



**PRIRUČNIK ZA
UPRAVLJANJE PROCESOM
ZAPOŠLJAVANJA U
DRŽAVNOJ SLUŽBI / UPRAVI
U BOSNI I HERCEGOVINI**

Impresum

| | |
|----------------|--|
| Naziv | Priručnik za upravljanje procesom zapošljavanja u državnoj službi / upravi u Bosni i Hercegovini |
| Autori | Vlasta Perla Jasmin Porobić Rijad Herić Borislav Radić |
| Izdavač | „ZAMM media CONSULTING“ d.o.o. Sarajevo |
| Za izdavača | Muamer Muftić |
| Lektura | Fadila Gušo |
| DTP | Zlatan Hrnčić |
| 2 | |
| Štampa | „Dobra knjiga“ d.o.o. Sarajevo |
| Tiraž | 500 |
| Godina izdanja | 2018 |

Ovaj priručnik je izrađen u okviru projekta "Pojednostavljenje i unapređenje zapošljavanja u državnu službu" i njegova izrada finansirana je sredstvima Fonda za reformu javne uprave.

Sadržaj

UVODNA RAZMATRANJA **5**

OPĆI DIO **6**

Poglavlje 1. OPĆE POLITIKE PLANIRANJA POTREBNIH LJUDSKIH RESURSA **28**

| | |
|--|----|
| 1.1. Eksterni i interni faktori koji utječu na proces i intenzitet planiranja potrebnih ljudskih resursa | 30 |
| 1.2. Institucionalni faktori koji generiraju potrebe zapošljavanja | 33 |
| 1.3. Odgovornosti za procjenu stanja i pravovremeno iniciranje zapošljavanja..... | 35 |
| 1.4. Integracija procesa planiranja ljudskih resursa u sistem planiranja institucije | 38 |
| 1.5. Kvantitativne i kvalitativne dimenzije vrednovanja planiranja ljudskih resursa | 44 |

3

Poglavlje 2. SELEKCIJA I ZAPOŠLJAVANJE..... **45**

| | |
|--|----|
| 2.1. Institucionalni faktori koji predstavljaju okvir za aktivnosti zapošljavanja u državnu službu | 46 |
| 2.2. Okvir za formuliranje strategije zapošljavanja | 47 |
| 2.3. Inovativne strategije zapošljavanja | 48 |
| 2.4. Kriteriji i individualne pretpostavke uspješnosti državnih službenika..... | 49 |
| 2.5. Metodologija za procjenu i primjenu ključnih kompetencija u procesu zapošljavanja..... | 50 |
| 2.6. Normativnopravni okvir državne službe BiH koji regulira primjenu okvira kompetencija u proceduri zapošljavanja..... | 52 |
| 2.7. Iskustva primjene i preporuke sa izmjenama i dopunama ... | 53 |
| 2.8. Veza između analize opisa radnog mesta i identifikacije prioritetnih kompetencija..... | 54 |
| 2.9. Prioritetne kompetencije kao sastavni dio profesionalnog profila izvršioca | 56 |
| 2.10. Pojednostavljenje i unapređenje procedura regrutiranja | 60 |

| | |
|---|---------------|
| 2.11. Najdjelotvorniji izvori regrutiranja za različita radna mjesta | 61 |
| 2.12. Podrška informacijskog sistema za upravljanje ljudskim resursima (HRMIS-a) za oglašavanje upražnjenog radnog mesta i za prijavljivanje na konkurs | 64 |
| 2.13. Unapređenje modela selekcije i izbora kandidata u državnu službu | 67 |
| 2.14. Definiranje vrsta testova za različite vrste zanimanja..... | 68 |
| 2.15. Kriteriji i strategije intervjuiranja u skladu sa zahtjevima posla | 71 |
| 2.16. Mogućnosti primjene rješenja iz informacionih tehnologija za provođenje određenih testiranja i za elektronsku obradu rezultata testiranja | 77 |
| 2.17. Obuka članova komisije za izbor s ciljem izbjegavanja subjektivnih ograničenja u procjeni kandidata..... | 79 |
| 2.18. Okvir za evaluaciju procesa zapošljavanja | 81 |
| Poglavlje 3. ORIJENTACIJA I SOCIJALIZACIJA NOVOZAPOSLENIH | 83 |
| 4 3.1.Faze uvođenja u posao novozaposlenih 84 | |
| 3.2. Usvajanje ponašanja prikladnog za radno mjesto i prilagođavanje normama i vrijednostima organizacije..... | 87 |
| 3.3. Okvir uvođenja formalnog programa orientacije | 88 |
| 3.4. Smjernice mentorima za kvalitetnije izvođenje aktivnosti orijentacije i socijalizacije | 88 |
| ZAKLJUČAK | 91 |
| Aneks 1. Okvir kompetencija sa definicijama i primjerima pitanja za provjeru u proceduri selekcije | 92 |

UVODNA RAZMATRANJA

Upravljanje procesom zapošljavanja bitan je dio procesa upravljanja ljudskim resursima. Proces zapošljavanja definira se kao proces koji svakoj organizaciji pruža mogućnost odabira najbolje kvalificiranih kandidata za određenu radnu poziciju. Upravljanje ljudskim resursima odnosi se na politiku, praksu i sisteme koji utječu na ponašanje zaposlenika, odnosno potencijalnih kandidata radi privlačenja kvalitetnijih kadrova u državnu službu.

Svrha ovog priručnika jeste da pokaže državnim službenicima u svakodnevnom radu kako se upravljanjem procesom zapošljavanja može unaprijediti donošenje odluka o zapošljavanju i odabiru, te da ponudi smjernice za profesionalno vođenje pismenog i usmenog ispita zasnovanog na kompetencijama za odabir kandidata za radna mesta u državnoj službi, mogućnosti provođenja ispita pomoću informacionih tehnologija, uvođenja u posao novozaposlenih državnih službenika koristeći principe orijentacije i socijalizacije i, na kraju, evaluacije procesa zapošljavanja i njegovog dovođenja u vezu sa ocjenom državnih službenika.

OPĆI DIO

Strateški okvir

Upravljanje ljudskim resursima ostvaruje utjecaj na:

- upravljanje procesom zapošljavanja,
- izradu strateških dokumenata organa uprave,
- izradu pravnih propisa koji će ostvariti neko djelstvo na ljudske resurse organa koji ih implementira.

Aktuelne prakse i procedure provođenja konkursnih procedura za prijem novozaposlenih u državnoj službi Bosne i Hercegovine

Prilikom provođenja i prijave na konkursnu proceduru na svakom od nivoa uprave u BiH potrebno je poznavati pravni okvir, odnosno poznavati pravne odredbe iz relevantnih pravnih propisa u kojem se kreće provođenje konkursnih procedura.

6

Relevantni pravni propisi – BiH

Zakon o državnoj službi u institucijama Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH“ br. 19/02, 35/03, 4/04, 17/04, 26/04, 37/04, 48/05, 2/06, 32/07, 43/09, 8/10, 40/12 i 93/17),

Pravilnik o postupcima oglašavanja, izbora kandidata, premještaja i postavljenja državnih službenika u slučaju prijenosa ili preuzimanja nadležnosti od institucija Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH“ br. 27/08, 56/09, 54/10 i 70/12),

Pravilnik o uvjetima i načinu obavljanja internih konkursa, internih i eksternih premještaja državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH“ br. 62/10 i 30/14),

Pravilnik o karakteru i sadržaju javnog konkursa, načinu provođenja intervjuja i obrascima za provođenje intervjuja („Službeni glasnik BiH“ br. 63/16 i 21/17),

Pravilnik o programu polaganja javnog ispita („Službeni glasnik BiH“ br. 28/08 i 18/12),

Odluka o načinu polaganja javnog i stručnog ispita („Službeni glasnik BiH“ br. 96/07, 43/10 i 103/12).

Relevantni pravni propisi – Federacija Bosne i Hercegovine

Zakon o državnoj službi u Federaciji Bosne i Hercegovine („Službene novine Federacije BiH“ br. 29/03, 23/04, 39/04, 54/04, 67/05, 08/06 i 04/12),

Uredba o uvjetima, načinu i programu za polaganje ispita općeg znanja i stručnog ispita za kandidate za državnu službu u Federaciji Bosne i Hercegovine-precišćeni tekst („Službene novine Federacije BiH“ broj 10/18).

Postupak selekcije i imenovanja provodi se prema kantonalnim propisima u kantonima koji su usvojili svoje zakone o državnoj službi:

Zakon o državnoj službi u Tuzlanskom kantonu („Službene novine Tuzlanskog kantona“ br. 7/17 i 10/17),

Zakon o državnoj službi u Bosanskopodrinjskom kantonu („Službene novine Bosanskopodrinjskog kantona“ broj 3/18),

Zakon o državnoj službi u Kantonu Sarajevo („Službene novine Kantona Sarajevo“ broj 31/16),

Uredba o uvjetima, načinu i programu za polaganje ispita općeg znanja i stručnog ispita za kandidate za državnu službu u Kantonu Sarajevo („Službene novine Kantona Sarajevo“ br. 8/17 i 7/18),

Zakon o državnoj službi u Unsko-sanskom kantonu („Službeni glasnik Unsko-sanskog kantona“ broj 14/17),

Zakon i podzakonski propisi o državnim službenicima i namještenicima u organima državne službe Kantona 10 („Službene novine Kantona 10“ broj 1/14).

Relevantni pravni propisi – Republika Srpska

Zakon o državnim službenicima („Službeni glasnik RS“ br. 118/08, 117/11, 37/12 i 57/16),

Uredba o stručnom ispitu za rad u upravi Republike Srpske („Službeni glasnik RS“ br. 68/11 i 7/15),

Pravilnik o jedinstvenim pravilima i proceduri javne konkurenčije za zapošljavanje i postavljenje državnih službenika („Službeni glasnik RS“ br. 68/09, 31/12 i 24/15).

Relevantni pravni propisi – Distrikt Brčko

Zakon o državnoj službi u organima javne uprave Brčko distrikta BiH ("Službeni glasnik Brčko distrikta BiH" br. 9/14, 37/15, 48/16 i 9/17),

Pravilnik o zapošljavanju ("Službeni glasnik Brčko distrikta BiH" br. 33/14 i 47/14).

Oglašavanje potrebe za popunjavanjem radnog mesta objavom javnog oglasa

Nakon što se utvrdi postojanje potrebe zapošljavanja novog državnog službenika objavljuje se javni oglas. Iako se sadržaj javnog oglasa za radno mjesto koje se popunjava razlikuje na pojedinim upravnim nivoima, on uključuje sljedeće elemente:

- a) preambulu,
- b) naslov,
- c) nazive radnih mjesta koja se oglašavaju,
- d) opise poslova sa statusom, odnosno nivoom radnog mesta,
- e) posebne uvjete za svako radno mjesto,
- f) podatke o pripadajućoj osnovnoj plaći, broj izvršilaca,
- g) napomene koje se odnose na opće zakonske uvjete,
- h) dodatne uvjete koji se mogu smatrati primjerenim,
- i) broj komisija sa specifičnostima načina dostavljanja prijava (ako je više od jedne komisije),
- j) potrebne dokumente i kada se koji od potrebnih dokumenata dostavlja (datum do kada se dostavlja prijava, odnosno naziv faze konkursa u kojoj se dostavljaju određeni drugi dokumenti),
- k) tačan naziv propisa na osnovu kojeg se provodi procedura konkursa,
- l) datum krajnjeg roka za dostavljanje prijave,
- m) institucija kojoj se prijave dostavljaju (naziv i adresa),
- n) način dostavljanja prijave (po pravilu, poštom preporučeno),
- o) naznaku da se nepravovremene, nepotpune i neuredne prijave, prijave kandidata koji ne ispunjavaju uvjete oglasa i/ili sadrže kopije tražene dokumentacije koje nisu ovjerene

neće razmatrati, kao i da se ispunjavanje uvjeta utvrđenih oglasom računa danom predaje prijave.

Sva zainteresirana lica za učestvovanje u konkursnoj proceduri treba da obrate posebnu pažnju na dijelove teksta oglasa koji se odnose na radno mjesto - kategoriju i opis, opće i posebne uvjete i potrebnu dokumentaciju. Opće i posebne uvjete kandidat dokazuje dostavljanjem taksativno nabrojane dokumentacije tražene tekstom oglasa ili druge neophodne dokumentacije, koja se dostavlja u originalu ili ovjerenoj kopiji (neovjerene kopije se ne razmatraju). Uz traženu dokumentaciju kandidat obavezno dostavlja i prijavni obrazac.

Da bi bio postavljen na mjesto državnog službenika, kandidat mora ispunjavati sljedeće opće uvjete:

- (a) da je državljanin Bosne i Hercegovine,
- (b) da je stariji od 18 godina,
- (c) da ima univerzitetsku diplomu i druge obrazovne ili akademske kvalifikacije najmanje VII stepena stručne spreme, odnosno visoko obrazovanje prvog, drugog ili trećeg ciklusa Bolonjskog sistema studiranja,
- (d) da je zdravstveno sposoban za vršenje određenih poslova predviđenih ovim položajem,
- (e) da nije navršio starosnu dob za penzioniranje zakonski propisanu, odnosno da nije ostvario pravo na ličnu penziju prema bilo kojem osnovu,
- (f) da nije otpušten iz državne službe kao rezultat disciplinske mjere na bilo kojem nivou vlasti u Bosni i Hercegovini, odbijanja da položi zakletvu, samovoljnog napuštanja državne službe ili davanja neistinitih i netačnih podataka prilikom prijema u državnu službu u roku od tri godine prije dana objavljivanja upražnjenog radnog mesta,
- (g) da se protiv njega ne vodi krivični postupak,
- (h) da nije obuhvaćen odredbom člana IX.1. Ustava Bosne i Hercegovine.

Posebni uvjeti za radno mjesto određuju stručnu spremu, radno iskustvo, te druge kvalifikacije potrebne za obavljanje poslova konkretnog radnog mjeseta, što je utvrđeno pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji institucije u kojoj se popunjava upražnjeno radno mjesto.

U grafičkom prikazu ispod prikazani su koraci postupka provođenja konkursne procedure:

Relevantni zakoni i propisi

- Svi pravni akti koji se odnose na zapošljavanje u državnoj službi

Raspisivanje javnog oglasa

- Proces selekcije i zapošljavanja državnih službenika započinje objavom javnog oglasa za popunjavanje radnih mjeseta državnih službenika
- Treba se pobrinuti da sadržaj oglasa bude potpun

10

Prijava na oglas

- Opće i posebne uvjete kandidat dokazuje dostavljanjem taksativno nabrojane dokumentacije tražene tekstrom oglasa ili druge neophodne dokumentacije koja se dostavlja u originalu ili ovjerenoj kopiji
- Uz traženu dokumentaciju kandidat obavezno dostavlja i prijavni obrazac
- Kandidati prijave dostavljaju putem pošte preporučeno na adresu institucije naznačene u tekstu oglasa. Rok za dostavljanje prijava preciziran je tekstrom oglasa

Primarna selekcija kandidata na osnovu ispunjavanja općih i posebnih uvjeta za pojedinačno radno mjesto

- Ispunjavanje općih uvjeta je prvi uvjet za nastavak procedure selekcije
- Posebni uvjeti za radno mjesto određuju stručnu spremu, radno iskustvo, te druge kvalifikacije potrebne za obavljanje poslova konkretnog radnog mjeseta

Javni ispit

- Provjera općeg znanja iz oblasti osnova ustavnog sistema Bosne i Hercegovine, osnova sistema državne uprave, upravnog postupka i upravnog spora, osnove radnih odnosa, kancelarijskog poslovanja u organima uprave, finansiranje institucija Bosne i Hercegovine i osnove evropskih integracija u okviru 21 opcionskog pitanja (prolaznost 11 tačnih odgovora)

Pismeni dio stručnog ispita

- Zadaci esejnog tipa koji se, po pravilu, odnose na rješavanje praktičnih problema koji su tipični za oblast klasifikacije i vrste poslova kojoj pripada radno mjesto na koje se kandidat prijavljuje (prolaznost 75% tačnih odgovora)

Usmeni dio stručnog ispita

- Intervju se polaže pred komisijom i sadrži pitanja koja se odnose na znanje kandidata, sposobnost za obavljanje poslova radnog mjeseta, sposobnost kandidata da se prilagodi promjenjivoj radnoj sredini, radno iskustvo, stručnu spremu i kvalifikacije, timski rad, usvajanje novih znanja, poznavanje djelatnosti institucije i oblasti povezanih s radnim mjestom

Selekcija kandidata za prijem u državnu službu i pravo na žalbu

- Izbor najuspješnijeg kandidata uz postojanje rezervne liste; postavljenje se vrši upravnim aktom
- Kandidati koji smatraju da su se u postupku desile nepravilnosti koje mogu utjecati na objektivnost postupka imaju pravo žalbe organu za žalbe upravnog nivoa na kojem je provedena konkursna procedura

Konkursne procedure za prijem u državnu službu u organima uprave na državnom nivou BiH

Javni konkurs sadrži javni ispit i stručni ispit, koji se sastoji od pismenog i usmenog dijela. Proces selekcije i zapošljavanja državnih službenika započinje objavom javnog oglasa za popunjavanje radnih mesta državnih službenika.

Javni oglas koji provodi Agencija objavljuje se na službenoj Internet-stranici www.ads.gov.ba s rokom za prijave koji nije kraći od 21 dana, a institucija u kojoj se popunjava upražnjeno radno mjesto oglas objavljuje u tri domaća sredstva javnog informiranja koja su dostupna na cijeloj teritoriji Bosne i Hercegovine.

Opće i posebne uvjete kandidat dokazuje dostavljanjem taksativno nabrojane dokumentacije tražene tekstrom oglasa ili druge neophodne dokumentacije koja se dostavlja u originalu ili ovjerenoj kopiji (nevjerene kopije se ne razmatraju). Uz traženu dokumentaciju kandidat obavezno dostavlja i prijavni obrazac.

Prijavni obrazac se nalazi na službenoj Internet-stranici Agencije, a može se preuzeti i u prostorijama Agencije. Osim dijela o izjavama, prijavni obrazac ne dokazuje uvjete iz teksta oglasa (koji se dokazuju traženom dokumentacijom), već služi za dobijanje osnovnih informacija o kandidatu.

Javni ispit je ispit općeg znanja i dio je konkursne procedure za kandidate koji apliciraju na radna mesta državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine a nemaju ranije položen stručni ispit za rad u organima uprave, ili na drugi način nisu oslobođeni polaganja javnog ispita. Za radna mesta u institucijama na državnom nivou na javnom ispitu se provjerava opće znanje iz oblasti osnove ustavnog sistema Bosne i Hercegovine, osnova sistema državne uprave, upravnog postupka i upravnog spora, osnove radnih odnosa, kancelarijskog poslovanja u organima uprave, finansiranje institucija Bosne i Hercegovine i osnove evropskih integracija.

Riječ je o 21 pitanju sa opcijskim odgovorima koja se generiraju automatski i slučajno, a kandidat je uspješan na ispitu ako postigne minimalno 11 bodova. Od kraja 2012. godine samo na

državnom nivou BiH javni ispit važi samo za konkretan oglas/konkurs i kandidat je dužan da ga polaže i na sljedećem oglasu.

Član 13. Odluke o načinu polaganja javnog i stručnog ispita definira sljedeće:

(Pravo na oslobođanje i priznavanje)

Javni ispit nije dužno polagati:

- lice koje je na bilo kom nivou vlasti pred nadležnim organom uprave u BiH položilo za visoku školsku spremu stručni upravni ispit, javni ispit, ispit općeg znanja, odnosno ispit koji odgovara pobrojanim ispitima;
- lice koje je na bilo kom nivou vlasti pred nadležnim organom uprave u BiH položilo pravosudni ispit;
- lice koje je oslobođeno obaveze polaganja stručnog upravnog ispita za visoku stručnu spremu ili javnog ispita odlukom nadležnog organa u skladu sa propisima;
- magistri i doktori pravnih nauka, docenti i profesori pravnih fakulteta u BiH, te magistri i doktori društvenih nauka iz oblasti ustavno pravo, upravno pravo ili radno pravo;
- lice koje je položilo stručni ispit u okviru druge struke za visoku stručnu spremu pred nadležnim organom uprave ukoliko je po tom osnovu nadležni organ donio rješenje kojim se oslobađa obaveze polaganja stručnog upravnog ispita na nivou BiH.

Za svaku konkursnu proceduru formira se *ad hoc* jedinstvena **komisija za izbor** koju imenuje Agencija za državnu službu BiH, koja je odgovorna za zakonito provođenje cijelokupnog procesa provjere stručnosti kandidata. Komisiju sačinjava pet članova od kojih su dva člana državni službenici iz institucije na koju se javni konkurs odnosi i koji imaju akademsko i profesionalno iskustvo u oblastima obuhvaćenim procesom javnog konkursa, a ostala tri člana imenuju se sa liste eksperata koju utvrđi Agencija. **Zadaci na pismenom dijelu stručnog ispita** za radna mjesta u institucijama državnog nivoa BiH su esejskog tipa i, po pravilu, odnose se na rješavanje praktičnih problema koji su tipični za oblast klasifikacije i vrste poslova kojoj pripada radno

mjesto na koje se kandidat prijavljuje. Zadaci na pismenom dijelu stručnog ispita mogu se odnositi i na oblast državne uprave, državne službe, djelatnost institucije na koju se javni oglas odnosi i druge oblasti koje mogu biti u vezi sa radnim mjestom na koje se kandidat prijavljuje. Komisija utvrđuje zadatke za pismeni dio stručnog ispita najranije 24 sata prije početka testiranja.

Na pismenom dijelu stručnog ispita za javne oglase u nadležnosti Agencije kandidati koji polože javni ispit ili ga nisu dužni polagati polažu pismeni dio ispita koji se sastoji od najviše četiri pitanja i koji traje najviše tri sata, zavisno od broja pitanja (raspoloživo vrijeme za odgovore na pitanja je 45 minuta), te daju odgovore u formi eseja. Pitanja utvrđuje komisija za izbor, u skladu sa relevantnim propisima koji uređuju oblast zapošljavanja. Ispit se obavlja na računaru, te se po okončanom ispitu radovi dostavljaju članovima komisije na ocjenjivanje. Kandidati koji ostvare 75 i više bodova od mogućih 100 imaju pravo da pristupe intervjuu, a kandidati koji ostvare manje od 75 bodova ne mogu učestvovati u daljoj konkursnoj proceduri.

Ako proceduru javnog oglasa provodi institucija BiH (sekretar komisije je službenik koga ovlasti rukovodilac institucije), tada institucija blagovremeno obavještava kandidate o statusu prijave, mjestu i vremenu održavanja pismenog dijela stručnog ispita na način koji sama odredi (ali najmanje na dva načina). Pismeni dio stručnog ispita se polaže u formi testa i sastoji se od pitanja sa ponuđenim opcijskim odgovorima.

Testovi za radna mjesta državnih službenika sadrže sljedeći broj pitanja sa opcijskim odgovorima:

- 10 pitanja za radna mjesta stručnih saradnika, viših stručnih saradnika i stručnih savjetnika;
- 20 pitanja za radna mjesta šefova unutrašnjih organizacionih jedinica i rukovodećih državnih službenika.

Broj tačnih odgovora kandidata za radna mjesta nerukovodećih državnih službenika (stručni saradnik, viši stručni saradnik i stručni savjetnik) množi se sa 10, broj tačnih odgovora kandidata za radna mjesta šefova unutrašnjih organizacionih jedinica i rukovodećih državnih službenika množi se sa pet.

Dakle, u ovoj konkursnoj proceduri institucija je nadležna za provođenje konkursa, a Agencija je nadležna za imenovanje komisije, javni ispit i postavljenje državnih službenika.

Usmeni dio stručnog ispita čini intervju koji traje do 30 minuta i koji se polaze pred komisijom i sadrži pitanja koja se odnose na znanje kandidata, sposobnost da obavlja poslove radnog mesta, sposobnost kandidata da se prilagodi promjenjivoj radnoj sredini, radno iskustvo, stručnu spremu i kvalifikacije, timski rad, usvajanje novih znanja, poznavanje djelatnosti institucije i oblasti povezanih s radnim mjestom. Pitanja za intervju utvrđuje komisija za izbor neposredno na sastanku pred intervju. Pored pitanja kojima se utvrđuje stepen znanja kandidata, postavljaju se i pitanja koja su usmjerena na provjeru sposobnosti, odnosno kompetencija, koje predstavljaju načine ponašanja koji su potrebni kako bi se poslovi određenog radnog mesta obavljali na djelotvoran način.

Nakon okončanog intervjeta, Agencija, po dostavljanju **liste uspješnih** od sekretara komisije za izbor, odmah izrađuje **rješenja o postavljenju** (kod državnih službenika koji nisu rukovodeći). Kod procedura koje provodi institucija BiH, nakon okončanog postupka, komisija za izbor dostavlja listu uspješnih rukovodioču institucije, koji je dužan u roku od osam dana listu dostaviti ADSBiH sa prijedlogom datuma postavljenja najuspješnijih za državne službenike koji nisu rukovodeći na dalje postupanje (za izradu rješenja o postavljenju). Rezervna lista uspješnih kandidata se čuva do isteka probnog rada postavljenog državnog službenika. Postavljenje se vrši upravnim aktom objavljenim u „Službenom glasniku Bosne i Hercegovine“.

Postupak selekcije i imenovanja u organima državne službe Federacije BiH

Proces selekcije i zapošljavanja državnih službenika započinje objavljivanjem **javnog konkursa** za popunjavanje radnih mesta državnih službenika. Sve javne konkurse na svojoj web-stranici objavljuje Agencija za državnu službu FBiH. Javni konkurs objavljuje se najmanje 15 dana prije krajnjeg roka za prijave u „Službenim novinama Federacije Bosne i Hercegovine“ i najmanje u dva dnevna lista koja se distribuiraju na cijeloj teritoriji Bosne i Hercegovine i na službenoj Internet-stranici Agencije (federalni nivo), ili, prema propisima velikog broja kantona, u jednom dnevnom listu koji se distribuira na cijeloj teritoriji Bosne i Hercegovine.

U Unsko-sanskom kantonu konkurs se objavljuje samo na web-stranici Agencije i ostaje otvoren 15 dana.

U Kantonu 10 konkurs se objavljuje na web-stranici Agencije od kada teče rok od osam (8) dana za podnošenje prijave. Konkurs se objavljuje i u jednom dnevnom listu koji se distribuira na široj teritoriji BiH i web-stranici organa.

Troškove objavljivanja javnog konkursa snosi organ državne službe za čije se potrebe provodi taj konkurs (samo objavljivanje realizira se putem Agencije - Agencija šalje tekstove na objavu).

Rok za prijavu na javni konkurs je najčešće 15 dana od dana objavljivanja. Svi zainteresirani kandidati koji žele da podnesu prijavu na određeno radno mjesto u okviru državne službe moraju da ispunjavaju opće i posebne uvjete za određeno radno mjesto i, uz potrebnu navedenu dokumentaciju, da dostave popunjen **prijavni obrazac** koji se može naći na web-stranici i u prostorijama Agencije. Ispunjavanje općih uvjeta je prvi uvjet za nastavak procedure selekcije, odnosno neispunjavanjem općih uvjeta, kandidat se eliminira iz nastavka procedure. **Ispit općeg znanja** polažu sva lica koja kao kandidati konkurišu na radna mesta državnih službenika u organima državne službe. Cilj ispita općeg znanja jeste da utvrdi da li kandidati koji konkurišu na radno mjesto državnog službenika posjeduju dovoljan stepen znanja iz oblasti javne uprave koja su neophodna za obavljanje

poslova državnog službenika. Kandidati koji su položili stručni upravni ispit, javni ispit za državne službenike u institucijama Bosne i Hercegovine ili pravosudni ispit izuzeti su od polaganja ispita općeg znanja. Kandidati koji nisu izuzeti od polaganja ispita općeg znanja dužni su, uz prijavu na javni konkurs, dostaviti dokaz o radnom stažu u struci na Obrascu uvjerenja. Ispit općeg znanja polaze se u vidu testa koji se sastoji od 42 pitanja na koja kandidat treba da odgovori označavanjem samo jednog tačnog odgovora. Kandidat je položio ispit ako tačno odgovori na najmanje dvije trećine pitanja. Vrijeme za rješavanje testa iznosi najduže jedan sat. Prilikom rješavanja testa kandidatu je zabranjeno da koristi stručnu literaturu, elektronska, tehnička i druga pomagala. Agencija objavljuje rezultate testova na oglasnoj ploči i obavještava kandidate o rezultatima koje su postigli. Kandidat je položio ispit ako tačno odgovori na najmanje dvije trećine pitanja i u tom slučaju Agencija mu izdaje uvjerenje o položenom ispitom. Uvjeti, način i program polaganja ispita općeg znanja i stručnog ispita uređeni su Uredbom o uvjetima, načinu i programu za polaganje ispita općeg znanja i stručnog ispita za kandidate za državnu službu u FBiH. Za svaku konkursnu proceduru formira se *ad hoc* jedinstvena **komisija za izbor** koja je odgovorna za zakonito provođenje cjelokupnog procesa provjere stručnosti kandidata.

Sastav komisije za izbor:

- 1) Zakon o državnoj službi Federacije BiH: Najmanje dva člana su državni službenici iz organa državne službe (od kojih je jedan predstavnik sindikata) na koji se javni konkurs odnosi i koji imaju akademsko i profesionalno iskustvo u oblastima obuhvaćenim procesom javnog konkursa, a ostali članovi imenuju se sa liste eksperata koju utvrdi Agencija za državnu službu Federacije BiH.
- 2) Zakon o državnoj službi u Kantunu Sarajevo i Zakon o državnoj službi u Bosansko-podrinjskom kantonu: Dva člana su državni službenici iz organa državne službe (od kojih je jedan član sindikata) na koji se konkurs odnosi i koji imaju akademsko i profesionalno iskustvo u

- oblastima obuhvaćenim procesom javnog konkursa, a jedan član komisije imenuje se sa liste eksperata koju utvrdi Agencija za državnu službu Federacije BiH.
- 3) Zakon o državnoj službi u Unsko-sanskom kantonu i Zakon i podzakonski propisi o državnim službenicima i namještenicima u organima državne službe Kantona 10: Dva člana su državni službenici, i to jedan iz organa državne službe na koji se konkurs odnosi, kojeg na prijedlog sindikata odredi rukovodilac organa državne službe, drugi je predstavnik kojeg odredi Agencija za državnu službu Federacije BiH, te jedan član sa liste eksperata koju utvrdi kantonalno ministarstvo pravosuđa.
 - 4) Zakon o državnoj službi u Tuzlanskom kantonu: Komisiju sačinjavaju tri člana od kojih su dva člana državni službenici koje predloži organ državne službe na čiji se zahtjev raspisuje konkurs, od kojih je jedan predstavnik sindikata, i koji imaju profesionalno iskustvo u oblastima obuhvaćenim procesom konkursa, a treći član komisije imenuje se sa liste eksperata koju utvrdi Agencija.

Stručni ispit polažu sva lica koja kao kandidati konkurišu na radna mjesta državnih službenika u organima državne službe. Cilj stručnog ispita je provjera sposobnosti kandidata za rad na konkretnom radnom mjestu na koje se prijavio. Stručni ispit se sastoji od pismenog i usmenog dijela (intervjua). Pismeni dio stručnog ispita je test sa opcijskim odgovorima - za rukovodeće državne službenike 14 pitanja, a za ostale državne službenike 10 pitanja. Agencija obavještava kandidate o datumu, vremenu i mjestu polaganja stručnog ispita. Nakon završetka testiranja komisija za izbor odmah pristupa ocjenjivanju kandidata. Kandidat stječe pravo da pristupi intervjuu za prijavljeno radno mjesto ako njegov ukupan broj bodova na pismenom dijelu stručnog ispita iznosi 70% maksimalnog broja bodova. Detaljne informacije o organizaciji polaganja stručnog ispita sadržane su u Uredbi o uvjetima, načinu i programu polaganja ispita općeg znanja i stručnog ispita za kandidate za državnu službu u FBiH.

Kandidat koji je uspješno položio pismeni dio pristupa intervjuu koji ne može biti duži od 30 minuta na kojem mu članovi komisije za izbor postavljaju pitanja čiji je cilj da utvrde personalne karakteristike i iskazane sposobnosti kandidata za obavljanje poslova konkretnog radnog mesta na koje se prijavio. Pitanja na intervjuu mogu se odnositi i na radno iskustvo kandidata, njegovu stručnu spremu, kvalifikacije, sklonost kandidata za timski rad i usvajanje novih znanja u vezi sa određenim radnim mjestom, djelatnošću organa na koju se javni konkurs odnosi, kao i oblašću državne uprave, državne službe i drugim oblastima koje mogu biti u vezi sa radnim mjestom, kao i drugim informacijama koje je kandidat naveo u svojoj prijavi. Komisija za izbor vodi zapisnik o toku intervjeta sa svim kandidatima i svaki član komisije za izbor ocjenjuje kandidate dodjeljujući im određeni broj bodova, a najviše 40 bodova. Konačnu ocjenu kandidata na intervjuu čini zbir bodova koje je dao svaki član komisije za izbor podijeljen sa brojem članova komisije. Ovako utvrđen broj bodova podijeljen sa maksimalnim brojem bodova predstavlja postotak osvojenih bodova na intervjuu. Zbir postotaka sa dva predstavlja ukupan postotak osvojenih bodova na stručnom ispitu za svakog kandidata. Agencija objavljuje rezultate stručnog ispita na oglasnoj ploči i usmeno obavještava kandidate o rezultatima koje su postigli istog dana, nakon završenog stručnog ispita. Kandidati koji su ostvarili najmanje 70% od ukupnog broja bodova uspješno su položili stručni ispit.

Listu uspješnih kandidata sa kopijom prijavnog obrasca za kandidate sa liste Agencija dostavlja rukovodiocu organa državne službe na čiji zahtjev je proveden javni konkurs.

- Na federalnom nivou, u Zeničko-dobojskom, Bosanskopodrinjskom, Srednjobosanskom, Tuzlanskom i Hercegovačko-neretvanskom kantonu, zakonodavni okvir u primjeni daje diskreciono pravo rukovodiocu institucije da može odabratи bilo kojeg od uspješnih kandidata sa liste uspješnih kandidata, odnosno nije obavezan da odabere prvorangiranog kandidata. Rukovodilac može postaviti posebnu komisiju unutar organa državne

uprave koja će obaviti dodatni intervju sa uspješnim kandidatima prije donošenja konačne odluke.

- U Unsko-sanskom kantonu rukovodilac organa državne službe za državnog službenika postavlja najuspješnijeg kandidata sa liste uspješnih kandidata. Izuzetno, rukovodilac može postaviti bilo kojeg kandidata sa liste uspješnih kandidata bez obzira na redoslijed utvrđen na listi uspješnih kandidata, a nakon obavljenog intervjeta sa kandidatima sa liste uspješnih kandidata.
- U Kantonu Sarajevo rukovodilac organa državne službe za državnog službenika postavlja najuspješnijeg kandidata sa liste uspješnih kandidata. Izuzetno, rukovodilac može da postavi bilo kojeg kandidata sa liste uspješnih kandidata bez obzira na redoslijed utvrđen na listi uspješnih kandidata, a nakon obavljenog intervjeta sa kandidatima sa liste uspješnih kandidata.
- U Kantonu 10 rukovodilac organa državne službe postavlja državnog službenika nakon obavljenog usmenog intervjeta s kandidatima sa liste uspješnih kandidata.

Pravila i procedure javne konkurencije za zapošljavanje i postavljenje državnih službenika u republičkim organima uprave Republike Srpske

Javni konkurs i interni oglas raspisuje, objavljuje i provodi Agencija za državnu upravu na zahtjev i u ime republičkog organa uprave. Agencija za državnu upravu objavljuje javni konkurs na svojoj Internet-stranici, dnevnim novinama, a može i u drugim sredstvima javnog informiranja, dostupnim svim građanima Bosne i Hercegovine. Prijave na javni konkurs podnose se u roku od 15 dana od dana objavljivanja u dnevnim novinama. Prijava za učestvovanje na javnom konkursu podnosi se na propisanom obrascu Prijave na javni konkurs. Obrasci prijava dostupni su na Internet-stranici Agencije, a mogu se dobiti i u Agenciji.

Kandidat koji se prijavljuje na javni konkurs mora ispunjavati opće i posebne uvjete, i to:

- 1) da je državljanin Bosne i Hercegovine ili Republike Srpske,
- 2) da je stariji od 18 godina,
- 3) da ima opću zdravstvenu sposobnost,
- 4) da nije osuđivan za krivično djelo na bezuvjetnu kaznu zatvora od najmanje šest mjeseci, ili za krivično djelo koje ga čini nepodobnjim za obavljanje poslova u republičkom organu uprave
- 5) i da nije otpušten iz organa uprave kao rezultat disciplinske mjere na bilo kojem nivou vlasti u Bosni i Hercegovini tri godine prije objavljivanja konkursa.

Posebni uvjeti za pojedinačno radno mjesto:

- 1) odgovarajuća školska sprema,
- 2) položen stručni ispit za rad u republičkim organima uprave,
- 3) potrebno radno iskustvo u traženom stepenu obrazovanja,

- 4) drugi uvjeti utvrđeni zakonom, drugim propisima ili pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta republičkog organa uprave u kome se vrši popuna upražnjenog radnog mesta.

Uz prijavu na javni konkurs kandidati prilažu fotokopije traženih dokumenata. Ispunjenošć drugih uvjeta navedenih u javnom konkursu kandidat dokazuje izjavom koja je sastavni dio prijave na javni konkurs. Prijave se mogu dostaviti lično, putem pošte ili elektronskom prijavom putem web-sajta Agencije, na adresu naznačenu u javnom konkursu. Kandidati koji prijave dostavljaju putem web-sajta, u roku od sedam dana od dana prijave, dostavljaju dokaze o ispunjavanju općih i posebnih uvjeta. Neblagovremene, nedopuštene, nerazumljive ili nepotpune prijave, na prijedlog konkursne komisije, Agencija odbacuje zaključkom protiv koga je dozvoljena posebna žalba. Žalba se podnosi putem Agencije Odboru državne uprave za žalbe u roku od tri dana od dana prijema zaključka.

22

Agencija za državnu upravu imenuje **konkursnu komisiju** za provođenje postupka izbora državnog službenika putem javnog konkursa i internog oglasa. Komisiju sačinjava pet članova od kojih su tri člana državni službenici iz republičkih organa uprave na koje se javna konkurencija odnosi i koji imaju najmanje isti stepen školske spreme koja je propisana za radno mjesto koje se popunjava, a dva člana se imenuju sa liste koju utvrđuje Agencija. Sastav komisije i spisak prijavljenih kandidata na javni konkurs Agencija će učiniti dostupnim putem Internet-stranice Agencije najmanje tri dana prije održavanja intervjuja. Sastav i članovi komisije ne mogu se mijenjati tri dana prije održavanja intervjuja. Kandidati koji ispunjavaju opće i posebne uvjete o vremenu i mjestu održavanja intervjuja obavještavaju se pojedinačno pismenim putem i putem Internet- stranice Agencije.

Ulazni intervju podrazumijeva pojedinačni razgovor sa kandidatima na osnovu kojeg se utvrđuje sposobnost kandidata da radi na određenom radnom mjestu na koje se konkurencija odnosi, opća predanost kandidata službi u republičkim

organima uprave, ukupne stručnost i sposobnost, kao i način organiziranja i izvršavanje poslova na tom radnom mjestu. Ulazni intervju traje najduže jedan sat. Svaki član komisije učestvuje u razgovoru sa kandidatom, u skladu sa Poslovnikom o radu komisije koja vodi zapisnik o toku razgovora za svakog kandidata i u njega se upisuju pitanja i bodovi koje je dodijelio svaki član komisije. Nakon završenog ulaznog intervjuja, svaki član komisije vrši bodovanje, tako što kandidatima dodjeljuje od pet do deset bodova. Konačan rezultat konkurencije predstavlja ukupan zbir bodova dodijeljenih od svakog člana komisije.

Selekcija kandidata

Ukoliko Agencija, po prijemu kompletne dokumentacije, ocijeni da je komisija postupila u skladu sa odredbama Pravilnika o jedinstvenim pravilima i proceduri javne konkurencije za zapošljavanje državnih službenika, potvrđuje listu uspješnih kandidata i sačinjava prijedlog za zapošljavanje najuspješnijeg kandidata sa liste. Prilikom sačinjanja prijedloga za zapošljavanje najuspješnijeg kandidata Agencija stavlja ostale uspješne kandidate na rezervni spisak redoslijedom koji odgovara broju ukupnih bodova kandidata. Ukoliko dva ili više uspješnih kandidata imaju isti broj bodova, prijedlog za zasnivanje radnog odnosa, kao i rezervni spisak kandidata sačinjavaju se prema redoslijedu koji predlaže komisija glasanjem. Agencija objavljuje rezultate javne konkurencije na Internet-stranici Agencije. Rukovodilac republičkog organa uprave, na prijedlog Agencije, donosi rješenje o zasnivanju radnog odnosa državnog službenika. Izabrani kandidat dužan je da stupi na rad najkasnije u roku od 15 dana po zapošljavanju, u suprotnom, smatra se da je odustao a rukovodilac organa može da izabere drugog kandidata po broju osvojenih bodova sa liste uspješnih kandidata. Izabrani kandidat nakon provedenog javnog konkursa, prije zasnivanja radnog odnosa, treba da dostavi original ili ovjerenu kopiju diplome o završenoj stručnoj spremi, uvjerenja o položenom stručnom ispitu za rad u republičkim organima uprave ili rješenja o oslobođanju od obaveze polaganja stručnog ispita, uvjerenja ili potvrdu o

radnom iskustvu u traženom stepenu obrazovanja, uvjerenja o državljanstvu BiH ili Republike Srpske, uvjerenja o općoj zdravstvenoj sposobnosti i dokaze o ispunjenju drugih uvjeta navedenih u javnom konkursu. Po donošenju rješenja o zasnivanju radnog odnosa Agencija sve učesnike javne konkurencije obavještava o izvršenom izboru kandidata, uključujući kandidate čija je prijava, na prijedlog komisije, zaključkom Agencije odbačena kao neblagovremena, nedopuštena, nerazumljiva ili nepotpuna.

Izbor i zapošljavanje u organima javne uprave Distrikta Brčko BiH

Proces selekcije i zapošljavanja državnih službenika započinje objavljivanjem javnog oglasa za popunjavanje radnih mesta državnih službenika. Zapošljavanje u organima javne uprave i institucijama se vrši u skladu sa organizacionim planom, odobrenim budžetskim sredstvima i Pravilnikom o zapošljavanju, a na inicijativu rukovodilaca organa javne uprave ili rukovodioca institucije. Oglasi za upražnjena radna mesta se objavljaju na web-stranici Vlade Distrikta Brčko. Institucija u kojoj se popunjava upražnjeno radno mjesto objavljuje oglas u tri domaća sredstva javnog informiranja koja su dostupna na cijeloj teritoriji Bosne i Hercegovine. Konkurs ostaje otvoren najmanje osam (8) dana od dana objavljivanja.

Kandidat zainteresiran za prijem u radni odnos dužan je podnijeti prijavu u propisanom roku kojom potvrđuje da ispunjava opće i posebne uvjete propisane zakonom koji su utvrđeni za određeno radno mjesto. Kandidat je materijalno i krivično odgovoran za tačnost podataka navedenih u prijavi. Prijava na javni konkurs ili interni oglas podnosi se na propisanom obrascu koji se može pronaći na web-stranicama i u prostorijama agencija koje provode konkursnu proceduru, a podnosi se lično ili putem preporučene pošte. Svi zainteresirani kandidati koji žele da podnesu prijavu na određeno radno mjesto u okviru državne službe moraju da ispunjavaju **opće i posebne uvjete** za određeno radno mjesto. Ispunjavanje općih uvjeta je prvi uvjet za nastavak procedure selekcije, odnosno neispunjavanjem općih uvjeta, kandidat se eliminira iz nastavka procedure. **Posebni uvjeti** za svako pojedino radno mjesto utvrđeni su Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta, odnosno Organizacionim planom u organima javne uprave Distrikta Brčko. Provjera ispunjavanja određenih posebnih uvjeta koji se traže za radno mjesto kao što je poznavanje rada na računaru, poznavanje stranog jezika, fizička sposobnost i slično vrši se prije obavljenog pismenog testa

i usmenog intervjeta. Provjera ispunjavanja posebnih uvjeta vrši se testiranjem ili putem praktičnog rada.

Za rad u organima uprave Distrikta Brčko BiH gradonačelnik u vezi sa članom 53. Zakona o državnoj službi u organima uprave Distrikta Brčko BiH („Službeni glasnik Brčko distrikta BiH“ br. 9/14, 37/15, 48/16 i 9/17), na prijedlog komisije za polaganje ispita za rad u organima uprave, donosi program **ispita za rad u organima uprave Distrikta Brčko BiH** kojim se utvrđuju gradivo, pravni izvori i pravna literatura za sve predmete iz kojih zaposleni, pripravnici i druga lica (u dalnjem tekstu: kandidati) sa visokom, višom i srednjom stručnom spremom polažu ispit za rad u organima uprave Distrikta Brčko BiH. Za razliku od ostalih upravnih nivoa u BiH, u Distriktu Brčko Odbor za zapošljavanje razmatra i kandidate koji nemaju položen ispit za rad u organima uprave, ali sa obavezom da, ukoliko budu izabrani, ispit moraju položiti u roku od šest mjeseci po isteku probnog rada, inače im se radni odnos automatski raskida.

Za provođenje procesa odabira za upražnjena radna mjesta u organima uprave Distrikta Brčko imenuje se **komisija** od tri člana koje imenuje gradonačelnik. Jedan član imenuje se iz redova Odbora za zapošljavanje, a dva iz organa u kojem se nalazi radno mjesto. Jedan od članova komisije mora biti neposredni rukovodilac. Rad komisija uređen je Zakonom o državnoj službi u organima javne uprave Distrikta Brčko BiH ("Službeni glasnik Brčko distrikta BiH" br. 9/14, 37/15, 48/16 i 9/17) i Pravilnikom o zapošljavanju ("Službeni glasnik Brčko distrikta BiH" br. 33/14 i 47/14).

Organi javne uprave i institucije obavezni su Komisiji dostaviti pitanja za oblasti iz njihove nadležnosti, i to najmanje 30 pitanja. Pitanja za pismeni test pripremaju se za svako radno mjesto posebno tako što se nude opcionalni odgovori. Komisija je dužna da objavi sva pitanja na zvaničnoj Internet-stranici Vlade Distrikta, najkasnije sedam dana prije zakazanog intervjeta.

Pismeni test je obavezni eliminatorni dio u proceduri izbora službenika i namještenika. Test obuhvata 40% (četrdeset posto) pitanja iz oblasti uprave u skladu sa programom polaganja ispita za rad u organima uprave i 60% (šezdeset posto) pitanja iz

oblasti poslova upražnjenog radnog mesta za koje je raspisan javni konkurs ili interni oglas. Pitanja za pismeni test iz oblasti uprave priprema Odbor najkasnije do 31. decembra koja se primjenjuju od početka naredne godine, a pitanja koja se odnose na radno mjesto za koje je raspisan javni konkurs ili interni oglas nadležni organi javne uprave i institucije dostavljaju najkasnije do zatvaranja javnog konkursa ili internog oglasa. Komisija je dužna da objavi sva pitanja na zvaničnoj Internet-stranici Vlade Distrikta. Od objavljenih pitanja na zvaničnoj Internet-stranici Vlade Distrikta iz oblasti uprave i pitanja koja se odnose na radno mjesto za koje je raspisan javni konkurs ili interni oglas komisija posebnim programom, najkasnije 60 minuta prije zakazanog vremena za test, sačinjava test metodom slučajnog odabira. Broj pitanja za pismeni test utvrđuje komisija o čemu se sačinjava službena zabilješka. Test sa tačnim odgovorima komisija priprema i verificira neposredno prije početka pismenog testa.

Kandidat je uspješno položio pismeni test ako tačno odgovori na minimalno 70% (sedamdeset posto) pitanja. Bodovi ostvareni na pismenom testu nose 75% (sedamdeset pet posto) ukupnih bodova koje ostvare kandidati u proceduri izbora.

Komisija provodi **usmeni intervju** sa kandidatima koji su uspješno prošli pismeni test. Na usmeni intervju kandidati se pozivaju isključivo putem službene Internet-stranice Vlade Distrikta najkasnije pet dana prije zakazanog intervjeta. Pitanja koja se kandidatima postavljaju na usmenom intervjuu utvrđuju se najranije 60 minuta prije početnog termina tog intervjeta o čemu se sačinjava službena zabilješka. Pitanja su ista za sve kandidate osim ako intervju traje više dana. Bodovi ostvareni na usmenom intervjuu nose 25% (dvadeset pet posto) ukupnih bodova koje može ostvariti kandidat u postupku izbora.

Komisija dostavlja izvod iz zapisnika o procjeni kandidata sa **preporukom za izbor kandidata** gradonačelniku u roku od 24 sata od obavljenih intervjeta. Gradonačelnik bira kandidata u skladu sa procedurom propisanom zakonom.

Poglavlje 1.

OPĆE POLITIKE PLANIRANJA POTREBNIH LJUDSKIH RESURSA

1.1. Eksterni i interni faktori koji utječu na proces i intenzitet planiranja potrebnih ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa, u užem smislu, znači utvrđivanje sadašnjeg i planiranog broja i strukture radnih mesta i zaposlenih a, u širem smislu, planiranje ljudskih resursa podrazumijeva i planiranje stručnog usavršavanja, planiranje karijera, planiranje motivacionih mjeru i poboljšanja uvjeta za rad.

Prilikom planiranja potrebnih ljudskih resursa potrebno je uzeti u obzir mnogobrojne eksterne i interne faktore koji utječu na proces i intenzitet planiranja potrebnih ljudskih resursa.

Eksterni ili vanjski faktori planiranja potrebnih ljudskih resursa su svi oni faktori koji utječu na planiranje ljudskih resursa a čiji se izvor utjecaja nalazi izvan organa državne uprave.

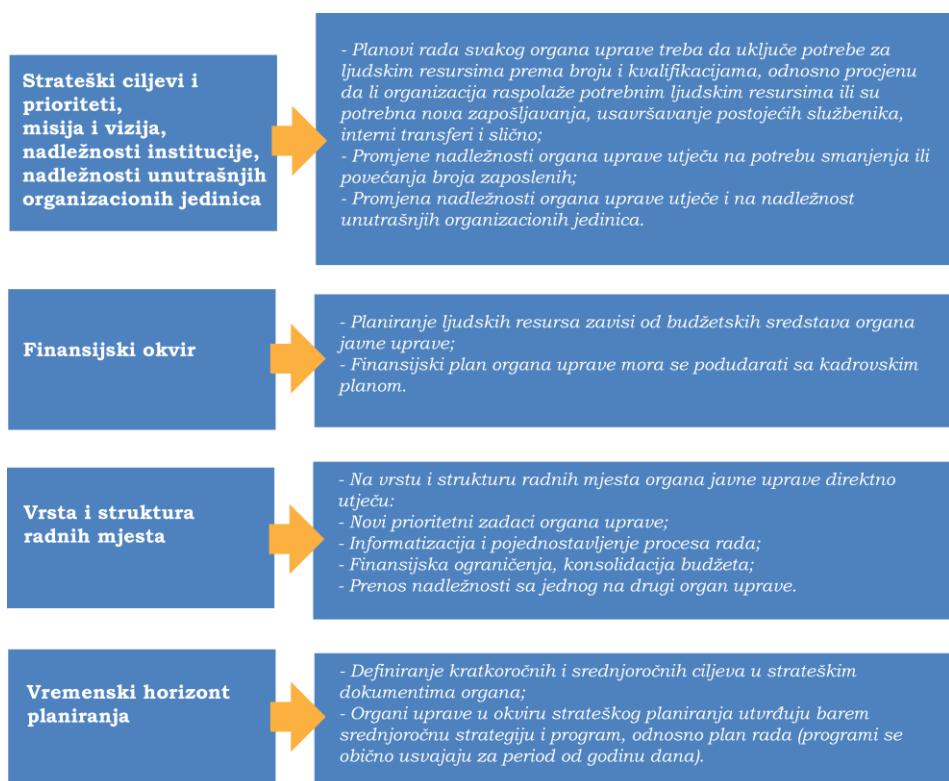
U grafikonu ispod nalaze se najvažniji eksterni faktori planiranja ljudskih resursa sa kraćim objašnjenjima.



Slika 1. Eksterni faktori planiranja ljudskih resursa

S druge strane, svi oni faktori koji utječu na proces planiranja ljudskih resursa a čiji se izvor utjecaja nalazi u okviru organa javne uprave nazivaju se interni, odnosno unutrašnji faktori.

Interni faktori su prikazani u grafikonu koji slijedi.



Slika 2. Interni faktori planiranja ljudskih resursa

1.2. Institucionalni faktori koji generiraju potrebe zapošljavanja

Pored eksternih i internih faktora, na proces zapošljavanja imaju utjecaj i institucionalni faktori koji generiraju potrebe zapošljavanja. Oni se dijele u četiri grupe, kako je prikazano u grafikonu ispod.

Treba imati na umu da ne moraju svi od pobrojanih faktora biti prisutni prilikom upravljanja procesom zapošljavanja. Oni zavise od strateških i drugih dokumenata koje donosi organ, ali, isto tako, i od samih zaposlenika u organu javne uprave, odnosno

njihovih kvalifikacija, efikasnosti i opterećenosti na radnom mjestu.

| Formulirana strategija i postavljeni ciljevi | Starosna i kvalifikaciona struktura zaposlenih | Stopa fluktuacije i izostajanja sa posla | Radna opterećenost |
|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Zakonom se utvrđuju nadležnosti i aktivnosti svakog pojedinačnog organa uprave. - Svaka strategija ili plan rada koji uključuje izmjene propisa može, a i ne mora rezultirati dodatnim zapošljavanjem. Potrebe za dodatnim ljudskim resursima ili dodatnim znanjima i vještinama mogu se riješiti i kadrovskim restrukturiranjem - ukidanjem nekih drugih radnih mesta koja nisu potrebna ili nisu prioritetna. | <ul style="list-style-type: none"> - Svaki organ treba da raspolaže ažuriranom arhivom zaposlenih po broju i strukturi, te da prati sve promjene koje se u odnosu na ove indikatore dešavaju u organu. - Broj zaposlenih direktno je povezan sa finansijskim planiranjem, odnosno utvrđivanjem troškova plaća i doprinosa, odnosno troškova proizašlih iz radnog odnosa. - Struktura zaposlenih se odnosi na status (državni službenik i namještenik), tip radnog odnosa (neodređeno ili određeno vrijeme), nivo stručne spreme. | <ul style="list-style-type: none"> - Fluktuacija predstavlja obnavljanje ljudskih resursa u organu prestankom postojećih radnih odnosa, tj. svako napuštanje organa od zaposlenika koje je praćeno uvođenjem novog zaposlenika na upražnjeno radno mjesto (smrt, penzija, nastavak školovanja, prestanak radnog odnosa po sili zakona i dr.). - Izostajanje s posla ili apsentizam podrazumijeva bilo koju vrstu izostanka s posla bez obzira na uzrok i trajanje (bolovanje, porodiljsko odsustvo, nedostatak motivacije). | <ul style="list-style-type: none"> - Realizacija strateških dokumenata organa, povećanje nadležnosti organa i dr. mogu imati kao posljedicu povećanje radne opterećenosti postojećih zaposlenika. - Analizom radne opterećenosti na nivou cijelog organa dolazi se do mogućnosti realizacije plana aktivnosti racionalnom podjelom aktivnosti. |

Slika 3. Institucionalni faktori koji generiraju potrebe zapošljavanja

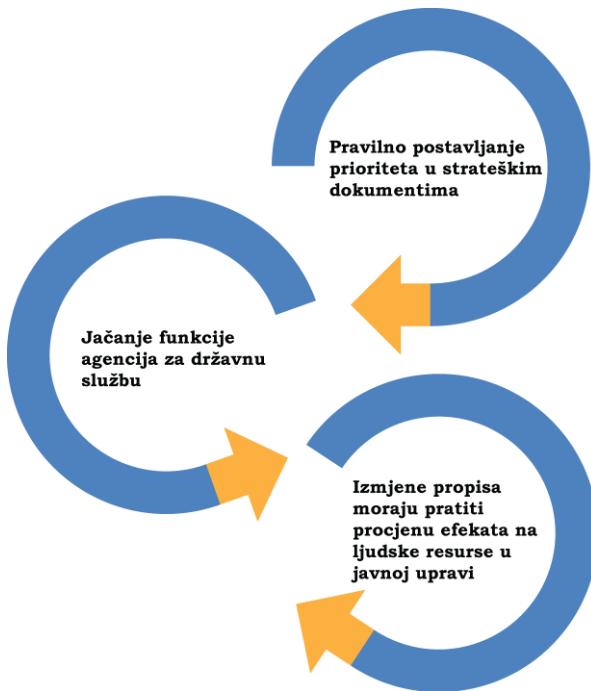
1.3. Odgovornosti za procjenu stanja i pravovremeno iniciranje zapošljavanja

Važno je obratiti pažnju na realno postavljanje kratkoročnih i srednjoročnih ciljeva u strateškim dokumentima u okviru organa javne uprave u kojem radite. Veoma je bitno da implementacija strateških dokumenata prati finansijski i kadrovski plan organa koji provode te strateške dokumente.

S obzirom na to da svaki organ javne uprave pojedinačno donosi takve strateške dokumente i politike, koje kasnije provodi u djelu u određenom vremenskom periodu, potrebno je— prilikom definiranja prioriteta obratiti pažnju na finansijski okvir u kojem će se ti prioriteti kretati, ali, isto tako, da li organ javne uprave raspolaže sa dovoljno kadrovskih kapaciteta prilikom provođenja tih dokumenata.

Jačanju agencija za državnu službu doprinijelo bi i jačanje koordinacije (mreže) jedinica i službenika odgovornih za upravljanje ljudskim resursima. Agencije, koje treba da imaju vodeću ulogu u razvoju metoda i tehnika upravljanja ljudskim resursima, pored toga, moraju usmjeriti resurse na izgradnju modela općih kompetencija i metoda za njihovu provjeru, izgradnju modela kompetencija za najviše rukovodeće službenike i metoda za njihovo prepoznavanje, pripremu metodologije za utvrđivanje specifičnih kompetencija za pojedina radna mjesta i metoda za njihovu provjeru.

Prilikom izrade prijedloga/nacrta zakonskih i podzakonskih propisa ili davanja mišljenja na određene prijedloge/nacrte potrebno je obratiti pažnju na to da li predloženi propis sadrži procjenu efekata na ljudske resurse u javnoj upravi (potrebno povećanje, prekobrojni službenici, promjene u strukturi). Ukoliko ne sadrži, potrebno je na to ukazati autorima propisa.



Veoma je bitno da implementacija predloženog propisa ne vrši drastične promjene na ljudske resurse u organima koji su zaduženi za njegovu implementaciju. Primjera radi, ukoliko implementacija određenog propisa iziskuje povećanje broja zaposlenika, u okolnostima ograničenog budžeta treba nastojati provesti propise u okviru

- 36 postojeće sistematizacije radnih mesta u organu, ili ako to nije moguće, uz restrukturiranje radnih mesta. Restrukturiranje uz pravilnu podjelu radne opterećenosti može imati pozitivne rezultate u zadanom finansijskom okviru.

Praksa kadrovskog planiranja u nadležnosti Agencije za državnu upravu Republike Srpske:

Sistem kadrovskog planiranja uređen je posebnim poglavljima Zakona o državnim službenicima Republike Srpske „Planiranje zapošljavanja državnih službenika u organima uprave i centralni registar kadrova“. Član 99. Zakona određuje da „način izrade i sadržaj kadrovskog plana utvrđuje Agencija za državnu upravu“. Shodno odredbama Zakona, svaki republički organ uprave priprema svoj kadrovski plan, koji mora biti usklađen sa budžetom republičkog organa uprave, i dostavlja ga Agenciji. Agencija, na osnovu pojedinačnih kadrovskih planova, priprema prijedlog kadrovskog plana za sve republičke organe uprave i službe Vlade i dostavlja ga Vladi uz prethodno pribavljeno mišljenje Ministarstva finansija. Kadrovski plan Vlade čini zbir pojedinačnih kadrovskih planova za sve republičke organe uprave i službe Vlade.

Svaki organ provodi dio kadrovskog plana Vlade koji se na njega odnosi. Za provođenje je odgovoran rukovodilac organa. Organ u svom godišnjem izvještaju o radu i programu rada za narednu godinu izvještava Vladu o ostvarivanju kadrovskog plana za prethodnu godinu i o kadrovskom planu za narednu godinu. Pravilnik o načinu izrade i sadržaju kadrovskog plana obavezuje svaki organ uprave (ministarstvo, upravu i upravnu organizaciju) da za svaku godinu pripremi prijedlog kadrovskog plana koji sadrži postojeći i predviđeni broj zaposlenih po kategorijama (neodređeno i određeno vrijeme, državni službenici i namještenici, državni službenici prema zvanjima). Proces izrade kadrovskog plana vrši se paralelno s pripremom finansijskih planova (budžeta).

Glavnu ulogu „kontrolora“ i rukovodioca procesom usaglašavanja ima Ministarstvo finansija. Svaki organ mora dobiti saglasnost Ministarstva finansija na kadrovski plan, odnosno usaglasiti plan s primjedbama tog ministarstva. Ministarstvo uprave i lokalne samouprave u tom procesu nema posebnu ulogu, a Agencija za državnu upravu ima tehničku ulogu integriranja kadrovskih planova, usaglašenih s

Ministarstvom finansija, u zajednički kadrovski plan Vlade koji pokriva cjelokupnu državnu upravu. Kadrovski plan je osnova za zapošljavanje, odnosno popunjavanje radnih mesta.

1.4. Integracija procesa planiranja ljudskih resursa u sistem planiranja institucije

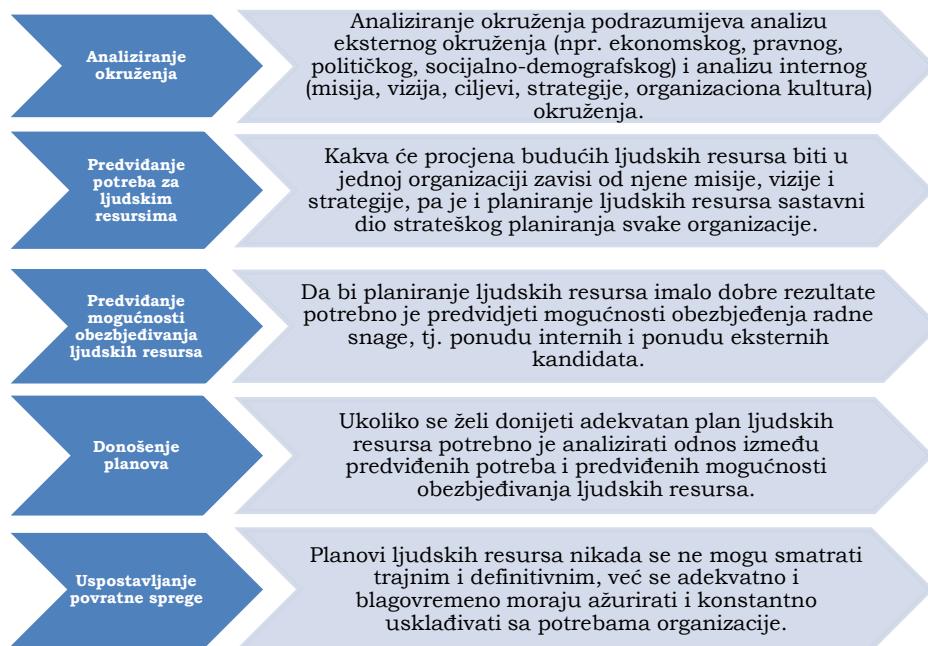
Prilikom odvijanja procesa planiranja ljudskih resursa posebno je važno staviti naglasak na materijalne i finansijske resurse organa

koji omogućavaju njihovo optimalno korištenje a, s druge strane, svojim znanjem, vještinama i iskustvom predstavljaju nezamjenjiv faktor uspješnosti rada organa. S tim u vezi, kako bismo kao rezultat imali uspješno i



efikasno djelovanje organa javne uprave, potrebno je komplementarno djelovanje finansijskog okvira, materijalnog okvira, te resursa koji ima postojeće osoblje u okviru organa (njihove vještine, znanja i sposobnosti).

Prilikom postavljanja procesa planiranja ljudskih resursa potrebno je obratiti pažnju na njegove sljedeće faze:

*Slika 5. Faze procesa planiranja ljudskih resursa*

39

Prilikom odvijanja prve faze procesa planiranja ljudskih resursa potrebno je da uradite analizu SWOT¹ kako eksternog, tako i internog okruženja organa.

Ukoliko uzmemo kao primjer da osnivamo novi organ uprave sa dodijeljenim nadležnostima i budžetom, te želimo da isplaniramo ljudske resurse za novoosnovani organ javne uprave, analizu SWOT za eksterno i interno okruženje možemo predstaviti na ovaj način.

¹ S-Strengths (snage), W-Weaknesses (slabosti), O-Opportunities (mogućnosti), T-Threats (prijetnje)

| Snage | Slabosti |
|--|---|
| 1. Politička podrška | 1. Nepostojanje relevantnih propisa za organ uprave |
| 2. Dostupnost finansiranja | 2. Nepostojanje vertikalne i horizontalne harmonizacije propisa |
| 3. Dostupnost međunarodnim fondovima | 3. Nepostojanje komunikacije sa drugim organima uprave |
| Mogućnosti | Prijetnje |
| 1. Poboljšanje efikasnosti organa uprave | 1. Nepostojanje akreditiranog sistema obrazovanja |
| 2. Dostupnost stručnog i iskusnog osoblja | 2. Otpor prema promjenama |
| 3. Usavršavanje radnih zadataka sa IT tehnologijom | 3. Kašnjenje s vremenom |

Slika 6. Analiza SWOT eksternog i internog okruženja

40

Na ovaj način imamo uvid u to šta su prednosti i slabosti (interno okruženje) i mogućnosti i prijetnje (eksterno okruženje) procesa planiranja ljudskih resursa.

Pokušajte biti što objektivniji prilikom vršenja analize, jer će to imati utjecaja na kasnije faze procesa planiranja ljudskih resursa.

Planiranje ljudskih resursa u nekom organu zavisi od njegove nadležnosti, misije, vizije, ali i postavljenih kratkoročnih i srednjoročnih prioriteta u strateškim dokumentima organa. Stoga, proces planiranja ljudskih resursa se nalazi u direktnoj vezi sa strateškim planiranjem organa.

Ukoliko eksterno okruženje dopušta mogućnost zapošljavanja stručnog i sposobnog osoblja, može se pristupiti definiranju plana ljudskih resursa koji će se redovno ažurirati u skladu sa potrebama organa, to je najčešće jedna budžetska godina.

Kadrovska plan treba da sadrži prikaz 1. planiranih (prema sistematizaciji i unutrašnjoj organizaciji), 2. postojećih i 3.

potrebnih državnih službenika i namještenika u organu javne uprave, i to kako slijedi:

-  *Broj državnih službenika i namještenika po svim kategorijama, zvanju i vrsti radnih mјesta koji su prema sistematizaciji i unutrašnjoj organizaciji predviđeni da rade u organu uprave na neodređeno ili određeno vrijeme*
-  *Postojeći broj državnih službenika i namještenika po kategorijama, zvanju i vrsti radnih mјesta koji su u radnom odnosu u organu uprave na neodređeno vrijeme*
-  *Postojeći broj državnih službenika i namještenika koji su u radnom odnosu u organu uprave na određeno vrijeme zbog povećanja obima posla*
-  *Postojeći broj pripravnika i volontera u organu uprave po stepenu stručne spreme*
-  *Broj državnih službenika i namještenika po svakoj kategoriji, zvanju i vrsti radnih mјesta koji je potreban organu uprave u radnom odnosu na neodređeno vrijeme u godini za koju se kadrovski plan donosi*
-  *Broj državnih službenika i namještenika čiji je prijem u radni odnos na određeno vrijeme potreban organu uprave zbog povećanja obima posla u godini za koju se kadrovski plan donosi*
-  *Broj pripravnika i volontera po stepenu stručne spreme čiji je prijem potreban organu uprave u godini za koju se kadrovski plan donosi*
-  *Broj neraspoređenih državnih službenika i namještenika, ako ih ima*
-  *Broj državnih službenika i namještenika koji će biti proglašeni viškom*

Svaki organ uprave pojedinačno priprema nacrt kadrovskog plana zajedno sa finansijskim planom za jednu godinu.

Nacrt kadrovskog plana sadrži tabelarni dio sa traženim podacima i dio sa obrazloženjem. Tabelarni dio kadrovskog plana sadrži podatke o brojevima zaposlenika koji su navedeni gore, a obrazloženje sadrži podatke o ostvarivanju kadrovskog plana organa uprave za tekuću godinu, razloge (organizacione prirode, promjena poslovnih procesa i načina rada) zbog kojih treba da se poveća ili smanji broj državnih službenika i namještenika u radnom odnosu na neodređeno vrijeme, kao i razloge za povećanje obima posla, ako se planira zapošljavanje na određeno vrijeme.

Organ uprave dostavlja ministarstvu finansija nacrt kadrovskog plana zajedno sa finansijskim planom, te nakon što dobije odobrenje ministarstva finansija, finalizira svoj kadrovski plan i dostavlja ga Agenciji za državnu službu, koja, nakon što prikupi sve pojedinačne kadrovske planove od svih organa uprave, sastavlja usaglašeni kadrovski plan za organe državne uprave.

42

Poslije toga izvršni organ (vlada) usvaja usaglašeni kadrovski plan za organe državne uprave.

U narednoj tabeli dat je prikaz Kadrovskog plana za organe državne uprave Crne Gore za 2017. godinu, kako bi se dao primjer jednog usaglašenog kadrovskog plana države iz regiona.

| Kadrovska plan za 2018. godinu | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|---|------------------------------------|----------------------------|---------------------------------|-------------------------------|---|---|--|--|---|--|
| Institucija: | | INSTITUCIJA | | | | | | | | | |
| Organizaciona jedinica: | | ORGANIZACIONA JEDINICA 1 | | | | | | | | | |
| | | Sistematisovano | | Zaposleno | | Potrebno | | | | | |
| Nivo | Kategorija | Broj izvršilaca po sistematisaciji | Broj zaposlenih izvršilaca | Zaposleni na neodređeno vrijeme | Zaposleni na određeno vrijeme | Broj potrebnih službenika i namještnika | Broj potrebnih službenika i namještnika na neodređeno | Broj služ. koji će ispuniti uslov za penziju | Broj služ. koji su stavljeni na raspolaganje organu za upravljanje kadrovima | | |
| | | 1 | 2 (3+4) | 3 | 4 | 5 (6+7) | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| A | Ministar | | | | | | | | | | |
| | Državni sekretar | | | | | | | | | | |
| | Ukupno A | | | | | | | | | | |
| B Džavni službenici | Starješina samostalnog organa uprave | | | | | | | | | | |
| | Starješina organa uprave u sastavu | | | | | | | | | | |
| | Generalni sekretar | | | | | | | | | | |
| | Sekretar | | | | | | | | | | |
| | Generalni direktor u Ministarstvu | | | | | | | | | | |
| | Pomočnik starješine organa uprave u sastavu | | | | | | | | | | |
| | Pomočnik starješine samostalnog organa | | | | | | | | | | |
| | Nacelnik | | | | | | | | | | |
| | Rukovodilac | | | | | | | | | | |
| | Glavni inspektor | | | | | | | | | | |
| | Glavno ovlašćeno službeno lice | | | | | | | | | | |
| | Druge odgovarajuće zvanje | | | | | | | | | | |
| | Šef / koordinator / Drugo odgovarajuće zvanje | | | | | | | | | | |
| | Samostalni savjetnik I | | | | | | | | | | |
| | Samostalni savjetnik II | | | | | | | | | | |
| | Samostalni savjetnik III | | | | | | | | | | |
| Ekspertska rukovodna kada | Inspektor I | | | | | | | | | | |
| | Inspektor II | | | | | | | | | | |
| | Inspektor III | | | | | | | | | | |
| | Ovlašćeno službeno lice I | | | | | | | | | | |
| | Ovlašćeno službeno lice II | | | | | | | | | | |
| | Ovlašćeno službeno lice III | | | | | | | | | | |
| | Viši unutrašnji revizor | | | | | | | | | | |
| | Starji unutrašnji revizor | | | | | | | | | | |
| | Madi unutrašnji revizor | | | | | | | | | | |
| | Viši savjetnik I | | | | | | | | | | |
| Ekspertska kada | Viši savjetnik II | | | | | | | | | | |
| | Viši savjetnik III | | | | | | | | | | |
| | Savjetnik I | | | | | | | | | | |
| | Savjetnik II | | | | | | | | | | |
| | Savjetnik III | | | | | | | | | | |
| Izvršni kada | Samostalni referent | | | | | | | | | | |
| | Miši referent | | | | | | | | | | |
| | Referent | | | | | | | | | | |
| Ukupno B | | | | | | | | | | | |
| C Namještenici | Viši namještenik | | | | | | | | | | |
| | Namještenik | | | | | | | | | | |
| Ukupno C | | | | | | | | | | | |
| UKUPNO (B + C) | | | | | | | | | | | |
| Pripravnici | Broj pripravnika | Visoko obrazovanje | | | | | | | | | |
| | | Srednje obrazovanje | | | | | | | | | |
| | Broj potrebnih pripravnika | Visoko obrazovanje | | | | | | | | | |
| | | Srednje obrazovanje | | | | | | | | | |

1.5. Kvantitativne i kvalitativne dimenzije vrednovanja planiranja ljudskih resursa

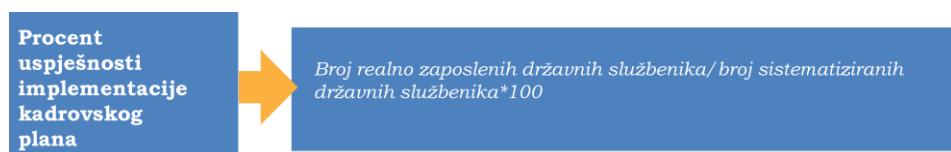
Bez obzira na to koliko se vodi računa o tome da se proces planiranja do kraja izvede pažljivo i kvalitetno, prilikom izrade planova nemoguće je predvidjeti baš sve okolnosti zbog čega dobro i kvalitetno planiranje podrazumijeva i stalno praćenje i ocjenu učinjenih projekcija, ali i eventualne korekcije ako nastupe nepredviđene okolnosti. To znači da završetkom plana ljudskih resursa proces planiranja nije završen.

Evaluaciju uspješnosti plana ljudskih resursa možemo podijeliti na njene dvije dimenzije:

- **kvalitativnu** koja se odnosi na ocjenu kvaliteta i upotrebe vrijednosti plana ljudskih resursa, njegovog stvarnog korištenja u praksi od rukovodioca i zaposlenih u organu uprave, zatim, njegove jasnoće i njegove koristi prilikom stvarnog rješavanja problema.
- **kvantitativnu** koja se odnosi na kvantitativna odstupanja u odnosu na usvojene planove.

44

Evaluacija uspješnosti kvantitativne dimenzije implementacije plana može se obraditi statističkim metodama u zavisnosti od toga koji podatak vas zanima. Ukoliko vas zanima da li je ispunjen, nije ispunjen, ili je prekoračen broj sistematiziranih pozicija unutar organa uprave, onda uzimanjem u obzir broja sistematiziranih i broja realno zaposlenih sljedećom formulom dolazimo do traženog podatka.



Također, svi drugi podaci koji se mogu statistički obraditi iz rezultata kadrovskog plana mogu se izračunati korištenjem unesenih podataka za svaki od traženih polja plana.

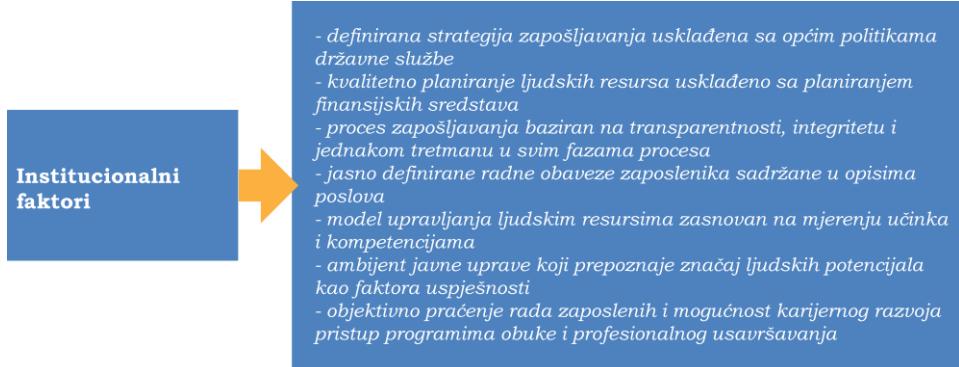
Poglavlje 2.

SELEKCIJA I ZAPOŠLJAVANJE

2.1. Institucionalni faktori koji predstavljaju okvir za aktivnosti zapošljavanja u državnu službu

Da biste uspostavili adekvatne institucionalne faktore za aktivnosti zapošljavanja u državnu službu, potrebno je definirati jasnu stratešku opredijeljenost državne službe/uprave u odnosu na tržište radne snage, što znači da strateški ciljevi treba da uključe stvaranje ambijenta u kojem je državna služba/uprava konkurentan poslodavac ostalim poslodavcima na tržištu čiji je cilj privlačenje kvalitetnih kadrova u službu.

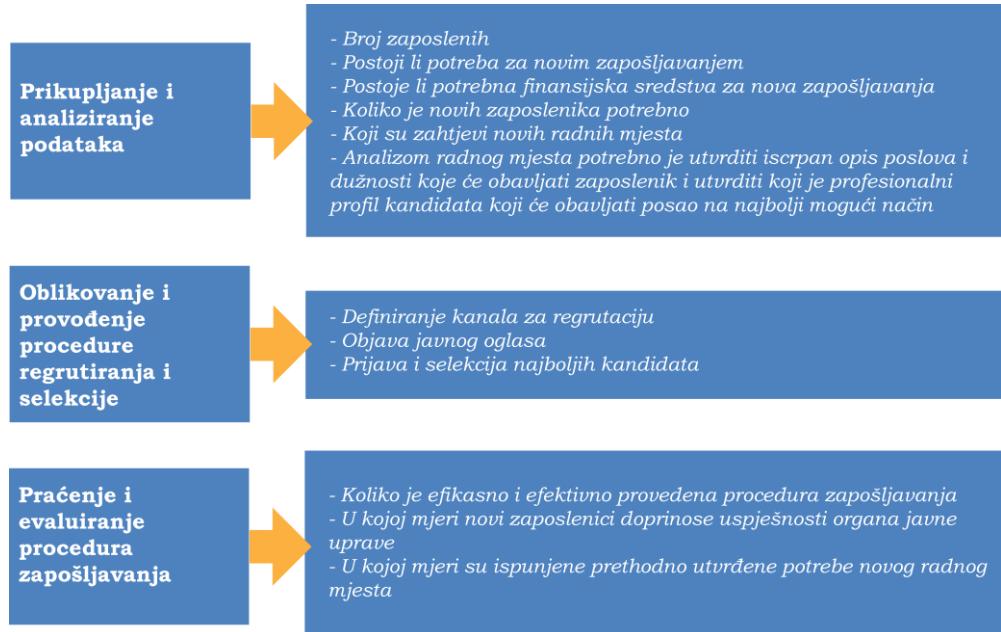
Neki od institucionalnih faktora koji su značajni za definiranje strateške politike su prikazani dolje.



2.2. Okvir za formuliranje strategije zapošljavanja

Okvir za formuliranje strategije zapošljavanja ukazuje na institucionalne faktore, osnovne kriterije, ali i način kako da se definira politika upravljanja ljudskim resursima u pogledu zapošljavanja - definiranje ključnih osobina kandidata, izvora regrutiranja i instrumenata selekcije.

Faze planiranja procesa zapošljavanja:



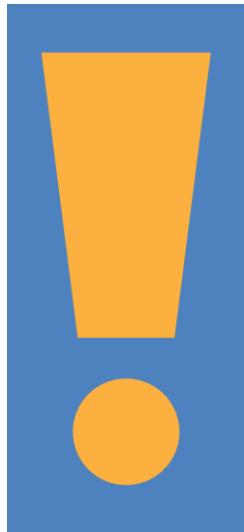
48

2.3. Inovativne strategije zapošljavanja

Da biste oblikovali i proveli proceduru regrutiranja i selekcije s ciljem odabira najboljeg kandidata za određeno radno mjesto, navodimo neke od inovativnih strategija

zapošljavanja koje u novije vrijeme privlače pažnju stručnjaka za

upravljanje ljudskim potencijalima u svakodnevnoj potrazi za talentima.



Neki alati za zapošljavanje nude i dodatna rješenja poput izrade privlačnih newsletter-kampanja namijenjenih različitim grupama potencijalnih kandidata s ciljem da predstave edukativan i zanimljiv sadržaj koji bi trebalo da privuče i zainteresira najbolje kandidate, da izgradi odnos s njima, te da ojača brand poslodavca.

-  *Strategija zapošljavanja primjenom metoda i taktika za komunikaciju vrijednosti poslodavca u procesu zapošljavanja s ciljem privlačenja i zapošljavanja najboljih kandidata.*
-  *Strategija zapošljavanja metodom kreiranja i komunikacije kvalitetnog i relevantnog sadržaja za potencijalne kandidate s ciljem privlačenja kvalitetnih kandidata.*
-  *Strategija zapošljavanja čiji je fokus na upravljanju odnosa s postojećim i potencijalnim kandidatima za radno mjesto unapređenjem komunikacijskog procesa i podsticanjem njihovog angažmana, što dovodi do unapređenja iskustva kandidata i privlačenja kvalitetnih kandidata.*
-  *Strategija zapošljavanja koja temelji planiranje i donošenje odluka na rezultatima prikupljanja, praćenja i analize HR podataka, među kojima su najčešće korišteni vrijeme i trošak zapošljavanja, te kvalitet, odnosno broj prijava kvalificiranih kandidata.*

2.4. Kriteriji i individualne pretpostavke uspješnosti državnih službenika

49

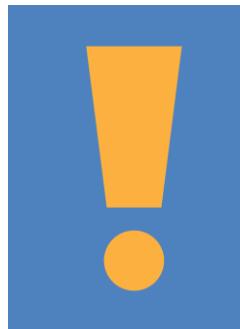
Prakse upravljanja ljudskim resursima u državnoj službi potrebno je prilagoditi savremenim trendovima, ne odstupajući od trendova i modaliteta prisutnih kako na lokalnoj, tako i na globalnoj sceni.

Prakse upravljanja ljudskim resursima treba da utječu na ponašanje zaposlenih, ali i na privlačenje potencijalnih kvalitetnih kadrova u državnu službu.

-  **Da bi takav sistem funkcionirao, potrebno je uspostaviti kvalitetne procese u sljedećim oblastima:**
 - Strateško planiranje ljudskih resursa;
 - Privlačenje (regrutiranje) zaposlenika interno i eksterno;
 - Procedure zapošljavanja zasnovane na načelima meritornosti i jednakog tretmana u svim fazama;
 - Obuka i profesionalni razvoj kadrova;
 - Objektivno ocjenjivanje radnog učinka, nagrađivanje uspješnosti u radu i unapređenje na osnovu objektivnih i transparentnih kriterija i zasluga.

2.5. Metodologija za procjenu i primjenu ključnih kompetencija u procesu zapošljavanja

Okvir kompetencija opisuje na koji način je potrebno pristupiti svakodnevnom poslu. Tako utvrđen okvir kompetencija postaje koristan alat u svim aspektima upravljanja i razvoja ljudskih potencijala: orientacija, praćenje uspješnosti radnog učinka, lični i profesionalni razvoj, motivacija i nagrađivanje, razvoj organizacije.

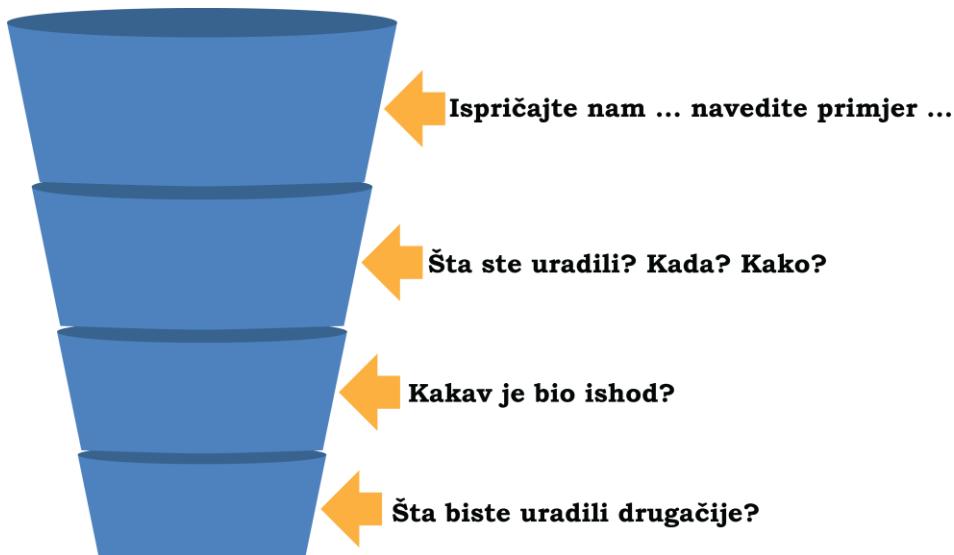


Kompetencije označavaju sposobnost primjene znanja, vještina i ličnih socijalnih i metodoloških sposobnosti na radnom mjestu ili tokom učenja u privatnom i profesionalnom razvoju.

50

Prepostavka obavljanja intervjuia zasnovanog na kompetencijama jeste da je prethodno ponašanje najbolji predskazatelj budućeg ponašanja na radnom mjestu. Intervjui koji su zasnovani na provjeri kompetencija su intervjui u kojim je svako pitanje kreirano s ciljem testiranja jedne ili više specifičnih kompetencija za radno mjesto za koje se provodi konkursna procedura.

Kandidatima postavljajte pitanja koja se odnose na njihovo ponašanje u specifičnim okolnostima, koje onda oni treba da potkrijepi konkretnim primjerima, tzv. metodom lijevka.



Slika 7. Metoda lijevka

Odgovor se, zatim, upoređuje sa prethodno određenim kriterijima, te se prema tome i ocjenjuje. Npr., ukoliko želite provjeriti kandidatovu sposobnost da se nosi sa stresom tako što ćete prvo upitati kandidata kako se nosi sa stresom, a zatim ga pitati da navede nekoliko primjera situacija rada pod pritiskom i tražiti primjere pitajući za posebna objašnjenja o ponašanju sa dokazima koji to podupiru (ili negiraju).

51

U intervjuiima zasnovanim na kompetencijama treba da izbjegavate hipotetička pitanja (kao npr.: „Šta biste vi uradili da...“), jer su informacije dobijene na taj način slab predskazatelj budućeg ponašanja. Kandidatima je potrebno objasniti da traženi specifični primjeri o situaciji kada su pokazali da imaju kompetencije koje se traže za to mjesto treba da budu iz prethodne dvije-tri godine radnog iskustva.

2.6. Normativnopravni okvir državne službe BiH koji regulira primjenu okvira kompetencija u proceduri zapošljavanja

Pravilnikom o karakteru i sadržaju javnog konkursa, načinu provođenja intervjeta i obrascima za provođenje intervjeta razrađuju se, između ostalog, i odredbe koje se odnose na provođenje intervjeta zasnovanog na kompetencijama, odnosno ocjenjivanje intervjeta, i propisuje se obrazac za ocjenu intervjeta za radna mjesta državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine.

Članom 28. Pravilnika propisuje se sljedeće:

| | |
|---------|--|
| Stav 2. | „Na intervjuu se, pored pitanja kojima se utvrđuje stepen znanja kandidata (u smislu opisa poslova i zadataka radnog mjesto, djelatnosti institucije, oblasti državne uprave, državne službe itd.), postavljaju i pitanja čiji je cilj provjera sposobnosti, odnosno kompetencija, čiji su primjeri dati u Okviru kompetencija u Prilogu 3, koji čini sastavni dio ovog pravilnika.“ |
| Stav 3. | „Kompetencije predstavljaju načine ponašanja koji su potrebni kako bi se poslovi određenog radnog mesta obavljali na djelotvoran način.“ |
| Stav 4. | Navodi se pet osnovnih kompetencija za sve (rukovodeće i ostale) državne službenike (profesionalni razvoj i integritet, inicijativa, promjene, rješavanje problema, timski rad, komunikacija, lična djelotvornost i usmjerenost ka rezultatu). Navode se, dalje, i četiri osnovne kompetencije samo za rukovodeće državne službenike i šefove unutrašnjih organizacijskih jedinica (liderske vještine, planiranje i organiziranje, razvoj zaposlenih, strateško usmjeravanje). U okviru jednih i drugih nalaze se dodatne kompetencije koje predstavljaju razradu osnovnih kompetencija (Prilog 3 Pravilnika). |

U članu 32. Pravilnika se propisuje sljedeće:

| | |
|----------|---|
| Član 32. | Propisuje kompetencije koje se proujeravaju za pojedine kategorije radnih mesta i pitanja kojima se utvrđuju. Propisana je proujera kompetencija komunikacija (sposobnost djelotvornog komuniciranja, usmenim i pisanim putem, s rukovodiocima, kolegama, strankama i građanima, kao i jasnog, tačnog i blagovremenog prenošenja informacija) i jedna prioritetna kompetencija (u grupama 1.0, 2.0, 3.0 i 5.0) koja je primjerena opisu poslova upražnjenog radnog mesta koje se popunjava, koju bira komisija iz Okvira kompetencija koji se nalazi u prilogu Pravilnika. |
|----------|---|

Za kandidate koji konkuriraju za radna mjesta rukovodećih državnih službenika i šefova unutrašnjih organizacijskih jedinica provjeravaju se kompetencije komunikacija (sposobnost

djelotvornog komuniciranja usmenim i pisanim putem s rukovodiocima, kolegama, strankama i građanima, kao i jasnog, tačnog i blagovremenog prenošenja informacija), liderске vještine (motiviranje drugih da postižu visoke rezultate u radu na ostvarivanju ciljeva tima i organizacije), planiranje i organiziranje (sposobnost planiranja, organiziranja, koordinacije i praćenja vlastitih radnih zadataka, kao i aktivnosti i radnih zadataka članova tima) i jedna prioritetna kompetencija koja je primjerena opisu poslova upražnjenog radnog mjeseta rukovodećeg državnog službenika i šefa unutrašnje organizacijske jedinice koje se popunjava, a bira je komisija iz Okvira kompetencija u Prilogu 3 Pravilnika (grupe 1.0, 2.0, 3.0, 5.0, 8.0 i 9.0).

2.7. Iskustva primjene i preporuke sa izmjenama i dopunama

Odredbe Pravilnika o karakteru i sadržaju javnog konkursa, načinu provođenja intervjuja i obrascima za provođenje intervjuja koje se odnose na definiranje pojma kompetencija, metodologiju, odnosno način provjere, pitanja tokom intervjuja i ocjenjivanje detaljno su prenesene u prethodnom poglavljtu zato što predstavljaju dobar primjer uvođenja okvira kompetencija u normativnopravni akt koji regulira proceduru zapošljavanja i dobru osnovu za primjenu istih kriterija za procjenu kandidata na intervjuu, odnosno metodologije za procjenu kompetencija i na drugim upravnim nivoima u Bosni i Hercegovini.

53

Pravilnikom o zapošljavanju Distrikta Brčko u članu 23, Kriteriji za ocjenjivanje ostalih elemenata intervjuja, utvrđuju se kompetencije „Sposobnost iznalaženja rješenja“ i „Vještina komunikacije i samopouzdanje“, „Potencijal za razvoj“, „Analitička sposobnost“, „Fleksibilnost, odnosno prihvatanje drugačijeg mišljenja“ i „Motiviranost“ kao elementi procjene i ocjenjivanja tokom intervjuja u procedurama zapošljavanja u organima javne uprave i institucijama Distrikta Brčko BiH. Svaki od elemenata može donijeti maksimalno dva boda na intervjuu, ali njihova provjera nije obavezna i Pravilnikom o zapošljavanju nije

propisana metodologija njihove primjene, odnosno procjene, niti uveden koncept kompetencija sa objašnjenjem pojma.

Praksa u primjeni Pravilnika o karakteru i sadržaju javnog konkursa, načinu provođenja intervjuja i obrascima za provođenje intervjuja² ukazala je i na dijelove metodologije za provjeru kompetencija koje trebaju određenu doradu, u dijelu koji se odnosi na period za koji se traže primjeri prethodnog ponašanja, u situacijama kada kandidati nemaju prethodno relevantno radno iskustvo. Ovakva i slična iskustva sa primjerima i prijedlozima za praktičnu primjenu sa obuka i provedenih konkursnih procedura će se naći u Priručniku o procjeni kompetencija koji je u pripremi i koji će sigurno biti kvalitetan praktični vodič za sve učesnike konkursnih procedura u državnoj službi BiH.

2.8. Veza između analize opisa radnog mesta i identifikacije prioritetnih kompetencija

54

Analiza radnih mesta predstavlja proces prikupljanja informacija u okviru konkretnog radnog mesta čiji je cilj priprema kvalitetnog i ažuriranog opisa radnog mesta. Analizom radnih mesta prikupljaju se podaci o svrsi radnog mesta u okviru organizacije, osnovnim zadacima i dužnostima u okviru poslova koji se obavljaju na radnom mjestu, kao i stručnoj spremi, radnom iskustvu i vještinama (kompetencijama) neophodnim za obavljanje poslova radnog mesta. Svrha analize radnih mesta jeste da rukovodiocima pojedinačnih organizacionih cjelina omogući da na osnovu preciznih podataka o tome koje poslove konkretni izvršilac obavlja naprave nove, odnosno dopune ili izmijene postojeće opise radnih mesta.

Dобра praksa u analizi radnih mesta preporučuje da se sveobuhvatna analiza provede prilikom svake ozbiljnije

² Pravilnik o karakteru i sadržaju javnog konkursa, načinu provođenja intervjuja i obrascima za provođenje intervjuja, „Službeni glasnik BiH“ br. 63/16 i 21/17

reorganizacije organa državne službe, mada je proces moguće inicirati i na osnovu potreba pojedinih organizacionih jedinica, odnosno u svim slučajevima u kojim se opis radnog mesta pojavi kao problem.



Analiza radnih mesta predstavlja osnovu za druge procese upravljanja ljudskim potencijalima:

- planiranje (definiranje budućih zahtjeva radnog mesta);
- regrutiranje i selekcija (priprema specifikacije, odnosno konkursa za objavu koji sadržava znanja i kompetencije koje će biti osnov za odabir);
- analitička procjena radnih mesta (određivanje relativnog nivoa značaja, složenosti i vrijednosti svakog radnog mesta u organizaciji);
- ocjena učinka (definiranje faktora za radno mjesto koji će biti uzeti u obzir prilikom postavljanja ciljeva i dodatnih vještina koje mogu biti predmet ocjene);
- obuka i razvoj (pruža informacije o znanju i vještinama koji su potrebni za obavljanje poslova radnih mesta i koji treba da budu predmet obuke);
- izrada i razvoj kompjuteriziranog informacionog sistema za ljudske potencijale (ukazuje šta treba biti pohranjeno u bazi podataka).

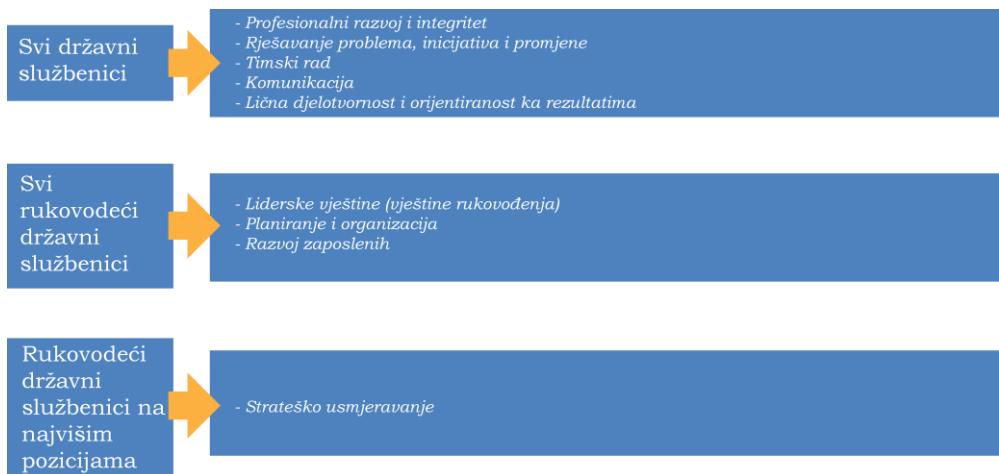
Osnovni princip utvrđivanja (prioritetnih) kompetencija potrebnih za pojedino radno mjesto jeste korelacija sa glavnim zadacima i odgovornostima koje čine veliki dio ukupnog posla. Što je više vremena potrebno za obavljanje nekog posla, to je veći prioritet kompetencije.

S obzirom na to da se očekivanja od zaposlenih na rukovodećim radnim mjestima razlikuju i u određenoj mjeri prevazilaze očekivanja od službenika na nerukovodećim pozicijama, u okviru kompetencija izrađene su dvije grupe ključnih kompetencija.

Prva grupa (1-5) se odnosi na sve državne službenike bez obzira na kategoriju, uključujući i rukovodioce.

Druga grupa (6-8) sadrži detaljno razrađene dodatne kompetencije za rukovodeće državne službenike i uključuje i jednu kompetenciju (9) za rukovodeće državne službenike na najvišim pozicijama.

Shodno navedenom, svi državni službenici bi trebali posjedovati, u određenoj mjeri, sljedeće ključne kompetencije:



Slika 8. Podjela kompetencija

56

2.9. Prioritetne kompetencije kao sastavni dio profesionalnog profila izvršioca

Tekst svakog oglasa za upražnjena radna mjesta sadrži opis radnog mjeseta koji se, po pravilu, preuzima iz akta o unutrašnjoj organizaciji institucije, kao i posebne uvjete u pogledu vrste usmjerenja visokog obrazovanja, broja godina radnog iskustva, vrste radnog iskustva, kao i drugih posebnih uvjeta koje mora ispuniti kandidat prema propisu o unutrašnjoj organizaciji institucije. Agencija za državnu službu/upravu može, shodno zakonskom ovlaštenju, utvrditi dodatne posebne uvjete koji se mogu smatrati primjerenim a koji se odnose na sva radna mjesta, ako su oni zasnovani na zakonu ili proizlaze iz zakona. Dodatni posebni uvjeti mogu se utvrđivati i za pojedina radna mjesta, ali samo kao poželjni, na zahtjev ili uz saglasnost institucije.

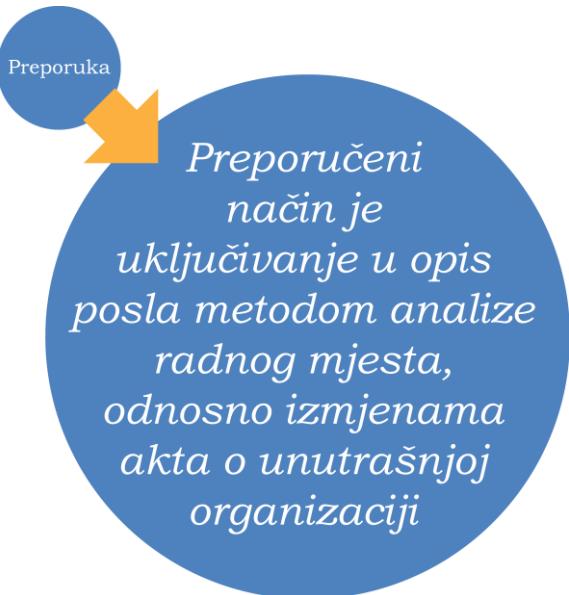
U tekstu oglasa mogu se objaviti i druge informacije. Međutim, već navedene su važne u fokusu smjernica za uključivanje prioritetnih kompetencija u tekst konkursa. Drugim riječima, informacija o

prioritetnim kompetencijama za određeno radno mjesto može biti sadržana u aktu o unutrašnjoj organizaciji institucije kao jedan od posebnih uvjeta u pogledu prioritetnih kompetencija i, slijedom toga, biti uvrštena u tekst oglasa za upražnjeno radno mjesto a, također, i Agencija može utvrditi da je potrebno primijeniti kompetencije kao dodatni primjereni uvjet. Istovremeno, uvođenje prioritetnih kompetencija u opis svakog pojedinog radnog mjesta upotpunjava profesionalni profil izvršioca, odnosno pruža detaljne informacije o optimalnom profilu potencijalnih kandidata za radno mjesto. Dodatno tome, opise poslova treba unaprijediti uvođenjem kompetencija kako bi se članovi komisije mogli pouzdati u njihovu relevantnost i tačnost.

Prioritetne kompetencije mogu se uključiti u tekst oglasa kao jedan od posebnih uvjeta za svako pojedinačno radno mjesto po provedenoj analizi radnih mjesta u instituciji i uključivanju u opis svakog radnog mjesta, ali i kao druga opcija da se odrede u aktu o unutrašnjoj organizaciji institucije u dijelu koji sadrži uvjete za obavljanje poslova kao posebni osnovni uvjeti.

57

Također, informacija o prioritetnim kompetencijama za rukovodeća i ostala službenička radna mjesta može biti sadržana u propisu na osnovu kojeg se provodi konkursna procedura, u kojem se utvrđuje način provođenja intervjuja provjerom kompetencija, kompetencije koje treba da posjeduju državni službenici i informaciju o kompetencijama koje je komisija obavezna da provjeri. Na ovaj način kandidati su upoznati sa kompetencijama koje će biti predmet provjere na intervjuu. Međutim, informacija o



prioritetnim kompetencijama koje treba da posjeduje izvršilac na radnom mjestu neće biti potpuna, jer komisija ima diskretiono pravo da odredi jednu kompetenciju (za rukovodeće i nerukovodeće državne službenike) koju će provjeravati unutar okvira kompetencija, kako je to u sadašnjoj praksi utvrđeno primjenom Pravilnika o karakteru i sadržaju javnog konkursa, načinu provođenja intervjeta i obrascima za provođenje intervjeta Agencije za državnu službu Bosne i Hercegovine.

Pored tehničkih podataka o radnom mjestu (naziv, organizaciona jedinica, broj izvršilaca), opis radnog mesta treba da ima jasno istaknuto svrhu, kao i glavne dužnosti i odgovornosti sa njihovim konkretnim rezultatima, te detaljne informacije o stručnom profilu izvršioca kojim se utvrđuju neophodni nivo stručne spreme i radno iskustvo, kao i neophodna i poželjna znanja, vještine i personalne karakteristike izvršioca koje se odabiru sa liste kompetencija iz Okvira kompetencija.

58

Kompetencije koje se smatraju najvažnijim za obavljanje poslova radnog mesta se biraju, imajući u vidu da svi državni službenici moraju posjedovati osnovne kompetencije komunikacije i lične djelotvornosti i usmjerenosti ka rezultatu, odnosno potkompetencije koje njima pripadaju u skladu sa opisom poslova koje obavljaju. Rukovodeći državni službenici moraju, pored spomenutih kompetencija, posjedovati i osnovne kompetencije liderske vještine i planiranje i organiziranje, odnosno potkompetencije koje njima pripadaju u skladu sa opisom poslova koje obavljaju.

Preporuka je da se, i u slučajevima kada akt o unutrašnjoj organizaciji ima navedene kompetencije u opisima poslova, navode samo osnovne kompetencije, i to u jednoj rečenici.

Tako bi, naprimjer, gore navedena lista kompetencija u tekstu oglasa glasila:

Kompetencije: komunikacija, lična djelotvornost i usmjerenošć ka rezultatu, profesionalni razvoj i integritet, inicijativa, promjene, rješavanje problema, timski rad

Ili:

Kompetencije: komunikacija, lična djelotvornost i usmjerenošć ka rezultatu, kontinuirano stjecanje znanja i vještina potrebnih za obavljanje posla, preuzimanje inicijative, kreativnost, izgradnja konstruktivnih radnih odnosa sa kolegama

Na ovaj način tekst oglasa uključuje kompetencije, daje precizan opis profesionalnog profila izvršioca na radnom mjestu koje je oglašeno, a osnovne i dodatne kompetencije su detaljno opisane u okviru kompetencija koji treba da čini sastavni dio propisa prema kojemu se provodi konkursna procedura, odnosno intervju zasnovan na kompetencijama.

2.10. Pojednostavljenje i unapređenje procedura regrutiranja

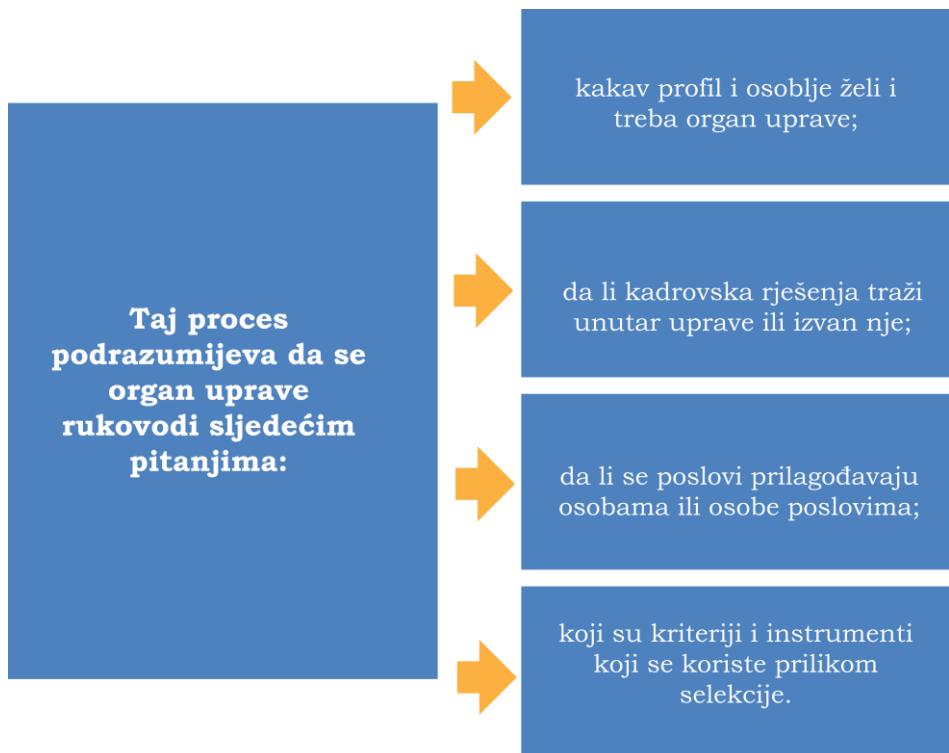
Provodenje procesa selekcije i izbora državnih službenika pravno je dobro uređeno na svakom upravnom nivou vlasti u Bosni i Hercegovini. Iako postoje razlike povodom pitanja uređenja određenih dijelova procedure, suština i forma procesa izbora državnih službenika na upražnjena radna mesta u državnoj službi/javnoj upravi manje-više su ujednačene na svim upravnim nivoima. Prednosti postojećeg okvira selekcije i izbora državnih službenika jeste njegova dobra uređenost zakonskim i podzakonskim aktima. Međutim, njegovi nedostaci su praktična primjena principa meritornosti, kao suštinskog zahtjeva procedure zapošljavanja, i nefunkcionalnost procedure koja se ogleda u korištenju zastarjelog načina prijave, provođenja testiranja, ocjenjivanja i selekcije kandidata.

60

Radi ostvarivanja ključnog i krajnjeg cilja reforme javne uprave u Bosni i Hercegovini (u daljem tekstu: BiH) i opće vizije strategije reforme uprave, a to je razvoj javne uprave u skladu sa principima profesionalizacije, depolitizacije, racionalizacije i modernizacije, tj. uprave koja bi građanima pružila bolje usluge za manje novca i poslovala na osnovu transparentnih javnih procedura, neophodno je osigurati primjenu principa meritornosti i jednakog tretmana u svim fazama zapošljavanja, provoditi procedure privlačenja i odabira na efikasniji način, te učiniti ih dostupnim svima pod jednakim uvjetima.

2.11. Najdjelotvorniji izvori regrutiranja za različita radna mjesta

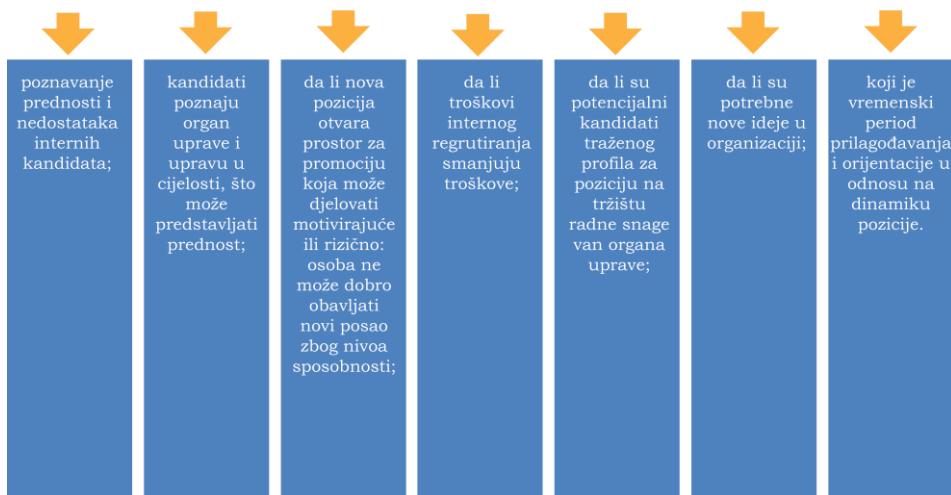
S ciljem privlačenja kvalitetnih kadrova u državnu službu i upravu, potrebno je uspostaviti strukturu koja je bazirana na kontinuiranoj analizi i evaluaciji kadrovskih rješenja i potencijala.



Izvori regrutiranja se dijele na unutrašnje (interne) i vanjske (eksterne) izvore.

U principu, nije moguće definitivno odrediti koji je od ova dva pristupa kvalitetnije rješenje, no preporuka je da se kombiniraju izvori regrutiranja i da se kontekstualiziraju prirodi radnog mjeseta i kategoriji poslova.

Preporučuje se da se prilikom izbora izvora regрутiranja rukovodi sljedećim:

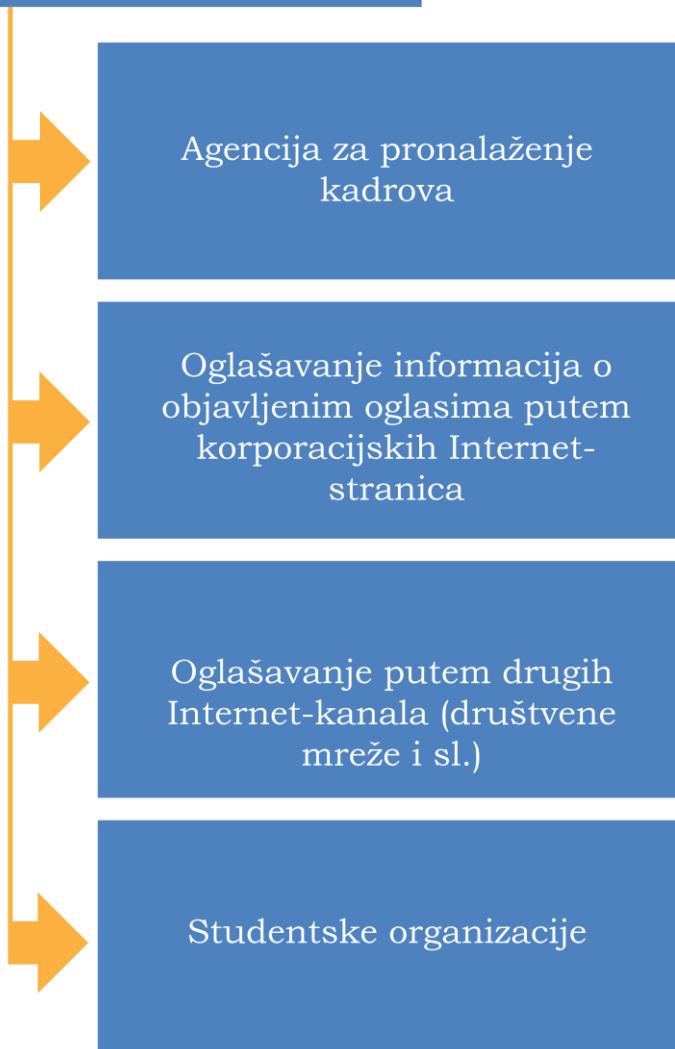


Osim standardiziranog metoda oglašavanja pozicija, potrebno je razmotriti i ostale metode privlačenja kandidata, ali nakon što se ispune uvjeti za implementaciju ovakvih aktivnosti:

62

- preporuka neposredno nadređenih,
- informacije i prijedlozi sektora ljudskih resursa ili agencija za državnu službu,
- saradnja sa obrazovnim i akademskim institucijama u identifikaciji kvalitetnih kadrova i njihovo stručno osposobljavanje.

Preporučuju se drugi vidovi privlačenja kandidata za prijave



U smislu kvalitetnog provođenja procesa zapošljavanja, pored izvora regrutiranja, potrebno je jasno definirati i metode i instrumente odabira kandidata. Pored osnovnih opisa pozicije i zadataka koji proizlaze iz opisa, jasno definirane ključne tražene osobine kandidata predstavljaju kvalitetan instrument u odabiru. Time izbor izvora regrutiranja u kombinaciji sa kvalitetno

pripremljenim opisima pozicija koje uključuju i ključne osobine kandidata, te instrumenti testiranja čine cjelinu koja stvara kvalitetne pretpostavke za uspješno obavljanje procesa zapošljavanja u državnu službu i upravu.

2.12. Podrška informacijskog sistema za upravljanje ljudskim resursima (HRMIS-a) za oglašavanje upražnjenog radnog mesta i za prijavljivanje na konkurs

U vremenu kada su globalizacija i digitalizacija sveprisutne, svaki poslovni proces, pa tako i proces zapošljavanja, praktično je nemoguće zamisliti bez upotrebe modernih softvera i komunikacijskih kanala. Informacione tehnologije moguće je primijeniti u svim fazama konkursne procedure, počevši od regrutacije, odnosno oglašavanja slobodnih radnih mjesta, prijave kandidata na konkurs i testiranja i ocjene njihovih općih i stručnih znanja i sposobnosti. U procesu modernizacije procedure zapošljavanja neophodno je kreirati procedure koje će doprinijeti i osigurati određena poboljšanja i u fazi prijavljivanja kandidata na konkurs.³

64

Primjena modernih informacionih tehnologija u proceduri selekcije i zapošljavanja treba da omogući sljedeće:



- Racionalizacija, integracija i optimalizacija procesa izbora i selekcije kandidata;
- Efektivnost i djelotvornost radi smanjenja troškova procesa;
- Povjerljivost i zaštita podataka od neovlaštenog otkrivanja, što doprinosi načelu jednakosti i zabrani diskriminacije;
- Integritet i tačnost podataka unesenih u sistem;
- Dostupnost informacija svim zainteresiranim kandidatima i aplikantima;
- Usklađenost provođenja postupka i procesa izbora i selekcije kandidata za prijem u državnu službu/javnu upravu sa standardima EU (posebno sa standardima Evropskog ureda za izbor osoblja).

³https://epso.europa.eu/home_hr

Glavni cilj modernog alata za zapošljavanje je olakšati prvu fazu koja uključuje pronalaženje i privlačenje kvalitetnih kadrova.

Trebalo bi predvidjeti mogućnost prijavljivanja kandidata na konkurs elektronskim putem, odnosno prijavu za konkurs učiniti dostupnom na web-stranici centralnih agencija za upravljanje ljudskim resursima. Dokazi o ispunjavanju formalnih uvjeta, traženi javnim konkursom, trebali bi da se dostave u formi skeniranog dokumenta ili u formi fotografije (neovjereni) s tim da bi kandidat koji bude izabran kao najuspješniji, prije zanivanja radnog odnosa, dokumente morao dostaviti u originalu ili ovjerenoj kopiji.

Drugi dio alata za zapošljavanje sastoji se od sistema za praćenje kandidata koji omogućava jednostavno praćenje i vođenje kandidata kroz sve faze procedure zapošljavanja: od automatske selekcije kvalificiranih kandidata, komunikacije sa kandidatima i ostalim učesnicima procedure zapošljavanja, evaluacije kandidata, zakazivanja intervjua i informiranja kandidata o njihovom statusu do donošenja odluke o najboljem kandidatu.

65

Na pojedinačnim upravnim nivoima za potrebe oglašavanja slobodnih radnih mjesta i provođenja konkursnih procedura osigurana je informatička podrška u većoj ili manjoj mjeri. Prikaz situacije dat je u tabeli:

| | |
|----------------------------|---|
| Bosna i Hercegovina | <ul style="list-style-type: none"> - Putem web-sajt sistema „mojKonkurs“ - https://mojkonkurs.ads.gov.ba kandidati mogu pratiti status svoje prijave u konkursima na koje su aplicirali a koje organizira Agencija za državnu službu BiH. - Sve statusne obavijesti, poput informacije o registraciji svoje prijave na konkurs, zaključku komisije za izbor državnih službenika u vezi sa ispunjavanjem formalnih uvjeta konkursa, te informacije o terminima i rezultatima ispita na kojima učestvujete besplatno se šalju putem SMS-a na broj mobitela, te dodatno putem elektronske pošte na e-mail adresu kandidata. Svim zainteresiranim je dostupno detaljno uputstvo o korištenju ovog sistema. - U fazi razvoja je i sistem „e-reqruitment“. |
| Federacija BiH | <ul style="list-style-type: none"> - Koriste se tek osnovne, a unapređenje u ovoj oblasti neophodno je (putem E-sistema „Prijava bez papira“). - Na web-stranici ADSFBiH objavljaju se aktuelni javni konkursi, termini polaganja ispita općeg znanja, obavještenje kandidatima o terminima polaganja stručnog ispita i popis tematskih oblasti i propisa za utvrđivanje pitanja za pismeni dio stručnog ispita. Na stranici su i obrasci uvjerenja i prijave na konkurs. Kandidati imaju mogućnost da se prijave na newsletter. |
| Republika Srpska | <ul style="list-style-type: none"> - U postupku zapošljavanja Agencija koristi informatičku bazu podataka koja sadrži podatke o konkursima, prijavljenim kandidatima od podnošenja prijave do rezultata konkurencije. Također, predviđena je i mogućnost prijavljivanja kandidata elektronskom prijavom putem web-sajta Agencije. |

| | |
|-----------------------|--|
| Distrikt Brčko | <ul style="list-style-type: none"> - Na web-stranici Vlade DB objavljaju se svi konkursi, lista pitanja za pismeni test, informacije o prijavljenim kandidatima, zakazanim intervjuiima i potrebni obrasci za prijavu. Rezultati intervjua se ne objavljaju na web-stranici Vlade Distrikta Brčko BiH. - Još ne postoji mogućnost prijave na konkurs online. U pripremi je izmjena Zakona o državnoj službi koja će omogućiti objavljivanje rezultata procedura na Internet-stranici Vlade. - Pored hardvera, i automatizacija prijema prijava je označena kao prostor u kojem je potrebno poboljšanje. |
|-----------------------|--|

2.13. Unapređenje modela selekcije i izbora kandidata u državnu službu

67

Preduvjet za efikasno provođenje procedure zapošljavanja je kvalitetan opis radnog mesta. Imajući u vidu da je ova oblast u prethodnom periodu bila prilično zapostavljena, potrebno je intenzivno raditi na unapređenju kvaliteta opisa radnih mesta, koji treba da definira znanje, vještine i kompetencije potrebne za efikasno obavljanje poslova radnog mesta, a koje treba provjeriti u toku testiranja.

Dобра praksa govori da je neophodno jasno definirati i prepoznati elemente radnog mesta, od neophodnih vještina pa do osobina ličnosti, kako bi se izvršila adekvatna priprema i uspješno obavilo pisano testiranje i intervjuiranje kandidata, odnosno planirale i druge vrste neophodnih testova.

2.14. Definiranje vrsta testova za različite vrste zanimanja

Testiranja esejnog tipa

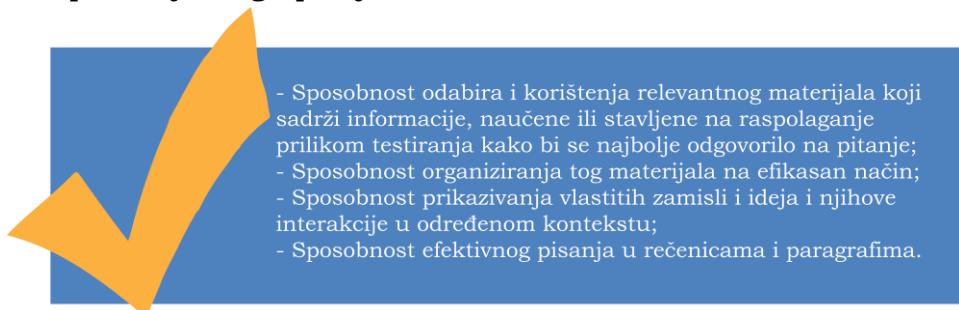
Procedure testiranja trebalo bi da posvete veću pažnju provjeri vještina/sposobnosti kandidata (kompetencija). Kad god je to moguće, trebalo bi provoditi testiranja esejnog tipa kojim se mogu provjeriti vještine kao što su, naprimjer, analitičko razmišljanje i logičko zaključivanje, studija slučaja), pisano izražavanje i sl., a ne samo znanje.

Provodenje pisanog ispita esejnog tipa ima očiglednih prednosti u odnosu na sistem opcijskih odgovora. Međutim, negativne strane ovog tipa su što se ne postavlja veliki broj pitanja, što smanjuje mogućnost provjere, a ocjena, također, može biti prilično subjektivna. Najbolji način za smanjenje subjektivnosti bilo bi uvođenje šifrirane ocjene rada kandidata, tako da ne možete znati kojeg kandidata ocjenjujete.

68

Radi smanjenja subjektivnosti, potrebno je utvrditi standarde prema kojima će se ocjenjivati pismeni radovi kandidata.

Prilikom određivanja kriterija za ocjenjivanje treba voditi računa o tome koje se vještine očekuju od kandidata, odnosno koje se kompetencije mogu provjeriti:



Slijedom navedenog, a primjenjujući analitički pristup ocjenjivanju (za razliku od holističkog koji se zasniva na

upoređivanju), kriteriji za ocjenu pisanog testa esejnog tipa mogu se podijeliti u dvije osnovne grupe: ocjena kvaliteta pisanja i ocjena efikasnosti pisanja.

Kvalitet pisanja je najvažniji kriterij i on treba da ima najveći broj bodova u ukupnoj ocjeni, koji se mogu rasporediti u nekoliko osnovnih grupa:

Testiranje poznavanja stranog jezika i informacionih tehnologija

Za radna mjesta na kojima je znanje stranog jezika obavezno trebalo bi uvesti praksu da se na jedno esejsko pitanje odgovara na stranom jeziku koji se traži, nakon čega bi se i jedan dio intervjeta mogao obaviti na tom jeziku.

Međutim, neophodno je specificirati potreban nivo znanja jezika na radnom mjestu kako bi se mogla adekvatno pripremiti pitanja za pismenu i usmenu provjeru znanja.

69

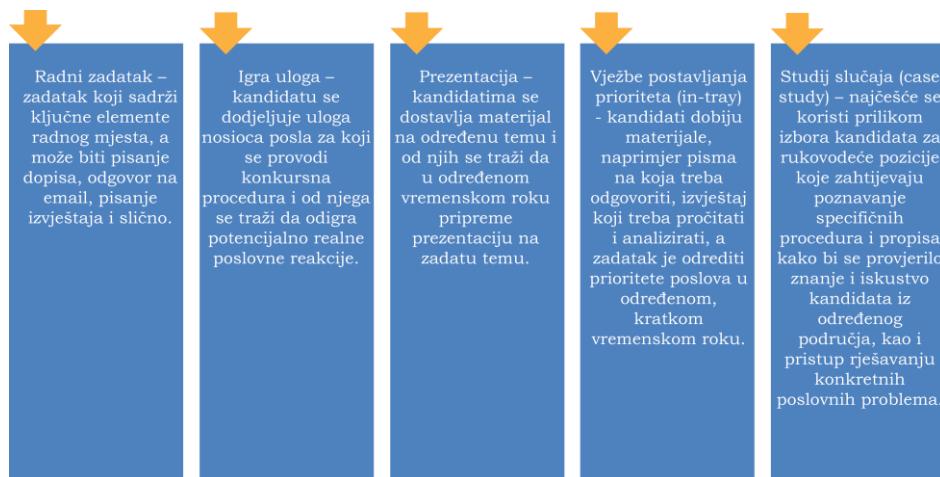
Preporučeni model za utvrđivanje potreba za znanjem stranog jezika na radnom mjestu je korištenje Zajedničkog evropskog referentnog okvira za jezike, koji se zasniva na pretpostavci da se usvajanje znanja jezika odvija u pet jezičkih djelatnosti koje su sve jednakovarne: jezičke strukture (ili gramatika i vokabular), čitanje, pisanje, slušanje i govor. S tom pretpostavkom trebalo bi početi svako podučavanje, kao i ispitivanje stranoga jezika sa tri glavna stepena: A, B i C.

Sličan zahtjev je neophodno ispuniti kako bi se mogli adekvatno osmisliti zadaci za provjeru znanja u području informacionih tehnologija. Nije dovoljno pretpostaviti da kandidat koji uradi zadatak esejskog tipa za računarom poznaje rad na računaru, služeći se samo jednom komponentom paketa Microsoft Office. Potrebno je, prema zahtjevima radnog mjeseta, osmisliti testove koji će ciljano testirati znanje određenog segmenta rada na računaru. U zavisnosti od radnog mjeseta, testiranja znanja rada na računaru mogu obuhvatiti sljedeće cjeline: Windows OS, osnove IT, Internet

tehnologije, Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint, Microsoft Access i druge.

Testovi zasnovani na potrebama radnog mjesta

U zavisnosti od broja prijavljenih kandidata i specifičnosti upražnjene pozicije, moguće je provesti veliki broj različitih testova koji se zasnivaju na potrebama radnog mjesta. Treba napomenuti da nije neophodno da ovakve testove provode kvalificirani psiholozi.



Psihologjsko testiranje

Osmišljen je način da se procijene sposobnost i način reagiranja kandidata u različitim situacijama u formi pitanja s više ponuđenih odgovora. U seleksijskim procedurama uobičajeno se provode dvije vrste psihologiskog testiranja: testovi sposobnosti i testovi ličnosti. Ovi testovi se koriste kada je za kratko vrijeme potrebno ocijeniti veliki broj kandidata i, u kombinaciji sa intervjuom, oni povećavaju objektivnost procjene. Neophodno je da testove provode profesionalci, psiholozi, koji mogu procijeniti kvalitet testova i koji su u stanju na kvalitetan način objasniti kandidatima ulogu testova u procesu selekcije: zašto su važni, koju povratnu informaciju daju, te koji su rezultat postigli na testiranju.



Iskustva drugih zemalja u procesu testiranja mogu, također, poslužiti kao inspiracija za dalji razvoj sistema testiranja u BiH. U Saveznoj Republici Njemačkoj testiranje kandidata za prijem u državnu službu sastoji se od tri osnovna koraka: pisanih ispitova, intervjua i metode asesment centra. Pisani testovi sastoje se od pitanja esejnog tipa i opcionih odgovora u kojima se testira znanje u zavisnosti od potreba konkretnog radnog mjesa. Postoje dvije osnovne grupe pitanja koja se pripremaju: pitanja za kandidate sa tehničkih nauka i pitanja za kandidate sa netehničkih nauka (kao što su pravo, ekonomija, političke nauke i sl.).



Za radna mjesta netehničkih nauka, u zavisnosti od konkretnog radnog mjesa, pripremaju se pitanja za provjeru znanja njemačkog jezika i jednog stranog jezika, znanja iz oblasti iz koje je konkretno radno mjesto sa koje se kandidat prijavljuje: npr. vođenje javne politike, institucije Savezne Republike Njemačke i Europske unije i sl., znanje iz matematike, koje uključuje matematičko razmišljanje, testove memoriranja, razumijevanje dijagrama i sl., logičko razmišljanje i zaključivanje, koje uključuje različite testove inteligencije, logičko optičko zaključivanje i vizuelno razmišljanje.

2.15. Kriteriji i strategije intervjuiranja u skladu sa zahtjevima posla

71

Intervju je najpopularnija i najraširenija metoda selekcije. U odnosu na ostale seleksijske metode, on dopunjava nejasne informacije iz drugih izvora, provjerava fizičke karakteristike, te način na koji lice komunicira (verbalno i neverbalno), a ujedno je sredstvo privlačenja (regrutacije) kandidata, jer omogućava pružanje informacije o organizaciji, odnosno poslodavcu.

Osnovna podjela intervjeta je na tradicionalni nestrukturirani i strukturirani intervju. Korištenje tradicionalnog nestrukturiranog intervjeta dovedeno je u pitanje zbog njegove slabe moći predviđanja - metrijske karakteristike ove metode su niske, odnosno ne mjeri ono što bi trebalo: da li kandidat ima sposobnosti potrebne za obavljanje određenog posla. Strukturirani intervju ima bolje metrijske karakteristike i zato bi trebalo da bude (češće) korišten.

Preporuka je da seleksijski intervjeti budu strukturirani a to podrazumijeva prethodno utvrđivanje konkretnih pitanja koja će

biti postavljena svim kandidatima, uzimanje detaljnih bilješki tokom intervjuja i prethodno utvrđen sistem evaluacije odgovora kandidata.

U dosadašnjoj praksi strukturirani intervju se pokazao kao mnogo bolji pokazatelj uspješnosti novozaposlenog na poslu, a informacije koje se dobiju na strukturiranom intervjuu pokazale su se tačnijim i pouzdanijim. Prednost strukturiranog intervjuja je da se zasniva na analizi posla, pa su pitanja reprezentativna za ponašanje povezano s poslom.

Također, strukturirani intervju je manje podložan subjektivnosti ispitivača kao što su:

- osnovna atribucijska greška (sklonost ka pripisivanju uzroka ponašanja ljudi njima kao pojedincima umjesto situacionim faktorima, naprimjer, kandidata koji je napet tokom intervjuja zbog osnovne atribucijske greške možemo procijeniti kao inače napeto lice, a zapravo je možda takav zbog prirode situacije u kojoj se nalazi);
- preuranjeno prosuđivanje (stvaranje mišljenja o kandidatu prije samog intervjuja ili u prvih nekoliko minuta intervjuja);
- naglašavanje negativnog (podrazumijeva da je ispitivač više pod utjecajem negativnih informacija o kandidatu);
- nedovoljno poznavanje radnog mjeseta (posljedica je kriva predodžba idealnog radnika, pa radnik koji se odabere, zapravo, ne odgovara kriterijima tog radnog mjeseta).

Obaveza provođenja strukturiranog intervjuja predstavlja dobru praksu, jer članovi komisije imaju jasne smjernice o tome koje vještine i crte ličnosti treba da provjere na intervjuu. Međutim, problem je u tome što je dosta teško ocijeniti neke od vještina, kao što su npr. analitičke sposobnosti, sposobnost iznalaženja rješenja i sl. Zbog toga bi trebalo razmišljati da se neke od tih kompetencija provjeravaju posebnim testovima, ili da se više pažnje posveti obuci članova komisije kako bi mogli bolje procijeniti posjedovanje traženih sposobnosti tokom intervjuja.

U toku provođenja intervjuja trebalo bi provjeravati sljedeća znanja i vještine - kompetencije:

- *Znanje iz oblasti opisa posla radnog mesta za koje se provodi javna konkurenca;*
- *Kompetencije potrebne za obavljanje dužnosti i odgovornosti datog radnog mesta, koje će kroz analizu radnih mesta biti utvrđene u svakom pojedinačnom opisu radnog mesta.*

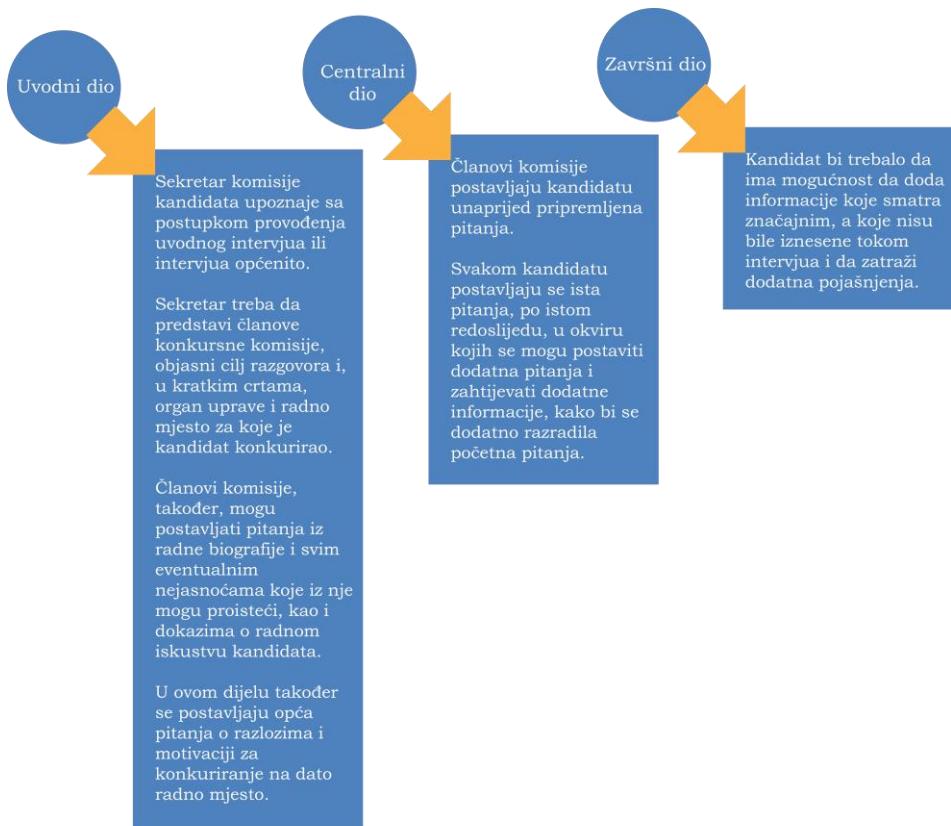
Ispitivanje znanja iz oblasti opisa posla radnog mesta obuhvatalo bi ocjenu znanja koje je potrebno za obavljanje dužnosti i odgovornosti datog radnog mesta, djelatnosti institucije, oblasti državne uprave i drugog znanja koje može biti značajno za rad na radnom mestu na koje se kandidat prijavio.

Komisija bi trebalo da se sastane prije intervjua kako bi utvrdila pitanja za intervju. Posjedovanje kompetencija bi trebalo provjeriti pripremanjem pitanja o tome kako se kandidat ponašao u nekoj ranijoj situaciji i šta je bio ishod takvog ponašanja, kako bi se na osnovu prethodnog ponašanja moglo predvidjeti buduće ponašanje kandidata u sličnoj situaciji.

73

Intervju bi trebalo da se sastoji od tri dijela: uvodnog, centralnog i završnog dijela.

Vrijeme trajanja intervjuja za sve kandidate je isto.



Prilikom bodovanja trebalo bi ocijeniti odgovore kandidata u odnosu na unaprijed utvrđeni očekivani standard, a ne ocijeniti uspješnost jednog kandidata poređenjem sa drugim kandidatom.

Slijedeći uputstva u prethodnom poglavlju da se svim kandidatima postavljaju unaprijed pripremljena pitanja, da se svim kandidatima postavljaju ista pitanja i da se na raspolaganje stavlja isto vrijeme za odgovor, kriteriji za ocjenu odgovora na pitanja u centralnom dijelu intervjuja mogu biti sljedeći:



Odličan: Pokazana sposobnost analitičkog i kritičkog zaključivanja utemeljenog na teoriji i/ili literaturi koristeći vlastito iskustvo i nove koncepte.



Vrlo dobar: Korektno argumentirano zaključivanje utemeljeno na teoriji i/ili literaturi uz manje vlastite doprinose u zaključivanju.



Dobar: Korektno argumentirano zaključivanje utemeljeno na teoriji i literaturi, bez vlastitih doprinosova u zaključivanju.



Dovoljan: Ograničeno argumentiranje i zaključivanje, uglavnom utemeljeno na anegdotama i generalizacijama.



Nedovoljan: Neosnovano ili pogrešno zaključivanje utemeljeno samo na anegdotama i generalizacijama.

Nakon završetka intervjuja sa svim kandidatima, članovi komisije bi trebalo da zajedno prodiskutiraju o bodovima svakog kandidata. Poslije diskusije pojedini članovi komisije mogu promijeniti mišljenje i ispraviti svoju raniju odluku o bodovanju o čemu bi trebalo sačiniti pismenu bilješku.

75

Da se ne bi dozvolilo da kandidati koji nisu pokazali minimum znanja i vještina na intervjuu budu stavljeni na listu uspješnih kandidata, trebalo bi utvrditi minimum bodova koji kandidat za radno mjesto mora ostvariti na intervjuu da bi bio stavljen na listu.

Predloženi minimum jeste 50 procenata od maksimalnog broja bodova. Pored toga, kandidat bi trebalo da ostvari i minimum od 50 procenata iz znanja iz oblasti opisa posla, kao i minimum od 50 procenata iz oblasti kompetencija, kako se ne bi desilo da kandidat, naprimjer, dobije maksimalni broj bodova iz znanja iz opisa radnog mesta, a nijedan bod iz oblasti kompetencija. To bi praktično značilo da kandidat, da bi bio stavljen na listu uspješnih kandidata, treba da dobije minimalni ukupni rezultat od 10 bodova (od maksimalnih 20) od čega minimalno pet bodova treba

da bude dobijeno iz znanja iz oblasti opisa posla i minimalno pet bodova iz oblasti kompetencija.

Sekretar komisije priprema zapisnik o toku intervjeta u kome bi trebalo detaljnije navesti tok vođenja intervjeta, ime i prezime svakog kandidata, vrijeme trajanja intervjeta i pitanja koja su postavljena svakom od kandidata. Zapisnik bi trebalo da sadrži i sažetak odgovora svakog kandidata, kojima se dokazuje znanje i posjedovanje traženih kompetencija, odnosno pokazuje nedostatak znanja i traženih kompetencija, kao i bodovanje rezultata svakog od članova komisije za svakog kandidata ponaosob.

Svi članovi komisije za izbor, uključujući državne službenike i eksperte, trebalo bi da steknu i usavršavaju vještine vođenja intervjeta u vezi sa odabirom kandidata za prijem u državnu službu.

2.16. Mogućnosti primjene rješenja iz informacionih tehnologija za provođenje određenih testiranja i za elektronsku obradu rezultata testiranja

Radi optimizacije svih faza selekcije i zapošljavanja, neophodno je uvođenje ili (tamo gdje sistem već postoji) unapređenje informacionog sistema za ovu namjenu u organima državne službe/javne uprave na svim nivoima.

Informacioni sistem za svaki nivo uprave treba da pruži podršku pristupu i prikupljanju relevantnih informacija i njihovom efikasnjem pregledu i evaluaciji prilikom procesa selekcije kandidata na radna mesta državnih službenika. Takav pristup procesu izbora i zapošljavanja kandidata doprinosi jačanju principa državne službe, a posebno načela transparentnosti, načela jednakosti svih kandidata, te načela zabrane diskriminacije.

Postojeći informacioni sistemi djelomično zadovoljavaju zahtjeve opisanog cjelovitog sistema informacione podrške proceduri zapošljavanja. Mogućnosti postojećih informacionih sistema kojim raspolaže Agencija za državnu službu/upravu odnose se na komunikaciju sa kandidatima, kojima su putem web-stranica dostupne informacije o upražnjenim radnim mjestima, vremenu održavanja testiranja u fazi selekcijske procedure i rezultati testiranja.

Osim ovih, postojeći informacioni sistem omogućava provođenje pismenog dijela stručnog ispita na računarima u okviru Agencije za državnu službu BiH (tzv. ICT - based test).

Sadašnja praksa Agencije za državnu službu BiH:

Polaganje pismenog dijela stručnog ispita se vrši na računarima u prostorijama Agencije za državnu službu, čije polaganje nadgleda sekretar komisije za izbor kandidata.

Pismeni dio stručnog ispita se polaže u vidu ICT testa na računaru sačinjenog od zadatka koji se odnose na rješavanje praktičnih problema koji su tipični za oblast klasifikacije i vrste poslova kojoj pripada radno mjesto na koje se kandidat prijavljuje. Zadaci na pismenom dijelu stručnog ispita mogu se odnositi i na oblast državne uprave, državne službe, djelatnost institucije na koju se javni oglas odnosi i druge oblasti koje mogu biti u vezi sa radnim mjestom na koje se kandidat prijavljuje.

Komisija za izbor utvrđuje zadatke za pismeni dio stručnog ispita. Pismeni dio se obavlja tako što kandidat za svaki zadatak mora napisati odgovor u vidu pisanog teksta. Raspoloživo vrijeme za rješavanje iznosi 45 minuta po jednom zadatku. Kandidat odgovara na pitanja uz moguće korištenje zakona i drugih propisa objavljenih u službenim glasilima, ali bez korištenja gotovih izrađenih odgovora bilo koje vrste.

Prilikom pristupa računaru aplikant unosi svoje korisničko ime i šifru. Po završetku rada kandidati šalju svoj rad na printanje.

Kandidati su dužni na ispit doći na vrijeme, u zakazanom terminu. Na poziv sekretara komisije kandidati su dužni ući u prostoriju u kojoj se ispit održava i identificirati se dokumentom iz kojeg se jasno može utvrditi identitet kandidata.



Za vrijeme polaganja javnog i stručnog ispita kandidatima koji polažu navedene ispite naročito se zabranjuje sljedeće:

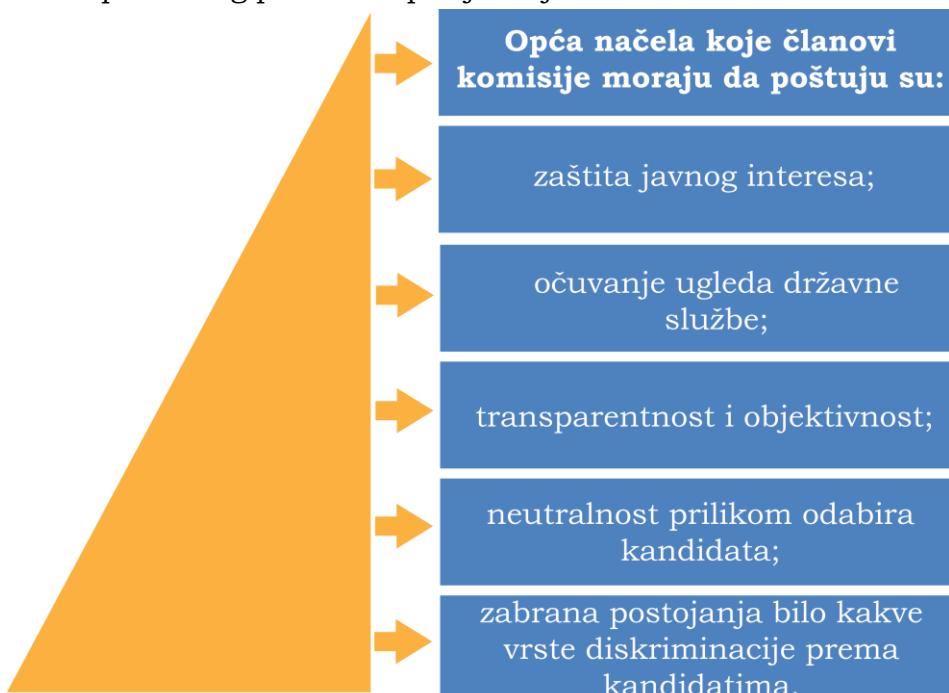
- glasan razgovor s drugim kandidatima i neprimjereni komentari bilo koje vrste u odnosu na druge kandidate, predstavnike Agencije, institucije, odnosno članove komisije;
- korištenje elektronskih, tehničkih i drugih pomagala pomoću kojih se može vršiti prijenos informacija (mobilni, USB-stikovi i sl.);
- korištenje elektronske pošte, odnosno Interneta;
- igranje kompjuterskih igara;
- korištenje drugih programa osim programa koji je potreban za polaganje ispita;
- izlazak sa ispita prije završetka ispita bez odobrenja predstavnika Agencije, institucije ili komisije;
- napuštanje službenih prostorija nakon okončanog ispita kada kandidat ne predla ili ne potpiše rad, nepotpisivanje identifikacijske liste, odnosno naznake da kandidat nije predao rad, ili da ga ne želi potpisati;
- korištenje bilo kakve literature na javnom ispitu;
- korištenje nedozvoljene literature na stručnom ispitu.

2.17. Obuka članova komisije za izbor s ciljem izbjegavanja subjektivnih ograničenja u procjeni kandidata

Članovi komisije za izbor kandidata u državnu službu prvenstveno moraju da ispunjavaju opće i posebne uvjete i kriterije za obavljanje te funkcije. Smatra se da je član komisije lice koje posjeduje visok nivo znanja, kompetencija, stručnosti, iskustva i profesionalizma.

S tim u vezi, pored postojanja ovih kvalifikacija koje su definirane u prethodnim poglavljima, potrebno je da članovi komisije prate određeni skup pravila ponašanja prilikom provođenja procesa selekcije najboljeg kandidata za mjesto državnog službenika. Cilj takvih pravila je prvenstveno zaštita javnog i pravnog interesa, poštivanje vladavine prava, jačanje i zaštita načela državne službe, te ono što je najbitnije, poštivanje i zaštita provođenja objektivnog i transparentnog procesa zapošljavanja u državnu službu.

79

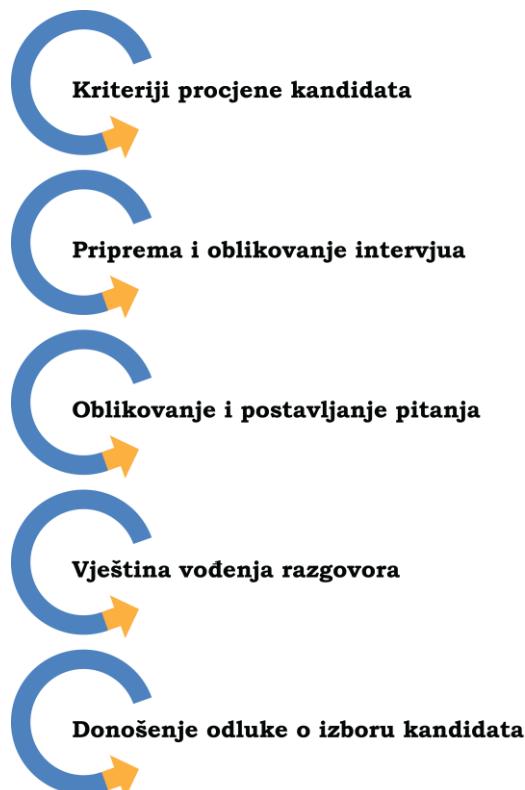


Da bi se mogla provoditi selekcijska procedura koja može dati najbolje rezultate prilikom objektivnog odabira najbolje rangiranog kandidata, potrebno je, pored stručnog znanja u pojedinim oblastima i radnog iskustva na određenim radnim pozicijama, utvrditi i posebne uvjete za izbor kandidata na listu eksperata koji će se odnositi na specifična znanja i kompetencije neophodne za provođenje konkursnih procedura. Može se razmotriti i uvođenje intervjuja kao finalne faze izbora kandidata za listu eksperata, kako bi se stekao uvid u komunikacijske sposobnosti kandidata, kao i njegove sposobnosti da vodi razgovor i postavlja pitanja (npr. igra uloga – simulacija vođenja testiranja i intervjuja sa kandidatima za ulazak u državnu službu).

Za potrebe funkcionalnog i efikasnog provođenja konkursnih procedura potrebno je da članovi komisije upoznaju proces planiranja, pripremanja i izvođenja selekcijskog intervjuja, da nauče kako utvrditi željeni profil kandidata, da unaprijede vještina vođenja intervjuja, da nauče kreirati i provesti bhevioralni intervju, da povećaju kapacitet primjećivanja minimalnih neverbalnih znakova radi smanjenja subjektivne procjene kandidata, da nauče organizirati i interpretirati prikupljene podatke.

80

Svi kandidati za članove konkursnih komisija trebali bi pohađati određenu obuku (e-learning, webinar, seminar) koju bi provodile agencije na svim nivoima državne uprave na kojoj bi stekli neophodna znanja i kompetencije potrebne za provođenje objektivnog, jednakog i efektivnog procesa izbora kandidata u državnu službu.



2.18. Okvir za evaluaciju procesa zapošljavanja

Da bi se izvršila evaluacija (interpretacija), potrebno je uspostaviti sistem monitoringa, odnosno sistemski i kontinuirano prikupljati relevantne informacije (od izvora verifikacije) o objektivno provjerljivim pokazateljima za evaluaciju sistema zapošljavanja i izvršiti njihovu analizu, kako bi dobili odgovor na pitanje: „Da li se krećemo u pravcu očekivanih rezultata i realizacije utvrđenih specifičnih ciljeva i u kojem obimu su preduzete efikasne i efektivne mjere neophodne za ostvarenje ukupnog cilja?“ Svi organi/institucije uprave na svim upravnim nivoima u BiH, kao i drugi akteri procesa zapošljavanja treba da učestvuju u procesu monitoringa i evaluacije, kako bi se došlo do ujednačavanja pojednostavljenog i unaprijeđenog sistema zapošljavanja na svim upravnim nivoima BiH.

Prilikom definiranja objektivno provjerljivih pokazatelja (dalje u tekstu: OPP) treba voditi računa da se putem njih može provjeriti ono što treba da se provjeri, da budu relevantni i primjenjivi, te da njihovo provjeravanje ne izaziva dodatne i neplanirane troškove, kao i da se mogu provjeravati u određenom vremenskom periodu. S obzirom na to da monitoring podrazumijeva prikupljanje podataka o OPP, neophodno je identificirati i izvore verifikacije (provjere), tj. dokumente i organe/institucije iz kojih i od kojih možemo dobiti potrebne informacije, ali i predvidjeti moguće rizike (R) koji su prateća pojava svake novine, kojom se na određeni način mijenja ustaljena praksa.

81

Sve prethodno navedeno moguće je sistematicno utvrditi matricom logičkog okvira koja predstavlja osnov za utvrđivanje odgovornosti svih aktera procesa zapošljavanja, prvenstveno u fazama regrutiranja i selekcije, na svakom upravnom nivou u BiH, pojedinačno, ali i osnov za utvrđivanje vremenskog okvira potrebnog za realizaciju utvrđenih specifičnih zadataka, a time i ukupnog cilja projekta, preuzimanjem određenih aktivnosti usmjerenih ka ispunjenju objektivno provjerljivih pokazatelja.

Da bi se mogla izvršiti evaluacija efikasnosti sistema zapošljavanja, prvenstveno faze regrutiranja i selekcije, potrebno je uspostaviti redovno izvještavanje (podnošenje monitoring-izvještaja) o realizaciji utvrđenih OPP, a od svakog organa/institucije određenog odgovornim putem matrice odgovornosti, odnosno putem monitoring-izvještaja koji je potrebno učiniti dostupnim svakom organu/instituciji koji bude obavezan da ga podnese nadležnom organu.

S ciljem pojednostavljenja i kontinuiranog unapređenja postojećeg procesa zapošljavanja na svakom od četiri upravna nivoa u BiH, s jedne strane, a da bi se istovremeno, s druge strane, mogli objektivno sagledati rezultati koji su postignuti realizacijom specifičnih zadataka, odnosno OPP, od svakog pojedinačnog aktera procesa zapošljavanja, neophodno je provesti i proces ex-post evaluacije i utvrditi stepen unaprijedenosti procesa regrutiranja i selekcije. Riječ je o procesu koji će nam, ukoliko ga odgovorni subjekti budu kvalitetno proveli, dati odgovor na pitanje na kom nivou je proces zapošljavanja koji se trenutno primjenjuje, te da li je neophodna njegova revizija. Redovno izvještavanje, evaluacija i evidentiranje će predstavljati bazu znanja o procesu zapošljavanja i dobru praksu dokumentiranja procesa radi povećanja transparentnosti i mogućnosti trajnog napredovanja.

Poglavlje 3.

ORIJENTACIJA I SOCIJALIZACIJA NOVOZaposlenih

3.1. Faze uvođenja u posao novozaposlenih

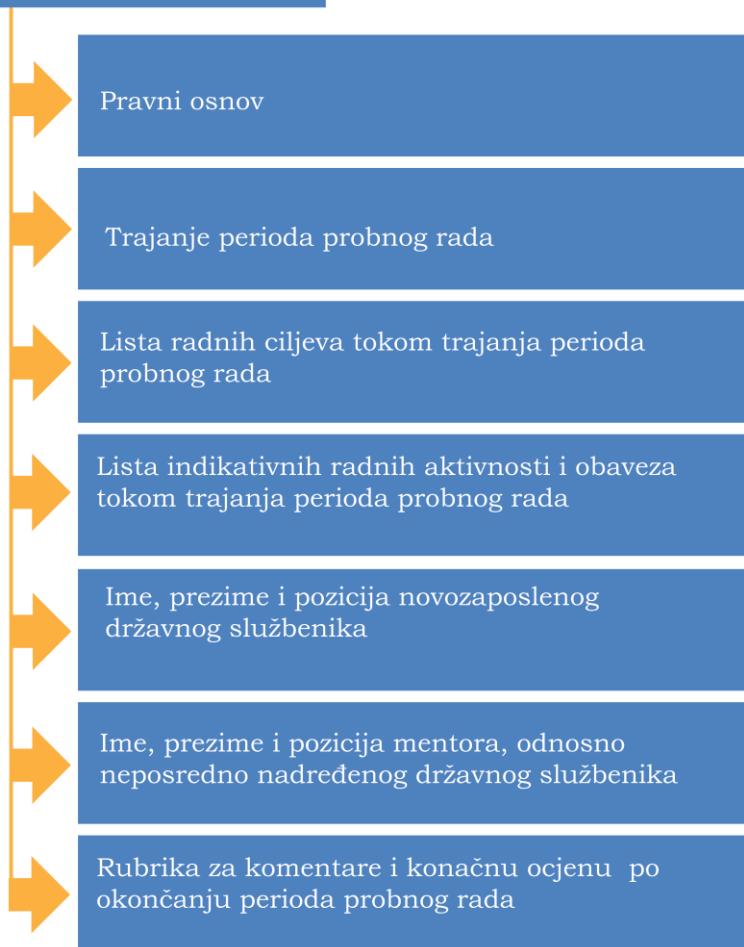
Prilikom preuzimanja dužnosti državnog službenika definirane su faze njegovog uvođenja u posao, odnosno njegove orijentacije i socijalizacije na novom radnom mjestu. Da bi se osigurali svi društveni, tehnički i materijalni aspekti ovog procesa, definirani su koraci kojim će se novozaposleni državni službenik kretati kako bi uspješno okončao period probnog rada.

-  *Prijava novozaposlenog u kadrovsu službu organa uprave u kojoj predaje sve neophodne dokumente, upisuje se u matičnu knjigu organa uprave i polaže zakletvu za preuzimanje dužnosti državnog službenika.*
-  *Detaljno upoznavanje novozaposlenog državnog službenika sa unutrašnjom organizacijom i sistematizacijom radnih mesta u organu uprave.*
-  *Novozaposlenom državnom službeniku se predaju svi relevantni zakonski i podzakonski propisi, uključujući kodeks o ponašanju državnih službenika i propusnicu u zgradu organa uprave (gdje postoji).*
-  *Upoznavanje novozaposlenog državnog službenika sa neposredno nadređenim državnim službenikom koji će biti mentor novozaposlenom za vrijeme trajanja perioda probnog rada.*
-  *Mentor organizira sastanak i upoznaje novozaposlenog državnog službenika sa rukovodiocem organa uprave.*
-  *Mentor sastavlja plan i program radnih aktivnosti, zadataka i ciljeva koje novozaposleni državni službenik treba da ispunji za vrijeme trajanja perioda probnog rada.*
-  *Mentor sastavlja plan i program obuka koje on smatra neophodnim za stručno usavršavanje i obuku novozaposlenog državnog službenika.*
-  *Ocjena rada novozaposlenog državnog službenika po okončanju perioda probnog rada.*

U okviru ovih faza, mentor, odnosno neposredno nadređeni državni službenik, dužan je sačiniti individualni plan i program za novozaposlenog državnog službenika, kako bi mu odredio radne ciljeve i zadatke koje će obavljati u toku perioda probnog rada.

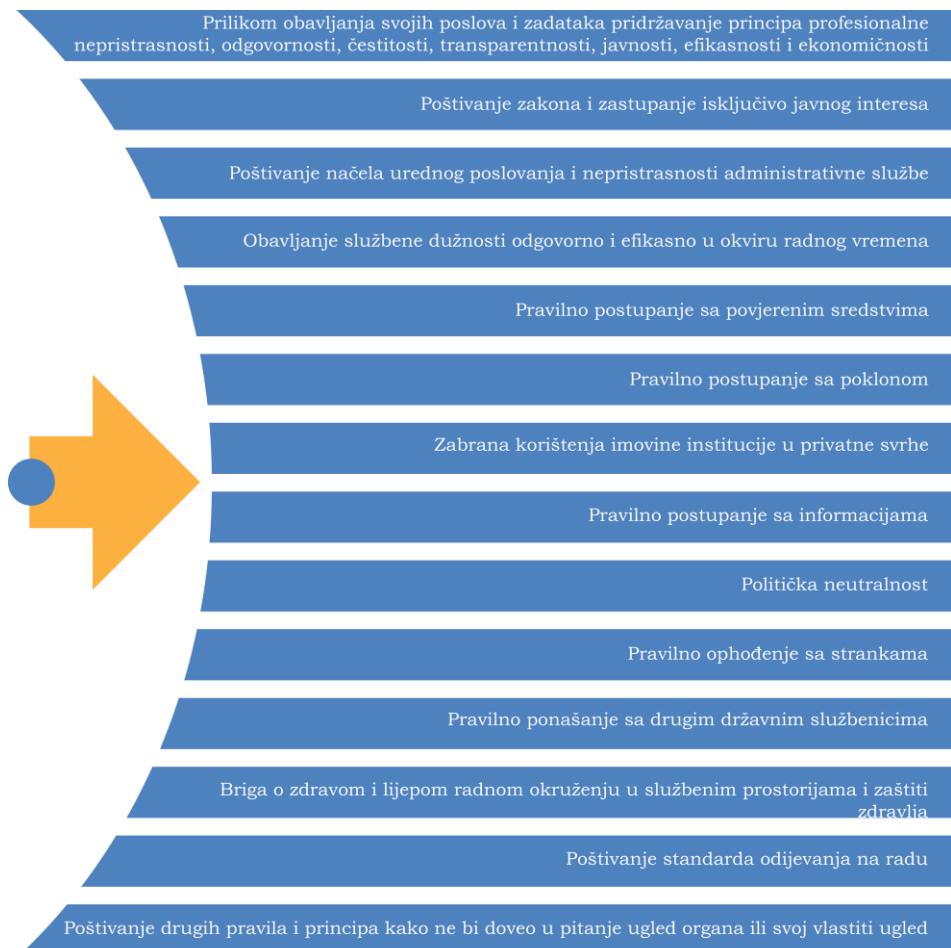
Individualni plan i program obavezno moraju da sadrže sljedeće elemente:

Sadržaj individualnog plana i programa za praćenje probnog rada državnog službenika



3.2. Usvajanje ponašanja prikladnog za radno mjesto i prilagođavanje normama i vrijednostima organizacije

Svaki državni službenik tokom obavljanja svoje službeničke dužnosti dužan je da osigura poštivanje i primjenu principa zakonitosti, transparentnosti i javnosti, odgovornosti, efikasnosti i ekonomičnosti, profesionalnosti i nepristrasnosti. S tim u vezi, svaki državni službenik je dužan da se pridržava određenih pravila ponašanja u skladu sa normama i vrijednostima organa uprave u kojem radi.



3.3. Okvir uvođenja formalnog programa orijentacije

Na svim nivoima vlasti u BiH postoji prostor u okviru kojeg se može institucionalizirati program orijentacije i socijalizacije za novozaposlene državne službenike. Zajedno sa smjernicama za kvalitetnije izvođenje aktivnosti orijentacije i socijalizacije, ovo pitanje se jednostavno može regulirati donošenjem podzakonskog akta koji će sadržavati uputstvo za novozaposlene u državnoj službi/javnoj upravi.

Podzakonski akt/i može sadržavati sljedeća poglavlja:

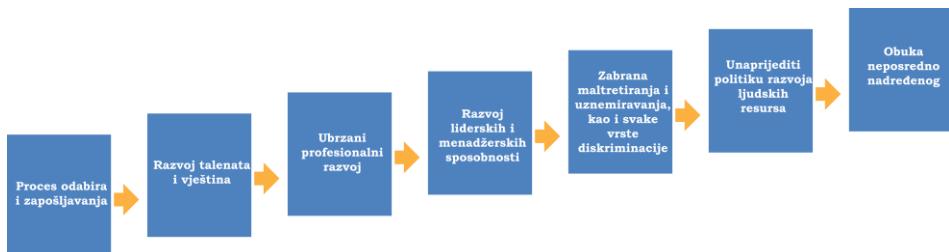
1. Aktivnosti orijentacije prilikom stupanja na dužnost novozaposlenog državnog službenika zajedno sa obaveznim obukama i edukacijama za vrijeme trajanja perioda probnog rada;
2. Okvirni plan i program za novozaposlene državne službenike-Aktivnosti socijalizacije: Sadržaj i forma okvirnog plana i programa za novozaposlene državne službenike za postizanje radnih ciljeva;
3. Ostale aktivnosti socijalizacije, te efikasnija inkluzija novozaposlenih državnih službenika;
4. Ocjena novozaposlenih državnih službenika.

3.4. Smjernice mentorima za kvalitetnije izvođenje aktivnosti orijentacije i socijalizacije

Smjernice za kvalitetnije izvođenje aktivnosti orijentacije i socijalizacije novozaposlenih u državnoj službi/javnoj upravi, svakako, mogu pomoći kako novozaposlenom prilikom stupanja na radno mjesto, tako i njegovom neposredno nadređenom da

shvati u kakvom se procesu nalazi zajedno sa svojim ostalim kolegama u određenom organu.

Smjernice se mogu podijeliti na sljedeće segmente:



| | |
|--|---|
| Proces odabira i zapošljavanja | <ul style="list-style-type: none"> - Pružiti podršku prilikom primjene najboljih praksi zapošljavanja; - Održavati principe odabira i zapošljavanja prema zaslugama; |
| Stručno usavršavanje | <ul style="list-style-type: none"> - Uspostaviti i održavati sveobuhvatan plan i program stručnog usavršavanja i razvoja vještina za sve profile novozaposlenih državnih službenika; |
| Profesionalni razvoj | <ul style="list-style-type: none"> - Omogućiti profesionalni razvoj novozaposlenom državnom službeniku; |
| Plan rada u probnom periodu | <ul style="list-style-type: none"> - Definirati opći plan i program na osnovu kojeg neposredno nadređeni, odnosno supervisori određuju pojedinačni plan za novozaposlenog u okviru kojeg mu se određuju radni ciljevi za vrijeme trajanja perioda probnog rada; |
| Zabrana maltretiranja i uznemiravanja, kao i svake vrste diskriminacije | <ul style="list-style-type: none"> - Jačati međusobne odnose saradnje i komunikacije između državnih službenika; - Osigurati da svi zaposleni zajednički učestvuju na timskim sastancima i događajima; - Prijaviti diskriminaciju i maltretiranje; |
| Unaprijediti politiku razvoja ljudskih potencijala | <ul style="list-style-type: none"> - Sajetnici za ljudske resurse moraju biti najbitnija spona između organa i novozaposlenog državnog službenika; |

Smjernice za kvalitetnije izvođenje aktivnosti orijentacije i socijalizacije novozaposlenih u organima javne uprave mogu biti sadržane u jednom dokumentu koji bi pripremile agencije za državnu službu na svim nivoima vlasti u Bosni i Hercegovini u vidu podzakonskog akta kojim bi se regulirala sva pitanja u vezi sa

aktivnostima orijentacije i socijalizacije za novozaposlenog državnog službenika.

Smjernicama agencije za državnu službu daju se preporuke ponašanja i obavljanja aktivnosti prvenstveno organima javne uprave, zatim, kadrovskoj službi tog organa sa naglaskom na državnom službeniku za ljudske resurse, zatim, neposredno nadređenom, odnosno mentoru i, na kraju, novozaposlenom.

Na ovaj način svi relevantni akteri ovog procesa bivaju uključeni, što rezultira jednostavnijom inkluzijom novozaposlenog u novu radnu sredinu.

ZAKLJUČAK

Priprema i izrada Priručnika za upravljanje procesom zapošljavanja u državnoj službi Bosne i Hercegovine imale su nekoliko ciljeva:

- Praktična primjenjivost projektnih zamisli i preporuka u praksi regrutiranja i selekcije državnih službenika na svim upravnim nivoima u Bosni i Hercegovini;
- Preporuke za uvođenje novih ili izmjenu postojećih praksi u svim obuhvaćenim fazama procedure selekcije i zapošljavanja zasnivaju se na dobroj praksi i predstavljaju osnovu za pojednostavljenje i unapređenje aktivnosti privlačenja i selekcije kandidata u državnu službu koje će donijeti vidljiv napredak u ovoj oblasti upravljanja ljudskim potencijalima;
- Aktivnosti procedure zapošljavanja državnih službenika omogućuju primjenu principa meritornosti i jednakog tretmana u svim fazama procedure;
- Zakonodavni okvir detaljno opisuje sve faze procedure i predstavlja dobar osnov za transparentno i meritorno odlučivanje u procesu zapošljavanja, a predložene dopune mogu dodatno unaprijediti faze procedure.

Aneks 1. Okvir kompetencija sa definicijama i primjerima pitanja za provjeru u proceduri selekcije

| Kompetencija | Primjer pitanja intervjeta za provjeru kompetencija |
|--|--|
| 1.0. PROFESIONALNI RAZVOJ I INTEGRITET Kontinuirano stjecanje i primjena potrebnih znanja, vještina i ponašanja kako bi se dosegao visok nivo radne uspješnosti, uključujući sposobnost prenošenja znanja i iskustva drugima. | Kako se informirate o faktorima koji utječu na vaše područje stručnosti? |
| 1.1. Kontinuirano stjecanje znanja i vještina potrebnih za obavljanje posla Osigurava posjedovanje znanja i vještina neophodnih za dato radno mjesto, preduzima korake kako bi ustanovio/la da li su prisutni nedostaci, odnosno potrebne promjene, otklanja i prevaziđa nedostatke i vrši | Recite nešto o situaciji kada ste shvatili da nemate znanje ili vještinsku da obavite dio svog posla. Šta ste tada preduzeli? Recite kada ste neočekivano nešto naučili. Šta se od tada pokazalo korisnim? Kako se informirate o faktorima koji utječu na vaše područje stručnosti? Kako se informirate o razvoju vašeg područja rada? Navedite posljednju priliku kada ste to uradili i postignuće o kojem se radilo. Na koji je način poboljšalo vaše usluge klijentu (-ima)? Kako se informirate o važećoj legislativi, kako utječe na instituciju i naročito na vaš posao? |

| | | |
|-------------|--|---|
| | neophodne promjene. | |
| 1.2. | Posvećenost ličnom i profesionalnom razvoju Preuzima odgovornost za lični i profesionalni razvoj, iskazuje motivaciju i posvećenost učenju i ličnom usavršavanju. | Koje ste korake preduzeli u prošloj godini da se lično ili profesionalno izgradite? Navedite šta ste preduzeli. |
| 1.3. | Dijeljenje stečenog znanja Dijeli stečeno znanje i informacije sa drugima kako bi ih mogli usvojiti. | Kada ste posljednji put podijelili neke nove informacije ili naučeno sa nekim od svojih kolega? Objasnite kako ste to uradili. Dajte primjer kada vam se neko obratio za pomoć ili savjet. Zašto su trebali vašu podršku? Šta ste uradili? Recite kako vi doprinosite razvoju drugih. Recite nešto o situaciji kada ste morali raditi sa nekim manje iskusnim od vas. |
| 1.4. | Integritet Pridobija povjerenje i poštovanje dosljednim ponašanjem sa visokim sistemom vrijednosti. Pridržava se Kodeksa ponašanja državnih službenika i suprotstavlja se kršenju njegovih | Kako pridobijate povjerenje i poštovanje drugih? Navedite specifičan primjer. Opisite situaciju kada ste se morali suočiti sa ljutitim klijentom. Ispričajte nam o prilici u kojoj ste pokazali integritet i profesionalizam. Recite nam nešto o situaciji kada vas je neko pitao nešto čemu ste prigovorili. Kako ste se ponijeli u takvoj situaciji? |

| | |
|--|--|
| | <p>pravila od drugih zaposlenih.</p> <p>Da li se od vas ikada tražilo da uradite nešto nezakonito, nemoralno ili protivno vašim principima? Šta ste uradili?</p> <p>Kada ste morali lagati da bi ostvarili svoje ciljeve? Zašto ste to uradili? Kako mislite da ste mogli ostvariti isti cilj na drugi način?</p> <p>Navedite nam primjer kada ste morali naporno raditi da biste izgradili dobar odnos sa drugima (npr. kolegama /klijentima).</p> <p>Ispričajte nam o situaciji kada ste shvatili da je vaš kolega kršio pravila vaše organizacije. Šta ste uradili?</p> <p>Da li su vam ikada tražili da uradite nešto nezakonito, nemoralno ili protivno vašim principima? Šta ste uradili?</p> <p>Ispričajte nam o situaciji kada ste morali podsjetiti kolegu na značenje riječi „integritet“.</p> |
|--|--|

| Kompetencija | Primjer pitanja intervjeta za provjeru kompetencija |
|---|---|
| 2.0. INICIJATIVA, PROMJENE, RJEŠAVANJE PROBLEMA <p>Sposobnost proaktivnog djelovanja i pozitivnog, kreativnog i konstruktivnog reagiranja na promjene i nove zahtjeve.</p> | |

| | | |
|-------------|--|---|
| | | |
| 2.1. | Preduzimanje inicijative Preduzima inicijativu u djelokrugu poslova koje obavlja. | Navedite primjer situacije kada ste morali donijeti odluku bez ulaznih informacija ključnih osoba, znajući da će o vama donijeti mišljenje na osnovu te odluke (npr. kada je nadređeni nedostupan). Kada ste odstupili od uspostavljenog pravila kako biste ispunili svoj cilj? Za koju odluku smatrate da ste sposobni donijeti sami, a za koju trebate podršku prepostavljenog? Kada ste prešli granicu svojih ovlaštenja pri donošenju odluke? |
| 2.2. | Inovativnost Predlaže i razvija nove ideje kojima iznalazi rješenja za izazove koji se pojavljuju u radu; podstiče nove ideje i inovacije; otvoren/a je za promjene. | Ispričajte nam o situaciji kada ste vjerovali u svoj tim da će pronaći novi pristup za rješenje starog problema. Kako ste upravljali procesom? Ispričajte nam kada ste morali da uvjerite iskusnjeg kolegu da je promjena neophodna. Zašto ste mislili da je vaš novi pristup primjereniji? Koji je najsloženiji problem koji ste morali riješiti u posljednjih 12 mjeseci? Šta ga je činilo složenim? Kojim postupcima ste riješili problem? Koga ste još uključili? Koje ideje ste uočili kojima biste unaprijedili svoj način rada? Kako su provedene? Navedite nam primjer kada ste pokrenuli značajnu promjenu. Koji je bio katalizator promjene? Kako ste upravljali utjecajem na ljudi? Kako ste komunicirali promjene? Opisite situaciju kada ste osmislili rješenje problema. |

| | | |
|------|--|--|
| | | <p>Koje metode usvajate da biste pobudili nove ideje kod drugih?</p> <p>Dajte nam primjer kada ste promijenili radnu praksu s ciljem bolje učinkovitosti. Kako ste znali da je poboljšanje neophodno? Koje korake ste preduzeli?</p> <p>Opišite nam kada ste imali priliku razviti i provesti novi pristup organizacionoj praksi ili procesima. Šta ste sve istražili da biste se informirali o svom pristupu? Do kojih opcija ste došli? Do koje mјere ste bili u mogućnosti realizirati promjenu?</p> <p>Koje ste ideje uočili za poboljšanje načina vašeg rada? Kako su provedene? Kako ste osigurali da imate odgovarajuće znanje i vještine? Kakav je bio ishod?</p> <p>Objasnите kako ste objasnili promjene proizvoda/procesa/usluga u vašem timu/odjelu.</p> |
| 2.3 | Kreativnost Pronalazi kreativne načine sagledavanja situacije i preispituje konvencionalne pristupe. | <p>Ispričajte nam o projektu ili situaciji kada ste smatrali da konvencionalan pristup ne bi bio prikladan. Kako ste došli do novog pristupa i kako ste njime upravljali? S kojim izazovima ste se suočili i kako ste im pristupili?</p> <p>Dajte nam primjer kada ste predložili nov/različit pristup problemu/situaciji. Šta ste predložili? Koje ideje su provedene u praksi? Kakav je bio ishod?</p> |
| 2.4. | Sposobnost rješavanja problema Ne zaustavlja se na iznošenju | <p>Kakve ideje ste razvili i proveli koje su dugoročno utjecale na razvoj vaše funkcije? Koji su bili izazovi? Kakav je bio utjecaj na vaš rad na toj funkciji? Kako ste ocijenili dugoročnu efikasnost promjena? Koji je bio najsloženiji problem koji ste morali riješiti u posljednjih 12 mjeseci?</p> |

| | | |
|-------------|--|---|
| | problema, već predlaže rješenja. | Šta ga je činilo složenim? Kojim postupcima ste riješili problem? Koga ste još uključili? |
| 2.5. | Sposobnost rješavanja teških ili složenih izazova Rješava teške ili složene izazove. | Kada je, po vašem mišljenju, opravданo ići protivno prihvaćenim principima ili pravilima? Navedite nam primjer kada ste pokrenuli značajnu promjenu. Koji je bio katalizator promjene? Kako ste upravljali utjecajem promjene na ljudе? Kako ste komunicirali promjene? Opišite situaciju kada ste osmislili rješenje problema. Recite nam koji je posebno težak dio posla s kojim ste se suočili. Kako ste mu pristupili? |
| 2.6. | Pomaganje drugima u prihvaćanju promjena Pomaže drugima da razumiju promjene i da u njima učestvuju. | Recite nam kada ste morali da uvjerite iskusnijeg kolegu da je promjena neophodna. Zašto ste mislili da je vaš novi pristup primjereniji? Dajte nam primjer situacije kada ste pokrenuli značajnu promjenu. Kako ste upravljali utjecajem promjene na ljudе? Kako ste komunicirali promjene? Recite nam kako ste se prilagodili operativnim promjenama u radu vaše službe? |

| Kompetencija | Primjer pitanja intervjeta za provjeru kompetencija |
|---|--|
| 3.0. TIMSKI RAD Sposobnost rada u timovima i grupama, saradnje sa članovima | Recite nam kada ste posljednji put radili kao dio tima - šta ste uradili? Kako osiguravate da je svakom članu tima dozvoljeno da učestvuje? |

| | |
|--|---|
| tima i doprinosa radu aktivnim učešćem s ciljem postizanja zajedničkih ciljeva. | |
| 3.1. Izgradnja konstruktivnih radnih odnosa sa kolegama Gradi konstruktivne međuljudske odnose zasnovane na saradnji, prihvatanju i poštovanju drugih. | <p>Recite nam kako ste gradili efikasan radni odnos sa kolegom ili timom. Kako su vaši postupci djelovali na uspjeh tima? Kako ste znali?</p> <p>Kako gradite odnose sa ostalim članovima u vašem timu?</p> <p>Navedite nam primjer kada ste morali naporno raditi na izgradnji dobrog odnosa (npr. sa kolegama /klijentima).</p> |
| 3.2. Podsticanje timskog rada Podstiče saradnju i predanost radu unutar timova u svrhu postizanja ciljeva i rezultata. | <p>Kako ste podsticali ostale članove tima da sarađuju?</p> <p>Navedite nam primjer kada ste pridonijeli poboljšanju rada vašeg tima. Kakvo poboljšanje ste primijetili? Kako je to poboljšalo timsku efikasnost?</p> <p>Kako osiguravate da je svakom članu tima dozvoljeno da učestvuje?</p> |
| 3.3. Pomaganje drugima rješavanju konfliktnih situacija Pomaže drugima kako bi razriješili složene ili osjetljive nesuglasice ili konflikte. | <p>Opišite situaciju kada ste morali da pridobijete nekoga neodlučnog ili nezainteresiranog.</p> <p>Dajte nam primjer kada ste radili u disfunkcionalnom timu. Šta u njemu nije funkcioniralo i kako ste to pokušali promijeniti?</p> <p>Navedite priliku u kojoj ste morali razriješiti konflikt u svom timu. Šta ste uradili da pomognete u rješavanju situacije?</p> |

| | | |
|-------------|--|---|
| | | <p>Kako uključujete u tim kolege s kojima je teško raditi? Navedite primjer kada ste to trebali da uradite.</p> <p>Navedite primjer situacije sa „teškim“ ljudima u svom timu koju ste morali riješiti.</p> <p>Navedite nam priliku u kojoj ste shvatili koliko je teško druge pridobiti za vrlo važan prijedlog. Kako ste postupili?</p> <p>Opišite situaciju kada vas je kolega iznevjerio. Kako ste ragirali?</p> |
| 3.4. | Uvažavanje drugačijih stavova i opredjeljenja Poštuje različite stavove i prihvata različite kulture i opredjeljenja. | Na koji način osiguravate da je svakom članu tima dozvoljeno da učestvuje? |
| 3.5. | Sposobnost timskog rada sa grupama zaposlenih iz drugih organizacionih jedinica (unutar i izvan organa državne službe) Gradi i održava konstruktivne i produktivne odnose sa drugim timovima i njihovim članovima. | <p>Navedite nam primjer u kome ste identificirali priliku za poboljšanje usluge/postupka ostvarivanjem saradnje sa drugim timom. Na koji način ste to prepoznali kao priliku? Kakva je bila vaša uloga u razvoju funkcionalnog partnerstva i saradnje?</p> <p>Navedite nam primjer u kome ste pokrenuli razvoj saradnje sa vanjskim partnerima u kreiranju strategija za poboljšanje usluga koje pružate?</p> <p>Dajte nam primjer u kome ste vodili tim u radu na velikom projektu. Kako ste izvan vašeg neposrednog tima stekli podršku za tu aktivnost? Na koji način ste osigurali da vaši ljudi budu posvećeni poslu i motivirani?</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | | Opišite situaciju u kojoj ste morali angažirati pomoć drugog odjeljenja ili grupe zaposlenih kako biste završili dio posla? |
|--|--|---|

| Kompetencija | Primjer pitanja intervjeta za provjeru kompetencija |
|---|---|
| 4.0. KOMUNIKACIJA Sposobnost djelotvornog komuniciranja, usmenim i pisanim putem, sa rukovodiocima, kolegama, strankama i građanima, kao i jasnog, tačnog i pravovremenog prenošenja informacija relevantnim pojedincima i grupama. | <p>Opišite nam primjer u kome su vaše vještine komunikacije imale utjecaj na datu situaciju?</p> <p>Koja je najgora situacija u kojoj ste bili u odnosu na komunikaciju?</p> <p>Opišite nam situaciju u kojoj niste uspjeli komunicirati na odgovarajući način.</p> <p>Navedite nam primjer naročito složene poruke koju ste morali prenijeti pojedincu ili grupi. Šta ste preduzeli da budete sigurni da je poruka jasna? Kako ste osigurali da vaša poruka bude razumljiva?</p> |
| 4.1. Taktičnost Ima strpljenje, dobro prosuđuje u komunikaciji i učitivo se ponaša u svim oblicima interakcije. | <p>Molimo da opišete situaciju u kojoj ste bili taktični. Možete li opisati situaciju u kojoj ste bili diplomatski?</p> |
| 4.2. Jasno prenošenje ideja, činjenica i instrukcija Prenosi ideje, činjenice i upute, u usmenoj ili pisanoj formi, na jasan | <p>Opišite situaciju u kojoj ste kolegi ili klijentu morali objasniti složenu materiju. Na kakve probleme ste naišli i kako ste postupili?</p> <p>Kako ste komunicirali u pisanoj formi? Molimo da navedete primjere. Zašto</p> |

| | | |
|-------------|--|--|
| | način i jezikom koji će osobe kojima se obraća najbolje razumjeti. | mislite da ste dobri u pismenom izražavanju? Koja je, po vašem mišljenju, razlika između pisanja izvještaja i pripreme usmene prezentacije? |
| 4.3. | Aktivno slušanje Posvećuje pažnju, shvata i uči iz onog što drugi govore. | Dajte nam primjer u kome se vaša vještina slušanja pokazala ključnom za ishod. Recite nam nešto o tome kada je od vas zatraženo da date sažetak kompleksne materije. |
| 4.4. | Podsticanje drugih na davanje povratnih informacija Podstiče druge da daju povratne informacije i daje povratne informacije drugima. | Opišite situaciju u kojoj ste zatražili povratne informacije od klijenata (internih ili eksternih). Zašto ste zatražili povratne informacije? Kako ste došli do informacija? Kako ste ih iskoristili da biste unaprijedili službu? Opišite situaciju u kojoj ste se morali prilagoditi velikoj promjeni. Zašto je to bilo važno? Kako ste se prilagodili? Kako ste iskoristili povratne informacije da poboljšate svoj rad? |
| 4.5. | Prilagođavanje stila komunikacije okruženju Prilagodava pristup i stil komunikacije potrebama i prioritetima sagovornika kojima se obraća. | Objasnite na koji način mijenjate pristup komunikaciji u zavisnosti od slušalaca kojima se obraćate. Opišite nam situaciju u kojoj se niste složili ili ste se prepirali sa pretpostavljenim. Kako ste postupili? Opišite priliku u kojoj ste morali prilagoditi svoj pristup kako biste postigli dogovor. Da li ste ikada morali modificirati svoj lični stil kako biste postigli rezultate sa „teškom“ grupom ili pojedincem? Recite nam kako ste to uradili? |
| 4.6. | Djelotvorno učestvovanje na sastancima Održava i/ili učestvuje u | Kako se pripremate za važan sastanak? |

| | | |
|--|--|--|
| | sastancima i grupnim izlaganjima na efikasan i strukturiran način. | |
|--|--|--|

| Kompetencija | Primjer pitanja intervjeta za provjeru kompetencija |
|--|--|
| 5.0. LIČNA DJELOTVORNOST I USMJERENOST KA REZULTATU <p>Dosljedno postizanje rezultata na visokom nivou. Postizanje rezultata i kontinuirano poboljšavanje kvaliteta usluga građanima, strankama i drugim organima uprave.</p> | <p>Opišite nam situaciju kada ste morali da odgovorite zahtjevnim potrebama klijenta.</p> <p>Navedite nam primjer u kome ste smatrali da je neophodno promijeniti način postupanja kako bi se zadovoljile potrebe klijenta.</p> |
| 5.1. Fokusiranje na rezultate i očekivane ishode <p>Fokusira se na rezultate i željene ishode, te najbolje načine kako ih postići. Postiže zadovoljavajuće rezultate na vrijeme i uz minimalan nadzor.</p> | <p>Kada ste morali da odstupite od ustaljenih pravila da biste postigli svoj cilj?</p> <p>Opišite projekt ili situaciju u kojoj ste projekt završili do kraja uprkos snažnoj opoziciji?</p> <p>Opišite priliku u kojoj ste morali završiti važan projekt na vrijeme i u okviru budžeta. Koji su bili ciljevi? Kroz koje ključne faze ste prolazili? Kako ste pridobili ljude? Kakve poteškoće ste morali prevazići?</p> <p>Na kakve prepreke nailazite i kako ih prevazilazite da biste ostvarili ciljeve?</p> |

| | | |
|------|--|---|
| | | <p>Šta radite da ispunite ciljeve svoje radne jedinice?</p> <p>Ispričajte nam o izazovnom cilju koji ste sami postavili?</p> <p>Opišite projekt ili situaciju u kojoj ste projekt završili do kraja uprkos snažnoj opoziciji.</p> <p>Kako organizirate svoje dnevne poslove? Koje alate ili metode koristite? Kako se snalazite sa prekidima i promjenama svojih planova?</p> <p>Dajte nam primjer u kome ste postavili rok, a niste uspjeli da ga ispoštujete. Koje ste probleme predviđeli? Kakav ste plan imali za njih? Kakav je bio rezultat? Da li biste sljedeći put uradili nešto drugačije i šta?</p> <p>Recite nam o situaciji kada ste nešto morali uraditi po najvišim standardima u zadanom roku.</p> <p>Navedite primjer kada ste smatrali neophodnim da se promijeni postupak kako bi se zadovoljile potrebe klijenta.</p> <p>Opišite situaciju u kojoj niste ostvarili cilj/završili na vrijeme? Kakve su uobičajene prepreke sa kojima se susrećete i kako ih prevazilazite da biste postigli svoje ciljeve?</p> |
| 5.2. | Osiguranje zadovoljstva građana pruženim uslugama | <p>Opišite situaciju kada ste prevazišli očekivanja klijenta. Kako ste znali da ste prevazišli očekivanja? Šta ste postigli svojim postupkom?</p> |

| | | |
|------|---|---|
| | Ostvaruje i održava nivo zadovoljstva stranaka i građana pruženim uslugama tako što ispunjava i premašuje njihova očekivanja. | Opišite situaciju u kojoj ste morali da se pobrinete za nezadovoljnog klijenta. Kako je klijent reagirao na vaše postupke? Šta ste uradili da budete sigurni da se situacija neće ponoviti sa drugim klijentima? Navedite primjer kako ste pokrenuli poslovnu saradnju sa vanjskim partnerima da biste razvili strategije za poboljšanje svojih usluga. Opišite kako ste izgradili odnos sa ključnim klijentom. Opišite situaciju u kojoj ste bili zaista zadovoljni uslugom koju ste pružili klijentu. Ispričajte nam situaciju u kojoj je klijent dao primjedbu na uslugu koju ste pružili. |
| 5.3. | Obraćanje pažnje na detalje Obraća pažnju na detalje i ostvaruje rezultate sa visokim stepenom preciznosti. | Opišite primjer u kojem ste napravili grešku i radnje koje ste potom preduzelii. Navedite primjer vašeg rada gdje je preciznost bila ključna. Navedite primjer načina na koji provjeravate preciznost svog rada. Ispričajte nam o situaciji u kojoj ste smatrali neophodnim da se konsultirate sa ostalima zbog više detalja. |
| 5.4. | Efikasno djelotvorno upravljanje vremenom resursima Poboljšava produktivnost | i Navedite primjer da ste postavili rok, a niste ga uspjeli ispoštovati. Koje probleme ste predviđjeli? Kako ste ih isplanirali? Kakav je bio rezultat? i Kako trenutno osiguravate efektivno upravljanje resursima? |

| | | |
|------|--|---|
| | <p>upravljači vremenom, prioritetima i resursima kako bi postigao/la ciljeve i osigurao/la svršishodnu upotrebu budžetskih sredstava.</p> | <p>Kako razmatrate troškove u organizaciji? Koje ekološke faktore uzimate u obzir?</p> <p>Koje faktore treba da uzmete u obzir prilikom određivanja budžeta?</p> <p>Kako planirate svoje troškove?</p> <p>Kako se pridržavate budžeta?</p> <p>Možete li još nešto uraditi da biste poboljšali svoje finansijsko planiranje?</p> <p>Objasnite kako ste uveli promjene proizvoda/procesa/usluga svog tima/službe.</p> <p>Recite nešto o situaciji kada ste trebali razmotriti postojeća/konfliktna radna opterećenja prilikom planiranja poslova/događaja/projekata.</p> <p>Recite nam kako ste izvršili promjenu prioriteta zbog promjena u zahtjevima/strateškim potrebama.</p> <p>Kako na svom sadašnjem poslu upravljate vremenom i radnim opterećenjem da biste realizirali ciljeve?</p> |
| 5.5. | <p>Djelotvorno donošenje odluka</p> <p>Donosi pravovremene odluke utemeljene na činjenicama, ciljevima, ograničenjima i rizicima.</p> | <p>Koju značajnu odluku ste donijeli nedavno? Kako ste postupili?</p> <p>Koju odluku ste najduže odgađali? Zašto?</p> <p>Kada ste posljednji put odbili da donešete odluku? Ispričajte nam nešto o tome.</p> <p>Opišite situaciju u kojoj ste prebrzo donijeli odluku i pogriješili. Zašto ste donijeli takvu odluku?</p> |

| | | |
|-----|--|--|
| | | <p>Kakva ograničenja su vam nametnuta na sadašnjem poslu i kako se nosite s njima?</p> <p>Recite nam kako ste preuzeли odgovornost za donošenje ključne odluke.</p> <p>Koja je to bila odluka? Kako ste branili svoju odluku?</p> <p>Navedite primjer kada ste upravljali rizikom.</p> <p>Opišite situaciju u kojoj ste smatrali svrsishodnim da se posavjetujete sa drugima prije donošenja odluke.</p> <p>Navedite primjer kada ste morali opravdati odluku koju ste donijeli.</p> |
| 106 | 5.6. Analitičko razmišljanje <p>Primjenjuje analitičko razmišljanje razlažući situaciju na manje elemente, nastojeći postepeno utvrditi implikacije situacije.</p> <p>Sistematicno organizira dijelove problema, poredeći različite aspekte i uzročno-posljedične veze.</p> | <p>Navedite primjer kada ste morali sakupiti i analizirati kompleksne podatke radi informacija potrebnih za donošenje odluke. Kakav je bio vaš pristup analizi podataka? Koja ključna pitanja ste identificirali? Koliko ste bili uvjereni u donesenu odluku?</p> <p>Koje upravljačke podatke ili informacije prikupljate i pratite kako biste dobili informacije za buduće planove i/ili postupke? Kako koristite podatke?</p> <p>Opišite priliku u kojoj ste morali završiti kompleksan projekt na vrijeme i u okviru budžeta. Koji su bili ciljevi? Kroz koje ključne faze ste prošli? Kako ste pridobili ljude? Kakve poteškoće ste morali prevazići?</p> <p>Opišite kako ste rukovodili obimnim zadatkom.</p> |

| | | |
|-------------|---|---|
| | | Navedite primjer u kome ste trebali prikupiti i protumačiti informacije za određenu svrhu. |
| | | Ispričajte nam kako ste analizirali određene informacije i kako ste došli do zaključaka. |
| 5.7. | Zadržavanje pribranosti stresnim situacijama | Opišite situaciju u kojoj ste se morali pobrinuti za ljutitog klijenta. |
| | u | Opišite situaciju u kojoj se niste složili ili u kojoj ste se prepirali sa prepostavljenim. Kako ste postupili? |
| | ili | Opišite situaciju u kojoj je pritisak prijetio efikasnom obavljanju vašeg posla. |
| | u | Navedite primjer kada ste se osjećali pod pritiskom. |
| | ili | Opišite situaciju kada su tuđe upadice ometale vaš rad. |
| | | Opišite kako vas je kolega iznevjerio. Kako ste reagirali? |

| Kompetencija | Primjer pitanja intervjuza za provjeru kompetencija |
|---|--|
| 6.0. LIDERSKE VJEŠTINE Motivira druge da postižu visoke rezultate u radu na ostvarivanju ciljeva tima i organizacije. | Recite nam kako rukovodite svojim najboljim timom. Opišite nam situaciju u kojoj ste trebali navesti svoj tim da poboljša radni učinak. Kakvih problema je bilo i kako ste im pristupili? Recite nam primjer kada kao vođa niste bili onoliko uspješni koliko ste željeli. |

| | | |
|------|---|--|
| | | Navedite primjer kada ste vodili tim na značajnom projektu. Kako ste za taj zadatak dobili podršku izvan svog neposrednog tima? Kako ste osigurali da vaši ljudi budu posvećeni i motivirani na poslu? Kako ste mjerili uspješnost? |
| 6.1. | Sposobnost konkretiziranja strateških ciljeva u svakodnevne radne zadatke Povezuje viziju, vrijednosti, ciljeve i strategije sa svakodnevnim poslovima. | Opišite kako ste svom timu prenijeli viziju/ciljeve organizacije. Navedite primjer kako ste postupili kada je vaš tim bio zabrinut zbog neizvjesnosti/promjena. Recite kako se strategija vaše radne jedinice uklapa u ciljeve i vrijednosti organizacije. |
| 6.2. | Stvaranje pozitivnog radnog okruženja Stvara pozitivno radno okruženje u kojem su zaposleni motivirani da ulažu maksimalan trud. | Navedite primjer kada ste, koristeći svoje liderske vještine, rukovodili timom i poboljšali radni učinak. Kako ste pridobili tim? Kako ste postupili u komplikiranim situacijama koje su se pojavile u timu? Opišite promjenu kroz koju ste vodili svoj tim. Kako ste to postigli? |
| 6.3. | Vještine postavljanja ciljeva Postavlja jasne, svrsishodne, zahtjevne, ali istovremeno i ostvarljive, grupne ciljeve i očekivanja. | Opišite nam situaciju u kojoj ste se suočili sa nevoljkošću vašeg tima da prihvati smjer koji ste postavili. Navedite primjer kada ste vodili tim na značajnom projektu. Kako ste dobili podršku za tu aktivnost izvan vašeg tima? Kako ste osigurali da vaši ljudi budu motivirani i posvećeni poslu? Kako ste mjerili uspješnost? Recite nam kako ste odredili prioritete i aktivnosti tima. |

| | | |
|-------------|--|---|
| | | <p>Opišite primjer u kojem ste postavili ciljeve za pojedinca ili tim. Koje ciljeve ste postigli i kako? Kada se osvrnete unatrag, šta biste sada uradili drugačije?</p> <p>Recite kako osiguravate kvalitet vašeg rada i rada vaše jedinice.</p> <p>Kako postavljate ciljeve za svoj tim?</p> |
| 6.4. | Djelotvorno delegiranje Rukovodi zaposlenima tako da im delegira i povjerava određene zadatke i pomaže im u njihovom uspješnom obavljanju. | <p>Navedite primjer kako ste primijenili svoje liderske vještine u rukovođenju timom i poboljšanju radne učinkovitosti. Kako ste pridobili tim? Kako ste postupili u složenim situacijama koje su se pojavile u timu?</p> <p>Opišite projekt ili situaciju u kojoj ste trebali primijeniti drugačiji stil rukovođenja kako biste postigli cilj.</p> |
| 6.5. | Motivacija zaposlenih Redovno daje pozitivne i kritične povratne informacije članovima tima radi poboljšanja motivacije i radnog učinka. | <p>Opišite nam situaciju u kojoj ste morali navesti vaš tim da poboljša radni učinak. Koji su bili problemi i kako ste im pristupili?</p> <p>Navedite primjer u kojem ste trebali da reagirate na loše učinke rada. Kako ste pristupili problemu? Da li je bilo osjetljivih političkih/ličnih pitanja sa kojima ste morali da se suočite? Kakvi su bili rezultati? Kada se osvrnete na to, da li biste sada drugačije postupili?</p> <p>Da li ste ikada otkrili da vaše osoblje/tim ne zadovoljava vaše radne standarde? Šta ste povodom toga uradili?</p> <p>Kako motivirate spore ili „teške“ članove tima?</p> |

| | | |
|-------------|---|--|
| | | Dajte nam primjer kako dajete povratne informacije kolegi/podređenom? |
| 6.6. | Vođenje ličnim primjerom Izvrstan je uzor drugima - predvodi vlastitim primjerom. | Opišite situaciju u kojoj ste trebali inspirirati tim. Sa kakvim izazovima ste se suočili i kako ste postigli svoje ciljeve? Kako ste motivirali ljude oko sebe da postignu ciljeve tima? |

| Kompetencija | Primjer pitanja intervjeta za provjeru kompetencija |
|--|--|
| 7.0. PLANIRANJE I ORGANIZIRANJE Sposobnost planiranja, organiziranja, koordinacije i praćenja aktivnosti i radnih zadataka za sebe i članove tima. | Navedite primjer u kojem ste trebali isplanirati projekt/zadatak/događaj. |
| 7.1. Djelotvorno planiranje Planira korištenje raspoloživih resursa na najbolji mogući način - izrađuje kvalitetne planove organizacionih jedinica koji su razumljivi zaposlenima i sadrže neophodne resurse i vještine. | Opišite situaciju u kojoj se od vas tražilo da uradite nešto prema najvišem standardu u ograničenom vremenu. Navedite primjer kada ste trebali planirati projekt/zadatak/događaj. |

| | | |
|-------------|---|--|
| 7.2. | Planiranje rada grupe zaposlenih Dogovara pojedinačne radne zadatke kojima se ostvaruju planovi i ciljevi organa uprave. | Kako postavljate ciljeve za članove svog tima? Navedite nam primjer kada to nije uspjelo. Šta ste uradili povodom toga? |
| 7.3. | Nadziranje rada i rezultata zaposlenih Nadzire rad zaposlenih i poziva ih na odgovornost radi postizanja dogovorenih rezultata. | Navedite nam primjer rješavanja problema lošeg radnog učinka. Kako ste pristupili problemu? Sa kakvim osjetljivim političkim/ličnim pitanjima ste morali da se suočite? Kakvi su bili rezultati? Kada se osvrnete na to, da li biste postupili drugačije? |
| 7.4. | Sposobnost upravljanja rizicima Procjenjuje rizike i utvrđuje realne planove upravljanja rizicima. | Ispričajte nešto o tome kada ste trebali isplanirati neki projekt/zadatak/događaj. Recite nam o situaciji kada ste trebali upravljati rizikom. |
| 7.5. | Osiguranje poštovanja rokova Pravovremeno preduzima mjere u situacijama koje se mogu odraziti na pridržavanje utvrđenih rokova. | Navedite primjer kada ste trebali napraviti nešto prema visokim standardima u zadanom vremenskom roku. Ispričajte nam o prilici kada ste trebali isplanirati projekt/zadatak/događaj. Opišite nam situaciju u kojoj ste morali razmotriti postojeće/konfliktno radno opterećenje u svrhu planiranja zadatka/događaja/projekta. |

| | | |
|--|--|---|
| | | Navedite primjer u kojem niste uspjeli postići zadati cilj/ispoštovati rok. |
|--|--|---|

| Kompetencija | | Primjer pitanja intervjua za provjeru kompetencija |
|---|--|--|
| 8.0. RAZVOJ ZAPOSLENIH Doprinosi razvoju zaposlenih kako bi poboljšali radne rezultate i dosegнуli svoj potencijal. | | <p>Koje strategije primjenjujete za identificiranje i njegovanje talenata u svojoj organizaciji?</p> <p>Kako osiguravate da osoblje sa potencijalom bude identificirano i kako omogućavate njihov razvoj?</p> <p>Kako je to koristilo vašoj organizaciji?</p> <p>Ispričajte nam kako ste upravljali razvojem drugih.</p> |
| 8.1. Utvrđivanje potreba obukom za zaposlenih Utvrđuje potrebe za obukom zaposlenih i preduzima mјere kako bi te potrebe bile zadovoljene primjenom različitih metoda usavršavanja. | | <p>Recite nam kako upravljate razvojem drugih.</p> <p>Jeste li ikada otkrili da vaše osoblje/tim nije zadovoljilo vaše standarde? Šta ste učinili u vezi s tim?</p> |
| 8.2. Prepoznavanje i razvoj potencijala zaposlenih Prepoznaje talente i potencijale zaposlenih i sastavlja planove | | <p>Koje strategije primjenjujete za identificiranje i njegovanje talenata u svojoj organizaciji?</p> |

| | | |
|---------------------|---|---|
| | usavršavanja u svrhu ostvarenja njihovih punih potencijala. | Kako osiguravate da osoblje sa potencijalom bude prepoznato i da mu se omogući razvoj? Kako je to koristilo vašoj organizaciji? Ispričajte kako upravljate razvojem drugih. |
| 8.3. Koučing | Lično usmjerava zaposlene kako bi poboljšali svoj radni učinak. | Jeste li ikada otkrili da vaše osoblje/tim nije zadovoljilo vaše standarde? Šta ste učinili u vezi s tim? Ispričajte nam o tome kada ste radili sa nekim ko ima manje iskustva od vas. |

| Kompetencija | Primjer pitanja intervjuja za provjeru kompetencija |
|--|---|
| 9.0. STRATEŠKO USMJERAVANJE Određivanje strateškog pravca organizacije kao odgovor na potrebe vlade i građana i osiguravanje njene primjene. | Navedite primjer u kome ste trebali stići podršku aktera u implementaciji strateške odluke koja je potencijalno mogla biti kontroverzna. Kako ste postupili sa primjedbama? Kako ste pridobili ostale? Sa kakvim osjetljivim političkim/ličnim pitanjima ste morali da se suočite? Kakvi su bili rezultati? |
| 9.1. Strateško planiranje Izrađuje strateške planove kojima se osigurava uspješnost organizacije u budućem radu. | Koje ideje ste razvili i proveli tako da su dugoročno utjecale na strateški razvoj vaše organizacije? Koji su bili izazovi? Kakav je bio utjecaj na vaše organizacione strategije? Kako ste procijenili dugoročnu efikasnost tih strategija? Opišite priliku u kojoj ste trebali da razvijete strategije kako biste proveli značajnu organizacionu promjenu. Šta ste htjeli postići? Kako ste pristupili |

| | | |
|-------------|--|---|
| | | <p>planiranju? Kako ste konsultirali i uključili relevantne ljudе?</p> <p>Kakvi su bili rezultati? Ako biste to radili ponovo, šta biste uradili drugačije? Recite nam kako ste pristupili planiranju budućeg smjera vaše organizacije.</p> |
| 9.2. | Monitoring implementacije strateških planova Utvrđuje i prati planove postizanja strateških ciljeva. | <p>Recite nam kako ste pristupili planiranju budućeg smjera vaše organizacije.</p> <p>Opišite stratešku promjenu koju ste nedavno proveli.</p> |
| 9.3. | Upravljanje resursima potrebnim za postizanje strateških planova Osigurava resurse potrebne za postizanje strateških ciljeva. | <p>Kako trenutno postižete da efektivno upravljate resursima?</p> <p>Kako razmatrate troškove organizacije? Koje ekološke faktore uzimate u obzir?</p> <p>Opišite stratešku promjenu koju ste nedavno proveli.</p> |
| 9.4. | Preuzimanje odgovornosti za osiguranje postizanja strateških ciljeva Preuzima odgovornost za osiguravanje postizanja strateških ciljeva. | <p>Opišite stratešku promjenu koju ste nedavno proveli. Da li je postigla svoj cilj? Kako ste to omogućili?</p> |

| | | |
|-------------|--|---|
| 9.5. | Izgradnja djelotvornog upravljačkog tima Gradi djelotvoran upravljački tim koji ujedinjuje organizaciju u njenom radu. | Opišite situaciju u kojoj ste se suočili sa okljevanjem upravljačkog tima da prihvati smjer koji ste odredili. Navedite nam primjer kako ste poboljšali efikasnost vašeg upravljačkog tima u vođenju organizacije. |
|-------------|--|---|

