

ПРИРУЧНИК

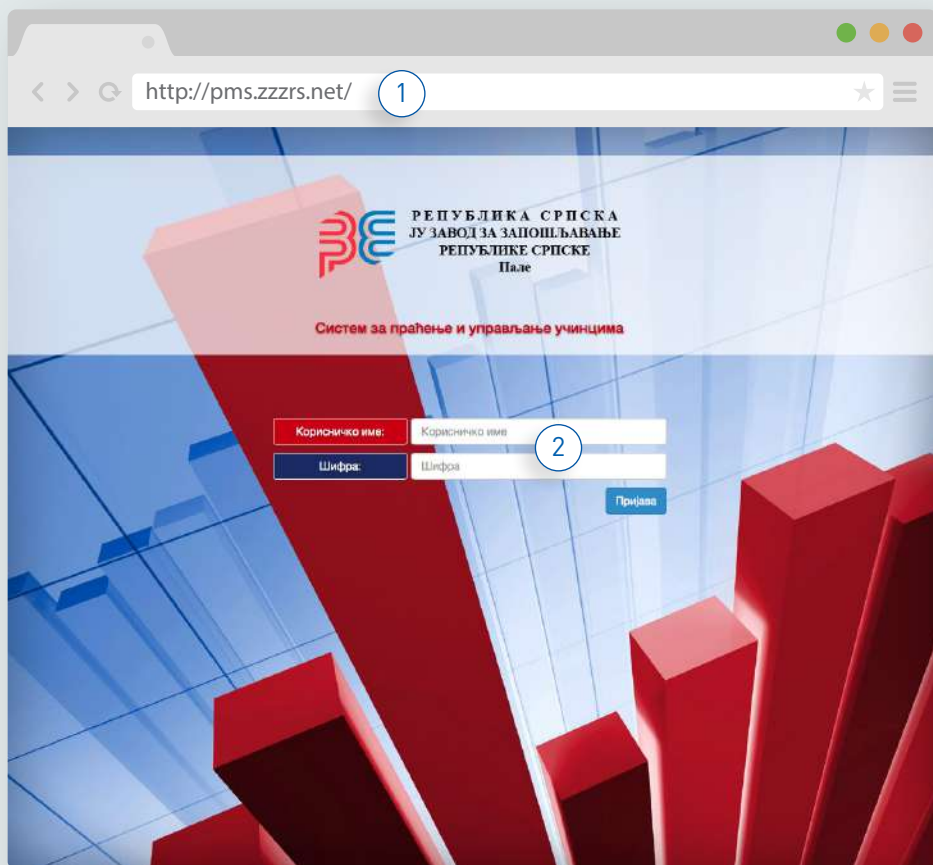
ПРАЋЕЊЕ УЧИНАКА У Ј.У. ЗАВОД ЗА ЗАПОШЉАВАЊЕ РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ



РЕПУБЛИКА СРПСКА
ЈУ ЗАВОД ЗА ЗАПОШЉАВАЊЕ
РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ
Пале

САДРЖАЈ

Увод: Општи принципи	5
Методологија	6
Постављање циљева	8
Институционални мандат	10
Нова организација послова	12
Праћење спровођења нових процедура	14
Мјерење ефикасности	16
Корекција за вањске факторе	18
Резултати и анализе	20
Закључне напомене	22



1. Уносом адресе <http://pms.zzzrs.net/> позива се апликација за управљање учинцима
2. Уношењем одговарајућег корисничког имена и шифре, приступа се садржају апликације

Увод: ОПШТИ ПРИНЦИПИ

- ➔ Ј. У. Завод за запошљавање Републике Српске (Завод) је под константним притиском грађана, привреде и политичара да у оквиру расположивих ресурса максимизује своје резултате;
- ➔ Кључно је питање шта се заправо очекује од Завода;
- ➔ Велики број менаџера, како у приватном, тако и у јавном сектору, прихвата као чињеницу да је циљ пословања јасан и разумљив, што је заправо често нетачна претпоставка. Постављање циљева пословања и њиховог праћења кроз систем управљања учинцима је једна од кључних менаџерских функција у свакој савременој организацији;
- ➔ Поступак процјене учинака спроводи се ради подстицања квалитетног и професионалног обављања послова и задатака, мотивисања службеника да константно унапређују своја стручна знања и вјештине, али и да свеукупно пословање буде у складу с институционалним мандатом који је дефинисан законодавним оквиром;
- ➔ Како би постигли задовољавајуће резултате, све модерне јавне службе за запошљавање користе системе управљања учинцима, који се разликују, али имају и своје заједничке садржиоце;
- ➔ Завод је прва институција из јавног сектора Републике Српске која је кренула с увођењем система управљања учинцима. Наиме, Програмом рада Завод за 2014. и 2015. годину предвиђа имплементацију система за праћење учинака, као стратешког управљачког алата, уз подршку Владе Швајцарске.

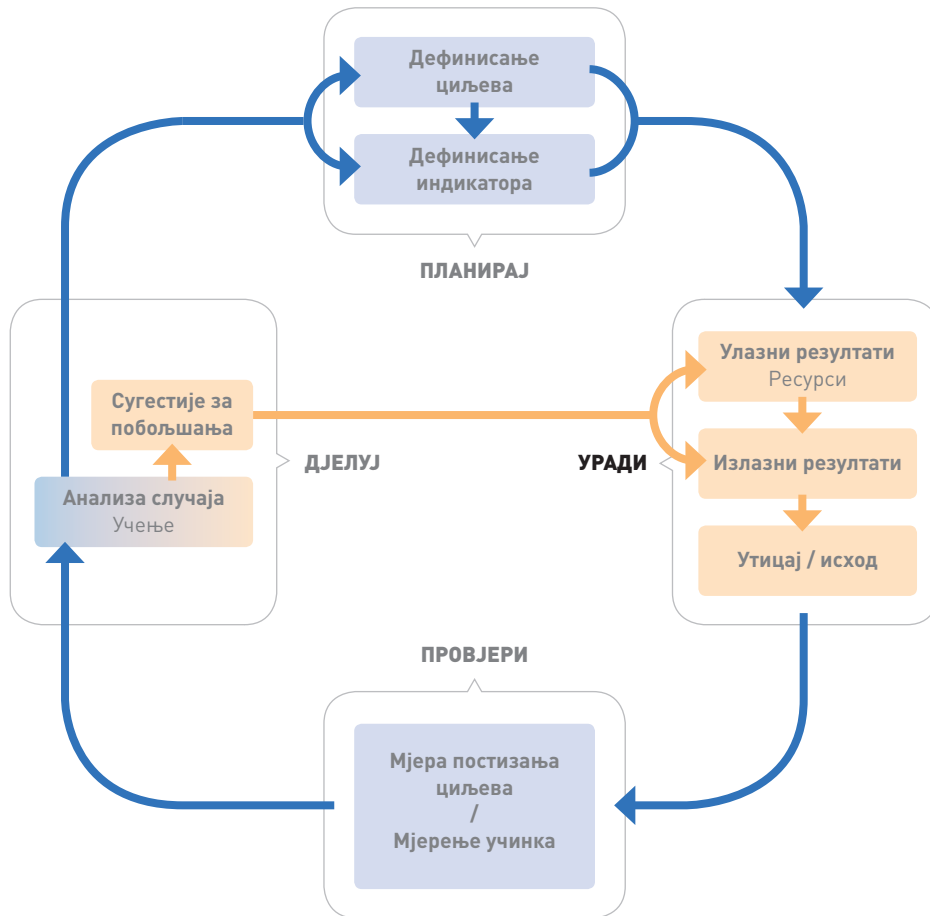


ЗАПАМТИ!

Све модерне јавне службе за запошљавање користе системе управљања учинцима.

МЕТОДОЛОГИЈА

Систем управљања учинцима функционише у четири главне фазе: постављање циљева и дефинисање индикатора за мјерење њиховог постизања; активности бироа на остваривању циљева; мјерење остваривања постављених циљева; анализирање могућности за повећање ефикасности.



● Одговоран је надлежни општински биро

● Одговорна је ЗЗЗРС

Процес управљања учинцима се спроводи сетом повезаних корака:

- Дефинисати стратешке циљеве Завода;
- На основу дефинисаних циљева развити индикаторе којим ће се моћи вршити мјерење остваривања циљева;
- У складу са дефинисаним циљевима и индикаторима, општински бирои прилагођавају своје оперативно и стратешко дјеловање на начин да се постигну најбољи могући резултати;
- У претходно договореним периодима извјештавања, мјери се постизање циљева сваког општинског бироа с освртом на дефинисане индикаторе;
- По завршеном мјерењу постигнутог нивоа ефикасности општинских бироа, дефинишу се закључци у смислу могућих побољшања употребе ресурса и пружању услуга како би се убудуће постигла боља ефикасност;
- Циљеви или индикатори се могу ревидирати на годишњем нивоу, уколико се дефинишу нови који могу адекватније послужити сврси.



ЗАПАМТИ!

Систем управљања учинцима функционише у четири фазе.

ПОСТАВЉАЊЕ ЦИЉЕВА

Предуслов за успостављање система управљања учинцима је да се јасно и прецизно одреди у ком смјеру треба усмјерити систем. Менаџери и њихови сарадници заједнички идентификују кључне резултате у односу на поједине пословне области:

- Договарањем циљева пословања дефинише се ЗАШТО се неки посао обавља;
- Утврђивањем кључних области дјеловања неопходно је да се одреди ШТА треба да се уради како би се посао урадио;
- На крају, треба дефинисати КАКО посао треба да се ради да би се урадили дефинисани задаци.

Циљеви требају бити специфични, мјерљиви, достижни, реални и временски одређени. Посебно је важно да свима у организацији буду јасни, укључујући и начин на који они појединачно доприносе њиховом остваривању.

У случају Завода, али и јавних институција уопште, циљеви се црпе из институционалног мандата, који је дефинисан законодавним оквиром.



ЗАПАМТИ!

Сви у организацији морају знати зашто се посао ради, шта се од њих очекује и како свој задатак да обаве.



ИНСТИТУЦИОНАЛНИ МАНДАТ

Иако не постоји јединствен модел функционисања јавних служби за запошљавање, 89 земаља свијета је ратификовало Конвенцију 88 Међународне организације рада, о организацији јавних служби за запошљавање која дефинише њихове главне функције.

Потписнице Конвенције, међу којима је и Босна и Херцеговина, обавезале су се да ће бринути о одржавању јавне и бесплатне службе за запошљавање. Основни задатак службе за запошљавање је најбоља могућа организација функције посредовања, с циљем осигуравања и одржавања пуне запослености.

Услуге се требају пружати кроз мрежу локалних бироа и, уколико је неопходно, регионалних канцеларија погодне смјештених за послодавце и раднике, како би се на задовољавајући начин услуге пружале у свим дијеловима земље.

Одговорности Завода су прецизиране Законом о посредовању у запошљавању и правима за вријеме незапослености (Службени гласник Републике Српске, бр. 30/10 и 102/12), гдје су дефинисани послови посредовања и администрирања права за вријеме незапослености као његове кључне области дјеловања.

Стратегија запошљавања Републике Српске (2011. – 2015.) експлицитно захтијева и даје смјернице да се у петогодишњем периоду Завод мора организовати и трансформисати у службу чија ће централна обавеза бити високоразвијена и квалитетна функција посредовања, односно подршка незапосленим лицима у проналаску запослења.

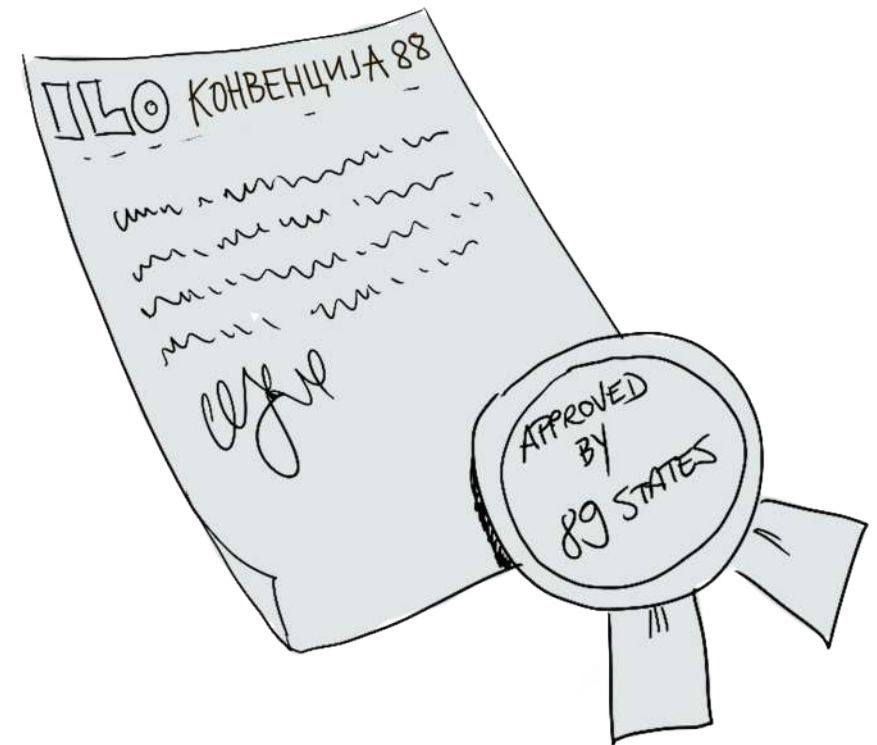
Из правног и стратешког оквира те међународних обавеза дефинисане су кључне функције Завода, а на основу њих и два стратешка циља која су основа Система за управљање учинцима:

1. Интеграција незапослених особа на тржиште рада у најкраћем могућем року од пријаве на евиденцију, односно превенција дугорочне незапослености;
2. Обезбјеђивање брзог, исправног и јефтиног администрирања права која проистичу из незапослености.



ЗАПАМТИ!

Постоје два стратешка циља Завода за запошљавање Републике Српске којима се прати ефикасност обављања послова.



НОВА ОРГАНИЗАЦИЈА ПОСЛОВА

Како остварити постављене циљеве?

Како би се могло радити на остваривању циљева, направљена је и подјела послова измјенама систематизације Завода, те су радна мјеста у општинским бироима подијељена на евидентичаре и савјетодавце.

Дјелокруг рада евидентичара је администрирање права за вријеме незапослености, те су они одговорни да се ови послови обављају на брз и тачан начин. Већом ефикасношћу евидентичара (бројем незапослених с којима може да ради један службеник), омогућаваће се више времена и ресурса за савјетодавне послове, односно за подршку незапосленима у тражењу одговарајућег запослења.

Дјелокруг рада савјетодача су послови посредовања, у оквиру којих су одговорни да пруже адекватну подршку незапосленим лицима да се integriшу на тржиште рада (запослени или samozапослени). Савјетовање је процес у којем савјетодавац комбинује специјализоване алате и кораке који су дефинисани Правилником о активном тражењу посла (Службени гласник Републике Српске, бр. 93/2010), те упутствима која доноси директор.

Кораци обухватају:

1. Информативни семинар;
2. Тријажа и интервју;
3. Правно савјетовање;
4. Израда плана тражења посла/самозапошљавања;
5. Продубљено савјетовање;
6. Укључивање у активне мјере на тржишту рада;
7. Клуб за тражење посла;

8. Информационо-мотивациони семинари;

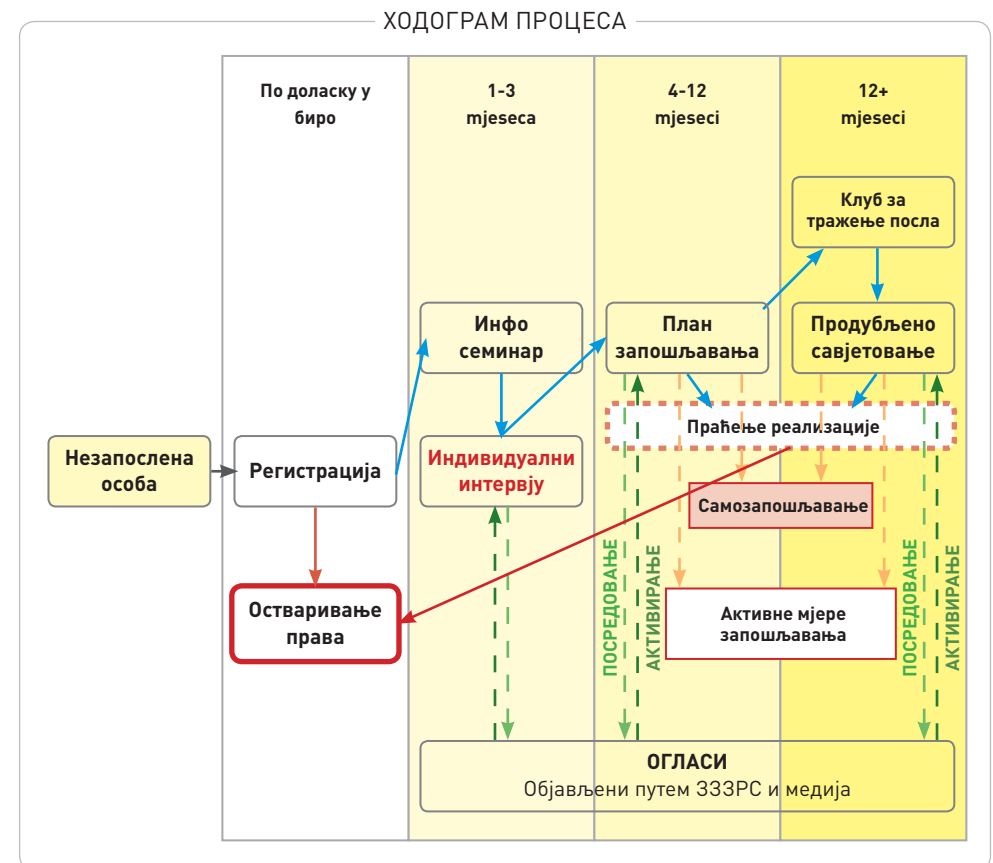
9. Идентификација могућности за незапослене.

Циљ савјетовања је активација или интеграција незапослене особе на тржиште рада. Од ефикасности савјетодача у коначници зависи ефикасност cjелокупног општинског бироа, али и углед Завода у јавности.



ЗАПАМТИ!

Измјенама систематизације Завода направљена је подјела послова према којој су дефинисане двије групе послова – по једна за сваки од циљева.



ПРАЋЕЊЕ СПРОВОЂЕЊА НОВИХ ПРОЦЕДУРА

Како би се обезбиједило да се нове процедуре користе у раду с незапосленим лицима кроз систем се прати и њихово спровођење, а за шта се уводе и четири циља имплементације:

- ➔ Циљ имплементације 1: Повећање савјетодавних активности, које се мјери бројем савјетодавних интервјуа мјесечно у односу на укупан број службеника једног бироа;
- ➔ Циљ имплементације 2: Обезбјеђивање адекватног интензитета савјетовања, односно број незапослених о којима брине појединачни савјетодавац;
- ➔ Циљ имплементације 3: Интензивирање сарадње с послодавцима, тј. праћење броја регистрованих слободних радних мјеста кроз систем Завода, у односу на број одјављених с евиденције због запослења;
- ➔ Циљ имплементације 4: Успостављање и кориштење активних мјера, гдје се, прије свега, анализира укључивање незапослених лица у инфо семинаре, клубове за тражење посла, програме запошљавања итд.

Постоје јасни докази да су обим и квалитет савјетодавних услуга директно повезани с ефикасношћу посредничке функције. На основу анализе активности које се спроводе дефинишу се закључци повезани с идентификацијом бироа и службеника чије су активности на задовољавајућем нивоу, а за остале могућих побољшања реализације активности.



ЗАПАМТИ!

Постоје четири оперативна циља Завода за запошљавање Републике Српске којима се прати обављање послова.

Апликација за управљање учинцима

Циљеви имплементације

The screenshot displays the PMS application interface with the following components:

- 1** (Red circle): A menu at the top right for selecting the type of goal.
- 2** (Red circle): A button to view or refresh results for a specific goal.
- 3** (Red circle): A button to view details for a specific goal.
- 4** (Blue circle): A menu on the left side for selecting the methodology.

ОПЕРАТИВНИ ЦИЉ 1: Повећање броја савјетодавних активности које се пружају клијентима

ИНДИКАТОР ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ 1: Просјек савјетодавних активности по запосленом у бироу на мјесечном нивоу у претходних 12 мјесеци

Период: 01.2014.-12.2014.

Позиција	Биро	Савјетодавне активности				
		број савјетовања	о правним питањима	израда плана запошљавања	о реализацији плана запошљавања	упућивање послодавцу
1	Котор Варош	3.333333	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
2	Крупа на Уни	0.000000	0.000000	0.000000	0.041667	0.208333
3	Сребреница	0.375000	0.000000	0.000000	1.166667	0.833333
4	Петрова	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.291667
5	Костајница	0.375000	0.083333	0.000000	0.708333	0.541667
6	Калиновић	0.166667	0.500000	0.000000	0.000000	0.083333
7	Билећа	1.472222	1.694444	0.000000	0.055556	2.305556

ОПЕРАТИВНИ ЦИЉ 2: Осигурање адекватног интензитета савјетовања кроз оптимално оптерећење савјетодавца

ИНДИКАТОР ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ 2: Број незапослених који су учествовали у више од једној савјетодавној активности по савјетодавцу у претходних 12 мјесеци

Период: 01.2014.-12.2014.

Позиција	Биро	Незапослени са више од 1 савјетовања	Број савјетовања	Интензитет савјетовања
1	Котор Варош	0	0.00	0.00
2	Крупа на Уни	4	1.00	4.00
3	Сребреница	29	1.00	29.00

1. Мени за одабир врсте циљева
2. Циљ имплементације чија се анализа посматра
3. Одабир детаљније анализе циља, укључујући и графичке приказе
4. Опис методологије система за управљање учинцима

МЈЕРЕЊЕ ЕФИКАСНОСТИ

За оба стратешка циља су постављени мјерљиви индикатори за које се подаци добијају директно из информатичког система Завода:

1. Интеграција незапослених особа на тржиште рада прије преласка у дугорочну незапосленост, која се мјери путем односа броја незапослених лица одјављених с евиденције због запослења или samozапослења и неколико других повезаних разлога у року од шест мјесеци од пријаве на евиденцију;
2. Обезбјеђивање брзог, исправног и јефтиног администрирања права која проистичу из незапослености, које се мјери путем стављања у однос броја пријављених незапослених особа и броја евидентичара.

Однос незапослених лица по једном евидентичару је одлука менаџмента у смислу ангажмана одређеног броја евидентичара и генерално је упоредива за све бироје широм Републике Српске. С друге стране, резултати савјетодавног рада се не могу посматрати подједнако у свим бироима, јер су под утицајем економске ситуације, броја послодаваца, броја објављених радних мјеста, структуре незапослених лица на евиденцији итд. Имајући у виду разубјеност Републике Српске те различите услове у којима функционишу бирои, врши се анализа средине у којој бирои функционишу како би се идентификовали фактори који утичу на способност бироа за постизање постављених циљева.

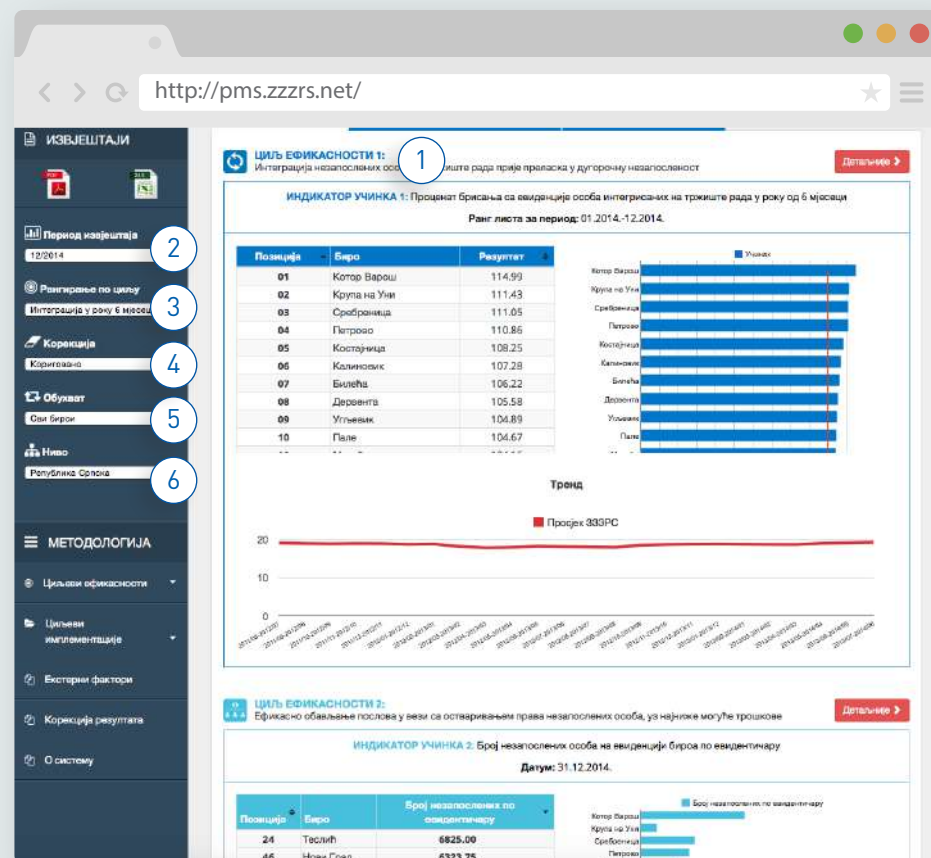


ЗАПАМТИ!

Сваки од постављених циљева мора имати поуздане индикаторе, односно податке, на основу којих се може мјерити њихово остваривање.

Апликација за управљање учинцима

Циљеви ефикасности



1. Циљ ефикасности чија се анализа посматра (на основу циља ефикасности 1 врши се рангирање бироа)
2. Одабир периода извјештавања (могуће је преузети и претходне извјештаје)
3. Могућност измјене дужине трајања незапослености за циљ ефикасности 1
4. Резултати са и без корекције за егзогене факторе
5. Рангирање бироа у односу на њихову величину (велики, средњи и мали)
6. Рангирање у односу на организациони ниво (филијала или одабрани биро)

КОРЕКЦИЈА ЗА ВАЊСКЕ ФАКТОРЕ

Највећи изазов сваког система управљања учинцима је одабир одговарајућег сета егзогених (вањских) фактора. Другим ријечима, неопходно је креирати најрепрезентативнији регресијски модел који коригује појединачне резултате за вриједности утицаја егзогених фактора. Као зависна варијабла у моделу поставља се стопа интеграције незапослених особа у дефинисаном периоду (нпр. шест мјесеци од пријаве на евиденцију), а као независне варијабле се узимају вањски фактори, који утичу на ефикасности бироа.

Јако је битно да су подаци о егзогеним факторима поуздани и да постоје за све општине Републике Српске. Због тога се у највећој мјери користе подаци из статистичких годишњака Републике Српске, а са сваким новим годишњаком траже се нови репрезентативнији модели.

Модел који је кориштен за праћење учинака Завода у току 2014. године укључивао је сљедеће егзогене факторе:

- Удио високообразованих пријављених лица на бироу;
- Удио регистрованих особа без информација о сектору рада прије пријаве на евиденцију (претпоставка неквалификовани);
- Просјечно радно искуство у данима по регистрованој особи;
- Број тражиоца посла по становнику;
- Удио незапослених особа старосне доби између 46 и 55 година.

Регресиони модел даје релативну позицију једног бироа у односу на остале бирое, тачније добија се упоредив резултат који уважава услове у којима функционишу бирои, чиме се креира вјештачка конкуренција између бироеа.



ЗАПАМТИ!

Егзогеним (вањским) факторима се коригују резултати интеграције незапослених лица на тржиште рада, како би било могуће међусобно поредити бирое, уз уважавање услова у којима раде.



РЕЗУЛТАТИ И АНАЛИЗЕ

Извјештаји о учинцима су званични извјештаји интерне ревизије учинака и генерише их Завод уз подршку вањских статистичких и информатичких стручњака. Извјештаји дају информације о оптерећењу евидентичара и ефиканости процеса посредовања, односно савјетовања. Могу се посматрати на нивоу Завода, на нивоу бироа, па све до нивоа појединачних евидентичара и савјетодаваца. Код савјетодаваца се прате све појединачне активности које су спроведене с особама у савјетодавном процесу, како би се помогла њихова интеграција на тржиште рада.

Кроз поуздано поређење остварених резултата успоставља се основа за конкурентно окружење. У тим условима под притиском сила конкурентности шефови бироа разматрају одлуке и активности успјешнијих колега, како би учили од њих и преузимали најбоље праксе.

Један од добрих примјера успостављања конкурентских односа је ранг листа клубова за тражење посла, гдје постоји такмичарски дух и жеља водитеља клубова да буду ефикаснији. Кључни фокус шефова бироа мора бити на имплементацији нових метода рада, посебно савјетодавног процеса, јер се само ефикаснијим посредовањем и подршком незапосленим лицима кроз савјетовање може побољшати ефикасност и позиција бироа.

Важећи и претходни извјештаји су доступни путем апликације за мјерење учинака Завода (<http://pms.zzzrs.net>), којој могу приступити сви шефови бироа, а увид могу остварити сви запослени у Заводу.



ЗАПАМТИ!

Извјештаји о учинцима су званични извјештаји интерне ревизије учинака Завода.

Апликација за управљање учинцима

Индивидуални циљеви

The screenshot displays the 'Индивидуални циљеви' (Individual Goals) section of the PMS application. The interface includes a sidebar with navigation options like 'Админ', 'Извјештаји', and 'Методологија'. The main content area shows a goal titled 'Ефикасност савјетовања по савјетодавцу (на нивоу савјетодаваца)'. It includes a description of the goal, an indicator for the percentage of unemployed persons integrated into the labor market, and a formula for calculating this percentage:
$$\text{Удио (\%)} = \frac{X_{\text{п}}}{Y_{\text{п}}} \times 100$$
 Below the formula, there are tabs for 'Табеларни приказ' (Table view) and 'Графички приказ' (Chart view). A table shows the results for the period 01.2014.-12.2014. The table has columns for 'Позиција', 'ИД савјетодаваца', 'Биро', 'У савјетодавном процесу', and 'Савјетодавачке активности'. The table data is as follows:

Позиција	ИД савјетодаваца	Биро	У савјетодавном процесу	Савјетодавачке активности	Индикатор	Удио (%)	Посматрани период
1	Котор	Верхов	0	0	0	0	0
2	145	Крупа на Ули	4	0	0	0	5
3	243	Сребреница	29	9	0	28	20
4	85	Петрова	7	0	0	0	7
5	61	Костајница	31	9	2	17	13
6	189	Калиновић	7	2	6	0	1
7	153	Билава	134	36	61	2	83

1. Индивидуални циљ чија се анализа посматра
2. Детаљан опис циља
3. Детаљан опис индикатора којим се мјери циљ
4. Формула којом се израчунава индикатор
5. Мени за одабир табеларног или графичког приказа резултата
6. Посматрани период

ЗАКЉУЧНЕ НАПОМЕНЕ

- Намјера је да систем за управљање учинцима буде јасан и једноставан, с ограниченим бројем циљева који произилазе из међународних конвенција, домаћих законских и подзаконских аката, као и секторских стратегија;
- Менаџмент се мора посветити идеји праћења и управљања учинцима, а с тим у вези се мора развијати адекватна обука те издвајати вријеме за анализе резултата;
- Примјењени метод има предности у транспарентности, али и веома малу зависност од договорног понашања на терену што је његова велика предност;
- Не постоји норма коју бирои морају постићи, а умјесто ње се наглашава просјечна ефикасност. На тај начин се жели постићи да сви укључени буду заинтересовани за унапређење пружања услуга како би остварили највећи ефекат у датим условима, што изазива повећање ефикасности мање ефикасних и њихово “помјерање према граници (просјек)”, а у исто вријеме побољшањем ефикасности ефикасније групе бироа “помјера се граница (просјек)” ефикасности;
- Завод је прва институција из јавног сектора Републике Српске (и Босне и Херцеговине) која је увела интерни систем за управљање учинцима. Повећањем ефикасности Завод реализује већи поврат уложеног у његово функционисање, а од тога директну корист имају клијенти, тј. незапослена лица и послодавци, али и друштво у цјелини;
- Систем управљања учинцима је стратешки инструмент управљања који помаже менаџменту да разумије шта се дешава у току испоруке услуга, да ли институција испуњава законом дати мандат, а добијене информације се могу користити и у комуникацији с надлежним министарствима, Владом, али и широм јавности.



ЗАПАМТИ!

Завод је прва институција јавног сектора Републике Српске (и Босне и Херцеговине) која је увела интерни систем за управљање учинцима.



Реформа Завода за запошљавање Републике Српске проводи се уз подршку Владе Швајцарске, у оквиру Пројекта запошљавања младих, који имплементира њемачка компанија GORA mbH.

Завод за запошљавање Републике Српске
Централна стручна служба

Адреса: Српских ратника 30, 71420 Пале

Телефон: 057 223 107; 057 226 714;

Факс: 057 227-531

Електронска пошта: info@zzzrs.net

ИМПРЕСУМ:

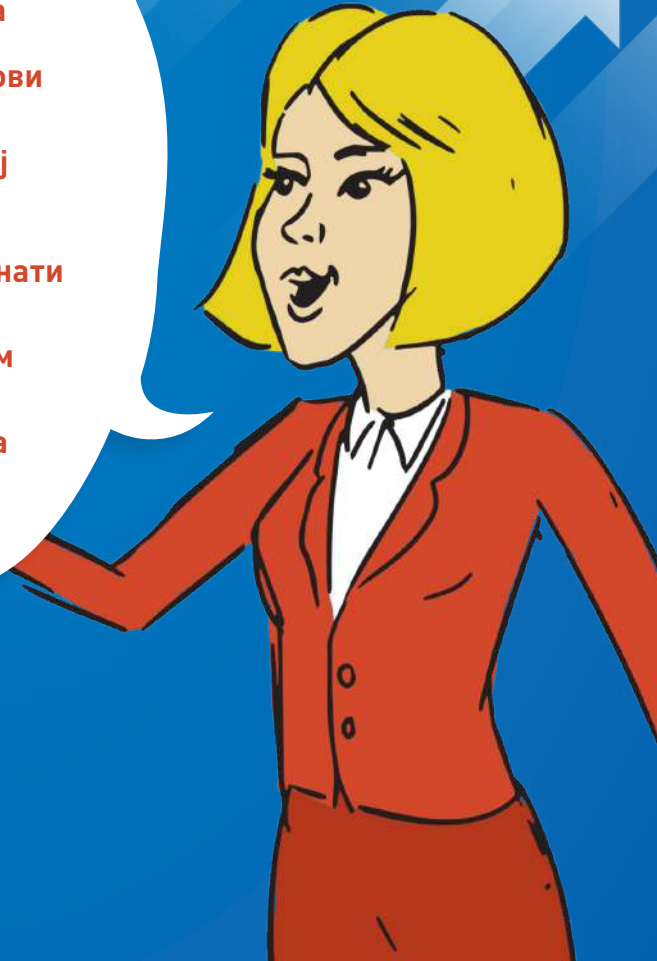
Издавач: Ј.У. Завод за запошљавање Републике Српске
GORA mbH, представништво за Босну и Херцеговину

Аутор: Ранко Маркуш

Тираж: 500

Пале, Август 2015. године

- **Сврха нашег постојања је подршка незапосленима у тражењу запослења**
- **Како се мијењају услови на тржишту рада, ми морамо мијењати свој приступ**
- **Јако је важно препознати квалитет у раду наших колега што нам омогућава систем за управљање учинцима**



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra



YOUTH
EMPLOYMENT
PROJECT