на њих, разне кампање којима ће се промовисати постојеће или нове услуге, развој нових услуга које су важне за локалну заједницу, унапређење комуникација са важним локалним групама и лидерима у општини итд.

Лични подсетник

Сада када сте размотрили нека од питања која су битна за управљање променама, шта ћете да урадите како бисте од овога направили један усредсређенији и остварљивији процес?

Допринећу бољој оцени моје организације тиме што ћу .....

2 Анализа проблема

Један од начина да се добро анализира проблем је не доносити одлуку о томе шта је “проблем”, пре него што се размотре сви докази. Ово може звучати превише очигледно, али у последње време многи од нас више воле да се ухвате за прво прихватљиво решење, пре него да стварно истраже у чему заиста лежи проблем.

Кад год размишљате о проблему, поставите себи два питања. Да ли се ради о текућем “проблему”, односно проблему који постоји “сада”? И да ли је “реалан”, односно да ли представља проблем који још увек постоји.

Анализирање проблема захтева отворене видике, али и критичку и дисциплиновану анализу. Чувајте се “ овлашног” описа проблема. “Недовољан број машина“ сам по себи није проблем, то је опис ситуације или стања ствари. Уколико до вас дође овакав опис проблема, запитајте се “шта бисмо могли да урадимо другачије уколико бисмо имали те машине?” Одговор на то питање би могао дати бољи наговештај о томе где је у ствари проблем?

1 О чему се овде ради?

Пронађите који све проблеми муче ваш тим односно ваше запослене. Рашчланите проблеме на њихове компоненте. Ово можете урадити тако што ћете прикупити информације из различитих извора и продискутовати са вашим тимом или другим колегама о тако утврђеном низу проблема који се међусобно преплићу.

Јасно разумевање проблема је основа да се пронађе оптимално решење. Што боље успете да идентификујете и разјасните проблеме на систематичан и структурно јасан начин, биће вам лакше да идентификујете најбоље решење.

Дакле, да би се проблем идентификовао, потребно је да истражите, продискутујете, анализирате и прегледате све расположиве податке које сте добили од свих заинтересованих страна. Уколико покушате да пронађете решење пре него што потпуно схватите природу проблема, засигурно ћете имати проблема са разјашњавањем шта желите и у најбољем случају ћете наћи само привремено или делимично решење. Основни проблем и даље постојати.

Како наћи решење?

- Да ли се сличан проблем појавио у неком другом делу ваше организације? Пронађите шта су други урадили у вези са истим проблемом; шта је успешно функционисало, а шта не и због чега?
- Одлучите се за шири начин у решавању проблема, али будите спремни да измените предложено решење уколико нове информације укажу на нови проблем.

Питања која можете поставити

- У чему је у ствари проблем?
- Који су разлози или узроци који су довели до проблема?
- Шта ми о томе знамо? Да ли смо истражили проблем? Шта је већ учињено? Ко је у све ово укључен?
- Да ли су алтернативе које бисмо хтели да применимо изводљиве?
- Да ли је потребно да наше решење формулишемо у смислу краткорочних, средњорочних или дугорочних циљева?
- Како ће решавање овог проблема помоћи код унапређења рада мог тима или организације?

2 Још један приступ - пријављивање критичног случаја

Можда ћете се наћи у ситуацијама када ће се на вашем радном месту појавити значајнији проблеми (или може доћи до већих проблематичних ситуација). Последице оваквих проблема су далекосежне, те се мора пронаћи решење којим би се стање поправило и спречило поново појављивање тог проблема. Да би било вредно труда, решење се мора заснивати на стварном разумевању разлога због којих је проблем настао. Ово је добро утврђен процес, али се принципи могу применити и на било коју другу врсту проблема или ситуације. Дакле, прво треба схватити шта није функционисало како треба.

Пријављивање критичног случаја обухвата анализу проблема кроз четири кључна питања:

1. Колико је отприлике времена прошло од када је настао?
2. Које су специфичне околности довеле до тог догађаја?
3. Шта сте тачно урадили ви или особа коју контролишете?
4. Какав је био крајњи исход који вас је натерао да мислите да је ваша акција била делотворна?

Прво питање поставља проблем у одговарајући временски период. Ово може бити важно у случају да су неки други догађаји у међувремену прегазили проблем, тако да проблем више није актуелан односно реалан (видети горе наведено).

Следећим питањем се тачно утврђује шта се догодило непосредно пре него што је настао проблем. Овим се могу открити други проблеми које треба претходно решити. Ово је почетак могуће “узрочно – последичне” ланчане везе која открива много веће и дубље проблеме.

Питањем број три се утврђује шта су у ствари запослени радили када је проблем настао. Овде можемо сазнати да ли је било проблема у поступцима, или су недостајали стручност и знање. Можемо доћи до сазнања да ли је постојао неки системски проблем заснован на лоше састављеним процедурама.

Последње питање одређује последице проблема. Ово може бити важно код одређивања приоритета у решавању проблема у ситуацији када се не располаже са довољно средстава – посебно у ситуацији лимитираних финансијских средстава.

Сви актери овог догађаја би требало да напишу кратке извештаје. Извештаје треба затим размотрити са циљем да се утврди како су везе између одређених активности допринеле настанку случаја (проблема).

Сваку од предузетих активности би требало записати на засебан лист папира и сложити тако да буду поређане у зависности од (узрочно-последичне) ситуације у којој настају. Овом једноставном акцијом, проблему се може приступити у дубину и могу се осмислити одговарајућа алтернативна решења, у зависности од различитих нивоа настанка проблема.

Лични подсетник

Сада када сте завршили ово поглавље, шта би требало да урадите како бисте побољшали свој начин процене проблема. Завршите следећу реченицу и трудите се да се по њој управљате.

Побољшаћу своје способности анализирања проблема кроз.....

3 Улога руководиоца

1 Шта је руковођење?

Постоји много дефиниција и исто толико различитих мишљења и сваки ће вам руководилац са којим разговарате дати неко друго објашњење. Али, шта год да кажу, постоји одређени број кључних активности које сваки руководилац мора да обави и то добро.

За потребе овог приручника, руковођење је дефинисано као:

'Вођење тима у циљу остварења планираних циљева'

Бити руководилац у једној организацији захтева одређено знање, проницљивост и вештину. Потребно је да познајете организацију и своје запослене, али исто тако је потребно да знате своје кориснике, грађане и клијенте. Само стварним познавањем свих ових аспеката и кроз способност усмеравања и оријентисања тима који водите, моћи ћете стварно да будете успешни.

2 Функције руковођења

Постоје четири руководеће улоге које је могуће дефинисати. То су:

- Директор
- Контролор
- Планер
- Организатор

Ове различите улоге подразумевају различите способности и обухватају следеће:

Директор	Контролор	Планер	Организатор
Посматрање организације и начина на који она функционише	Постављање стандарда за запослене и операције	Буџетирање и питања финансија	Постизање циљева
Управљање ресурсима	Праћење учинка	Утврђивање циљева	Структурне промене
Комуникација	Мерење учинка	Доношење одлука	Ефективно преношење овлашћења
Обука	Оцена учинка	Решавање проблема	Управљање променама
Развој тима	Корекција учинка	Предвиђање	Лидерство

Руководилац као директор

Усмеравање рада вашег тима претпоставља способност да се сагледа целокупна слика у оквиру радне јединице за коју је одговоран руководилац. Ово подразумева посматрање како запослени појединци раде и услова у којима морају да раде и извршавају своје задатке.

Овде се такође захтева од руководиоца да поседује способност ефективног комуницирања, како у оквиру своје радне јединице тако и са другим јединицама у оквиру сопствене организације. Такође се захтева ефективна комуникација са оним организацијама и агенцијама које су значајни учесници у свеукупном пословању ваше организације. Овде могу бити заступљени приватници, али и друге интересне групе.

Руковођење ограниченим ресурсима организације је практична и стална потреба, али како долази до раста ресурса, ефикасно руковођење постаје значајније имајући за циљ да се обезбеди максимум ефикасности уз минимум губитака ових ограничених ресурса.

Перманентна обука запослених је од кључног значаја за постизање континуираног напретка у остваривању ефикасности и ефективности организације. Стручним способностима и знањем је потребно управљати у складу са потребама организације и ове активности морају бити координиране како би се испунили захтеви који се стално мењају.

На крају, за сталан раст и успех организације веома је битно пажљиво формирање и развој њених тимова.

Руководилац као контролор

Овај аспект руковођења се односи на способности које су повезане са стварним учинком организације. Он обухвата многе међусобно повезане чиниоце и свеобухватан приступ.

Овде је можда најважнији аспект способност да се формулишу и поставе одговарајући стандарди учинка. То би значило постављање SMART[1] циљева и индивидуализацију стандарда и захтева у погледу учинка (видети у наставку поглавље о планирању и постављању циљева).

Учинак се мора надгледати, поредити са успостављеним критеријумима, правилно процењивати и анализирати. Руководиоци треба да поседују способности које ће им омогућити да правилно реагују на ове основне захтеве њихових функција.

На крају, од руководилаца се захтева да коригују недовољан учинак појединаца и организационих јединица, као и да поново оцењују нове стандарде и критеријуме у односу на стварни учинак и промене у радном окружењу.

---

1 SMART: специфичан, мерљив, остварљив, реалистичан, заснован на времену (видети поглавље о постављању планова и циљева).

Руководилац као планер

Захтеви који се постављају кроз овај аспект улоге руководиоца се везују за способност спровођења SWOT анализе организације или неких њених организационих делова, тј. анализе у односу на снаге, слабости, предности и претње те организације.

Ово пружа руководиоцу могућност да размотри како да планира активности у оквиру капацитета организационе јединице, или тима, као и да предузме кораке у циљу побољшања ефективности тих тимова или јединица.

Способност да се разуме начин формулисања пословне политике, иако не представља баш уобичајену одговорност коју на себе преузима обичан руководилац, представља вештину која се тражи од искуснијих нивоа власти у организацији.

Способност да ефективно предвиди, прати и ажурира ова предвиђања је још један задатак који се пред њега поставља. Овде се мисли и на способност доношења одлука везаних за многе области пословања организације.

Руководилац као организатор

Руководиоци би требало да буду у стању да дају одговор на питање: “ Како ћемо остварити циљеве које су дати у задатак организацији или мом одељењу у оквиру организације?” То од руководиоца захтева способност да анализирају и разматрају потребе организације у ресурсима неопходним да би она испунила максималне излазне вредности учинка. Како да се ограничени људски и физички ресурси које има организација распореде најефикасније и најкорисније?

Руководилац би такође требало да буде способан да размотри све организационе и структурне садржаје који се тичу организације. Да ли се системи налазе тамо где омогућавају максимизирање активности, као што су комуникација, начини и процеси извештавања?

Да ли на свим нивоима постоји довољно капацитета који су гарант да се одговорности и овлашћења адекватно спроводе и да су добро схваћени и добро функционишу?

Способност да се размотре и измене ови чиниоци како би се унапредио целокупан резултат организације, дефинисаће њен успех, како се временом буду мењале улоге и одговорности.

Лични подсетник

Сада када сте завршили ово поглавље, шта је потребно да урадите како бисте ви сами унапредили начин на који руководите? Завршите следећу реченицу и трудите се да се по њој управљате.

Своје способности руковођења ћу унапредити тако што ћу .....

4 Планирање и утврђивање циљева

Планирање и постављање циљева подразумевају утврђивање различитих задатака, норми и начина на које ће се они остварити.

У принципу, за утврђивање општих циљева за ваш тим, организациону јединицу, организацију итд. треба применити једноставан приступ . Своје циљева заснивајте на претходном радном учинку, и на ограничењима запослених који су вам на располагању, као и на финансијама и производима/услугама.

Опште и посебне циљеве би требало доделити одељењима или радним јединицама организације, према њиховим способностима да остваре тражене резултате. У оквиру ових организационих јединица, требало би даље расподелити конкретне циљеве на поједине тимове или чак на саме појединце. Ове циљеве би требало поставити веома пажљиво.

1 Редослед активности планирања

У наставку дајемо нека од кључних питања о којима би требало да размислите када започињете процес планирања.

Искуство – Одакле долазимо?
- Традиције
- Култура / стил руковођења
- Отпор према променама

Правац – Куда смо пошли?

Садашња ситуација – Где смо сада?
- Тачно одредити
- Доказ

Жељени резултат –Где бисмо желели да будемо?
- Мисија
- Циљ

Рок –Када желимо да стигнемо тамо?
- Тачно одредити

Кораци које треба предузети – Како ћемо тамо стићи?
- Стратегија (опције/избор)
- Под-циљеви
- Потребни ресурси

2 Шта представља један циљ?

Циљ је опис жељене крајње ситуације или резултата.

На неостварење циљева може да утиче неколико разлога:

- Неповерење у циљ који су други поставили
- Нереалистичност и постављање превисоких захтева
- Неузимање у обзир спољних утицаја
- Формулисање магловитих или нејасних циљева
- Прављење планова који се не могу остварити

Уопштено узевши, може се рећи да, што су циљеви конкретнији и реалнији уз постојећа временска ограничења, постоји већа шанса да ће се они и остварити.

Циљеви помажу код мерења учинка, али будите опрезни:

- Будите сигурни да мерите праве ствари. Запамтите да оним што можете измерити можете и управљати, али и да се веома често мери оно што се лако да измерити.
- Да ли постоји превише ствари које је потребно мерити?
- Да ли се ваше мере заснивају на негативном, казненом принципу?
- Да ли људи разумеју како се мерење уклапа у глобалну слику?
- Да ли се мере намећу или запослени имају утицаја на процес њиховог доношења?
- Да ли су боље индивидуалне или тимске мере?
- Да ли преиспитујете и мењате мере како се мењају приоритети?

3 Примена SMART принципа

Акроним SMART се обично користи као једноставна алатка како би се разјаснили и усмерили лични и заједнички циљеви. Постављени циљ би требало да реагује на свих пет критеријума:

Конкретан (**S**pecific) – циљ је потребно формулисати на разумљив начин, са јасним значењем. Магловита или уопштена терминологија као што је «унапреди» и «боље» без одређене квалификације може бити погрешно протумачена или неразумљива.

Мерљив (**M**easurable) – постоји стара изрека «не можеш да управљаш оним што не можеш да измериш». Она у овом случају значи да ви, као руководилац, морате да будете у стању да добро измерите учинак. Како ћете знати да сте постигли циљ уколико нисте успели да га добро измерите.

Остварив (**A**chievable) – уколико је запослене потребно инспирисати или мотивисати да добро раде, потребно је да знају да су циљеви које треба да остваре изводљиви. Постављање немогућих или чак веома тешко остваривих задатака неће довести до циља. Напротив, то демотивише и смањује радни учинак. Сваки

задатак треба да буде остварив уз одређени напор. То такође значи да би и циљеви које постављате требало да се остварују уз одређени напор.

Реалан (**R**ealistic) – ово произилази из горе наведеног. Битно је да циљ буде у оквиру способности и одговорности појединца или тима и да га је могуће остварити напором појединаца или тима. Уколико остварење циља зависи од спољних чинилаца над којима људи немају контролу, то ће бити још један додатан демотивишући фактор.

Временски одређен (**T**ime-based) – Ово значи да се мора поставити и временско ограничење унутар кога се мора испунити одређени задатак.

Овај део би требало да се јасно заснива на горе наведеним компонентама, а нарочито на реалној могућности да се циљ оствари у одређеном временском периоду.

Уколико желите да побољшате учинак свог тима, развијте одређене тимске мере (обично је тим најбоље окружење где ово можете да остварите). Мере се могу донети кад су у питању:

- Општи и посебни циљеви који се постављају тиму
- Циљеви везани за квалитет
- Циљеви везани за задовољење корисника
- Циљеви везани за одсуствовање запослених са посла
- Квалификациона структура тима

Важно је да циљеви појединца и тима нису у супротности једни са другим, него се уклапају у глобалну слику. И запамтите, увек прославите успех свог тима!

4 Постављање циљева сопственог развоја

Ми сви желимо да напредујемо и верујемо да можемо да напредујемо и сви бисмо морали негде да почнемо. Следећи примери треба да вам пруже могућност да оцените које су ваше снаге и слабости и поставите стратегију како да их решите. Кључ овог примера је искреност. Немојте се заваравати. Ово је намењено само вама и није потребно да своје резултате упоређујете са било киме.

Дајте оцену о себи на основу доле наведених способности. Дајте себи оцене од 1 до 5, где је 1 најлошија оцена а 5 најбоља.

Размислите који су приоритети посла који обављате. Сваку од наведених способности, сваку која је важна, али је ваша лична оцена ниска, требало би да ставите као приоритет када посматрате свој лични напредак. Будите одређени о томе шта планирате да радите. На пример: идите на неку обуку, читајте корисне извештаје, претражујте интернет итд.

Поставите себи датум за остварењеј циља. Идеално би било када бисте могли да радите са колегом. Ово би вам дало додатни подстицај, а међусобна подршка је позитиван подстрек за даље.

Способности	Значај Велики/Мали	Оцена	Напомене / Коментари Шта ћете учинити?
Комуникација			
1 Говорна комуникација		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
2 Спремност на слушање		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
3 Писана комуникација		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Мотивација			
4 Мотивација		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Личност			
5 Флексибилност		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
6 Иницијатива		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
7 Перспективност		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
8 Отпорност на стрес		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
9 Истрајност		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
10 Независност		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Међусобни односи			
11 Осећајност		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
12 Флексибилност		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
13 Спремност на сарадњу		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Лидерство			
14 Лидерство у групи		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Надзор			
15 Менторство		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
16 Обучавање		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Одлучивање			
17 Анализа проблема		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
18 Формирање мишљења		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
19 Развијање мишљења		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
20 Креативност		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
21 Одлучност		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Руковођење			
22 Организација сопственог рада		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
23 Праћењенапретка		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
24 Усредсређеност на циљ		1 - 2 - 3 - 4 - 5	

Опис горе наведених способности

Комуникација

1 Говорна комуникација:
Говор би требало да буде јасан и разумљив другима

2 Спремност на слушање:
Разумевање мисли и осећања кроз речи које нам упућују други

3 **Писана комуникација:**
Писање које је јасно разумљиво другима

Мотивација

4 **Мотивација:**
Лична посвећеност обављању посла на најбољи могући начин

Личност

5 **Флексибилност:**
Способност да се носимо са честим променама задатака

6 **Иницијатива:**
Способност да предложимо, започнемо и сами завршимо активности

7 **Перспективност:**
Способност да у одређеној ситуацији у обзир узмемо животно окружење, историју и туђе идеје које се односе на проблем

8 **Отпорност на стрес:**
Способност да радимо добро и постижемо циљеве под напетим и стресним околностима

9 **Истрајност:**
Способност да наставимо даље чак и под тешким условима

10 **Независност:**
Способност да се размишља и одлучује на сопствену одговорност

Међуљудски односи

11 **Осећајност:**
Способност саосећања и разумевања осећања других

12 **Флексибилност:**
Способност да прилагођавања потребама других

13 **Спремност на сарадњу:**
Способност да радимо позитивно и конструктивно на остварењу заједничког циља

Лидерство

14 **Лидерство у групи:**
Способност вођења групе (уобичајено до 15торо људи), како би се достигли претходно постављени циљеви

Надзор

15 **Менторство:**
Способност дељења искуства са другима и вођење других у раду који обављају у циљу побољшања резултата

16 **Обучавање:**
Способност инструисања и преноса знања на друге на систематичан начин

Одлучивање

17 **Анализа проблема:**
Способност да се проблем разуме и растави на саставне делове

18 **Формирање мишљења:**
Способност процене ситуације

19 **Размишљање у складу са правцима развоја:**
Способност да се феномен посматра изоловано, али као низ међусобно повезаних догађаја

20 **Креативност:**
Способност увођења нових или оригиналних идеја или решења проблема

21 **Одлучност:**
Способност доношења разумних одлука чак и у комплексним ситуацијама

Руковођење

22 **Организација сопственог посла:**
Способност постављања приоритета, посебно у ситуацијама под притиском

23 **Праћењенапретка:**
Способност да се прати сопствени и тућ рад и напредак

24 **Усредсређеност на циљ:**
Способност придржавања циља (циљева) који су првобитно постављени

Лични подсетник

Сада када сте завршили ово поглавље, шта је потребно да урадите како бисте унапредили начин на који планирате и постављате циљеве? Завршите следећу реченицу и трудите се да се по њој управљате.

Своје способности планирања и постављања циљева ћу унапредити тако што ћу .....

5 Организација времена

Један од основних циљева и награда за добру организацију времена је осећај да су ствари под контролом. Не само да су под контролом послови који би требало завршити, него и да сте ви сами под сопственом контролом, те тако регулишете стрес. Међутим, већина људи још увек не управља добро својим временом. Кад им зазвони телефон, у ситуацији су да причају сатима. Уколико се догоди нешто безначајно, то их може одвести на други колосек. Ово се поглавље бави усклађивањем два важна аспекта – вашом и ефикасношћу вашег тима.

1 Анализирање времена

Код оба ова случаја важно је утврдити где трошите време и како да га оптимизирате. Ви ипак имате на располагању тачно ограничено време. Тајна лежи у најефикаснијем искоришћењу времена. Први корак је анализирање начина на који ви и ваш тим користите време.

Први корак ка управљању временом је да схватите шта сте са њим урадили. Водећи рачуна о свим активностима које ви и ваш тим обично обављате, видећете шта су нормални задаци, а шта су задаци на које трошите своје време. Упоређивањем ових активности са активностима које би требало да обавите, можете да одлучите, на пример , да преусмерите задатке и обавезе; да делегирате одговорности или активности својим сарадницима; да одложите или одбаците неки посао или задатак.

Организујте да ви и ваш тим неколико недеља водите дневник (најмање две недеље). Можете и да користите унапред направљену табелу са већ постојећим циљевима које желите да остварите. Табела коју дајемо у наставку може да послужи као добар почетак, али ви слободно можете да додате у листу било шта што за вас представља проблем. Нека то уради и ваш тим.

Попуњавајте табелу сваки пут кад вас неко прекине, или кад «изгубите» време. На крају месеца, оцените шта су вам били главни гутачи времена. (Табелу можете поново да користите кад год ви и ваш тим помислите да губите контролу над временом).

Гутачи времена	Недеља 1	Недеља 2	Недеља 3	Недеља 4	Недеља 5
1 Телефонски позиви					
2 Прекиди, ненајављене посете					
3 Непланирани састанци					
4 Кризе, пожари					
5 Недостатак циљева					
6 Недостатак планова, дневно планирање					
7 Пренатрпан сто и канцеларија					
8 Неделотворно делегирање послова					
9 Обављање рутинских задатака					
10 Радити више ствари истовремено					
11 Нереалне процене времена					
12 Неефикасна комуникација					
13 Неодлучност, сањарење отворених очију					
14 Неспособност да се каже “не”					
15 Скакање са једног на други задатак					
16 Неспособност да се саслуша					
17 Преоптерећеност детаљима					
18 Дружење, необавезни разговори					
19 Недостатак самодисциплине					
20 Стална промена приоритета					
21 Пошта, читање, извештаји					
22 Неспособност да се прво раде пречe ствари					
23 Путовање, чекање, прелазак са места на место					
24 Остало					
25					
26					
27					
Укупно					

Сада када сте прикупили све ове податке, одржите састанак са својим тимом како бисте видели која су то места која трпе највећи притисак у целокупном времену којим располажете. Које су последице по сваку радну јединицу, одељење или појединца?

Које су последице на резултате рада и пружање услуга грађанима на нивоу локалне или регионалне власти.

Може вам помоћи да се посебно усмерите на следећа питања:

- Који потрошач времена преовладава?
- Какав утицај има на пружање услуга?
- Како успевате да остварите циљеве упркос овом “изгубљеном” времену?
- Како управљање временом утиче на остварење ових циљева?
- Како располажете временом и енергијом?
- Како се понашате према људима у свом окружењу?
- Да ли делегирате задатке? (које делегирате, а које не)
- Да ли можете да кажете НЕ вашем шефу или колегама?

Управљање временом на савремени начин је више од придржавања неког распореда. Оно је и више од организовања. То је стање свести и поставља се питање избора и утицаја. Овде се ради о доношењу фундаменталних одлука. За то је потребно уложити време и напор и морате водити рачуна о активностима које сте планирали и активностима које су у току. Мораћете да промените понашање и размишљање у смислу контроле, статуса, заштите, обавезивања, односа итд.

Ваше “нове” активности које се заснивају на донетим одлукама утичу на многе људе. На пример уколико више пута кажете не, то ће утицати на ваше односе са другима (људи вас воле зато што увек урадите оно што се од вас тражи), а делегирање послова значи и мање контроле за вас као руководиоца (ви постављате циљеве али начин на који се задаци извршавају је одговорност запосленог). То такође значи да ћете морати да одвојите време да надгледате извршење делегираног задатка и пружите подршке особи којој сте га поверили (не бришите, на крају ће вам се ово време многоструко вратити). Тај резултат је вредан труда.

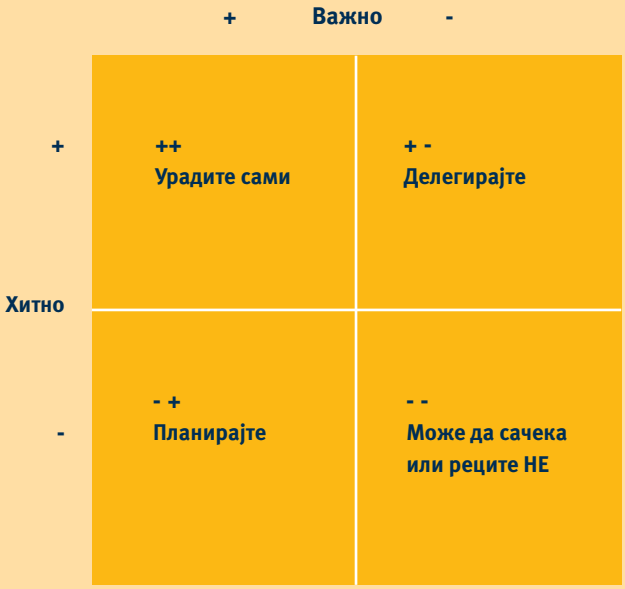
2 Временски приоритети

Да ли ваши сарадници раде праве ствари? Једна од најбитнијих алатки за руководиоца у ефикасном управљању временом је постављање приоритета. Када погледамо задатке за које је ваш тим одговоран, можете их сврстати у две различите групе: основни или важни послови и хитни послови.

Основни послови директно доприносе остваривању циљева организације и дугорочно су усмерени. Са друге стране, хитни послови су краткорочни и захтевнији. Али они не морају да буду и битни. Данас је проблем у тенденцији да се сви послови сматрају хитним.

У циљу што бољег одређивања приоритета, размотрите примену модела приказаног на доњеој слици 1.

Овај генерички модел је у употреби још од 1960-те године.



Прво погледајте дијаграм из ваше перспективе као руководиоца. Уколико је нешто важно и хитно, требало би да ви одмах делујете по томе. Уколико нешто није толико важно и хитно, можете рећи „не“ или одложити задатак. То је лако. Прави проблем се налази у друга два поља, а то су планирање и делегирање.

Са великим бројем хитних послова и неспособношћу да их делегира, руководилац има мало слободног времена за планирање. Због тога што не може да планира, он не може ни да утиче на своје окружење. То је зачарани круг. Руководилац који добро планира своје време, у исто време утиче на своје окружење тако што делегира радне обавезе.

Предлози за управљање временом

Неки од ових предлога не би требало да буду нека новост, али уколико све будемо напоменули, бићете свеснији свог понашања. Запамтите да се управљање временом углавном састоји у промени вашег сопственог понашања и понашања вашег тима.

Планирајте данас сутрашњи дан

Данас испланирајте свој наредни дан. Ово ће вам дати предност у старту и осећаћете се организованијим, имаћете ствари под контролом. У супротном ће вас водити други догађаји и изгубићете контролу.

Планирајте само један важан посао

Планирајте најмање један важан посао који желите да завршите. На крају дана ћете се добро осећати јер сте завршили један од важних послова. Ово вам такође даје простора да преговарате уколико се неко појави са још важнијим послом који жели да одмах завршите.

Планирајте важне послове за дане када имате затишје или у мирнијем делу дана
Сваки дан има тренутке највећих шпицева. Анализирајте када наступају највећи шпицеви и о томе водите рачуна када планирате своје послове.

Планирајте најважније послове у вашим активним периодима дана
Свако има свој омиљени део дана. Неки од нас боље функционишу у јутарњим сатима, други боље раде после подне или увече. У току вашег омиљеног доба дана ви сте најактивнији и имате највише енергије. Планирајте најважније послове у овом периоду и то ће вам побољшати могућност да их боље урадите.

Користите рутину
Користите рутину како бисте уредили свој дан. Планирајте послове по сегментима. Мада, промене могу да буду изазов, а промена вас може коштати и времена и енергије. Организујте "блок" сате да бисте се састали са својим колегама и запосленима, тако да остатак времена можете да одвојите за раде на важним пословима.

Хрпе папира и пошта
У одређеном делу дана погледајте своју пошту и прегледајте извештаје. Радећи ово у једном делу дана, избећи ћете стварање других хрпа и нећете морати да поново пролазите кроз папире.

Једно по једно
Радите једну по једну ствар и дефинишите временско ограничење. Не одлажите важне, али непријатне послове како бисте обавили оне пријатније (али мање важне). Људи се обично концентришу на пријатније послове, а они важнији им стварају стрес. Наградите себе када завршите неки непријатан али важан посао.

Сада размислите о свом тиму. Они такође имају дефинисане послове који потпадају под ове четири категорије. Као и послови које ви имате, прве две –важне и хитне или неважне и мање хитне- се могу решавати на исти начин.

Остали критеријуми су проблематичнији. Планирање је од критичног значаја. Већ је неколико пута речено да "ако не планирате, планирате неуспех". Зато немојте да планирате неуспех. На почетку сваке недеље одржите кратак (максимум 15 минутни) састанак за планирање послова са кључним представницима вашег тима. Разјасните које су њихове обавезе, шта су им приоритети и да ли је дошло до неких промена у односу на претходну недељу, које би могле да измене ове приоритете.

3 Ускладите процес са очекиваним резултатом

Сада када сте размислили о неким од проблема везаним за управљање временом, време је да размислите шта људи у ствари раде и како да максимизирајтес њихов допринос целокупном процесу припреме, управљања и пружања услуга.

Узмите било који процес за који је ваш тим одговоран. Мапирајте процес на чистом

листу папира, користећи правоугаона поља за сваки процес посебно. Испод сваког поља напишите име особе која је одговорна за тај део процеса. За сваку особу (или функцију) поново погледајте опис радног места (под условом да га имају) како бисте били сигурни да је тамо тачно објашњено шта би та особа требало да ради, за шта је одговорна. Уколико не постоји опис радног места, покушајте да искористите следећу форму као приручник.

Због чега је ово важно? Уколико желите да максимизирате утицај вашег тима, сваком члану би требало да буде јасно које су његове обавезе. Јасан опис радних места помаже да се усмерите на стварне обавезе и задатке, као и на оне функције које су важније за локалну јединицу власти.

Јасан опис послова такође јасно указује на то где постоје потребе за неким даљим развојем или обуком и представља основни документ за запошљавање и избор кандидата за различита радна места у општини.

4 Нацрт описа послова

Израда описа послова је кључни корак и процесу запошљавања, али она обезбеђује и начин да се прегледају и поново процене постојећа радна места. Важно је знати шта се тражи како бисте могли да направите одговарајућу прерасподелу ресурса. Будите сигурни да код описа посла користите јасну терминологију. Нека буде концизна и циљана.

Размотрите следеће тачке када састављате опис радног места:

- **Зарада**: размотрите компликованост посла, године стажа, стручност и потребно искуство.
- **Назив радног места**: пазите да назив радног места тачно одговара послу;
- **Локација и радни сати**: одредите тачно број радних сати и назначите да ли се подразумева путовање.
- **Хијерархија и извештавање**: како ће се његова/њена улога уклопити у тренутну општинску структуру и ко ће бити особа којој одговара за свој рад.
- **Преглед функција**: сумирајте кључне задатке радног места.
- О**дговорности**: детаљно одредите кључне одговорности радног места, идентификујте редовне и повремене послове.
- **Стручност**: назначите врсту стручне оспособљености и шта ће се од стручних знања очекивати у светлу даљег развоја тог радног места.
- **Резултати**: идентификује кључне резултате, детаљно укажите како ће се резултати мерити и подвуците конкретност, мерљивост, изводљивост, реалистичност и временски одређене циљеве (smart).
- **Образовање, искуство, стручност**: дефинишите шта је битно и пожељно знати како би се радило на овом радном месту.
- **Профил личности**: размотрите начин рада и вредности вашег тима и одредите које квалитете очекујете од особе коју ћете запослити на том радном месту.

Добар опис послова и задатака може се користити током радног стажа запосленог, као помоћ послодавцу и запосленом у утврђивању развоја и раста.

Опис послова и задатака такође представља основу за оцењивање рада запосленог током године (или током неког другог пеирода) и даје полазну основу за оцењивање учинка.

ШАБЛОН ОПИСА ПОСЛОВА И ЗАДАТАКА

Статус: на пример: пуно радно време, одређено време, уговор

Категорија зараде /Коефицијент:

Назив радног места:
Како се посао уклапа у организациону структуру локалне власти итд.

Обавља се у:
Назначите место где ће се обављати посао

Одговоран је:
Назначите хијерархију у извештавању

Обавезе и одговорности:
Систем рада, основне обавезе и одговорности запосленог. Оне морају бити објашњене експлицитно и недвосмислено. На пример:

- *Комуникација (у вези са ким, о чему, како – ово се може применити на све доле наведено)*
- *Планирање и организовање (чега..)*
- *Обезбеђивање информатичке и опште административне помоћи (које..)*
- *Контрола и извештавање (о чему....)*
- *Оцењивање и доношење одлука (о чему..)*
- *Буџетирање и контрола (чега..)*
- *Производња (чега..)*
- *Одржавање/поправке (чега..)*
- *Контрола квалитета (за посао у производњи подразумевају се другачије одговорности; ово је иначе обухваћено другим релевантним одговорностима (чега..)*
- *Здравствена заштита и безбедност (наравно, иста за сва радна места исте категорије)*
- *Опрема и системи (који..)*
- *Креирање и развој (чега..)*
- *Лично усавршавање (нормално иста за сва радна места исте категорије)*

Остале дужности:
Периодичне или повремене обавезе и одговорности

Квалификације:
Минимални захтеви за обављање посла. Овде ће се тражити формално образовање, као и одговарајуће искуство или претходно обављани послови

Услови рада:
Окружење у коме ће се радити, у канцеларији негде на терену

6 Побољшање учинкаи оцењивање запослених

Време је ограничен ресурс тако да би њиме требало правилно управљати и максимизирати наш рад у оквиру тог ограничења. Размотрите дати посао и функције којима ће се ефективно завршити неки задатак (задаци). То омогућава опис послова који нам и помаже да сагледамо колико је добро неко обавио свој посао. У овом делу се разматрају аспекти припреме и примене једне такве анализе учинка.

1 Формално и неформално оцењивање

Као прво, важно је имати на уму да оцена нечијег рада није процес критике или тражења грешака. То би пре требало да буде прилика да се процени напредак који је остварио појединац, како би се идентификовале области које се могу још побољшати (уколико је потребно), како би се, можда, донела одлука о некој обуци или потребама за даљи развој, а све то у складу са функцијом на којој се налази запослени и његовом/њеном одговорношћу, као и да се на крају одреде награде (уколико је могуће).

Оцењивање запослених може бити формалне и неформалне природе.

Неформално оцењивање
Кроз неформално оцењивање руководилац непрекидно прати и оцењује учинак запосленог у извршавању његових нормалних радних обавеза. То је ad hoc оцењивање и обично је резултат свакодневних активности. Обично се примењује како би се на неке области скренула пажња и поправило понашање пре него што буде касно.

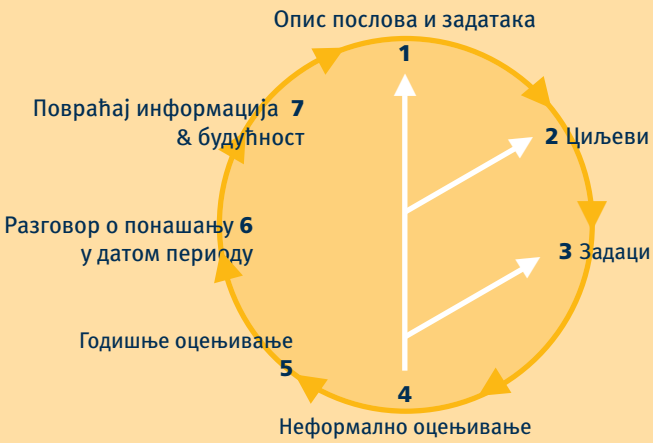
Формално оцењивање
Формално оцењивање је организовано и рационално оцењивање где се запослени систематичније и плански оцењује. Код формалног оцењивања познато је време када се оно одиграва и руководилац и запослени имају могућност да се за то припреме.

Циљеви за оцењивање учинка су следећи:

- Идентификовати ниво рада појединца
- Идентификовати снаге и слабости запосленог
- Створити основ за награђивање успешних појединаца
- Створити основ за кажњавање лоше извршених задатака
- Идентификовати потребе за обуком и даљим развојем
- Дати информацију одељењу за управљање људским ресурсима и планирање унапређења

2 Циклус оцењивања

Процес оцењивања представља један циклус. Запослени обавља посао на основу послова и задатака који проистичу из описа радног места. У току обављања посла, он или она праве грешке или веома добро раде свој посао. Руководилац преиспитује њихов рад и поставља нове циљеве у складу са претходним учинком или предлаже развојне или програме обуке како би се побољшао незадовољавајући учинак. Запослени тада почиње да ради према новопостављеним циљевима. Након одређеног времена руководилац поново разговара са запосленим и тако циклус почиње од почетка. Ово је илустровано следећим дијаграмом.



Преглед/договор око описа радног места (послова и задатака)
Опис радног места би требало да буде тачно дефинисан, доступан и достижан. Позиција, функција, одговорности и стандарди који се очекују на једном радном месту би требало да су јасно дефинисани (видети горњи одељак).

Постављање циљева
Циљ је изјава о резултатима које би требало остварити. (видети такође поглавље „Планирање и постављање циљева“).

Договор о радном стандарду
Стандард представља договорен и прихватљив критеријум који је потребно задовољити. На пример, заостатак у архивирању докумената не би требало да буде већи од недељу дана. Сваки тражени извештај би требало да буде доступан у року од пет минута од подношења захтева. Остварење циљева се више односи на руководиоце/стручњаке, док се стандарди више односе на запослене који обављају рутинске послове.

Оцена радног учинка запосленог: трајни неформални посао
У оквиру овога, обављају се редовна разматрања учинка. То се може обављати сваких 3 до 6 месеци. У односу на договорене стандарде, разговара се о радном учинку и договарају се нови учинци.

Оцена радног учинка запосленог: (дво)годишњи формални посао
Ово се обавља након прегледа радног учинка и том приликом се попуњава званични формулар за оцену радног учинка, уз примену транспарентних процедура.

Разговор о оцени радног учинка запосленог
Разговор представља део формалне процедуре оцењивања радног учинка у току једне године (5) и давање повратне информације запосленом о његовим/њеним резултатима и будућим плановима (7) за корективне мере (као што су премештај, већа или мања зарада, унапређење).

3 Разговор о оцени радног учинка

Разговори о оцени радног учинка су обично формални директни разговори између запосленог и његовог/њеног руководиоца, где се дискутује о радном учинку који је остварио запослени и после којих се доносе закључци о радном учинку, унапређењу, заради, обуци итд. За регистровање ових података се може искористити формулар за оцену радног учинка.

Испланирајте разговор

- Уговорите време које одговара обема странама
- Објасните намену и циљ састанка укључујући форму и процедуре
- Погледајте претходно опис радног места, стандарде и приоритете
- Дајте довољно времена за припрему

У току разговора

- Створите угодну неформалну атмосферу
- Пустите запосленог да он први донесе оцену о свом раду
- Постављајте отворена питања (шта, када, како, где, ко, зашто)
- Изнесите своју оцену – будите поштени
- Укажите на области где је постигнут напредак и то усагласите се о томе са запосленим
- Саслушајте шта он/она имају о томе да кажу
- Сумирајте исход разговора и постигнутих договора
- Договорите се шта даље предузети
- Поставите стандарде за остварење радних учинака и циљева за наредни период

4 Начини вођења разговора

Постоје три основна приступа:

Приступ реци и убеди
Руководилац говори запосленом какав је његов/њен рад и настоји да убеди њега/њу да прихвати оно што је одлучено када је у питању напредак.

Приступ реци и слушај
Руководилац говори запосленом какав је његов/њен рад, али у овом случају он само слуша шта запослени има да каже о оцени свог радног учинка и ономе што ће следити.

Приступ решавања проблема
Руководилац оставља са стране своју улогу арбитра како би заједно са запосленим створио заједничку слику о успеху и разговарао о активностима које је потребно преузети. У зависности од околности, личности, личних односа и циљева, елементи сваког од наведених начина разговора имају одређену улогу.

Користи од разговора који се воде са запосленима о оцени њиховог учинка:

- Повратна информација за запосленог
- Могућност разговора о проблемима
- Могућност разговора о плановима за напредак у раду
- Разговор о потребама у погледу обуке и даљег развоја
- Истраживање могућности запосленог
- Стварање блискијег пословног односа
- Побољшана комуникација
- Сагласност

5 Проблеми који могу да настану у процесу оцењивања радног учинка

У току састанка/интервјуа, руководилац може да направи неке једноставне грешке, а да тога не буде свестан. Најчешће грешке смо навели у наставку.

Први утисак
Тенденција да оцењујемо некога на основу првог утиска, а не на основу трајног учинка. Покушајте да не размишљате о недавно насталом проблему или успеху, већ размишљајте о целокупном периоду и учинку који је остварен у том периоду.

Давање истих оцена за свакога
Тенденција да се сви запослени рангирају као просечни. Али исто тако водите рачуна да оцена учинка радника не буде преувеличана. Већина радника ће потпадати под оцену “просечанм/задовољавајући ниво“ . Неки ће у неким областима показивати лоше учинке, док ће резултати неких других бити изузетни (Сетите се да су вам кроз SMART циљеве доступни бољи извори мерења. Што су циљеви конкретнији, то је лакше измерити учинак).

Превелика благост
Тенденција да се повољно рангирају сви запослени који се оцењују: Може бити тешко да се критикују радни учинци запослених. Али опет, постављање јасних циљева вам пружа непристрасан опсег критеријума којима можете да мерите остварене учинке.

Превелика строгост
Преоштро рангирање запослених приликом давања оцене о њиховом радном учинку (користити SMART).

Ефекат ореола
Дозволити да рангирање једног запосленог у одређеној категорији утиче (било на позитиван или негативан начин), на рангирање у другим категоријама. Уколико схватите да одређеној особи дајете највише могуће оцене по свим питањима, размислите пажљиво да ли то стварно оправдано, или сте направили грешку у прецењивању њеног радногих учинка.

Није као ја
Доделити лошије оцене запосленима који се експонирају или понашају другачије од особе која оцењује.

Исти као ја
Доделити боље оцене особама које имају исте особине или се понашају исто као особа која оцењује.

Лицем у лице
Упоређивање појединаца са другим особама, а не рангирање према успостављеним стандардима.

Ефекат преливања
Рангирање појединаца засновано на старој слави, а не на његовим садашњим учинцима.

Узимање у обзир само недавних активности
Рангирање засновано на најскоријем понашању, а не на радним учинцима које је појединац остварио у току целокупног периода.

Наведите запосленог да разговара отворено
Код лидера који успешно воде разговор, њихови запослени углавном сами причају. Ово се може постићи добрим комуникативним способностима као што су постављање питања која су недовршена и успостављање атмосфере која подстиче дискусију.

Запослени обично мало говоре у току дискусије о њиховим радним учинцима. За ово постоји неколико разлога:

- Запослени можда не разуме циљ оцене његових учинака и страх га је да изнесе мишљење

- Запосленом није дата могућност да изнесе мишљење
- Запосленом није дато време да се припреми за дискусију
- Идеје и размишљања запосленог су одбачена или нису узета у обзир
- Запослени мисли да је цео процес безначајан

Руководилац мора да превазиђе ово опирање према разговору тако што ће креирати атмосферу која није претећа.

Дајте објашњења а не осуде

Тамо где руководилац осуђује учинке запослених, то углавном доводи до дефанзивног понашања. Боља клима се успоставља када се за разумевање проблема више користе описни изрази. Све је онда мање лично и мање емотивно (и разговор између руководиоца и запослених о решењима је много лакши), а још боље је да запослени сам дође до решења. У следећим примерима наводимо разлике:

Осуђујуће	Описно
'Како си могао тако нешто глупо да урадиш?'	**'Можеш ли да објасниш шта је изазвало догађај?'**

Руководиоци који у разговору, приликом доношења оцене у учинку запосленог, користе описни а не осуђујући приступ, показују да желе да анализирају и реше проблем, а не да траже жртвеног јарца или начин да умање вредност запосленог.

Дајте подршку, немојте бити ауторитарни

Руководиоци понекада намерно, а некада ненамерно заузимају ауторитаран став у току разговора. Ово може да створи одбојност и дефанзивност друге стране. Много је боље поштовати способност запосленог да помогне при решавању проблема. Ево једног примера:

Ауторитативан	Подржава
‘Ево шта ћемо урадити да се ово уради на време’	**‘Шта предлажеш да урадимо како би ово убудуће било готово на време?’**

Пракса давања подршке обично за резултат има проналажење начина за решавање проблема због тога што се запослени подстиче да даје предлоге. Они се такође фокусирају на проблем а не на руководиоца. Уз приступ давања подршке, обе стране у разговору боље слушају једна другу и ствара се клима где је неслагање не само прихватљиво, него се чак и подстиче.

Одишите једнакошћу, не супериорношћу
Руководиоци који много пажње обраћају на своју функцију и моћ, често постављају препреке између себе и својих запослених. Руководиоци који деле информације са запосленима и затим траже њихова мишљења, пружају осећај једнакости. Ево примера.

Супериорност	Једнакост
‘То сам тако радио и пре него што си се родио’	**'Овако смо радили годинама, али бих хтео да чујем твоје идеје како то можемо боље'**

Покушајте да запамтите ову једноставну изреку. “Бавите се проблемом, не особом“.

Запослени цене лидера који не задржава информације, него пита за мишљење и спреман је да чује идеје. Лидери који су ово схватили воде са својим запосленима, током оцене њиховог учинка, разговоре који су поучнији и продуктивнији.

Будите руководилац који прихвата, не будите догматични
Догматским приступом се одлукама, плановима и проблемима приступа са већ створеним мишљењем, што говори запосленима да за друге идеје или решења, нема места. Све је већ унапред одлучено. Ово може деморалисати запосленог који има идеје и жели да да да свој допринос. Лидери који слушају шта запослени имају да кажу, или допуштају да се и њихове идеје преиспитују у потрази за најбољим решењем, стимулишу ентузијазам, креативност и продуктивност. Ево примера за ова два приступа:

Догматичан	Прихвата
'Ово је најбоље решење'	**'Ово је најбоље решење које сам ја успео да смислим. Видите ли неке друге могућности?'**

Руководилац који прихвта мишљење запосленог, признаје вредност, профитира од њиховог знања и гради поверење тима.

У наставку дајемо пример упитника који се може користити код оцене радног учинка. Најидеалније би било уколико би запослени који се оцењује попунио упитник пре састанка, а завршио попуњавање у току састанка. Он се заснива на општим питањима и деловима и служи само као подсетник. Запамтите да је превасходни циљ овог упитника да послужи приликом доношења објективне оцене о оствареном учинку и начинима да се признају и побољшају резултати рада.

6 Оцена учинка запосленог

ФОРМУЛАР ЗА ОЦЕНУ УЧИНКА ЗАПОСЛЕНОГ

Организација/одељење/одсек:		Место/адреса:
Име:		Функција:
Посматрана година или период:	Време проведено на садашњој функцији:	Радни стаж:
Датум и време оцењивања:		Оцењивач:

Део А Попуњава лице које се оцењује пре разговора и враћа га особи која га оцењује (најкасније до ... (датум)

А1 Потврдите да разумете које су вам основне дужности и одговорности.

А2 Теме за дискусију:

1 Да ли вам је претходна година била добра, лоша, задовољавајућа ли нешто треће и због чега?
2 Шта сматрате својим најзначајнијим успехом у претходној години?
3 Шта вам се допада, а шта не у вашем раду у овој локалној самоуправи?
4 Који су вам елементи посла најтежи?
5 Који вас елементи посла који обављате највише интересују а који најмање?
6 Шта очекујете да ће у следећој години бити ваша најзначајнији задаци?
7 Какве активности би требало да предузмете ви или ваш руководилац како бисте унапредили ваш учинак на садашњем радном месту?
8 Какву врсту посла или обавезе бисте желели да обављате за годину/две/пет година?
9 Каква би вам врста обуке/искуства користила у следећој години?

А3 Наведите циљеве коју сте себи поставили у протеклих 12 месеци (или у периоду на који се односи ово оцењивање) са договореним мерама и стандардима –коментари су дати уз циљ који је договорено да ће се постићи, а где је потребно и образложења . Оцените учинак у остварењу сваког циља (1-3 = слаб, 4-6 = задовољавајући, 7-9 = добар, 10 = одличан):

циљ	мере/стандарди	резултат	коментар

А4 Оцените своју способност или знање у следећим областима (1-3 = слаб, 4-6 = задовољавајући, 7-9 = добар, 10 = одличан). Уколико је то прикладно, на састанак поводом оцењивања радног учинка понесите са собом доказе .Други део се може користити када се почиње са радом на захтевима новог радног места.

1 комерцијална процена
2 производно/техничко знање
3 управљање временом
4 планирање, буџетирање и предвиђање
5 извештавање и администрација
6 способност комуникације
7 способност делегирања
8 способност рада са IT/опремом/машинама
9 поштовање рокова/обавеза
10 креативност
11 решавање проблема и доношење одлука
12 тимски рад и помоћ у развоју других
13 енергичност, одређеност и радна динамика
14 смиреност под притиском
15 вођство и интегритет
16 адаптабилност, флексибилност и мобилност
17 појава и лични изглед
18 остало како је договорено
19 остало како је договорено
20 остало како је договорено

А5 Имајући у виду своје тренутне способности, оцените свој учинак у остварењу претходних циљева и ваш будући лични напредак и/или жељу за новим пословима, на које бисте активности и задатке желели да се фокусирате у следећој години?

Део В Попуњава у току оцењивања лице које оцењује,-тамо где је то прикладно и безбедно, одређена питања може да попуни лице које оцењује пре оцењивања, а затим заједно са лицем које се оцењује да дискутује о овом делу, потврђује или мења садржај у току оцењивања.

В1 Објасните која је сврха радног места особе коју оцењујете. Дискутујте и упоредите га са самооцењивањем из поља у А1. Разјасните сврху радног места и његове приоритете тамо где је потребно.

В2 Прегледајте питања о којима се дискутовало у делу А2 и забележите активности које ће се предузети.

В3 Напишите листу задатака које је лице које се оцењује требало да изврши у претходних 12 месеци (или у периоду на који се односи овај формулар - обично се ови циљеви преносе из претходно попуњеног упитника) заједно са договореним мерама и стандардима-опет, коментари су дати уз циљ који је договорено да ће се постићи, а где је потребно и образложења . Оцените учинак у односу на сваки циљ (1-3 = слаб, 4-6 = задовољавајући, 7-9 = добар, 10 = одличан): Упоредите га са самооцењивањем из поља А3. Дискутујте и упишите теме које су значајне, нарочито потребе и жеље за обуком и развојем, што би требало да се упише у Б6.

циљ	мере/стандарди	резултат	коментар

В4 Оцените способност или знање лица које оцењује у следећим областима у контексту њихове садашње и (уколико је то примењиво) наредне улоге/радног места (1-3 = слаб, 4-6 = задовољавајући, 7-9 = добар, 10 = одличан). Уколико је могуће, обезбедите доказе који подржавају донету оцену. Други део се може користити и за остале критеријуме, или онда када лице које се оцењује ради на захтевимау новог радног места. Упоредите ове оцене са самооцењивањем у Б4. Дискутујте и упишите усаглашене поене, потребе и жеље за обуком и развојем (у Б6).

1 комерцијална процена
2 производно/техничко знање
3 управљање временом
4 планирање, буџетирање и предвиђање
5 извештавање и администрација
6 способност комуникације
7 способност делегирања
8 способност рада са IT/опремом/машинама
9 поштовање рокова/обавеза
10 креативност
11 решавање проблема и доношење одлука
12 тимски рад и помоћ у развоју других
13 енергичност, одређеност и радна динамика
14 миреност под притиском
15 вођство и интегритет
16 адаптабилност, флексибилност и мобилност
17 појава и лични изглед
18 остало како је договорено
19 остало како је договорено
20 остало како је договорено

B5 Разговарајте и постигните договор о даљој каријери лица које се оцењује, његовим жељама, спремности да напредује и упоредите и разговарајте о ономе што је уписано при самооцењивању у делу A5. (Неки људи не желе да напредују, али свако је способан за лични развој и углавном има користи од њега - развој и раст би требало омогућити свима, не само онима који траже унапређење). Забележите шта је договорено у вези са циљевима развоја:

B6 Разговарајте и постигните договор о вештинама, способностима и искуствима која су потребна за рад на радном месту на коме сада ради и уколико је могуће разговарајте о спремности да за напредовање у следећој групи задатака и улога. Позовите се на активности које произилазе из Б3 и на вештине које су одређене у Б4, како би се тачно идентификовале све развојне области, било да се ради о стручности на тренутном радном месту или спремности да се напредује ка новом вишем радном месту или другој врсти посла. Забележите шта је договорено у вези са подручјима развоја.

B7 Разговарајте и постигните договор о конкретним циљевима који ће лицу које се оцењује омогућити да достигне одређене способности потребне за остварење учинка у оквиру садашњег посла, уколико је то могуће, узимајући у обзир планове за следећу годину, буџете, циљеве итд., а који ће омогућити лицу које се оцењује да напредује, или да постане спреман да прихвати ново више радно место или врсту посла, или уколико се за њега не идентификује или потражи нека нова улога, омогућити лицу које се оцењује жељени лични развој или стицање искуства. Ови циљеви се морају уклапати у SMART правила – конкретан, мерљив, остварив, реалистичан, временски одређен.

B8 Разговарајте и постигните договор (колико год је то могуће везано за расположивост буџета и овлашћење) и у вези са обуком и развојем, којима би се омогућило да лице које се оцењује успе да оствари горе наведене циљеве.

Лица која оцењују би требало да имају на уму да се могућност за лични развој и помоћ морају понудити свим запосленима, а не само онима која траже унапређење. Обука се, такође, не ограничава само на слање запосленог на курс који организује неко други - обука обухвата интерне курсеве, менторство, подучавање (подучавати неког другог и сам бити подучаван), пребацивање на други посао (на пример мењати колегу док је на одмору), обуку преко интернета, читање књига, гледање видео трака, присуствовање састанцима и радионицама, уџбенике, упутства и инструкције, истраживање, израду и држање презентација; све што је од значаја и помоћи за развој запосленог према стандардима и договореним задацима. Избегавајте да се обавезујете на давање средстава за обуку пре него што се добије одговарајући одговор, дозвола

или потврда о расположивости средстава-уколико је потребно, пре разговора о оцени учинка запосленог, разговарајте са надређенима о тој могућој опцији.

B9 Сва остала питања (која треба разматрати одвојено од овог састанака):

Потпис и датум- лице које се оцењује: **Лице које оцењује:**

Оцена/препорука/сумирати:

Подела копија/поверљивост/детаљи о доступности:

Лични подсетник

Сада када сте завршили ово поглавље, шта је потребно да урадите како бисте побољшали начин на који организујете своје време? Завршите следећу реченицу и трудите се да се по њој управљате.

Побољшаћу начин на који управљам временом тако што ћу .....

7 Управљање радним учинком

У једном ранијем поглављу смо говорили о постављању циљева (у оквиру планирања резултата), док ћемо се у овом поглављу бавити тиме како да управљамо овим процесом и шта је потребно урадити уколико ствари крену лоше.

1 Праћење очекиваних резултата

Уколико сте поставили SMART циљеве (видети горе), онда је лако пратити испуњење или постизање тих резултата и очекиваних исхода. Добићете одређени број јасно проверљивих мера према којима се може мерити радни учинак. Једна од предности SMART циљева је да се њима лако управља.

Утврдите прво глобалне циљеве или задатке за ваш тим. Договорите се о овоме са вашим тимом и доделите посебне задатке свакоме у тиму (запамтите да крајњи индивидуални резултати морају да се поклопе са глобалним задатком који је добио цели тим).

Потребно је да затим установите фазне циљеве у оквиру радних учинака. Ово не мора да значи једноставну поделу општег циља на 12 делова и њихову равномерну расподелу по месецима. У обзир морате узети сезонске и друге факторе који утичу на могућност да се резултати остварују у току целе године. На пример, у току годишњих одмора могу се смањити или повећати активност и тражња јавности за услугама које ваша организација пружа. Ово се мора уклопити у расподелу задатака у току године.

Постигните договор са својим тимом о фазним циљевима и припремите фазне циљева за сваког члана тима посебно (не заборавите да укључите и себе!).

До сада би требало да сте развили индивидуалне и циљеве целог тима за дату годину, подељене на месеце. Ваш је задатак да пратите стварно остварење учинака у односу на постављене задатке.

Могу се догодити само три ствари. Да је урађено више него планирано, да је задатак остварен и да задатак није остварен. Кључно питање које се поставља за све ове резултате је ЗАШТО је то било тако? Покушајте да се одупрете изазову да једноставно игноришете ствари уколико су задаци испуњени, наизглед без тешкоћа (можда су задаци превише лаки и људи престају да се труде када су остварили месечни циљ).

Због чега питати зашто?
Зашто је захтевно питање. Захтева јасан и описан одговор. Захтева објашњење.

2 Како идентификовати резултате које је потребно мерити?

Организација се састоји из различитих комплексних и динамичних процеса и њен рад координирају различите структуре и механизми. Организација непрестано размењује ресурсе и информације са својим екстерним окружењем. Због тога управљање радом организације може бити веома комплексно. Бројни су резултати, мере и стандарди које је потребно размотрити на различитим нивоима и областима (доменима) рада организације.

Када се размишља о резултатима, мерама и стандардима организације, много помаже да се размишља о организацији као о систему. Овде имамо неколико аспеката, који обухватају улазне параметре, процесе, приходе и резултате. Између ових чинилаца система присутан је непрекидан процес повратних информација . Цео систем има више подсистема, на пример; процеси управљања финансијама, одељењима, тимовима, запосленима итд. Процес повратних информација је такође непрекидан у оквиру ових аспеката система, као и на нивоу организације у целини и према њеном екстерном окружењу. Како је горе наведено, када је потребно донети одлуку које резултате мерити, размислите о резултатима који се остварују у систему. Мерите резултате кроз јединице учинка, узимајући у обзир благовременост, трошкове, квалитет и количине.

3 Како да мерим да бих проценио резултате?

Тражите мере резултата и мере покретача. Свонсон описује резултате као мере ефикасности или ефективности у односу на основне излазне вредности система или подсистема. Резултати су генерички у целој организацији. Покретачи «мере елементе остварења учинка од којих се очекује да одрже или појачају систем, подсистем, процес или способност појединца да буде што ефикаснији или ефективнији у будућности». Свонсон додаје да су покретачи водећи индикатори будућих резултата и теже да буду јединствени за дату организацију.

На пример, а) развој управљања и промена и б) то што је запослени приметио промену и повећао продуктивност могу бити покретачи чији је резултат ц) повећана продаја.

Посматрајте резултате и покретаче заједно
Покретаче и резултате би требало посматрати заједно. У супротном се добија распршена слика о оствареним учинцима система.

На пример фокусирање само на покретаче може навести на размишљање да покретач (на пример учење) увек производи резултат (на пример продајне јединице). Фокусирање само на резултате може навести на предузимање

краткорочних акција (на пример масовна отпуштања) која лоше утичу на дугорочне резултате (на пример продају).

Класификовање мера (резултат и покретач) зависи од садржаја
У зависности од ситуације, мера може бити и резултат и покретач. На пример, уколико порасте задовољство потрошача, то може бити покретач за организациони резултат у виду пораста продаје. Међутим пораст у задовољењу потреба потрошача може такође бити мера резултата за одељење које пружа услуге потрошачима.

Размотрите резултате и покретаче у односу на подручје учинка
На пример, мере покретача учинка у смислу знања и стручности у домену рада појединца може створити продуктивност у том подручју као меру резултата рада. Покретачи иновација и лидерства могу произвести резултат ефикасности рада тима у у домену критичног подсистема.

Лични подсетник
Сада када сте завршили ово поглавље, шта је потребно да урадите како бисте побољшали начин на који управљате својим резултатима? Завршите следећу реченицу и трудите се да се по њој управљате.

Побољшаћу начин управљања резултатима тако што ћу .....

8 Системи и механизми комуницирања

Комуникација је вероватно једно од најважнијих питања у међуљудским односима. Без комуницирања, нема разумевања, сарадње, као ни раста ни развоја.

Тако је комуницирање вероватно најважнија вештина коју руководилац поседује. Комуницирање са запосленима, својим шефом, колегама и клијентима. Комуницирање је ствар слушања и разговарања, али такође и деловања. Сваки поступак и сваки покрет, нам говоре нешто о вама и томе шта су ваше намере. У овом поглављу је дат преглед неких општих облика комуницирања.

1 Дефиниција и модел

Комуницирање је интерактивни процес размене информација. Комуницирањем се порука преноси са пошиљаоца на примаоца. Ова порука је увек упакована на одређени начин; језиком, ставом, носачем или медијем (писани извештај, рачунар, телефон итд).

Комуницирање се такође догађа и у вама самима (шапутање и размишљање), али такође и од медија ка вама. У овом поглављу смо се фокусирали на међусобно комуницирање, другим речима, комуницирање између људи.

Комуницирање између људи се може приказати на следећи начин:



Поруку, на пример, пошаљете једном од ваших запослених. Порука неће само бити примљена у форми у којој сте је послали, већ и на начин на који сте је изговорили. Запослени (прималац) ће реаговати давањем свог мишљења и сам постати

пошиљалац. Дакле, ту се јавља интеракција. Једна излазна порука добија реакцију, а реакција заузврат води ка другој реакцији и тако даље.
У стварности то и није тако лако како је горе објашњено. Увек постоји неки «шум на вези». Није то да ми само говоримо, већ се у говору служимо одређеним манирима у понашању и своје незадовољство не показујемо само кроз говор тела или селективно слушање. Овај шум чак може да угрози поруку и уништи везу. Или користимо филтере или нам је пажња заокупљена догађајем који се поред нас догодио, а који нема ничег заједничког са поруком.

Људи доприносе ефикаснијем комуницирању тако што разјашњавају поруку шаљући пошиљаоцу повратну информацију: « Да ли сте хтели да кажете да ја према вашим параметрима добро радим?». Повратна информација је алатка за разјашњење и образложење. Помаже да се избегну неспоразуми и не покваре односи.

Да би се модел употпунио постоје четири различите компоненте које су увек присутне у поруци. То су :

Референтна порука
Порука која је стварно изговорена или написана.;речи и стил поруке: обраћа се примаоцу.

Однос
У свакој поруци постоји елемент који нам говори нешто о односу који пошиљалац има са примаоцем. На пример «Не свиђаш ми се» или «Веома сам ти одан». Поглед и став јачају ову поруку.

Захтев
Свака порука захтева реакцију. Сваки пошиљалац жели да прималац нешто уради са поруком или да бар прихвати одређени начин мишљења.

Изражајност
На последњем, али не и на најмање важном месту је невербална компонента поруке. То је додатна информација која није комуницирана речима- на пример, слика пошиљаочевог стања- да ли му је досадно или је узбуђен, отворен или затворен. Ова изражајна компонента је веома битна компонента поруке, јер она ретко вара.

2 Вербална и невербална комуникација

Вербална комуникација је комуникација путем говорне или писане речи. Невербална комуникација се састоји од чинилаца као што су став, изрази лица, ниво тона, интонације, гестикулације и других невербалних знакова. У комуникацији уопште, оцењено је да вербални део представља само 7% примљене поруке. А чак 93% је утицај на примаоца који комуникација пошиљаоца постиже својим невербалним делом. Стога је невербална комуникација веома битна.

Комуникација се сматра успешном уколико су невербалне и вербалне компоненте усклађене, тј. «причају исту причу». Ово се зове складном комуникацијом. Људима је склад потребан због тога што је то потврда да је порука јасно схваћена. Међутим, уколико нема склада између ове две компоненте, људи имају обичај да «слушају» њен невербални део, пре него вербални.

Да би се ефикасно комуницирало, морате послати складну поруку, а то захтева равнотежу у размишљању, осећањима и понашању.

3 Препреке и филтери у комуницирању

Препрека комуницирању може бити сваки фактор који спречава размену информација између пошиљаоца и примаоца. Препреке ка ефикасном комуницирању имају утицаја на примаоца да схвати значење пошиљаочеве поруке.
Шта су препреке у комуницирању:

- Разлика у сагледавању ствари
- Разлике у језику
- Шум
- Емотивност
- Неконзистентна вербална и невербална комуникација
- Неповерење

Људи различитог порекла могу дасагледају исту појаву из различитих перспектива. Људи лако виде разлике у језичким значењима - да би се порука разумела, речи које се користе морају имати исто значење и за пошиљаоца и за примаоца (Шта се подразумева под «краткоћом» времена?) Жаргон, на пример често изазива неразумевање.

Шум је типичан пример одвлачења пажње од ефективне комуникације. И емотивност- као што је бес, љубав, дефанзивност, мржња, љубомора, страх, и тако даље, могу подједнако да утичу на начин како се схватају поруке других и начин на који можемо утицати на друге нашим личним порукама. Шум такође може бити неконзистентна вербална и невербална комуникација - кажемо једно, али начин и чиниоци као што су говор тела и став, гестикулације, изрази лица, покрети очију и додир преносе другачију поруку

Филтери
Филтери су један од најважнијих чинилаца који имају утицаја на комуникацију. Свако гледа на свет кроз своје сопствене наочаре, другим речима свако има своју личну слику света. Ове филтере формирају култура, васпитање, схватање вредности, веровања, друштво итд. Због чињенице да се људи разликују, филтери су такође различити. Филтери су обично стабилни и не мењају се лако. Што је још горе, филтер може бити појачан или учвршћен како би се оправдале активности и донете одлуке.

Користите дакле повратне информације!
Нема сумње, алатка која се зове,повратна информација је веома моћна. Руководилац ће користити повратну информацију како би ствари разјаснио или некоме нешто рекао, а да при том не угрози међусобне односе. Повратна информација је делотворна и важна. Она враћа информацију назад пошиљаоцу и даје њему/ њој до знања да је прималац разумео информацију без осуде (или да је није разумео, већ према случају).

Не осуђујте
Највећа предност повратне информације је да покаже да је прималац разумео поруку. Али трудите се да не осуђујете. Чим сте дали свој суд, пошиљалац се опире да каже још нешто пошто је прималац већ формирао свој став.

Конкретно и директно
У многим културама ово може створити проблем. Директна комуникација се сматра непристојном и нападном (на исти начин као што је у неким културама некултурно директно гледање у очи). Али директна комуникација је такође значајна, уметност је истовремено бити директан и пун разумевања.

Желим и мислим
Избегавајте речи као што су «морам, не могу, није дозвољено». Ово наводи на то да немате контролу и да не одговарате за своје поступке. Ово може значити да вас прималац неће схватити озбиљно. Уколико немате контролу, нема потребе за разговором са вама.

Процес
Најбољи начин давања повратних информација је да водите рачуна о следећим поступцима:

- Понављајте оно што сте видели или чули (како бисте потврдили да разумете чињенице)
- Објасните шта то вама значи (сопствена осећања)
- Питајте да ли прималац схвата (разјашњење)
- Реците пошиљаоцу како да се побољша или настави даље (активност)

Лични подсетник
Сада када сте завршили ово поглавље, шта је потребно да урадите како бисте побољшали свој начин комуницирања са другима? Завршите следећу реченицу и трудите се да се по њој управљате.

Побољшаћу начин комуницирања са другима тако што ћу .....

9 Закључак

Надамо сте да сте у оквиру ових поглавља пронашли информације које вас интересују и које можете искористити. И сада када сте све ово прочитали, молимо вас да их не одложите у неку своју фиоку или на полицу да скупљају прашину. Оне могу да вам буду подсетник и корисни водич, како у данашњем раду, тако и у будућности.

На крају сваког поглавља смо дали «лични подсетник....». То су основе које би требало да користите у свом даљем развоју. Како бисте себи дали најбољу могућу шансу да успете, у било ком смеру да крене ваш развој и које год циљеве желите да постигнете, најбоље је да свој општи циљ поделите на делове којима лако можете управљати.

Сваки план активности би требало да се састоји од следећег:

- Општег циља
- Скупа активности које су јасно одређене, мерљиве и фокусиране на жељени резултат
- Временских периода у којима се мери напредак
- Детаља о другим учесницима
- Начину мерења успеха

Свака три месеца упоређујте како сте напредовали у односу на ове задатке и циљеве, и који су се нови проблеми у руковођењу појавили.

Ово је непрекидан процес, ми се сви даље развијамо и суочавамо са изазовима и проблемима које морамо да превазиђемо. Ситуација у којој се налазе локалне власти ће морати да претрпи промене и начин на који ви реагујете на нове ситуације ће бити мера вашег личног развоја.

Желимо вам све најбоље.

VNG International Агенција за међународну сарадњу Асоцијације холандских општина

Опредељена ка јачању демократских локалних власти у целом свету

Основно опредељење VNG International је јачање демократске локалне власти. У питању је мала динамична компанија која на годишњем нивоу води преко 60 пројеката и програма, са тежиштем ка децентрализацији и подизању капацитета. VNG International подржава локалне власти, њихова удружења и установе које организују курсеве обуке у земљама у развоју и земљама у транзицији.

Активност VNG International

За VNG International, јачање демократске локалне власти значи успостављање три међусобно повезана нивоа делатности:

- **Обука на нивоу** – сваког појединца и мотивисање запослених у општинама и одабраних представника
- **На организационом нивоу** – усмеравање локалних власти ка побољшању њихове организационе структуре и метода рада
- На **институционалном нивоу** – усклађивање начина финансирања, закона и институционалних права

Приступ који заступа VNG International заснива се на:

- Колегијалној сарадњи
- Институционалном повезивању

T: +31 70 3738401
F: +31 70 3738660
E: vng-international@vng.nl
www.vng-international.nl

Федерација локалних власти Румуније

Основана је са циљем да постане јединствен глас локалних власти Румуније код заступања њихових заједничких интереса пред централном владом и Скупштином

Основни задатак Федерације локалних власти Румуније је да заступа интересе локалних власти у контексту националних и политичких система, као и да обезбеди пружање услуга и професионалну помоћ локалним властима и чланицама удружења. Пружање услуга захтева побољшање професионалних односа и убрзану размену информација. Федерација локалних власти Румуније је основана 2001 године од стране Асоцијације општина Румуније (AMR), Асоцијације градова Румуније (AOR), Асоцијације месних заједница Румуније (ACoR) и Националне Уније Окружних Савета Румуније (UNCJR).

Циљ делатности Федерације локалних власти Румуније

Основне активности којима се баве чланице удружења су везане за платформу и начине комуницирања, док румунска Федерација има значајну улогу у лобирању (а централна власт је сматра партнером код заступања пред локалним и регионалним властима), и успостављању интернационалних веза (призната је од стране многих међународних институција и донатора). Активности које су везане за курсеве обуке како на нивоу удружења тако и на нивоу Федерације се обично финансирају међународним донацијама. У зависности од садржаја, ови се програми могу односити на сваку или на све локалне и регионалне власти, фокусирајући се на одређену проблематику. Пројекти који се одвијају на међунационалном нивоу (међународна сарадња) као и процес пружања информација ће одиграти значајну улогу у раду Федерације локалних власти Румуније.

Румунија је постала члан Европске Уније 1-ог Јануара 2007 године. Ово је за земљу значило нов приступ међународној сарадњи и процесу креирања повезаности и јединства. Програм LOGO East нам пружа могућност да јасно видимо и разумемо шта све асоцијација локалних власти може да уради како би развила своју делатност ван граница земље, и успоставила процесе повезивања чланица. Програм такође ствара могућности подршке развоју других локалних власти, планира развој регионалних пројеката, и примену LOGO East програма локалних власти на земље у окружењу.

Cristian Anghel, FALR Председник

T: + 40 21 31 50 590
F: + 40 21 315 05 90
E: falr@falr.ro
www.falr.ro

Национална асоцијација општина Републике Бугарске

Јачање локалне демократије и развој локаних заједница

Национална асоцијација општина Републике Бугарске је основана је 1966 године и представља и заступа опште интересе општина на нивоу централне власти. Према Закону о локалној самоуправи и локалној администрацији, асоцијација има право да даје предлоге за измену и унапређење прописа који се примењују на локалну самоуправу, припрема мишљења и предлоге на нацрте државног буџета који се тичу општина, као и да приступа међународним асоцијацијама.

Сврха делатности Националне асоцијације општина Републике Бугарске

Представници Националне асоцијације општина у Републици Бугарској учествују у доношењу одлука у саветима регионалне политике, социјалне политике, малим и средњим предузећима, туризму, катастарским и власничким регистрима, примени и праћењу националног плана развоја пољопривреде и села, и другим областима. Представници су такође присутни у руководећим телима у програму приступања ISPA и SAPARD као и руководећим комисијама многих донаторских програма који су намењени финансијској подршци општина.

- **Консултативни приручници:** консултативни приручници се редовно публикују како би се помогло члановима у припреми и имплементирању општинских буџета, одређивању локалних такси, накнада за пружене услуге и осталим компликованим питањима,
- **Приручници и референце:** са информацијама о битним садржајима као што је општинска имовина и финансије, концесије, попис становништва, позитивна пракса локалних власти у Европи, правни прописи, здравствена заштита и образовање, лобирање итд.,
- **Обука:** искусни предавачи, актуелна проблематика и интерактивна пракса помажу члановима да побољшају свој рад,
- **Услуге информисања:** Билтен се издаје два пута месечно, у тиражу од 1500 копија.

Пројекти који су имплементирани у бугарским општинама на билатералном или трилатералном партнерству, у оквиру LOGO East програма, подржавају унапређење пословања кроз пружање висококвалитетних услуга јавног транспорта, услуга намењених деци и омладини, помоћи у развоју одрживих пројеката, урбано планирање и управљање у водоснабдевању, спречавање губитака при испоруци воде итд.

LOGO East су врата ка партнерству, извор идеја које обогаћују општинско знање, и основа побољшања услуга које пружамо нашим грађанима.

Bogomil Blchev, NAMRB Члан управног Одбора
Градоначелник општине Габрово

T: + 359 2 943 4467
F: + 359 2 943 4468
E: namrb@namrb.org
www.namrb.org

Унија општина Турске

Окупити општине које су представници савремених демократских локалних тела у једну целину

Унија општина Турске је организација која се шири у виду кишобрана са циљем да побољша радну ефикасност савремених демократских општина у Турској. Унија општина Турске је преузела многе иницијативе на парламентарном, националном и нивоу страних влада како би представљала и сачувала општинске интересе као што су пружање помоћи код побољшања финансијске, социјалне, правне и политичке ефикасности пословања општина.

Основни задатак Уније општина Турске

Унија општина Турске је уверена да општине које поседују добро обучен кадар могу да побољшају квалитет услуга које пружају својим суграђанима, па је у том смислу окренута организовању обука за запослене у општинама. Обуке се спроводе кроз семинаре, округле столове, симпозијуме и међународне конференције. Унија такође обезбеђује помоћ општинама у циљу очувања њихових интереса у односу на трговинске уније, социјална, економска и друга питања. Унија је такође и значајна веза у комуникацији између локалних администрација и скупштине и јавног мнења.

У својој организацији Унија има три кључна тела: Савет, тело које доноси одлуке. Председника Уније, који је на челу администрације и представник је правне власти у Унији. Извршни Савет, који је састављен од Председника и четрнаест градоначелника које Савет бира између чланова, на период од годину дана.

LOGO East програм је пример како повезивање градова може да доведе до позитивних конкретних резултата. Програм је увео нову праксу у пилот општинама које пружају јавне услуге, од услуга социјалне заштите до управљања отпадом. Важна је чињеница да су мале општине које су обухваћене овим програмом, биле веома успешне у успостављању међународног партнерства.

Mrs. A. Berrin Aydin, Директор спољних послова UMT

T: + 90 312 4192100
F: + 90 312 4192130
E: tbb@tbb.gov.tr
www.tbb.gov.tr

Асоцијација градова и општина Украјине

Заштита општина

Асоцијација градова и општина Украјине је основана јуна 1992 године, и добровољна је унија локалних власти формиране у циљу промовисања интереса чланова, побољшања ефикасности рада локалне власти, напредовања у њеном заступању, интеракцији и сарадњи.

Сврха делатности Асоцијације градова и општина Украјине

Асоцијације градова и општина Украјине обезбеђује:

- Помоћ при изради закона
- Анализе и експертизе
- Информатичке услуге и обуку
- Правне савете и помоћ
- Партнерске услуге међународним организацијама и страним удружењима
- Услуге Националног сектора Савета Европских општина и региона (CEMR)
- Координационе активности за развој општина у Украјини

LOGO East програм даје подршку градовима Украјине у остваривању напретка код решавања проблема у области социјалних услуга, становања и сектору комуналија, и пружа могућност приступу информацијама о искуствима земаља, чланица EU у руковођењу овим секторима и оптималном пружању услуга становништву.

Овакви програми помажу украјинским општинама у успешнијој интеграцији Украјине у Европу.

Myroslav Pittsyk, Извршни директор AUC

T: +380 44 287 01 11
F: +380 44 287 70 50
E: auc@rql.net.ua
www.auc.org.ua

Стална конференција градова и општина у Србији

Представљање интереса, обезбеђивање високог нивоа услуга, и подршка развоју и напретку локалне власти кроз заједничке напоре њених чланова, у складу са европским стандардима

Стална конференција градова и општина у Србији пружа подршку локалним властима у њиховим настојањима да унапреде своју легалну и финансијску позицију. Стална конференција је усмерена ка успостављању сарадње и дијалога између локалних власти и подржавању њихових иницијатива у односу на централну власт. Она је такође и кључ протока информација о питањима релевантним за градове и општине. Стална конференција градова и општина је национална асоцијација локалних власти основана 1953 године следећи примере асоцијација локалних власти у земљама Западне Европе.

Сврха делатности Сталне конференције градова и општина

Са циљем да постане потпуни и поуздан представник интереса локалних власти, Стална конференција је поставила стратешке циљеве и захтеве као своје будуће активности:

- Свеобухватно и поуздано учешће у процесу успостављања законодавне власти;
- Пружање услуга својим чланицама у складу са њиховим потребама и интересима;
- Развој великог броја програма обуке за запослене у локалној самоуправи;
- Заступање интереса и потреба локалних власти код Централне власти;
- Понуда и организирање стручне помоћи;
  Успостављање дугорочне ефикасности стварањем модерних организационих система и структура.

Стална конференција је остварила веома добро развијену међународну сарадњу са многим другим националним асоцијацијама локалних власти као и са релевантним међународним асоцијацијама.

Програм LOGO East пружа изузетну могућност општинама у Србији да се упознају са позитивним искуствима локалних власти у Холандији, кроз јачање постојећих и стварање нових партнерстава. Како су Стална конференција градова и општина и VNG International годинама остваривали успешну сарадњу, надам се да ће се та

сарадња наставити и даље у будућности,и да ће се повећати број општина које су овим програмом обухваћене.

Ђорђе Станичић, Генерални секретар

T: + 381 11 3223 446
F: + 381 11 3221 215
E: secretariat@skgo.org
www.skgo.org

Ова публикација је написана у оквиру LOGO East програма, који подржава VNG International. Програм је финансиран од стране Холандског Министарства Финансија уз подршку Програма за трансформацију Централне и Источне Европе (MATPA). Програм LOGO East се заснива на јачању регионалне и локалне власти кроз програм партнерства у Румунији, Бугарској, Турској, Украјини, Србији и Црној Гори. Предвиђено је да се овим програмом обезбеди механизам размене искустава између општина у Холандији, провинција, управних одбора за управљање водама, јавних комуналних предузећа и њихових колега који се баве истим пословима у земљама које су одабране за сарадњу. Програм се надовезује на већ постојећу мрежу која је створена између локалне и регионалне власти, са тенденцијом ка новим удруживањима.

VNG International

LOGOeast

Buitenlandse Zaken

Ова публикација се заснива на искуствима из праксе спроведене са циљем побољшања пословања унутар система локалних и регионалних власти. Ови примери из праксе представљају преглед резултата постигнутих у оквиру програма LOGO East; у њима се објашњавају процеси путем којих је дошло до промена и који ће бити коришћени као водич кроз даљи рад. LOGO East програм подстиче иновативност и напредак у сектору локалне и регионалне власти у Централној и Источној Европи, кроз примену праксе којом су остварени добри резултати на нивоу локалне и регионалне власти у Холандији.

VNG International
Хаг, Холандија
E-MAIL vng-international@vng.nl
TELEPHONE +31 (0)70 3738401
WWW.vng-international.nl