

## Upravljanje ljudskim resursima u Vladi Republike Srbije

Kada su se u domaćim bankama još davnih sedamdesetih godina uveli prvi informacioni sistemi, niko nije ni sanjao da će jednog dana relativno jednostavan deo sistema - “*kadrovska evidencija*“ biti prekršten u “*sistem za upravljanje ljudskim resursima*“. Mnogo kasnije, zahvaljujući donatorskim sredstvima, ali i snažnoj političkoj podršci, jedan ovakav sistem će započeti svoj život u institucijama Vlade Republike Srbije.

Naravno, iako istorijska distanca deluje i pomalo cinično, potrebe menadžmenta u vezi sa ljudskim resursima su od sedamdesetih toliko narasle, da se prostim terminom kakav je “*kadrovska evidencija*” više ne može obuhvatiti niz podataka, alata i funkcija koje sadrži jedan savremeni sistem za upravljanje ljudskim resursima. Zato, na ovaj korak vlade ne treba gledati sa prezirom zbog činjenice da ovakav sistem dosada nije postojao, već sa optimizmom da će on biti osnova za ostale delove jedinstvenog informacionog sistema čiju izradu nam je u razgovoru, koji možete pogledati u ovom broju, najavio i Zoran Lončar, ministar za državnu upravu i lokalnu samoupravu.

Princip depolitizacije koji predstavlja jednu od glavnih tačaka Strategije reforme državne uprave, koju nam je ministar najavio, podrazumeva da će zaposleni u javnoj upravi moći da svoju karijeru u državnim organima grade bez straha od gubitka posla usled promene vlasti. Pored toga, top menadžment javne uprave će dobiti motivacioni mehanizam da za svoj tim angažuje prave profesionalce, u opštem državnom interesu. Ovaj princip bi trebao da ukloni mogućnosti za “*kadroviranje*” – omiljeni posao političkih stranaka. Najava Strategije reforme, odnosno depolitizacija procesa zapošljavanja u javnoj upravi se vremenski savršeno uklapa sa uvođenjem sistema za upravljanje ljudskim resursima i njegovim prožimanjem kroz državne organe.

### **Čemu služi sistem za upravljanje ljudskim resursima ?**

Sistem za upravljanje ljudskim resursima se koristi kao IT platforma za donošenje odluka u menadžmentu, pokretanje inicijativa za unapređenje u okviru upravljanja ljudskim resursima, donošenje propisa i planiranje politike rada u oblasti ljudskih resursa.

Osnovne funkcije sistema za upravljanje ljudskim resursima su:

- Ažuriranje podataka o zaposlenima
- Održavanje organizacione šeme preduzeća
- Integracija sa drugim relevantnim sistemima
- Analiza i izrada opisa poslova, odnosno njihove strukture
- Izrada statističkih izveštaja i analiza
- Rekrutovanje
- Analiza potreba za dodatnim obukama i školovanjem
- Izrada planova obuka i školovanja
- Ocenjivanje rezultata rada i analiza rezultata rada zaposlenih
- Planiranje karijere

Pored osnovnih funkcija, sistem za upravljanje ljudskim resursima treba da podržava i raspodelu prava pristupa alatima, podacima i grupama podataka i to ne samo unutar službe, već i, u određenoj meri, službenicima drugih odeljenja i sektora.

S obzirom na to da ljudski potencijal jedne velike organizacije koja je orijentisana ka uslugama (institucije vlade) predstavlja njen najvredniji kapital, od najvećeg značaja je da podaci o njemu budu tačni, precizni,

nedvosmisleni i ažurni. Jedini način da se ovi atributi zadrže je korišćenje centralne baze ljudskih resursa iz koje se podaci distribuiraju i svim ostalim sektorima u čijem poslovanju zaposleni organizacije učestvuju kao subjekti. To podrazumeva precizno definisanu proceduru i bezbedne načine za tesnu integraciju sa drugim IT sistemima.

Datoteka svakog zaposlenog, pored osnovnih informacija sadrži i informacije za obrašun plata, informacije o kvalifikacijama i usavršavanju zaposlenog. Prati se i upravlja i izostancima ili upotrebom vozila. Dnevnik obaveza, termin-plan, povezan sa radnim procesima treba da pomogne efikasnijem radu i praćenju zadataka sa rokom izvršenja.

HRIS treba da omogući administratoru kreiranje i održavanje precizne organizacione šeme preduzeća. Organizaciona šema ne podrazumeva samo raspodelu unutar organizacionih jedinica, već i jednostavno određivanje relacija odgovornosti, odnosno koordinacije i subordinacije. Zahvaljujući relacijama subordinacije, na primer, mogu se odrediti stepeni odgovornosti i to od top-menadžmenta do krajnjeg izvršioca. Ukoliko je sistem povezan sa *Project Management* ili *Workflow* alatom koji koristi sektor ili celo ministarstvo, ove šeme mogu ukazati na kritične tačke usled kojih može doći do zastoja u realizaciji projekta. Relacije koordinacije su, takođe, veoma važne jer mogu ukazati na moguće konflikte usled podeljene odgovornosti za neki sektor, odeljenje, kancelariju ili posao.

Administracija radnih mesta treba da omogući uvid u informaciju o radnim mestima, zahtevima, popunama, čak i hijerarhijskoj strukturi. Detaljni profili radnih mesta i za njih vezani zahtevi se moraju kombinovati sa podacima o zaposlenima, prijavama na konkurse ili podacima prikupljenim sa berze rada.

## **Projekat HRMIS**

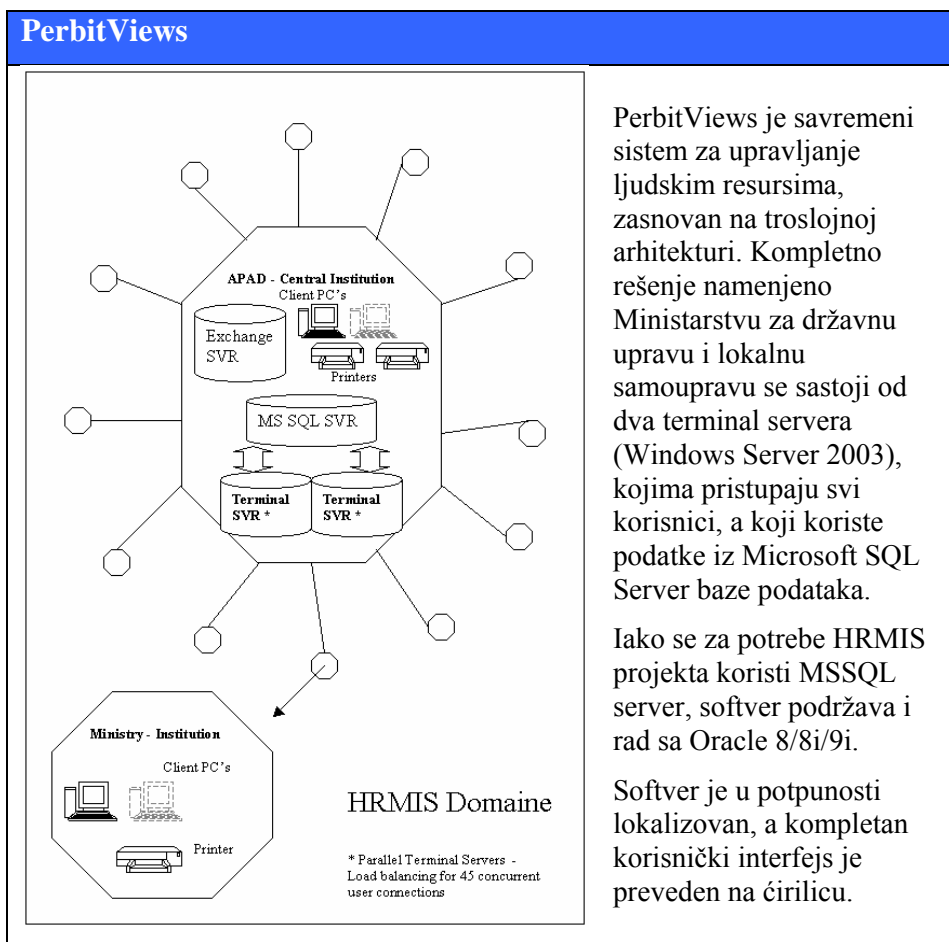
Projekat sa nazivom "Razvoj modernog upravljanja ljudskim resursima u državnoj upravi Republike Srbije" finansira *Švedska agencija za međunarodni razvoj i saradnju* (SIDA) kao donator, a realizuju *Švedski institut za državnu upravu* (SIPU) i Ministarstvo za državnu upravu i lokalnu samoupravu koje je i nosilac projekta.

Projekat je započeo uvodnom misijom marta 2003. godine, traje 3 godine i očekuje se da se uspešno završi u martu 2006. godine. Vrednost celog posla je oko 3.7 miliona EU, a samog softvera - oko 770.000 EU. Nakon što je u uvodnoj misiji SIPU definisan plan realizacije i budžet za prvu godinu, na međunarodnom tenderu je oktobra 2003 izabran isporučilac IS, kada je i započeo njegov razvoj. Naime, procedure potrebne za evidentiranje kadrova su podrazumevale značajna proširenja postojećeg sistema. Pored toga, zahtevi konkursa su podrazumevali učešće kupca i u formiranju strukture korisničkog interfejsa i lokalizaciju na ćirilicu.

Dobavljač softvera je ugledna nemačka firma *Perbit Software GmbH*, koja je posao dobila u konkurenciji grčkog *Unisystems* i jedne domaće firme sa SAP softverom u ponudi. Treba napomenuti da je u cilju bolje tehničke podrške, brže implementacije ali i velikog posla na prilagođavanju softvera potrebama državne uprave, firma *Perbit Software GmbH* otvorila i razvojnu kancelariju u Beogradu.

Paralelno sa razvojnim aktivnostima, SIPU tim konsultanata je u saradnji sa Ministarstvom za državnu upravu i lokalnu samoupravu počeo da priprema teren za uvođenje softvera u rad. Kupovina i instalacija softvera koji treba da pomogne u uređivanju jednog takvog složenog sistema kao što je državna uprava je obično samo vrh ledenog brega. SIPU konsultanti su znali da primena softvera obavezno podrazumeva snažnu i operativnu političku podršku – jedino što može pomoći da se premoste ogromne administrativne teškoće na koje možete naići ukoliko probate da napravite objektivnu kadrovsku evidenciju i primenite procese njenog održivog razvoja u državnoj upravi.

Za koordinaciju aktivnosti u ministarstvima, mandat su dobili sekretari – iako ne pripadaju top-menadžmentu, oni su izabrani kao operativci čiji rad se uobičajeno prožima kroz sve aktivnosti određenog ministarstva.



PerbitViews je savremeni sistem za upravljanje ljudskim resursima, zasnovan na troslojnoj arhitekturi. Kompletno rešenje namenjeno Ministarstvu za državnu upravu i lokalnu samoupravu se sastoji od dva terminal servera (Windows Server 2003), kojima pristupaju svi korisnici, a koji koriste podatke iz Microsoft SQL Server baze podataka.

Iako se za potrebe HRMIS projekta koristi MSSQL server, softver podržava i rad sa Oracle 8/8i/9i.

Softver je u potpunosti lokalizovan, a kompletan korisnički interfejs je preveden na ćirilicu.

Modeliranje organizacije državne uprave i izrada sistematizacije radnih mesta je bila prva provera instaliranog softvera. Sledio je ogroman posao na izradi baze zaposlenih. S obzirom na to da čak ni pojedinačna ministarstva nisu imala urednu kadrovsku evidenciju, izrađen je jedinstveni upitnik, na osnovu usvojenog modela podataka, ali i zahteva važećih zakona i propisa koji je bilo potrebno najpre proslediti na radne stolove oko 4000 zaposlenih u državnoj upravi. Prikupljanje podataka o zaposlenima je podržano posebnom uredbom vlade o obavezi tačnog popunjavanja obrasca. Iako je formular sadržao samo oko 50% obaveznih polja, od ostalih traženih podataka je, u proseku uneto oko 30%, što se tumači snažnom podrškom zaposlenih u državnoj upravi ideji uvođenja sistema za upravljanje ljudskim resursima. Unos ovih podataka u bazu je započeo marta 2004, a 30 ljudi je do juna unelo podatke o oko 4000 zaposlenih u pilot grupi. Tada je izvršena provera podataka i testiranje kompletne aplikacije. Do novembra se očekuje unos još 4500 zaposlenih iz organa iz druge grupe, koji upravo traje.

Naredni koraci su se odnosili na uspostavljanje lokalnih sektora za ljudske resurse u institucijama sa više od 90 zaposlenih i centralne jedinice u Ministarstvu za državnu upravu. Svaki sektor za ljudske resurse čini u proseku 5 ljudi. Za pilot grupu je izabrano 6 ministarstava, dok je uvođenje sistema u ostalim ministarstvima, Upravi za zajedničke poslove i Generalnom sekretarijatu Vlade, predviđeno za drugu fazu. Pored ovih, još 4 državna organa van ciljne grupe je u međuvremenu izrazilo interes za uvođenje sistema – geodetski zavod i tri uprave ministarstva finansija (poreska, uprava carina i uprava za javna plaćanja), što će bazu zaposlenih u državnoj upravi uvećati na ukupno 24.500 zaposlenih.

U razgovoru sa Lazarom Ristićem, jednim od koordinatora projekta iz Švedskog instituta za državnu upravu (SIPU), saznali smo da je projekat naišao na odličan odziv, izražen, sa jedne strane kroz zadovoljstvo krajnjih korisnika, ali i kroz veliku podršku top-menadžmenta - ministara, uz obezbeđivanje kancelarijskog prostora, interne direktive vezane za saradnju u prikupljanju podataka i pokretanje lokalnih jedinica za ljudske resurse. Realizacijom plana u unosu podataka, koji je revidiran naknadnim uključivanjem novih institucija u ciljnu grupu, obezbediće se pokrivenost od 70% podataka od ukupno oko 35.000 zaposlenih u državnoj upravi, što je u svakom slučaju iznad predviđenih očekivanja. Instalacija jednog rasprostranjenog sistema kao što je ovaj je ipak otvorila neka pitanja koja su do sada bila podrazumevana kao rešena. Naime, u zgradi u kojoj se nalazi većina ministarstava iz ciljne grupe – Nemanjinoj 22-26, postoje dve mreže – jedna koju administrira Uprava zajedničkih poslova i akademska mreža, koju koristi samo Ministarstvo nauke i zaštite životne sredine. Pored toga, što ovo onemogućava realizaciju jedinstvene bezbedonosne politike, celu sliku pomalo kvari i činjenica da Uprava zajedničkih poslova, zbog nedostatka kadrova i standardnog radnog vremena, nije u mogućnosti da u punom obimu odradi infrastrukturnu podršku uvođenju jednog ovakvog sistema.