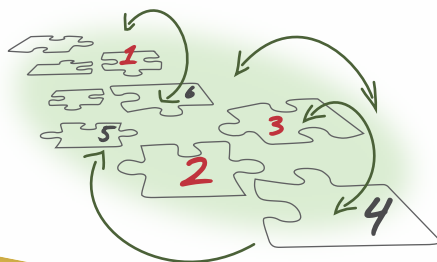
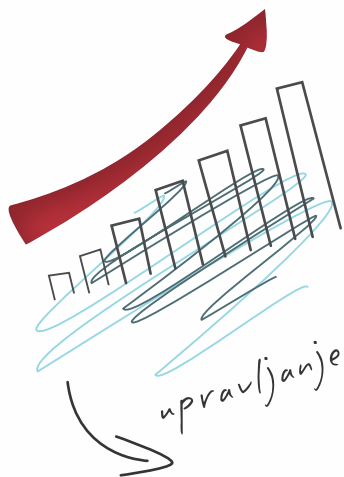


# Upravljanje ljudskim potencijalima

u državnoj službi u  
Bosni i Hercegovini



A hand-drawn illustration on a white sticky note. It features a light gray oval containing the text "državna služba" in cursive. A curved arrow points from the bottom left towards the oval.

ljudski  
potencijali





# Upravljanje ljudskim potencijalima u državnoj službi u Bosni i Hercegovini

Gregor Virant

Aleksandra Rabrenović

Vladimir Vlajković

Damir Ahmetović

Steve Williams

Samo Godec

Peter Miklič

Miha Derganc

Henk Bruning

Sarajevo, 2015.

**Izdavač**

T&T concept d.o.o. Sarajevo

**Za izdavača**

Vanesa Skoknić

**Autori**

Gregor Virant, Aleksandra Rabrenović, Vladimir Vlajković,  
Damir Ahmetović, Steve Williams, Samo Godec,  
Peter Miklič, Miha Derganc, Henk Bruning

**Urednici**

Peter Miklič i Samo Godec

**Prevod i lektura**

Alisa Uzunović, Ajli Bahtijaragić, Tomo Maltar, Amer Tikveša

**DTP**

T&T concept d.o.o. Sarajevo

**Štampa**

Savart M d.o.o. Sarajevo

**Tiraž**

450 kom.

CIP - Katalogizacija u publikaciji  
Nacionalna i univerzitetska biblioteka  
Bosne i Hercegovine, Sarajevo

005.95/.96:35(497.6)(082)

UPRAVLJANJE ljudskim potencijalima u državnoj službi u Bosni  
i Hercegovini / Gregor Virant ...[et al.]. - Sarajevo : T & T concept,  
2015. - 208 str. : ilustr. ; 24 cm

Tekst na bos. jeziku. - Bilješke uz tekst

ISBN 978-9926-421-03-8

1. Virant, Gregor

COBISS.BH-ID 22604550

Ova publikacija je urađena uz pomoć Evropske unije. Sadržaj ove publikacije je isključiva odgovornost autora i ni u kom slučaju ne predstavlja stanovišta Evropske unije.

## Predgovor

Ova publikacija djelo je projekta „Modernizacija sistema upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj službi u BiH“ (skraćeno EUHRM). EUHRM je projekat koji finansira EU, a implementira ga konzorcij koji predvodi kompanija „Eurecna“ (Italija). Cilj ovog projekta, čija je implementacija počela u januaru 2014. godine, jeste poboljšanje sistema upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj službi u BiH, kroz jačanje kapaciteta, poboljšanje zakonodavnog okvira i harmonizaciju procedura i praksi na svim nivoima u svim administrativnim strukturama državne službe.

Tim projekta EUHRM, koji se sastoji od tri ključna eksperta i jedanaest međunarodnih i lokalnih eksperata, ostvaruje blisku saradnju sa sedam institucija koje su korisnici projekta (uključujući agencije i ministarstva nadležna za državnu službu) i petnaest dodatnih pilot institucija sa svih nivoa vlasti, s ciljem razvijanja, testiranja i vođenja nekoliko ključnih funkcija i alata u oblasti upravljanja ljudskim potencijalima - ULJP (HRM) i razvoja ljudskih potencijala - RLJP (HRD), prvenstveno opisa radnih mjesta, analize radnih mjesta i procedura evaluacije radnih mjesta, odabira i regrutacije, te planiranja i izrade politika u oblasti ljudskih potencijala. Rad je organiziran kroz intenzivnu i stalnu saradnju sa gore spomenutim institucijama i to putem redovnih sastanaka, radionica, sesija fokus grupa i na druge načine; a sav proces pratili su i usmjeravali predstavnici Delegacije Evropske Unije u Bosni i Hercegovini. Do kraja implementacije projekta EUHRM, analizirane su sve najvažnije oblasti, predložena poboljšanja, te izrađeni nacrti različitih zakonodavnih rješenja (zakoni, propisi vlasti i ministarstava, smjernice i upute), a proveden je i veliki broj aktivnosti u svrhu jačanja kapaciteta.

Ova publikacija pripremljena je tokom završne faze implementacije projekta EUHRM i sadrži sve važne teme koje su bile obuhvaćene ili kojima su se uključene strane bavile tokom 24 mjeseca rada. Publikacija predstavlja nastojanje da se dobije sveobuhvatan instrument za izradu politika i praktičnu implementaciju za državnu službu u BiH, za centralne jedinice za LJP, odjele za LJP unutar institucija, linijske rukovodioce i pojedinačne državne službenike. Čvrsto smo uvjereni da će sadržaj publikacije biti izuzetno koristan za budući razvoj funkcija upravljanja ljudskim potencijalima na svim nivoima vlasti u BiH, budući da su u njoj opisani moderni pristupi, te imajući u vidu činjenicu da je izrađena u saradnji sa i uz pomoć brojnih državnih službenika iz gore spomenutih institucija u BiH.

Samo Godec  
  
Vođa projektnog tima

# Sadržaj

|  |    |
|--|----|
| <b>Uvod</b>  | 8  |
| <b>Uloga i organiziranje funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u savremenoj javnoj upravi (Gregor Virant)</b>  | 11 |
| 1. Upravljanje ljudskim potencijalima/resursima u savremenoj javnoj upravi   | 13 |
| 2. Organizacija i funkcije (centralnih) agencija za državnu službu/upravu  | 15 |
| 3. Organizacija i funkcije (perifernih) jedinica za upravljanje ljudskim potencijalima   | 19 |
| 4. Zaključak   | 26 |
| <b>Planiranje ljudskih potencijala u javnoj upravi u BiH (Gregor Virant)</b>   | 27 |
| 1. Zašto je u javnoj upravi potrebno planirati ljudske potencijale/resurse?  | 29 |
| 2. Ko planira i šta?   | 34 |
| 3. Osnove planiranja   | 35 |
| 4. Proces planiranja   | 38 |
| 5. Plan ljudskih potencijala, sistematizacija radnih mjesta i realizacija plana ljudskih potencijala   | 40 |
| 6. Uređenje u BiH  | 42 |
| 7. Zaključak s preporukama   | 45 |
| <b>Proces popunjavanja upražnjenih radnih mjesta u javnoj upravi (Gregor Virant)</b>   | 47 |
| 1. Princip jednakih mogućnosti i izbora na osnovu sposobnosti  | 49 |
| 2. Karijerni i pozicioni sistem  | 50 |
| 3. Pokretanje postupka popunjavanja upražnjenog radnog mjesta  | 51 |
| 4. Načini (metodi) popunjavanja upražnjenog radnog mjesta  | 53 |
| 5. Interno tržište rada u državnoj službi  | 54 |
| 6. Proces odabira kandidata na javnom konkursu   | 56 |
| 7. Uređenje na pojedinim nivoima vlasti  | 61 |
| 8. Kritična ocjena pravne regulative selekcije državnih službenika na svim nivoima vlasti u BiH s gledišta evropskih principa javne uprave i savremenih standarda upravljanja ljudskim resursima | 69 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Analiza i analitička procjena radnih mjesta<br/>(Aleksandra Rabrenović, Vladimir Vlajković i Damir Ahmetović)</b>           | 71  |
| I) Analiza radnih mjesta   | 73  |
| 1. Uvod  | 73  |
| 2. Prikupljanje podataka   | 74  |
| 3. Priprema opisa radnog mjesta  | 74  |
| 4. Zaključak   | 77  |
| Aneks 1: Upitnik za analizu radnog mijesta   | 78  |
| Aneks 2: Novi obrazac opisa radnog mjesta  | 84  |
| Aneks 3: Primjer opisa radnog mjesta na novom obrascu  | 86  |
| II) Analitička procjena radnih mijesta   | 88  |
| 1. Uvod  | 88  |
| 2. Sistemi analitičke procjene radnih mjesta   | 88  |
| 3. Preporučena metodologija analitičke procjene radnih mjesta<br>za izgradnju novog sistema gradacije radnih mjesta            | 89  |
| 4. Primjena modela bodovanja faktora   | 90  |
| 5. Predložena metodologija analitičke procjene radnih mjesta<br>koja će biti korištena u praksi                                | 93  |
| 6. Proces klasifikacije (raspoređivanja ili razvrstavanja) radnih mjesta   | 97  |
| 7. Zaključak   | 98  |
| Aneks 1: Faktor-plan za analitičku procjenu radnih mjesta  | 98  |
| <b>Korištenje okvira kompetencija u procesu zapošljavanja<br/>u državnoj službi u Bosni i Hercegovini<br/>(Steve Williams)</b> | 103 |
| 1. Uvod  | 105 |
| 2. Kompetencije  | 105 |
| 3. Primjena na pojedinačna radna mjesta  | 124 |
| 4. Potrebna stručna znanja i vještine  | 124 |
| 5. Priprema  | 125 |
| 6. Procjena kandidata  | 129 |
| 7. Konačna ocjena i odabir   | 130 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Lični razvoj i razvoj karijere<br/>(Samo Godec)</b>  | 131 |
| 1. Uvod   | 133 |
| 2. Upravljanje ljudskim potencijalima (ULJP)<br>i Razvoj ljudskih potencijala (RLJP)                            | 134 |
| 3. Savremena kultura upravljanja  | 134 |
| 4. Novi pristup kompetencijama  | 135 |
| 5. Razvijanje individualnog potencijala   | 136 |
| 6. Korištenje sistema ocjenjivanja za razvoj  | 137 |
| 7. Godišnji razgovor/intervju   | 138 |
| 8. Plan za ubrzani razvoj   | 144 |
| 9. Razvoj rukovodećeg kadra   | 148 |
| 10. Program o rukovođenju za rukovodeći kadar<br>na najvišem nivou  | 148 |
| 11. Nivoi rukovodećih kadrova   | 149 |
| 12. Nivoi nerukovodećih kadrova   | 149 |
| 13. Koučing ( <i>coaching</i> ), savjetovanje i mentorstvo  | 150 |
| 14. Identificiranje razvojnih potreba   | 150 |
| 15. Alati za samoprocjenu   | 151 |
| 16. Razvojni centar   | 151 |
| 17. Povratne informacije od 360 stepeni   | 151 |
| 18. Uloge i odgovornosti  | 152 |
| 19. Zaključak   | 156 |
| <b>Stručno osposobljavanje i usavršavanje državnih službenika<br/>(Peter Miklič, Samo Godec i Miha Derganc)</b> | 157 |
| Uvod  | 159 |
| 1. Sistem stručnog osposobljavanja i usavršavanja   | 160 |
| 2. Preduvjeti za izgradnju savremenog sistema stručnog<br>osposobljavanja i usavršavanja                        | 162 |
| 3. Ključni elementi sistema stručnog osposobljavanja<br>i usavršavanja  | 167 |
| 4. Zaključak  | 179 |



|  |     |
|--|-----|
| <b>Integritet i dobro upravljanje u Bosni i Hercegovini<br/>(Henk Bruning)</b> | 181 |
| Uvod   | 183 |
| 1. Politika kao ključ uspjeha  | 184 |
| 2. Interakcija vlade i građana   | 187 |
| 3. Integritet u društvu  | 194 |
| 4. Volja i inicijativa kao recept za pokretanje integriteta                    | 199 |
| 5. Kako početi: Preporuke i prijedlozi za čitaoca                              | 203 |
| 6. Epilog  | 206 |

### Uvod

Zaposleni su najznačajniji potencijal i ključni faktor konkurentnosti svake organizacije pa i državne službe. Koliko to zvuči već pomalo istrošeno zbog čestog ponavljanja, svejedno je istina. Zbog toga je upravljanje ljudima, odnosno upravljanje ljudskim potencijalima jedna od ključnih funkcija u svakoj organizaciji javne uprave i u javnoj upravi kao cjelini. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima sastoji se od nekoliko različitih aktivnosti od kojih svaka ima za cilj različit aspekt upravljanja zaposlenima ali sve zajedno vode ka što boljem i efikasnijem vršenju poslova koji su predviđeni za određenu organizaciju, u našem slučaju državnu službu. U savremenim organizacijama ta funkcija obuhvata sljedeće poslove: analizu radnih mjesta, analitičku procjenu radnih mjesta, vrednovanje rada, utvrđivanje plaća, drugih primanja i naknada, oblikovanje organizacijske strukture i radnih mjesta (uključujući opise radnih mjesta i potrebnih kompetencija); strateško planiranje ljudskih potencijala (naročito broja i strukture zaposlenih); regrutiranje i selekcija zaposlenih, uvođenje u radni proces; upravljanje radnim učinkom i ocjenjivanje radnog učinka; razvoj ljudskih potencijala (obuka, stručno usavršavanje, razvoj kompetencija, podizanje motivacije, upravljanje karijerama); podizanje nivoa zadovoljstva zaposlenih; osiguravanje adekvatnih radnih uvjeta; odnosi sa zaposlenima (socijalni dijalog, sudjelovanje zaposlenih u odlučivanju); provođenje radnopravnih postupaka i reguliranje radnopravnih odnosa (taj zadatak je povezan s većinom ostalih jer brojni elementi upravljanja ljudskim resursima uključuju i radnopravne elemente); upravljanje integritetom; vršenje personalne administracije, upravljanje evidencijama i informacijskim sistemom.

Proces upravljanja ljudskim potencijalima ima važnu operativnu i menadžersku funkciju koju obavlja služba za upravljanje ljudskim potencijalima, ali se on odvija i na drugim nivoima upravljanja organizacijom. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima na radnom mjestu u neposrednoj su vezi s individualnim pokazateljima rada ili rezultatima koje postižu zaposleni, s nivoom produktivnosti i kvalitetom, motivacijom zaposlenih i, dugoročno gledano, stimuliranjem njihove lojalnosti cjelokupnoj organizaciji. Na organizacionom nivou, ciljevi su usmjereni ka povećanju nivoa prosječne produktivnosti, unapređenju kvaliteta uvjeta rada, rastu i razvoju organizacije i efektivnosti.

Faktori koji utječu na sve aspekte upravljanja ljudskim potencijalima mogu biti interni i eksterni. Interni faktori su oni koji proizlaze iz samih karakteristika organizacije (strategija, organizaciona struktura, organizaciona kultura, veličina, postojeća tehnologija), karakterističnih osobina zaposlenih (lične karakteristike, interesi, motivacije, stavovi, sposobnosti, kompetencije) i karakteristika aktivnosti koje se obavljaju (to se odnosi na njihovu prirodu, zahtjeve koje to postavlja zaposlenima, zadovoljstvo poslom). Spoljni faktori tiču se zakonskih i podzakonskih propisa, trendova na tržištu rada, karakteristika i zahtjeva okruženja.

Ako generalno posmatramo razvijenost funkcija upravljanja ljudskim potencijalima u BiH, možemo zaključiti da se upravljanje ljudskim potencijalima u dosta velikoj mjeri shvata i

realizira u klasičnom, tj. tradicionalnom smislu. U nekim praksama prerasla je okvire tradicionalne funkcije "kadrovske upravljanja", ali je još uvijek nedovoljno prepoznata kao strateška funkcija koja kroz profesionalno, stručno i efikasno upravljanje ljudskim potencijalima omogućava jedinicama/organima/upravnoj strukturi ostvarivati ciljeve. Upravljanje se ne može više svoditi na vođenje evidencije zaposlenih, pripremu i izdavanje rješenja i čuvanje personalnih dosjea. Da bi upravljanju ljudskim potencijalima dodijelili pravi značaj i poziciju, potrebno je toj oblasti posvetiti posebnu pažnju. Ako se često pogrešno shvata da su u vrijeme krize, štednje, racionalizacije, sve aktivnosti i ulaganja u razvoj ljudskih potencijala suvišna, istina je baš suprotna. Jer najviše rezervi često bude baš u upravljanju ljudskim potencijalima a i strana iskustva pokazuju, da se s aktivacijom u toj oblasti dostižu veoma značajni rezultati.

Da to previše ne generaliziramo, moramo naglasiti da to ne važi za sve organe i nivoe. Ono što se isto tako primijetilo jeste da postoji velika razlika u shvatanju i realizaciji savremenog upravljanja ljudskim potencijalima između organa i nivoa. Tome, naravno, pripomaže i kompleksna struktura državnog i upravnog uređenja BiH ali bi baš zbog te kompleksne strukture upravljanja trebalo ići ka stvaranju jedinstvenog administrativnog prostora, u kojem bi postojala saglasnost u vezi s načelima i principima državne službe, zahtjeva i uvjeta ko i kako može ući u državnu službu, čime bi bila omogućena i interna mobilnost. Praksa, nažalost, pokazuje da se i na tom području pokušava rješavati i organizirati na različite načine. Možda bi ovdje dobrodošao koncept evropskog upravnog prostora (*European Administrative Space*) koji je utvrdila SIGMA u kasnim 90-im godinama i koji znači demonstraciju vladavine prava, otvorenost i transparentnost, pravnu odgovornost i efikasnost. To povlači i dodatne principe kao političku neutralnost, profesionalni integritet i jednak tretman za sve. Sve to je nadograđeno još i *Principima javne uprave* koje su zajednički izradili Evropska komisija i OECD/SIGMA krajem 2014. godine i koje možemo smatrati kao određeni savremeni evropski standard kada je u pitanju "dobro upravljanje". Unutar šest glavnih principa koji obuhvataju horizontalne slojeve sistema uprave i koji utječu na cjelokupnu javnu upravu je i princip koji se odnosi na državnu službu i upravljanje ljudskim potencijalima. On je, nadalje, razrađen u sedam principa i sve su to principi koje niko ne može da osporava i koji bi mogli da znače zajedničku platformu, odnosno okvir za razvoj savremenog upravljanja ljudskim potencijalima u upravnim strukturama BiH.

Upravljanje ljudskim potencijalima mora dobiti i adekvatno mjesto u unutarnjoj organizaciji svakog organa. Pošto je teško definirati najoptimalniji organizacioni okvir, s obzirom da na to utječu brojni faktori (broj zaposlenih, nadležnosti...) svakako bi bilo potrebno da se usaglase i propišu funkcije koje svaki organ treba da izvršava po pitanju upravljanja ljudskim potencijalima, a to bi dalje određivalo i organizacioni okvir jedinice za upravljanje ljudskim potencijalima. U uspješnim savremenim organizacijama funkcija upravljanja ljudskim resursima integrirana je u procese strateškog upravljanja organizacijom. To znači da se kod utvrđivanja vizije, misije, ciljeva i planova rada uzima u obzir faktor ljudskih potencijala i obrnuto. Kada menadžment postavlja nove ciljeve, mora voditi računa o ljudskim resursima

i paralelno planirati kako će uspostaviti potrebne kapacitete za postizanje tih ciljeva, ili možda čak odustati od njih ako iz određenih razloga nije moguće uspostaviti takve kapacitete. U situaciji finansijskih restrikcija i veoma ograničenog zapošljavanja ili čak potrebe po smanjenju broja zaposlenih rukovodstvo će morati odrediti prioritete ciljeve i one koji će zbog nedostataka ljudskih potencijala biti potisnuti u drugi red odnosno sačekati "bolja vremena". Dakle, planiranje sadržajnih ciljeva tijesno je povezano s planiranjem resursa i obratno. Najbitnije je da postoji saglasnost i na političkoj razini o značaju upravljanja ljudskim potencijalima.

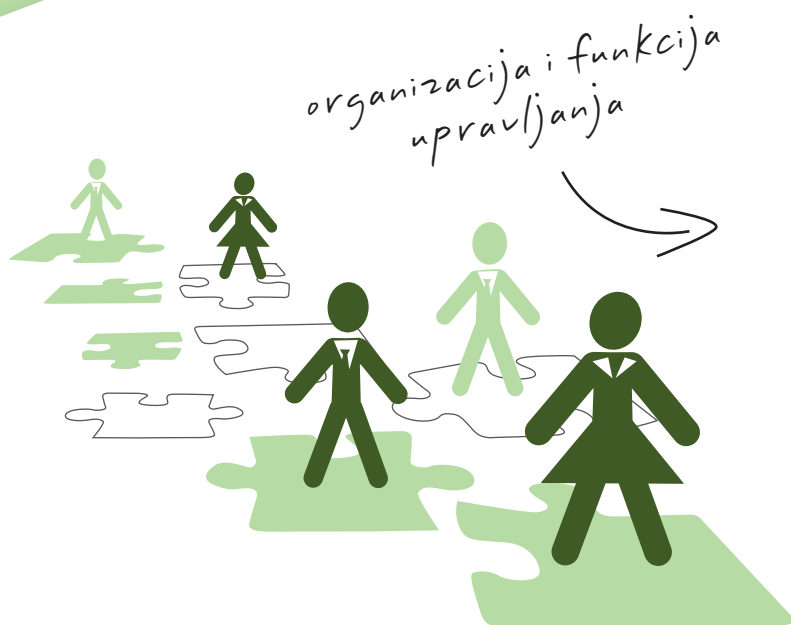
Zbog pomenute kompleksnosti upravnog prostora BiH i neujednačenosti nivoa po pitanju upravljanja ljudskim potencijalima treba biti veoma pažljiv kod uvođenja savremenih elemenata upravljanja ljudskim potencijalima. Treba ići postepeno, korak po korak, jer za svaki od elemenata moraju postojati prethodni uvjeti a isto tako ne treba rušiti sistemski rješenja ako već postoje i ako dobro funkcioniraju. To znači da se ne može jednostavno kopirati strana iskustva i bezuvjetno ih ugrađivati u upravne strukture BiH. Isto tako treba obratiti pažnju da su elementi i funkcije upravljanja ljudskim potencijalima povezani među sobom i da pojedinačne aktivnosti nemaju efekta ni smisla ako nisu dio cjeline, odnosno ako nisu prethodno urađene neke druge radnje kako u organizacionom tako i sadržajnom smislu.

U ovoj publikaciji pokušavali smo prezentirati neke od neophodnih funkcija savremenog upravljanja ljudskim potencijalima. Svjesni smo činjenice da nismo mogli obuhvatiti sve funkcije koje sačinjavaju savremeno upravljanje ljudskim potencijalima, kako zbog toga što neke od njih nisu bile dijelom našeg projektnog zadatka tako i zbog ograničenih resursa koje bi trebali imati da se pokrije tako obuhvatna materija. Na ovom mjestu tako prezentiramo one funkcije savremenog upravljanja ljudskim potencijalima koje su bile predmet analize i rada projekta i koje su se vršile u saglasnosti s institucijama – korisnicima projekta. Organizacija i funkcija upravljanja ljudskim potencijalima, planiranje ljudskih potencijala, popunjavanje radnih mjesta, regrutiranje i selekcija državnih službenika, analiza i analitička procjena radnih mjesta, okvir kompetencija u procesu zapošljavanja u državnoj službi, lični razvoj i razvoj karijere državnih službenika, stručno osposobljavanje i usavršavanje te integritet i dobro upravljanje su funkcije koje su svakako dio savremenog upravljanja i njihovo izvršavanje je veoma bitno, ne samo za razvoj upravljanja ljudskim potencijalima nego za cjelokupni razvoj javne uprave. A dobro upravljanje i funkcionalna javna uprava ključni su za stvaranje uvjeta za neophodne strukturalne reforme.

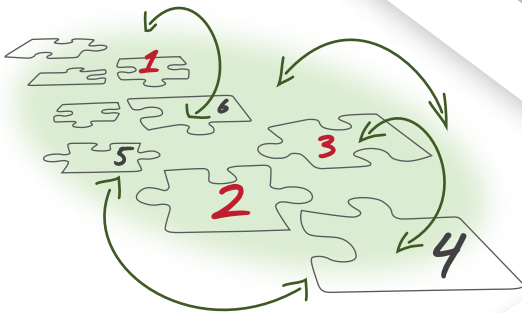
Peter Miklič  


Ključni ekspert za izgradnju kapaciteta i obuke

GREGOR VIRANT



Organizacija i funkcija upravljanja  
**ljudskim potencijalima**



*ljudskim potencialima  
u savremenoj javnoj upravi*



## GREGOR VIRANT

**Dr. Gregor Virant** je profesor upravnog prava i javne uprave na Univerzitetu u Ljubljani i međunarodni konsultant u oblasti javne uprave. Pored akademske karijere dr. Virant ima bogata iskustva iz prakse. U mandatu 2004. – 2008. bio je ministar javne uprave u Vladi Slovenije i proveo je značajne reforme u oblasti otklanjanja administrativnih barijera, e-uprave i službeničkog sistema. U mandatu 2000. – 2004. bio je državni sekretar za javnu upravu u Ministarstvu unutarnjih poslova i rukovodio je pripremom zakonodavnog okvira javne uprave u procesu pristupanja Slovenije u EU.

## Uloga i organiziranje funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u savremenoj javnoj upravi

### 1. Upravljanje ljudskim potencijalima/resursima u savremenoj javnoj upravi

Za organizacije javne uprave, isto kao i za sve druge, važi da su **ljudi njihov najznačajniji potencijal i ključni faktor konkurentnosti**. Zbog toga je **upravljanje ljudskim resursima jedna od ključnih funkcija u svakoj organizaciji javne uprave i u javnoj upravi kao cjelini**.

Kompletna funkcija upravljanja ljudskim potencijalima u savremenim organizacijama obuhvaća sljedeće poslove:

- Analizu radnih mjesta, oblikovanje organizacijske strukture i radnih mjesta (uključujući opise radnih mjesta i potrebnih kompetencija);
- Strateško planiranje ljudskih potencijala (naročito broja i strukture zaposlenih);
- Regrutiranje i selekciju zaposlenih te njihovo uvođenje u radni proces;
- Upravljanje radnim učinkom i ocjenjivanje istog;
- Razvoj ljudskih potencijala (obuka, stručno usavršavanje, razvoj kompetencija, podizanje motivacije, upravljanje karijerama);
- Podizanje nivoa zadovoljstva zaposlenih;
- Osiguravanje adekvatnih radnih uvjeta;
- Analitičku procjenu radnih mjesta, vrednovanje rada, utvrđivanje plaća, drugih primanja i naknada;
- Odnose sa zaposlenima (socijalni dijalog, sudjelovanje zaposlenih u odlučivanju);
- Provođenje radnopravnih postupaka i reguliranje radnopravnih odnosa (taj zadatak je povezan s većinom ostalih jer brojni elementi upravljanja ljudskim resursima uključuju i radnopravne elemente);
- Upravljanje integritetom;
- Izvođenje personalne administracije, upravljanje evidencijama i informacijskim sistemom.

U uspješnim savremenim organizacijama funkcija upravljanja ljudskim resursima **integrirana je u procese strateškog upravljanja organizacijom**. To znači da se kod utvrđivanja vizije, misije, ciljeva i planova rada uzima u obzir faktor ljudskih potencijala, i suprotno. Kada menadžment postavlja nove ciljeve, mora voditi računa o ljudskim resursima i paralelno planirati kako će uspostaviti potrebne kapacitete za postizanje tih ciljeva ili čak odustati od njih ako iz određenih razloga nije moguće uspostaviti takve kapacitete. U situaciji finansijskih restrikcija i veoma ograničenog zapošljavanja ili čak potrebe za smanjenjem broja zaposlenih rukovodstvo će morati odrediti prioritetne ciljeve i one koji će zbog nedostataka ljudskih potencijala biti potisnuti u drugi plan, odnosno

sačekati “bolja vremena”. Dakle, planiranje sadržajnih ciljeva tijesno je povezano s planiranjem resursa, i obratno.

Za savremene uspješne organizacije karakteristična je i **devolucija upravljanja ljudskim resursima**. To znači da se funkcije upravljanja ljudskim resursima stavljaju u **odgovornost linijskih rukovodilaca (menadžera), uz stručnu pomoć, savjete i saradnju specijalista za upravljanje ljudskim resursima, odnosno službi za upravljanje ljudskim resursima**. Radi se o interakciji i suodgovornosti neposrednih rukovodilaca i kadrovskih stručnjaka. U savremenim organizacijama, koje prakticiraju devoluciju i razumiju značajnu ulogu menadžera na svim nivoima u upravljanju ljudskim resursima, jedinice za upravljanje ljudskim resursima su relativno male i sastoje se od visoko osposobljenih kadrovskih stručnjaka.

**Funkcija upravljanja ljudskim resursima u javnoj upravi ima u principu iste karakteristike kao u organizacijama privatnog sektora, ali ima i brojne specifičnosti.**

Za zaposlene u javnoj upravi, ili barem za određeni krug zaposlenih, važi **poseban pravni režim državne službe**. Sistem državne službe i državnih službenika zasniva se na principima zakonitosti, prioriteta javnog interesa, profesionalnosti, političke neutralnosti, zapošljavanja na osnovu kompetencija, jednake dostupnosti državne službe, transparentnosti i odgovornosti. Specijalna regulacija državne službe uvodi u upravljanje ljudskim resursima određene specifičnosti, na primjer:

- Složenije pravne postupke koji traže veći angažman jedinica za upravljanje ljudskim resursima na pravnom i administrativnom području;
- Organiziranje centralnih jedinica za upravljanje ljudskim resursima (agencije za državnu službu i slično) i perifernih jedinica u pojedinim organizacijama, određivanje stepena (de)centralizacije i odnosa između jednih i drugih jedinica, potreba za saradnjom i umrežavanjem između tih jedinica;
- Pravno veoma zahtjevne postupke selekcije na osnovu javnog ili internog konkursa, gdje obično postoji i mogućnost pravnog lijeka koji se u općem radnom pravu svodi samo na slučajevne nedozvoljene diskriminacije;
- Viši stepen pravne zahtjevnosti nekih elemenata upravljanja ljudskim resursima zbog složene pravne regulacije koja u javnom interesu štiti državnog službenika (napredovanje, ocjenjivanje itd.);
- Posebnu naglašenost nekih od elemenata upravljanja ljudskim resursima koji su u prosjeku u privatnom sektoru manje naglašeni (npr. upravljanje integritetom).

Kod organiziranja jedinica za upravljanje ljudskim resursima, određivanja njihove pozicije u organizacijama javne uprave, određivanja i opisa radnih mjesta u tim jedinicama te definiranju potrebnih kompetencija za ta radna mjesta **treba uzeti u obzir s jedne strane savremeni pristup funkciji upravljanja ljudskim resursima, a s druge strane specifičnosti javne uprave, odnosno državne službe**. Oba aspekta moraju biti **uravnotežena** kako bismo izbjegli formalistički, odnosno birokratski pristup ili zanemarivanje pravnih zahtjeva državne službe.



## 2. Organizacija i funkcije (centralnih) agencija za državnu službu/upravu

Javne uprave su veliki i kompleksni sistemi sastavljeni od većeg broja organizacija. Da bi javna uprava u segmentu ljudskih resursa funkcionirala kao jedinstven sistem, vlasti obično uspostavljaju centralnu jedinicu za upravljanje ljudskim resursima i državnu službu koja funkcionira kao kadrovski strateški centar. U zemljama regiona te jedinice su u većini slučajeva formirane kao samostalne organizacije neposredno odgovorne vladi, odnosno premijeru. Obično postoji i dualizam organa odgovornih za politiku, odnosno zakonodavstvo (ministarstva) i organa odgovornih za provođenje zakona (agencije). Osnivanje posebnih agencija rezultat je **potrebe za centralizacijom određenih funkcija horizontalnog karaktera i potrebe za izgradnjom profesionalne i politički neutralne državne službe.**

U Makedoniji i Sloveniji nadležna ministarstva za javnu upravu odgovorna su i za kreiranje i za provođenje politike jer su samostalne agencije bile uključene u ministarstva odgovorna za javnu upravu. Obje solucije imaju i prednosti i slabosti, a u situaciji dualizma potrebna je odlična saradnja, partnerstvo između ministarstva i agencije.

U BiH na svim nivoima vlasti organizirane su **centralne institucije (organi) odgovorne za državnu službu/upravu.** Na nivou institucija BiH i Federacije BiH organizirane su agencije za državnu službu, u Republici Srpskoj Agencija za državnu upravu, a u Brčko distriktu BiH, zbog relativno male dimenzije uprave, organizirano je samo posebno pododjeljenje pri Odjeljenju za stručne i administrativne poslove.

Na svim nivoima vlasti, osim Brčko distrikta, u oblasti državne službe i upravljanja ljudskim resursima u javnoj upravi postoji **podjela odgovornosti između nadležnog ministarstva** (Ministarstvo pravde BiH, Ministarstvo uprave i lokalne samouprave Republike Srpske, Federalno ministarstvo pravde) i **centralnih agencija.** Ministarstva su odgovorna za predlaganje zakonodavstva o državnoj službi, a agencije za implementaciju, uključujući i pripremu (ili čak usvajanje) provedbenih propisa.

Agencije za državnu službu/upravu obavljaju brojne **centralizirane funkcije upravljanja ljudskim resursima.** Centralizirane funkcije odnose se prije svega na **seleksijske procedure (interne i javne konkurse), stručne ispite, horizontalno stručno usavršavanje te neke druge aspekte provođenja zakona o državnim službenicima i stručnu pomoć organima.**

Zakon o institucijama u državnoj službi BiH u članu 62 određuje da Agencija za državnu službu osigurava realizaciju procesa zapošljavanja državnih službenika na zahtjev institucija, pomaže institucijama u realizaciji njihove kadrovske politike, organizacionog razvoja, kao i pri uspostavljanju informacionog sistema upravljanja ljudskim resursima, osigurava obuku i razvoj državne službe, podnosi godišnji izvještaj o radu, provodi ankete u okviru institucija na zahtjev Vijeća ministara i obavlja ostale poslove i zadatke utvrđene zakonom.

Zakon o republičkoj upravi Republike Srpske u članu 41 određuje da Agencija za državnu upravu obavlja upravne i druge stručne poslove koji se odnose na ustanovljavanje i provođenje jedinstvenih pravila i procedura za zapošljavanje, imenovanje, postavljanje, ocjenjivanje i napredovanje državnih službenika, planiranje i realiziranje u saradnji s organima uprave kadrovskih potreba tih organa, predlaganje strategije, donošenje programa obučavanja i općeg stručnog usavršavanja državnih službenika za sve organe uprave, kao i primjenu navedene strategije i programa samostalno ili u saradnji s drugim organima, predlaganje Vladi načina polaganja stručnog ispita, utvrđivanje najviših standarda, pravila i procedura rukovođenja u organima uprave, pripremanje i vođenje centralnog registra državnih službenika (kadrova), pružanje stručne pomoći organima u planiranju, zapošljavanju i odlučivanju o pravima i obavezama državnih službenika, podnošenje izvještaja i informacija, itd. Agencija, uz saglasnost Vlade, usvaja i pravilnik o pravilima i procedurama javnog konkursa.

Član 64 Zakona o državnoj službi u Federaciji BiH određuje da Agencija za državnu službu utvrđuje jedinstvene kriterije, pravila i postupke selekcije, imenovanja i postavljanja državnih službenika u organima državne službe u Federaciji, planira i realizira proces zapošljavanja državnih službenika na zahtjev i u skladu s potražnjom organa državne službe, organizira i realizira stručno obrazovanje i usavršavanje državnih službenika uposlenih u organima državne službe, kao i razvoj državne službe, organizira edukaciju kandidata za polaganje stručnog ispita za državnu službu koji predstavlja uvjet za rad u organu državne službe, pruža stručnu pomoć organima državne službe u realiziranju njihove kadrovske politike, organizacijskih poboljšanja i razvoja, uspostavlja i vodi registar državnih službenika, podnosi godišnji izvještaj o stanju kadrova u organima državne službe u Federaciji i obavlja ostale poslove i zadatke koji su joj zakonom stavljeni u nadležnost.

Zakon o državnoj službi u organima javne uprave Brčko distrikta Bosne i Hercegovine u članu 123a određuje nadležnosti Odjeljenja za stručne i administrativne poslove<sup>1</sup> u pogledu kadrovskog upravljanja: izrada politika državne/javne službe u Distriktu, izrada nacрта zakonskih i podzakonskih akata u domenu državne službe, postavljanje istovjetnih standarda za upravljanje ljudskim resursima u cjelokupnoj upravi Distrikta u skladu s politikom kadrovskog upravljanja u svim strukturama državne službe u Bosni i Hercegovini, organizacija i učešće u postupcima izbora i zapošljavanja koje provodi Odbor za zapošljavanje, praćenje odluka u domenu kadrovskog upravljanja u cjelokupnoj upravi Distrikta i učešće u donošenju upravljačkih odluka ako je to predviđeno zakonom, učešće u planiranju kadrova državne/javne službe, planiranje, organizacija, koordinacija i praćenje obuke državnih službenika i namještenika, vođenje evidencija/baza i zaštita tajnosti podataka o zaposlenima u skladu s važećim propisima, savjetovanje organa javne uprave u pogledu primjene propisa kojima se uređuje državna/javna uprava i ostala pitanja kadrovskog upravljanja i odgovornosti uređene ovim i drugim zakonima.

Centralne jedinice (agencije za državnu službu, odnosno državnu upravu i odjeljenje, odnosno pododjeljenje u Brčko distriktu), pored nadležnih ministarstava, predstavljaju **strateški centar upravljanja ljudskim potencijalima na svakom nivou vlasti**.

---

<sup>1</sup> U Odjeljenju za stručne i administrativne poslove organizirano je posebno pododjeljenje za ljudske resurse.

Iz Zakona o državnoj službi jasno je da su njihovi poslovi koncentrirani na selekciju kandidata za državnu službu, stručno usavršavanje, stručni ispit i pomoć u sferi provođenja Zakona o državnoj službi i podzakonskih propisa. To su značajni elementi upravljanja ljudskim resursima, ali je cjelokupna funkcija upravljanja ljudskim resursima mnogo šira. Možemo zaključiti da centralne agencije obavljaju **centralne (horizontalne) poslove u značajnom dijelu funkcije upravljanja ljudskim resursima, a ne u svim njenim elementima.**

U razgovorima s direktorima agencija na nivou institucija BiH, Federacije BiH i u Republici Srpskoj (razgovori u Brčko distriktu BiH slijede) utvrdili smo da u agencijama postoji razumijevanje funkcije upravljanja ljudskim resursima i svijest o značaju te funkcije u savremenoj javnoj upravi. U okviru svojih nadležnosti agencije razvijaju instrumente upravljanja ljudskim resursima (na primjer opće kompetencije potrebne za rad u javnoj upravi, analizu potreba u vezi s usavršavanjem, itd.), pomažu jedinicama, odnosno odgovornim licima u organima javne uprave i održavaju neformalnu mrežu jedinica, odnosno lica odgovornih za kadrovsko područje u organima (iako ne postoji formalna koordinacija). Najveći fokus u radu agencija ostaje na provođenju postupaka internih i javnih konkursa gdje sve agencije (*mutatis mutandis*) imaju veoma značajnu ulogu, a drugi fokus je na razvoju sistema stručnog usavršavanja.

**Nadležnosti agencija ograničene su na državne službenike** koji predstavljaju samo određeni dio svih zaposlenih u javnoj upravi. Istina je da državni službenici imaju posebnu ulogu u sistemu pa je zbog toga njihov status specijalno reguliran u javnom interesu. Ali, s gledišta upravljanja ljudskim resursima, svaki zaposleni, svaki saradnik u organizaciji je značajan. **Funkcija upravljanja ljudskim resursima mora pokrivati sve kategorije zaposlenih iako je jedna kategorija posebno pravno regulirana.**

Pošto pravna regulativa predstavlja okvir upravljanja ljudskim resursima, značajno je i pitanje odgovornosti za pripremu zakonodavnih rješenja i provedbenih propisa. Čini se da **odnos između agencija i nadležnih ministarstava po pitanju nadležnosti za pripremu zakona nije sasvim jasno definiran.** U praksi agencije igraju značajnu ulogu u pripremi zakona i podzakonskih propisa, što je pozitivno i trebalo bi nastaviti s takvom praksom u budućnosti. **Agencije raspoložu znanjem i ljudskim resursima iz oblasti državne službe, a imaju i najbolje informacije o stanju na terenu i pregled nad problemima implementacije zakona i podzakonskih propisa.**

Dobro bi bilo postaviti i jasan odnos između agencija i nadležnog ministra s obzirom na odgovornosti za područje državne službe i upravljanja ljudskim resursima. Za daljnji razvoj tog područja neophodno je uspostaviti jasnu političku odgovornost – **ministar, nadležan za područje uprave, mora preuzeti političku odgovornost za stanje i razvoj državne službe i ljudskih potencijala u upravi. Na taj način osigurala bi se i politička podrška projektu razvoja upravljanja ljudskim resursima, koja je jedan od ključnih uvjeta uspjeha projekta.**

Sumirano, ako postavimo razvoj funkcije upravljanja ljudskim resursima kao cilj na svim nivoima vlasti u BiH, **centralne agencije bi trebalo nadograditi u strateške centre upravljanja ljudskim resursima, koje bi svojim nadležnostima pokrivale "tradicionalne" poslove u sferi javne službe kao i poslove razvijanja savremenog upravljanja ljudskim resursima.** Za takav korak potrebne su određene nadogradnje Zakona o državnoj službi/državnim službenicima, kao i **nadogradnje unutarnje organizacije i ojačanje ljudskih potencijala u agencijama. Funkciju upravljanja ljudskim resursima u upravi ne možemo graditi parcijalno, nego treba početi na samom vrhu i postaviti, odnosno ojačati strateški centar. U suprotnom, funkcija će se razvijati stihijski, bez jasne strategije, neravnomjerno i bez nade u uspjeh.**

Prilikom eventualnih izmjena i dopuna Zakona o državnoj službi/državnim službenicima, na pojedinim nivoima vlasti bilo bi potrebno razmisliti o sljedećim poboljšanjima:

**1) Proširenje poslova centralnih agencija na razvoj upravljanja ljudskim resursima u organima javne uprave u oblasti svih elemenata upravljanja ljudskim resursima** koje smo naveli u tački 1.

Racionalno je da agencije u saradnji s organima uprave razvijaju pojedine instrumente upravljanja ljudskim resursima (strateško planiranje ljudskih potencijala, okvir kompetencija, uvođenje u rad, upravljanje učinkom, razvoj karijere, itd.), osiguravaju organima metodologije, priručnike i stručnu pomoć ne samo u pravnoj sferi, nego u kompletnoj sferi upravljanja ljudskim resursima. Sudeći prema intervjuima s direktorima agencija, u tim institucijama postoji svijest o značaju savremenog upravljanja ljudskim resursima, kao i znanje i volja da se u ovoj oblasti napravi napredak. Razvoj centralnih agencija u tom pravcu prvi je korak ka potrebnom jačanju funkcije upravljanja ljudskim resursima u organima javne uprave na svim nivoima vlasti u BiH.

**2) Jačanje uloga centralnih agencija u koordinaciji, saradnji i umrežavanju (Networking) jedinica za upravljanje ljudskim resursima.** Sve te jedinice susreću se sa sličnim problemima, razvijaju dobre prakse i prave greške iz kojih drugi mogu nešto naučiti. Zbog toga bi bilo smisljeno da se na svakom nivou vlasti osnuje koordinacija (mreža) kadrovskih rukovodilaca u organima, odnosno institucijama, u svrhu unapređenja prakse upravljanja ljudskim resursima, da se razmjenjuju iskustva i koordiniraju rješenja pojedinih problema koji su zajednički svima.

**3) Proširenje nekih nadležnosti centralnih agencija na lica zaposlena u javnoj upravi koja nemaju status državnog službenika (namještenici).**

**4) Jasnije definiranje političke odgovornosti za državnu službu i upravljanje ljudskim resursima u javnoj upravi** i jasnije definiranje uloge centralnih agencija u pripremi zakonodavnih rješenja.

Zakon o državnoj službi/državnim službenicima (na bilo kojem nivou vlasti) mogao bi da sadrži sljedeće formulacije (radni prijedlog):

*Agencija (...) osigurava razvoj upravljanja ljudskim resursima u organima (institucijama) javne uprave putem izrade obaveznih metodologija i priručnika, stručnog usavršavanja s područja upravljanja ljudskim resursima, stručne pomoći i koordiniranja jedinica, odnosno državnih službenika odgovornih za upravljanje ljudskim resursima. Obavezujuće metodologije na prijedlog Agencije usvaja vlada/Vijeće ministara. Agencija organizira koordinaciju za upravljanje ljudskim potencijalima koja se sastoji od rukovodilaca jedinica odgovornih za to područje.*

...

*Agencija saraduje s nadležnim ministarstvom u pripremi zakona koji reguliraju pravni položaj državnih službenika, pravni položaj drugih zaposlenih u organima uprave i upravljanje ljudskim resursima.*

...

*Ministar nadležan za upravu politički odgovara za stanje i razvoj državne službe i ljudskih potencijala u upravi.*

### **3. Organizacija i funkcije (perifernih) jedinica za upravljanje ljudskim potencijalima**

#### **Odredbe Zakona o državnoj službi/državnim službenicima**

Na nivou zakona jedino institucije BiH imaju regulirano pitanje osnivanja posebnih kadrovskih jedinica u institucijama. U članu 60 Zakona o državnoj službi u institucijama BiH određeno je da svaka institucija osniva jedinicu koja je zadužena za implementaciju odredbi zakona. Ta jedinica "osigurava upravljanje osobljem institucija i vodi dosje za svakog državnog službenika i osigurava da svaki državni službenik koji obavlja dužnosti u instituciji ima nesmetan pristup svom administrativnom dosjeu. Jedinica institucije usklađuje njene aktivnosti i saraduje s Agencijom". Formulacija "osigurava upravljanje osobljem" veoma je široka i pravno može pokriti cjelokupno područje upravljanja ljudskim resursima sa svim elementima te funkcije. Naravno, sama zakonska odredba još nije dovoljan uvjet za razvoj savremene funkcije upravljanja ljudskim resursima, ali predstavlja dobar pravni osnov. Također možemo pozdraviti odredbu o obaveznoj saradnji i usklađivanju s centralnom agencijom.

Slične odredbe bile bi korisne i u zakonima na drugim nivoima vlasti. Formulacija zakona bi glasila:

*Svaki organ javne uprave mora organizirati funkciju upravljanja ljudskim resursima u organu koja obuhvata: planiranje ljudskih potencijala, analizu i analitičku procjenu radnih mjesta, analiziranje radnih procesa, izradu sistematizacije radnih mjesta, postavljanje okvira kompetencija, regrutiranje i selekciju u okviru nadležnosti organa, uvođenje u rad, upravljanje radnom uspjehom, razvoj karijere, druge poslove upravljanja ljudskim resursima i provođenje odredbi ovog zakona i podzakonskih propisa, kao i propisa iz oblasti radnopravnih odnosa.*

*Funkcija iz prethodnog paragrafa organizira se, u načelu, u formi posebne jedinice, osim ako je to neracionalno zbog manjeg obima organa.*

*Jedinice, odnosno državni službenici odgovorni za upravljanje ljudskim resursima, pomažu i savjetuju rukovodiocima organa i organizacijskih jedinica te sarađuju i koordiniraju rad s Agencijom za državnu službu /upravu /nadležnim pododjeljenjem.*

### Stanje u praksi

Države u tranziciji u regionu zapadnog Balkana u svojim javnim upravama uglavnom još nisu razvile savremeno upravljanje ljudskim resursima. U svim tim zemljama ima i institucija koje su napravile korak dalje i preuzimaju ulogu pionira u toj oblasti, ali pristup još nije sistematičan. U praksi prevladava praksa kadrovske administracije i mišljenje da je glavni zadatak jedinica za upravljanje ljudskim resursima (odnosno "kadrovskih" jedinica) priprema pravnih akata, osiguranje zakonitosti u sferi radnopravnih i državnoslužbeničkih odnosa i obavljanje raznih administrativnih radnji.

Ako je jedini cilj funkcije upravljanja ljudskim resursima zakonitost postupaka i udovoljavanje administrativnim zahtjevima, izgubi se osnovni sadržaj te funkcije – osiguravanje i razvoj ljudskih potencijala u cilju postizanja što boljih učinaka organizacije i njene što veće uspješnosti. U takvoj situaciji jedinice koje se bave kadrovskim područjem čak i ne zaslužuju oznaku "jedinice za upravljanje ljudskim resursima", a i u praksi one se obično nazivaju kadrovskim jedinicama, a često su kadrovski poslovi uklopljeni u opće jedinice za pravnu i administrativnu potporu.

Sličnu situaciju pokazala je i analiza u institucijama javne uprave na različitim nivoima vlasti u BiH, provedena u okviru projekta EUHRM (analiza je bila obavljena u institucijama koje su glavni korisnici projekta i u pilotskim institucijama). Pokazalo se da u znatnoj većini jedinica za upravljanje ljudskim resursima prevladava "klasični" odnos do funkcije tih jedinica, znači obavljanje formalno-pravnih i administrativnih poslova. Treba uzeti u obzir da je analiza obavljena na osnovu ankete i da bi vjerovatno analiza na terenu s kritičkim provjeravanjem odgovora pokazala još lošiju sliku.

Na pitanje o postojanju i djelovanju jedinice za ULJR respondenti su mogli birati između četiri odgovora:

#### NIVO 0 – 0%

U organu/organizaciji **ne** postoji jedinica niti osoba koja se bavi pitanjima ULJR.

#### NIVO 1 – 50%

U organu/organizaciji **postoji jedinica**, odnosno osoba koja se bavi **određenim** pitanjima ULJR. Više ili manje su to funkcije tradicionalnog kadrovsog menadžmenta – vođenje evidencije, rješenja o zapošljavanju i slično.

#### NIVO 2 – 38%

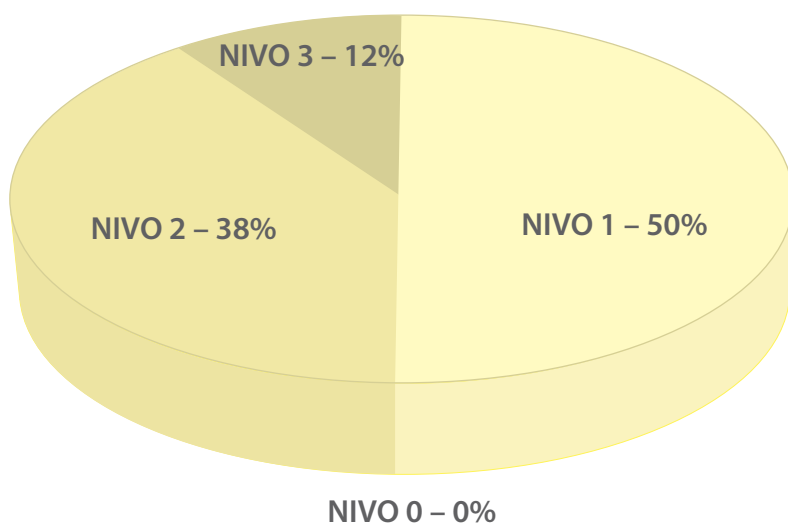
U organu/organizaciji postoji **samostalna jedinica** koja u **znatnoj mjeri** pokriva sve segmente savremenog ULJR. To znači da jedinica pokriva ne samo klasične funkcije, nego se bavi i drugim aspektima ULJR.

#### NIVO 3 – 12%

U organu/organizaciji **postoji jedinica** gdje su na jednom mjestu organizirane sve aktivnosti modernog ULJR. Rukovodilac organa i viši menadžment uvažavaju preporuke jedinice i blisko saraduju s njom u vezi sa svim svim pitanjima koja se odnose na ULJR. Postoji i informatički podržana evidencija zaposlenih i koristi se i u analitičke svrhe. Postoje i godišnji programi obuke, prati se i efekt korištenja znanja.

Analiza je pokazala sljedeće rezultate:

### POSTOJANJE JEDINICE ZA ULJP (1)



**U svim organima postoji jedinica ili pojedinci koji se bave funkcijom ULJR, ali je u 50% organa ta funkcija organizirana kao tradicionalna kadrovska administracija. Samo 11,5% organa ima (prema vlastitoj ocjeni) organizirane sve aktivnosti modernog ULJR. Kao što smo već istakli, kritična analiza na terenu bi najvjerojatnije pokazala još mnogo lošije rezultate.**

### **Standardi – ciljano stanje**

Ako je cilj da se u upravi na svim nivoima vlasti u BiH razvije savremeno upravljanje ljudskim resursima, potrebno je **adekvatno centralno strateško upravljanje od strane agencija (vidi tačku 2) a također i adekvatno organiziranje funkcije upravljanja ljudskim resursima u svim organima javne uprave.** Konačni cilj je da svaki organ postigne "nivo 3" iz gornjeg upitnika, to je **postojanje jedinice za upravljanje ljudskim resursima koja obavlja sve poslove savremenog upravljanja ljudskim resursima, uključena je u strateško rukovođenje i saraduje s menadžerima (rukovodiocima) na svim nivoima u organu.** Cilj je da **rukovodioci poznaju značaj upravljanja ljudskim resursima i preuzimaju ključnu ulogu na tom području uz pomoć i saradnju specijalista iz jedinica za upravljanje ljudskim resursima.** Naravno, **postizanje tog nivoa nije moguće preko noći.** Potrebna je **jasna strateška odluka na nivou najvišeg tijela izvršne vlasti i akcijski plan postepenog uvođenja modernog upravljanja ljudskim resursima.**

Optimalna situacija u oblasti upravljanja ljudskim resursima u organima javne uprave slijedila bi ove standarde:

1) **Svaki organ javne uprave ima jedinicu za upravljanje ljudskim resursima** ili, u slučaju manjih organa, jednog ili više **specijalista za upravljanje ljudskim resursima** (u daljem tekstu: jedinice za upravljanje ljudskim resursima).

2) Jedinice za upravljanje ljudskim resursima ne obavljaju samo pravno-administrativne poslove, već i **poslove u okviru savremene funkcije upravljanja ljudskim resursima**, a naročito na ovim područjima, ne ulazeći o detaljnije opise poslova u okviru nabrojanih područja (sve u saradnji s centralnom agencijom, poštujući podjelu nadležnosti i odgovornosti):

- Oblikovanje organizacijske strukture organa u skladu s misijom, nadležnostima, strategijom i programom rada;
- Analiza radnih mjesta, uključujući opise radnih mjesta i potrebne kompetencije, i analitička procjena radnih mjesta;
- Strateško planiranje ljudskih potencijala, povezano s misijom, nadležnostima, strategijom i programom rada organa;
- Regrutiranje i selekcija zaposlenih te njihovo uvođenje u radni proces;
- Upravljanje radnim učinkom, uključujući ocjenjivanje radnog učinka;



- Razvoj ljudskih potencijala (obuka, stručno usavršavanje, razvoj kompetencija, podizanje motivacije, upravljanje karijerama);
- Podizanje nivoa zadovoljstva zaposlenih;
- Osiguravanje adekvatnih radnih uvjeta;
- Odnosi sa zaposlenima;
- Provođenje radnopravnih/državnoslužbeničkih postupaka i reguliranje radnopravnih/državnoslužbeničkih odnosa (taj zadatak je povezan s većinom ostalih jer brojni elementi upravljanja ljudskim resursima uključuju i radnopravne elemente);
- Upravljanje integritetom;
- Pravna potpora u svim kadrovskim postupcima;
- Izvođenje personalne administracije, upravljanje evidencijama i informacijskim sistemom.

3) Jedinica za upravljanje ljudskim resursima **intenzivno saraduje s centralnom agencijom i preko rukovodioca (ili izvođača) povezuje se u mrežu/koordinaciju.**

4) **Menadžeri (rukovodioci) organa i organizacijskih jedinica preuzimaju ključnu ulogu u upravljanju ljudskim resursima**, uz pomoć i saradnju jedinica za upravljanje ljudskim resursima. Rukovodioci imaju potrebne kompetencije (znanja, vještine, sposobnosti i lične karakteristike) za upravljanje ljudskim resursima, a služe se i stručnom pomoći jedinica za upravljanje ljudskim resursima.

5) Organizacijska pozicija jedinice za upravljanje ljudskim resursima:

- U **ministarstvima** se organizira **posebna, samostalna jedinica za upravljanje ljudskim resursima; rukovodilac jedinice neposredno odgovara ministru (ili neposredno odgovara sekretaru ministarstva),**
- U **ostalim većim organima** organizira se **posebna, samostalna jedinica za upravljanje ljudskim resursima; rukovodilac jedinice neposredno odgovara rukovodiocu organa,**
- U **manjim organima** funkcija upravljanja ljudskim resursima organizira se u okviru **organizacijske jedinice odgovorne za opće i/ili pravne poslove, ili preko jednog ili više izvođača koji su neposredno odgovorni rukovodiocu organa.**

6) Rukovodilac i zaposleni u jedinici za upravljanje ljudskim resursima, odnosno izvođači poslova na tom području, osim izvođača jednostavnih administrativnih poslova, imaju **status državnih službenika.**

7) **Jedinica za upravljanje ljudskim resursima uključena je u strateško upravljanje organom preko svog rukovodioca.** Rukovodilac jedinice se uključuje u strateško upravljanje preko kolegija rukovodilaca organa. U manjim organima, gdje nije organizirana posebna jedinica, u kolegij se uključuje samostalni izvođač funkcije upravljanja ljudskim resursima.

U ministarstvima funkcija upravljanja ljudskim resursima uključena je u strateško upravljanje preko rukovodilaa jedinice za upravljanje ljudskim resursima. Ako je rukovodilac jedinice neposredno odgovoran sekretaru, upravljanje ljudskim resursima uključuje se u strateško upravljanje preko sekretara (ili preko rukovodioca koji učestvuje u kolegiju prema odluci ministra po dogovoru sa sekretarom).

Rješenje prema kojem funkciju upravljanja ljudskim resursima u kolegiju ministra predstavlja sekretar ministarstva u skladu je s odredbama zakona koje reguliraju organizaciju i rad uprave. Naime, prema tim zakonima sekretar pomaže ministru u provođenju "potpornih" poslova u ministarstvu u što spadaju i kadrovski poslovi. Ta činjenica predstavlja poseban izazov, jer postoji rizik da sekretari neće adekvatno zastupati funkciju upravljanja ljudskim resursima. Soluciju treba tražiti u dva moguća pravca:

- Jedna mogućnost je da se putem izmjena zakona ili putem prakse jedinica za upravljanje ljudskim resursima postavi neposredno pod odgovornost ministra ili se barem uključi rukovodilac te jedinice u kolegij ministra.
- Druga mogućnost je da se osiguraju potrebne kompetencije sekretara za područje upravljanja ljudskim resursima i da se uspostavi potrebna svijest i razumijevanje značaja funkcije upravljanja ljudskim resursima na nivou sekretara ministarstva (što je u svakom slučaju korisno iako se izabere prva opcija).

8) Struktura radnih mjesta jedinica za upravljanje ljudskim resursima (odnosno izvođača poslova u toj oblasti) usklađena je s obimom poslova. Jedinice se sastoje od **rukovodioca, specijalista za upravljanje ljudskim resursima, pravnih stručnjaka i administratora**. Na pravnom području u manjim organima jedinice, odnosno državni službenici odgovorni za upravljanje ljudskim resursima mogu koristiti i pomoć pravnih službi. Mogući modalitet je i ujedinjenje poslova specijaliste za upravljanje ljudskim resursima i pravnika u oblasti upravljanja ljudskim resursima, ali u tom slučaju treba voditi brigu o uravnoteženosti kompetencija za oba aspekta.

Potrebno je posebno naglasiti da na ovom mjestu opisujemo standardna, tipična radna mjesta u jedinicama za upravljanje ljudskim resursima i da **konkretna struktura (sistematizacija) zavisi o cjelokupnom broju zaposlenih u organu**. Konkretniji standardi u odnosu na broj radnih mjesta, odnosno izvođača, bit će razvijeni u sljedećim fazama projekta.

Tabela – standardna radna mjesta u jedinicama za upravljanje ljudskim resursima

| Radno mjesto                         | Okvirni opis poslova   | Okvirne potrebne kompetencije (specifične za radno mjesto)   |
|--------------------------------------|--|--|
| <b>Rukovodilac jedinice za ULJR</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rukovodi jedinicom za ULJR,</li> <li>• saraduje s centralnom agencijom,</li> <li>• saraduje u koordinaciji (mreži) ULJR,</li> <li>• saraduje u kolegiju rukovodioca organa.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sposobnosti, znanja i vještine za ULJR,</li> <li>• poznavanje javne uprave i državne službe,</li> <li>• poznavanje misije i strategije organa,</li> <li>• rukovodne kompetencije (strateško razmišljanje, upravljanje resursima, timski rad, strateško umrežavanje, utjecanje...).</li> </ul> |
| <b>Specijalista ULJR<sup>2</sup></b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obavlja poslove ULJR<sup>3</sup>,</li> <li>• saraduje s menadžerima na svim nivoima u organu u upravljanu ljudskim resursima.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• sposobnosti, znanja i vještine za ULJR,</li> <li>• timski rad,</li> <li>• usmjerenost ka korisniku (menadžerima),</li> <li>• poznavanje misije i strategije organa.</li> </ul>  |
| <b>Pravnik ULJR<sup>4</sup></b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nudi pravnu potporu u procesima ULJR,</li> <li>• osigurava provođenje zakona o državnoj službi, podzakonskih propisa iz te oblasti, radnopravnih propisa,</li> <li>• izrađuje interne akte i zahtjevnije konkretne akte.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• pravna znanja u oblasti radnog prava i državne službe,</li> <li>• osnovno poznavanje uloge i funkcija ULJR,</li> <li>• timski rad,</li> <li>• usmjerenost ka korisniku (menadžerima i specijalistima ULJR),</li> <li>• vještine izrade pravnih akata.</li> </ul>                              |

<sup>2</sup> Nazivi radnih mjesta u ovom dokumentu su radne prirode i ne prejudiciraju analitičku procjenu, odnosno razvrstavanje u različite kategorije radnih mjesta.

<sup>3</sup> Pod "poslovima upravljanja ljudskim resursima" podrazumijevaju se svi poslovi iz tačke II (strana 2 i 3).

<sup>4</sup> Nazivi radnih mjesta u ovom dokumentu su radne prirode i ne prejudiciraju analitičku procjenu, odnosno razvrstavanje u različite kategorije radnih mjesta.

| Radno mjesto       | Okvirni opis poslova   | Okvirne potrebne kompetencije (specifične za radno mjesto)   |
|--------------------|--|--|
| Administrator ULJR | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obavlja administrativne poslove,</li> <li>• upravlja evidencijama,</li> <li>• izrađuje jednostavne akte.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• znanja i vještine za administrativni rad u oblasti ULJR/državne službe,</li> <li>• fokusiranje na rezultat, preciznost,</li> <li>• usmjerenost ka korisniku.</li> </ul> |

#### 4. Zaključak

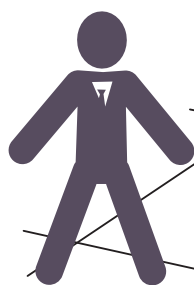
Kao i u drugim zemljama okruženja, **funkcija upravljanja ljudskim resursima na svim nivoima vlasti u BiH, uz čase izuzetke, uglavnom se svodi na kadrovsku administraciju i pravnu podršku kadrovskim odlukama rukovodioca. U centralnim jedinicama (agencijama) prisutna je svijest o značenju modernog upravljanja ljudskim resursima, a u sklopu projekta EUHRM napravljeni su značajni iskoraci u tom pravcu** (priprema modela općih kompetencija, analiza radnih mjesta itd.). Ali, uzimajući u obzir legalističku tradiciju na prostorima zapadnog Balkana, za daljnji sistematski razvoj bit će potrebne **izmjene i dopune zakona i podzakonskih propisa koje će odrediti jaču funkciju i poziciju upravljanja ljudskim resursima u organima javne uprave**. Potrebno je **ojačati i funkciju centralnih jedinica (agencija) koje moraju preuzeti vodeću ulogu u razvoju metoda i tehnika upravljanja ljudskim resursima**. U nekim segmentima (obuke, opći stručni ispiti, ocjenjivanje radne uspješnosti) to je već urađeno, a u narednim koracima, po našem mišljenju, potrebno je usmjeriti energiju agencija u sljedeća područja: izgradnju modela općih kompetencija i metoda za provjeru istih; izgradnju modela kompetencija za najviše rukovodeće službenike i metoda za prepoznavanje istih; pripremu metodologije za utvrđivanje specifičnih kompetencija za pojedina radna mjesta i metoda za njihovu provjeru; jačanje koordinacije (mreže) jedinica i službenika odgovornih za upravljanje ljudskim resursima.

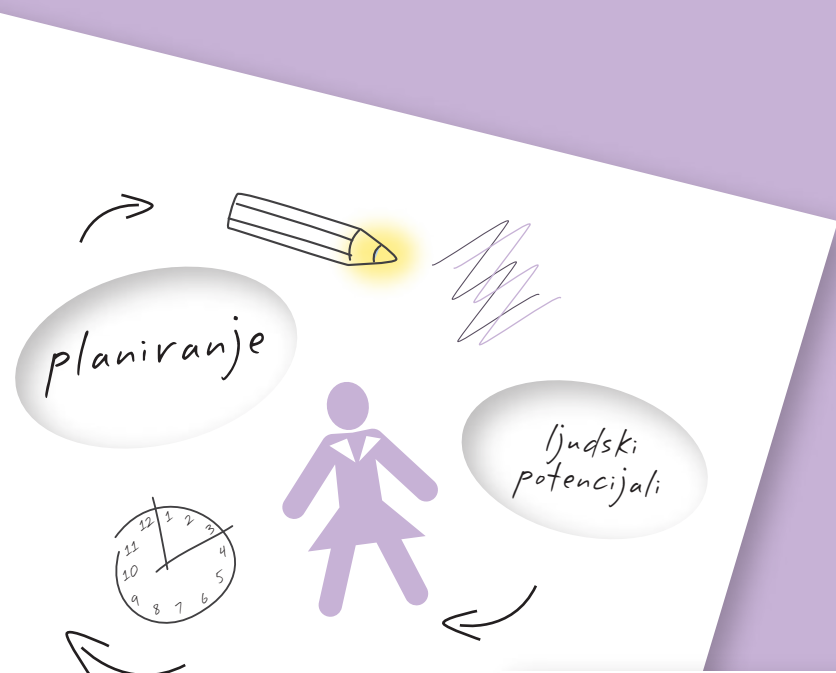
Ukratko, **razvoj upravljanja ljudskim resursima na svim nivoima vlasti u BiH kreće se u pozitivnom pravcu, ali je potrebno sačuvati koncentraciju i nastaviti bržim koracima.**

GREGOR VIRANT

# Ljudskih potencijala

Planiranje





## GREGOR VIRANT

**Dr. Gregor Virant** je profesor upravnog prava i javne uprave na Univerzitetu u Ljubljani i međunarodni konsultant u oblasti javne uprave. Pored akademske karijere dr. Virant ima bogata iskustva iz prakse. U mandatu 2004. – 2008. bio je ministar javne uprave u Vladi Slovenije i proveo je značajne reforme u oblasti otklanjanja administrativnih barijera, e-uprave i službeničkog sistema. U mandatu 2000. – 2004. bio je državni sekretar za javnu upravu u Ministarstvu unutarnjih poslova i rukovodio je pripremom zakonodavnog okvira javne uprave u procesu pristupanja Slovenije u EU.

## Planiranje ljudskih potencijala u javnoj upravi u BiH

### 1. Zašto je u javnoj upravi potrebno planirati ljudske potencijale/resurse?

Planiranje znači utvrđivanje strategije, kratkoročnih, srednjoročnih i dugoročnih ciljeva organizacije. Ako ciljevi u organizaciji nisu jasno utvrđeni i ozbiljno shvaćeni, organizacija će lutati bez cilja, a zaposleni neće imati odgovore na osnovna pitanja koja ih vode u obavljanju poslova (zašto moja organizacija postoji, šta želimo postići, kakva je moja uloga u tome, šta i kako treba da radim).

**Planiranje kao dio rukovođenja nije izuzetno značajno samo u privatnom sektoru nego i u javnoj upravi.** Organizacije koje se bave kreiranjem javnih politika (vlada, ministarstva) moraju sebi odrediti strategije i ciljeve u toj oblasti: koje društvene ciljeve ćemo slijediti, koje politike, kako i kada ćemo usvojiti ili izmijeniti u svrhu postizanja tih ciljeva.

**Primjer:**

*Ministarstvo finansija postavi sebi za cilj da reformira sistem korporativnog oporezivanja za mala i srednja preduzeća na takav način da bude jednostavniji i stimulativniji, poveća konkurentnost tih preduzeća i podstakne potencijalne preduzetnike da odluče pokrenuti preduzeće. U svrhu reforme planira izmjene i dopune zakona kojima će biti uvedeno paušalno oporezivanje za preduzeća koja realiziraju godišnje do 70.000 EUR prihoda. Ta preduzeća mogu opcionalno da uđu u sistem paušala i plaćaju porez u iznosu od 5% na cjelokupne prihode.*

Organizacije koje se u prvom redu bave provođenjem (implementacijom) politike (na primjer organi u sastavu ministarstava) također moraju planirati svoj rad, utvrđivati strategije i ciljeve. Iako na prvi pogled izgleda da su njihovi ciljevi cjelovito utvrđeni propisima koje oni provode, u suštini to nije tako. Pošto su organi ograničeni u ljudskim i finansijskim resursima, uvijek postoji potreba da se utvrde prioritete. Pošto uvijek postoje nedostaci u njihovom radu, moraju sebi postaviti za cilj i određena poboljšanja svog poslovanja u oblasti implementacije propisa. Strateške prioritete njihovog rada (koji aspekt provođenja jednog zakona će u određenom periodu biti prioritetan) utvrđuje rukovodstvo, a tu značajnu ulogu ima i politika – vlada i nadležni ministar.

*Primjer:*

*Porezna uprava sebi postavi za cilj u sljedećoj godini da kroz borbu protiv sive i crne ekonomije podigne udio prikupljenog PDV-a u bruto domaćem proizvodu za desetinu, da provede najmanje dvadeset finansijskih istraga u slučajevima gdje lična imovina pojedinca očigledno ne odgovara njegovim zvaničnim prihodima i da uspostavi mogućnost poreznih obveznika da na njenoj internet stranici u svakom trenutku mogu pratiti svoje obaveze, plaćanja i dugovanja.*

Za realizaciju ciljeva organizacije uvijek su potrebni **ljudski, finansijski i informacijski resursi**. Usvajanje strategija i postavljanje ciljeva koji nemaju pokriće u ljudima i novcu samo je račun bez krčmara. Ako su ministarstvo unutarnjih poslova i policija, na primjer, postavili sebi za cilj da se prioritetno obračunaju s najgorim oblicima organiziranog kriminala i korupcije, taj cilj može ostvariti samo brojčana i profesionalno jaka ekipa kriminalista (da ne govorimo o tome da u ovom slučaju cilj neće biti postignut ako podbaci bilo koja karika u lancu policija – tužilaštvo – pravosuđe).

Potrebno je naglasiti da **novi zakoni, odnosno izmjene i dopune zakona često donose i kadrovske posljedice u javnoj upravi**. Utvrđivanje novih zadataka organa javne uprave iziskuje jačanje kadrovskih resursa, a ukidanje zadataka ili pojednostavljivanje procedura može da oslobodi određene ljudske potencijale. Zbog toga je od velike važnosti da je i **priprema zakonodavnih rješenja (dvosmjerno) povezana s planiranjem ljudskih resursa**. Svako novo zakonodavno rješenje mora biti praćeno procjenom učinaka (*impact assessment*) koja, između ostalog, **uključuje i učinke na ljudske potencijale**. S druge strane, za oslobađanje ljudskih resursa (u smislu smanjenja broja zaposlenih ili kadrovskog restrukturiranja) često su neophodne izmjene i dopune zakona.

*U Sloveniji je, na primjer, u 2004. godini bio izmijenjen Zakon o privrednim društvima i ukinuto rješenje o saglasnosti za početak obavljanja djelatnosti koje se u praksi pokazalo kao nepotrebna birokratska prepreka. Prilikom izmjene Zakona oslobođeno je 60 državnih službenika koji su radili na tim upravnim predmetima. Službenici nisu bili otpušteni nego preraspoređeni na druge zadatke na područjima na kojima uprava nije rješavala zahtjeve u roku. Ukidanje jedne nepotrebne birokratske procedure imalo je dvostruku korist: pojednostavljenje za biznis i eliminaciju upravnih zaostataka u nekim drugim oblastima (građevinske dozvole, denacionalizacija).*

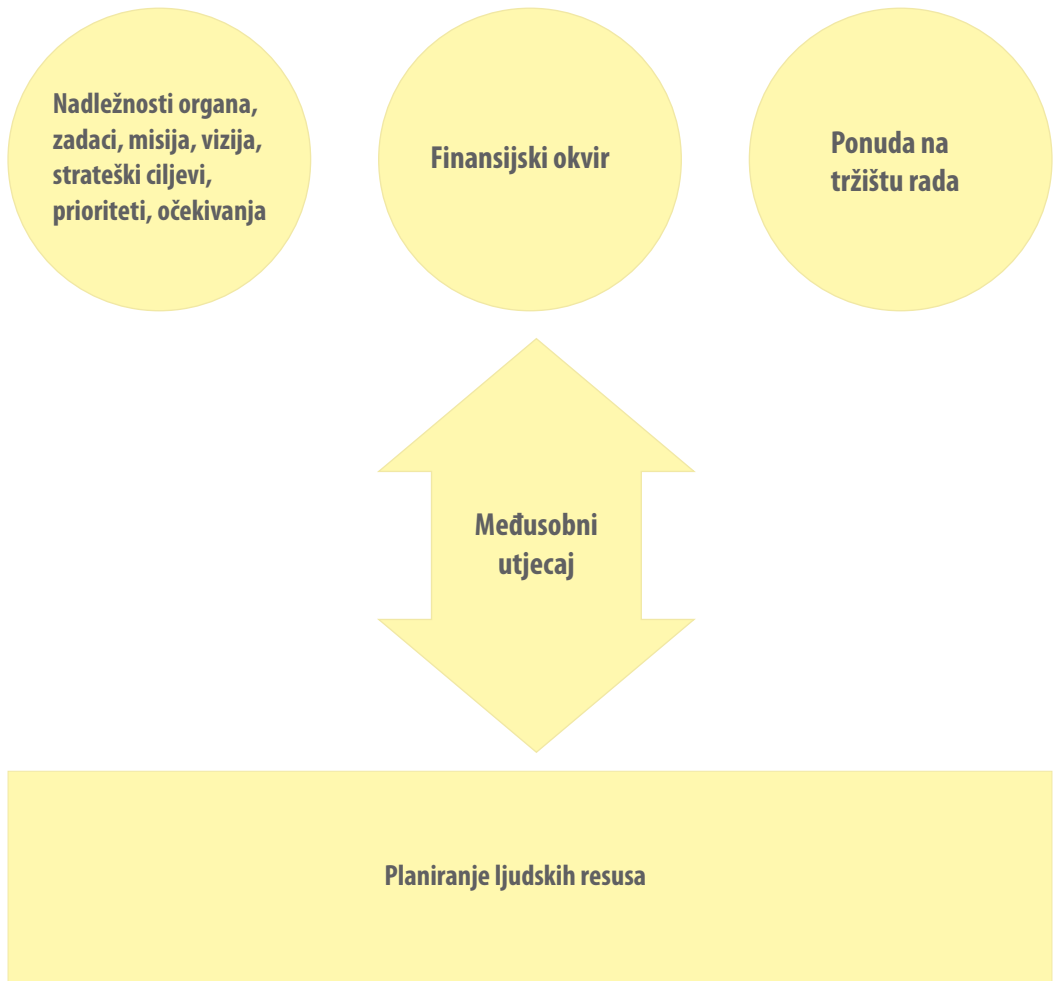


Ovim uvodnim primjerima željeli smo pokazati kako je **planiranje ljudskih resursa povezano sa strateškim planiranjem rada organa, odnosno organizacije** javne uprave – utvrđivanjem njene misije, vizije, (kratkoročnih, srednjoročnih i dugoročnih) ciljeva i prioriteta. Ciljevi koje sebi postavi organizacija uvijek moraju ostati u **realnim finansijskim okvirima**. Strateški dokumenti koje usvajaju vlade često su bez dodira s finansijskom realnošću. Finansijski i, posljedično, ljudski resursi uvijek su ograničeni i to je drugi ključni aspekt koji treba uzeti u obzir kod planiranja. Koliko puta u razgovorima s rukovodiocima kao odgovor na pitanje o kadrovskoj snazi organa kojima rukovode čujemo da organ ima sistematiziranih x radnih mjesta, a, kad pitamo konkretnije, saznamo da je faktički zaposlenih samo 70 posto od tog broja jer za više ne postoje finansijske mogućnosti. Ako rukovodstvo manipulira brojem sistematiziranih radnih mjesta koje je sasvim odvojeno od finansijske realnosti i na tom broju gradi svoje strategije, možemo samo zamisliti do kakvih razočarenja i haosa to može dovesti. Jedan od osnovnih zadataka rukovođenja i menadžmenta je da se **ciljevi stave u okvir raspoloživih resursa i da se osigura što efikasnije korištenje resursa za postizanje ciljeva**.

Sljedeći značajan element planiranja ljudskih resursa je **stanje na tržištu rada**. Za neke, naročito jednostavne profile radnih mjesta, tržište nam uvijek nudi dovoljan broj dovoljno kvalitetnih kandidata. U periodu ekonomske krize interes za zapošljavanje u javnoj upravi iz poznatih razloga je velik pa ponuda ne bi trebala biti problem. Ali ipak, postoje specifična radna mjesta koja traže sasvim specifične kompetencije gdje javna uprava kao poslodavac može imati problema i, na primjer zbog komparativno nižih plaća, biti nekonkurentna prema privatnom sektoru (revizori, informatičari i slično).

**Sva tri opisana aspekta planiranja ljudskih resursa (strateški ciljevi organizacije, finansijski okviri i tržište rada) dinamične su kategorije**. Planiranje ljudskih resursa znači **odazivanje na promjene** u tim aspektima. A postoji i povratni utjecaj. **Realne mogućnosti u razvoju ljudskih resursa moraju utjecati na utvrđivanje ciljeva organizacije**. Potreba za uspostavom adekvatnih resursa za postizanje prioritetnih političkih ciljeva mora se odraziti kroz promjene finansijskih prioriteta. Javna uprava kao snažan poslodavac izmjenama platnih odnosa, utjecajem na obrazovne programe, partnerstvima s fakultetima i institutima, organiziranjem pripravništva i obuka može suoblikovati ponudu na tržištu rada i prilagoditi je svojim potrebama.

Sljedeća shema prikazuje glavne osnove za planiranje ljudskih potencijala:



Uzmimo za primjer nekoliko suštinskih promjena povezanih s djelovanjem organa na koje rukovodioci moraju brzo reagirati u sferi upravljanja ljudskim resursima:

| PREDVIĐENA PROMJENA                               | REAKCIJA U SFERI LJUDSKIH RESURSA   |
|---|---|
| Privatizacija funkcija – prijenos na koncesionara | Smanjenje broja zaposlenih, propisano preuzimanje ili dogovor o preuzimanju |
| Novi prioritetni zadaci                           | Otvaranje novih radnih mjesta u sistematizaciji, novo upošljavanje          |
| Informatizacija i pojednostavljanje procesa       | Promjena strukture radnih mjesta, oslobađanje određenih ljudskih resursa    |
| Finansijska ograničenja, konsolidacija budžeta    | Smanjenje broja radnih mjesta i zaposlenih                                  |
| Prijenos nadležnosti s organa A na organ B        | Prijenos zaposlenih   |

Promjene koje traže reakciju u sferi upravljanja ljudskim resursima obično se kombiniraju, što znači da moramo odjednom da reagiramo na više promjena: u isto vrijeme, na primjer, pojavljuju nam se novi prioritetni zadaci i potreba po smanjenju troškova rada i time po smanjenju broja zaposlenih.

## 2. Ko planira i šta?

Planiranjem ljudskih resursa u prvom redu planira se **broj i struktura saradnika u organizaciji**. Broj zaposlenih je značajan za utvrđivanje troškova rada (plaće, doprinosi i porezi, naknade troškova, materijalni troškovi radnog mjesta) i mora uključiti sve oblike radnih odnosa – službeničke, namješteničke, na određeno ili neodređeno vrijeme. Organizacija mora **u svakom trenutku biti upoznata s faktičkim brojem i strukturom zaposlenih** (takozvano "brojanje glava" ili *headcount*) **i imati jasnu perspektivu o promjenama u tom broju i strukturi, uzimajući u obzir naročito zadatke i ciljeve te finansijski okvir**.

Struktura zaposlenih se odnosi na status (državni službenik i namještenik), tip radnog odnosa (neodređeno ili određeno vrijeme), nivo stručne spreme, a možemo da uđemo i u detaljniju strukturu kompetencija zaposlenih. Naravno, planovi moraju predvidjeti određenu fleksibilnost; nemoguće je sasvim precizno isplanirati strukturu zaposlenih po stepenu stručne spreme. Ali ipak možemo i moramo predvidjeti trendove u promjenama.

Informatizacija i modernizacija procesa će, na primjer, tražiti drukčiju strukturu radnih mjesta – možda manji broj, ali zato viši prosječni nivo obrazovanja naših saradnika.

**U užem smislu, dakle, planiranje ljudskih resursa znači utvrđivanje sadašnjeg i planiranog broja i strukture radnih mjesta i zaposlenih (na nivou veće ili manje preciznosti/fleksibilnosti), a u širem smislu u planiranje ljudskih resursa ubraja se i planiranje stručnog usavršavanja, planiranje karijera, planiranje motivacionih mjera i poboljšanja uvjeta za rad.**

Ljudske resurse mora planirati **svaki organ, odnosno organizacija u javnoj upravi**. Ali, pošto javna uprava predstavlja povezan sistem, mora postojati i **planiranje na nivou cjelokupne uprave na jednom nivou vlasti** – u BiH to znači na nivou institucija BiH, na nivou entiteta, Distrikta Brčko, svakog kantona i svake općine. Svaki nivo vlasti je odgovoran za stanje i razvoj svoje uprave i mora planirati taj razvoj.

Plan ljudskih resursa na centralnom nivou bit će uopćen i neće ulaziti u detalje. Predvidjet će, na primjer, generalni okvir broja zaposlenih u cjelokupnoj upravi i pojedinim organima ili grupama organa, glavne trendove i rješavati veće (strateške za vladu) strukturne kadrovske probleme. U slučaju da fiskalni razlozi traže smanjenje broja zaposlenih, to će biti glavni strateški okvir plana. Veći problem može biti, na primjer, znatan broj prekobrojnih službenika koji se predviđa u određenom organu zbog eliminiranja određenih poslova (na primjer carina u slučaju ulaska u EU). Takav problem ne može se riješiti na nivou jednog organa (carinske uprave, odnosno ministarstva finansija) nego zbog svojih dimenzija mora biti riješen na nivou cjelokupne uprave strateškom odlukom najvišeg organa izvršne vlasti.

Znači, zajednički plan ljudskih resursa javne uprave na nekom nivou vlasti odnosit će se na ključna strateška pitanja (broj zaposlenih, trendovi u strukturi, rješavanje većih strukturnih problema...), dok će planovi pojedinih organizacija donijeti i detaljniju "obradu" ključnih pitanja razvoja ljudskih resursa (npr. broj i struktura radnih mjesta po organizacionim jedinicama).

### 3. Osnove planiranja

Funkcioniranje javne uprave je utemeljeno na zakonu pa je zbog toga osnova planiranja ljudskih resursa u prvom redu **zakonodavstvo**. Svakom organu zakoni utvrđuju njegove **nadležnosti i zadatke** i saglasno načelu zakonitosti organ nema diskreciju da li će te nadležnosti i zadatke obavljati ili ne. Planiranje ljudskih resursa mora pronaći adekvatna rješenja kako bi se **efikasno provodili svi zakoni**. To nas vraća na razmišljanje o povezanosti **utvrđivanja javnih politika i planiranja ljudskih resursa**. Svaki prijedlog novog zakonodavnog rješenja mora biti praćen procjenom učinaka, uključujući i potrebne ljudske i finansijske resurse. Ako predlagač zakona i kasnije zakonodavac zanemari taj moment, može se desiti da zakon ostane mrtvo slovo na papiru a to sigurno negativno utječe na povjerenje građana u pravnu državu.

Naravno, to ne mora da znači da svaki novi zadatak koji organu donese neki zakon iziskuje povećanje broja zaposlenih. Potrebe po dodatnim ljudskim resursima mogu se riješiti i kadrovskim restrukturiranjem – ukidanjem nekih drugih radnih mjesta koja nam više nisu potrebna li barem ne prioritarno. I za smanjenje broja zaposlenih, odnosno oslobađanje određenog broja radnih mjesta za neke druge prioritete često je (kao što smo već prikazali slovenskim primjerom) potrebna izmjena zakona.

Zakon određuje nadležnosti i zadatke organa, ali **unutar zakonskih okvira obično postoji manevarski prostor, odnosno diskrecija za određivanje prioritarnih ciljeva**. Svaka savremena organizacija u okviru strateškog planiranja utvrđuje svoju **“misiju i viziju”** i time odgovara na pitanja: zašto smo tu, zašto kao organizacija postojimo, koja je naša svrha, kakva je dugoročna vizija naše organizacije, kakvo stanje u našoj oblasti želimo za deset- petnaest godina. To važi i za organizacije javne uprave unatoč činjenici da su njihove nadležnosti i zadaci određeni zakonom. Svaka organizacija javne uprave mora definirati svoju misiju (poslanstvo).

**Primjer:**

*Poslanstvo inspeksijskog organa je ostvariti što veći stepen poštovanja zakona i podzakonskih propisa iz svoje oblasti (“compliance”). Ako rukovodstvo ne razumije misiju u tom smislu, nego misli da je misija inspekcije da kazni što veći broj subjekata i sakupi što veći obim finansijskih sredstava za budžet, onda će i zaposleni funkcionirati u tom pravcu, a organizacija će promašiti svoju pravu svrhu i ciljeve.*

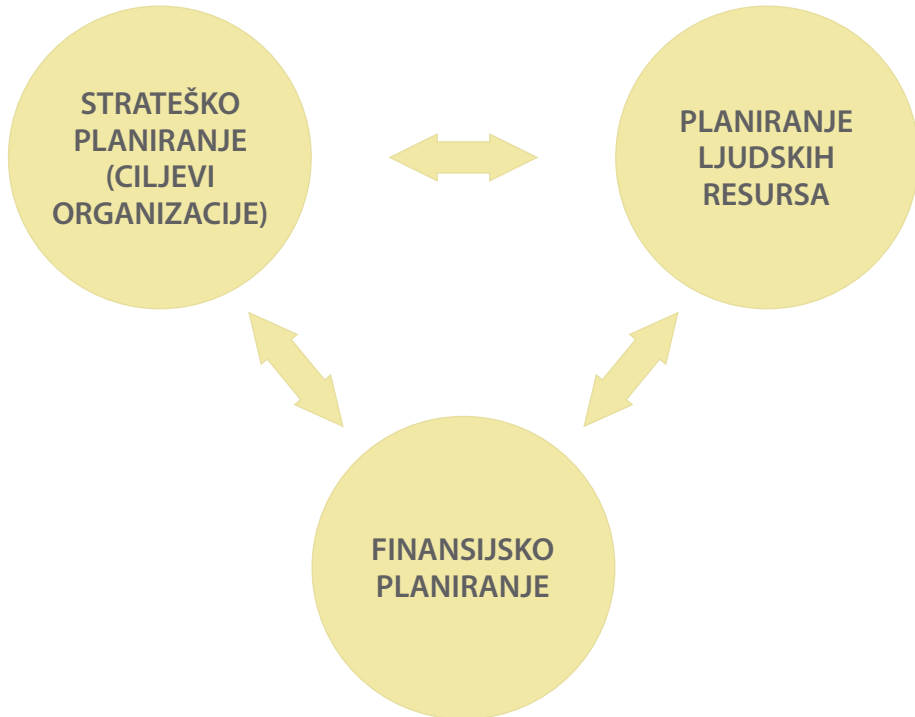
Svaka organizacija u okviru strateškog planiranja utvrđuje barem srednjoročnu strategiju svog rada i program, odnosno plan rada (programi se obično usvajaju za period od godinu dana). U tim strateškim dokumentima utvrđuju se konkretni ciljevi, po mogućnosti mjerljivi i praćeni adekvatnim indikatorima. Pogrešno je shvatanje da zakoni sami po sebi utvrđuju sve ciljeve i prioritete organa javne uprave. **Zakoni utvrđuju nadležnosti, odnosno zadatke (djelokrug) organa, ali se konkretni (kratkoročni i srednjoročni) ciljevi i prioritete moraju definirati u strateškim dokumentima samih organa.**

*Zakon o policiji, na primjer, utvrđuje nadležnosti policije u oblasti sprećavanja i istraživanja krivićnih djela, nadzora u saobraćaju, javnog reda i mira, nadzora državne granice i tako dalje, ali će ministarstvo unutarnjih poslova i policija sama (ili uz saglasnost vlade) u okviru tih nadležnosti, odnosno zadataka, utvrditi strateške prioritete i ciljeve za odrećeni period. Na primjer, kao prioritet će se smatrati borba protiv privrednog kriminala i korupcije. U saobraćaju, policija će se fokusirati na kontrolu brzine i alkoholiziranosti. Kontrole brzine će biti usmjerene na lokacije gdje statistike pokazuju povećani rizik saobraćajnih nesreća i na lokacije za koje građani žele povećanu prisutnost policijskih kontrola. Cilj policije je da se broj saobraćajnih nesreća sa smrtnim ishodom smanji za x procenata. Istraženost krivićnih djela će se povećati za y procenata. Policijske stanice će početi vršiti analize javnog mnijenja lokalne zajednice o stanju bezbjednosti i o zadovoljstvu radom policijske stanice.*

Struktura ljudskih resursa mora biti prilagoćena nadležnostima, zadacima, misiji, viziji, strategiji i programu rada organa javne uprave. I obratno, strateško planiranje mora imati svoj "produćetak" u kadrovskom planiranju. Strateško planiranje koje ne uključuje i planiranje ljudskih resursa račun je bez krćmara.

**Sadržajne osnove planiranja ljudskih resursa (nadležnosti, misija, vizija, strategija i program rada)** kao osnovu planiranja potrebno je suoćiti s **finansijskim okvirom**. Ljudski resursi iziskuju finansijska sredstva za plaće i druge obaveze poslodavca (porezi, doprinosi, naknade troškova, naknade za rad) i ako se finansijski plan ne podudara s planom kadrovskih resursa, organ će se naći u ozbiljnim poteškoćama. Zbog toga su **strateško planiranje ciljeva, planiranje ljudskih resursa i finansijsko planiranje tijesno povezani i svi ti planovi na kraju moraju biti međusobno usaglašeni** (kao što ćemo prikazati u nastavku, preporučljivo je da se procesi strateškog, finansijskog i kadrovskog planiranja vode paralelno.

Evo skice koja prikazuje tu međusobnu povezanost:



Planiranje se odnosi na budućnost, ali je polazna osnova uvijek sadašnje stanje – broj i struktura zaposlenih, njihova znanja, vještine, sposobnosti i druge kompetencije. U procesu planiranja **uzima se u obzir postojeće stanje (realnost), a određuju se strateški ciljevi u budućnosti i s njima povezane promjene u finansijskoj i kadrovskoj sferi.**

U procesu planiranja ljudskih resursa potrebno je uzeti u obzir i **predviđene organizacione i procesne promjene.** Ako imamo u planu reorganizaciju (na primjer spajanje organizacionih jedinica), to nam može osloboditi određene ljudske resurse. Isto tako optimizacija i racionalizacija procesa (ukidanje određenih nepotrebnih koraka u poslovnim procesima, uvođenje informacione tehnologije u proces) može da utječe na kadrovsko planiranje jer će nam za isti zadatak biti potreban manji broj (ili drukčija struktura) saradnika.

## 4. Proces planiranja

Proces planiranja ljudskih resursa mora se provoditi **paralelno s finansijskim (budžetskim) planiranjem, a budžetsko planiranje povezano je sa strateškim planiranjem vladinih politika**. Najprimjerenije je da se i formalno budžet i plan ljudskih resursa pripremaju paralelno i da **kadrovski plan (ili plan ljudskih resursa) bude usvojen s budžetom ili čak kao njegov dio**. Kao i budžetsko planiranje, kadrovsko planiranje mora početi usvajanjem odluke o **okvirnim strateškim smjernicama na najvišem nivou izvršne vlasti**. Strateške smjernice moraju odrediti **generalni okvir zapošljavanja (povećanje, smanjenje ili održavanje broja zaposlenih) i ključne prioritete**. Na osnovu strateških smjernica **svaki organ mora pripremiti prijedlog svog plana ljudskih resursa**, a slijedi **proces usaglašavanja** koji je mnogo više od golog zbrajanja prijedloga pojedinih organa.

Nikakve sumnje nema da je motor procesa pripreme budžeta uvijek ministarstvo finansija. To je ministarstvo odgovorno za pripremu strateškog okvira budžeta, za usaglašavanje finansijskih planova organa i za pripremu samog teksta prijedloga budžeta za vladu, odnosno Vijeće ministara i kasnije za parlament. A koji organ treba biti odgovoran za kadrovsko planiranje u javnoj upravi?

Odgovornost za planiranje na nivou organa snosi **rukovodilac u saradnji s menadžerima organizacionih jedinica i jedinicom za upravljanje ljudskim resursima, a kod planiranja na centralnom nivou strateške odluke donosi najviši organ izvršne vlasti, a odgovornost mora biti i na organima koji su nadležni za horizontalna pitanja uprave, državne službe i upravljanja ljudskih resursa – ministarstvima i agencijama**. Tamo gdje su nadležnosti za horizontalna pitanja državne službe koncentrirana u jednom organu (ministarstvu), nema dvojbe o podjeli odgovornosti za planiranje, dok se u sistemima gdje postoji dualizam (ministarstvo – agencija) postavlja pitanje podjele. Naša preporuka bi svakako bila da **ministar(stvo) uzme učešće u procesu planiranja ljudskih resursa na nivou cjelokupne uprave u smislu političkog rukovođenja procesom, dok agencije, kao stručni organi nadležni za implementaciju, moraju pružiti cjelovitu stručnu i analitičku podršku**.



*U Sloveniji proces pripreme i usvajanja zajedničkog kadrovskog plana državne uprave odvija se paralelno s procesom pripreme i usvajanja budžeta. Budžetskim procesom rukovodi Ministarstvo finansija, a procesom pripreme plana ljudskih resursa (kadrovskog plana) Ministarstvo javne uprave. Oba ministarstva obavljaju taj zadatak usklađeno i u partnerstvu.*

*Krajem aprila, Vlada na prijedlog Ministarstva finansija usvoji strateške smjernice za pripremu budžeta, a na prijedlog Ministarstva javne uprave strateške smjernice za pripremu kadrovskog plana. Zadnjih godina (počevši s planom za 2006) Vlada je u strateškim smjernicama usmjerila državnu upravu ka smanjenju broja zaposlenih na godišnjem nivou za jedan posto, što je u srednjoročnom periodu dovelo do znatnih smanjenja. Vlada u smjernicama često odredi i kadrovske prioritete, odnosno kategorije organa s obzirom na njihove kadrovske potrebe, tako da predviđeno smanjenje broja zaposlenih nije linearno nego povezano s kadrovskim stanjem i strateškim prioritetima Vlade.*

*Prijedloge svojih kadrovskih planova u okviru strateških smjernica pripreme ministarstva za sebe i za organe u svom sastavu. Za službe Vlade predlagatelj je generalni sekretar Vlade, a za upravne okruge Ministarstvo javne uprave. Isto Ministarstvo rukovodi procesom usaglašavanja prijedloga i na kraju predloži Vladi zajednički kadrovski plan koji uključuje sve organe državne uprave. Plan sadrži maksimalni broj zaposlenih u državnoj upravi i u pojedinim ministarstvima (uključujući organe u sastavu), a pored brojeva može da sadrži i druga strateška usmjerenja (strukturne promjene, način rješavanja strukturnih kadrovskih problema, prekobrojnih službenika i slično). Zajednički kadrovski plan Vlada usvaja s prijedlogom budžeta i prosljeđuje ga u Parlament. Ako se budžet tokom parlamentarne rasprave izmijeni na takav način da je potrebno prilagođavanje kadrovskog plana, Vlada odmah nakon usvajanja budžeta izvrši usklađenje.*

*Tokom usaglašavanja plana kadrovskih resursa Ministarstvo javne uprave na političkom i stručnom nivou vodi dijalog sa svim ministarstvima o planiranim promjenama u broju i strukturi zaposlenih, uzimajući u obzir sve parametre planiranja (nadležnosti, prioritete, moguća restrukturiranja i optimizacije, finansijski okviri) i o rješavanju strukturnih izazova.*

## 5. Plan ljudskih potencijala, sistematizacija radnih mjesta i realizacija plana ljudskih potencijala

Struktura radnih mjesta svakog upravnog organa, odnosno organizacije u zemljama regije, tradicionalno se utvrđuje sistematizacijom radnih mjesta. Sistematizacija je **organizacioni akt** kojim se utvrđuje unutarnja organizacija sve do njenog osnovnog elementa – radnog mjesta, a ujedno i **radnopravni akt (interni akt poslodavca)** iz kojeg proizlaze određena prava i obaveze zaposlenih.

U praksi često susrećemo veliki raskorak između finansijskih mogućnosti i s tim povezanih ograničenja broja zaposlenih s jedne strane i sistematizacije s druge strane. Sistematizacija mora služiti kao **realan organizacioni akt iz kojeg je razvidno koja radna mjesta moraju da se popune da bi organizacija mogla obaviti svoje zadatke u okviru raspoloživih sredstava**. Ako sistematizacija za 30-40 procenata prevazilazi realne okvire, ona ne može služiti tom cilju jer nije jasno koja će radna mjesta realno biti popunjena a koja su samo fiktivna, odnosno odraz lijepih želja.

Sistematizacija se može izmijeniti i dopuniti; to se često i dešava i time se ispoljava dinamičnost upravne organizacije. **Sistematizacija je tijesno povezana s planom ljudskih resursa** ako taj akt u sistemu postoji. Naime, plan obično predviđa određene promjene u broju radnih mjesta (povećanje ili smanjenje broja zaposlenih), promjene u strukturi radnih mjesta, preraspoređivanje radnih mjesta iz jedne u drugu organizacionu jedinicu s obzirom na promijenjene prioritete i tako dalje.

Kako i kada mora organizacija izmjenama i dopunama sistematizacije uskladiti taj akt s planom ljudskih resursa?

Uzmimo primjer organa kojem zakon u narednom periodu određuje sasvim nove zadatke za koje će biti potreban određen broj kompetentnih državnih službenika. Isti organ mora zbog fiskalne konsolidacije u istom periodu smanjiti broj zaposlenih. Rješenje za nastalu situaciju je da se kadrovskim planom predvidi ukidanje određenog broja radnih mjesta i otvaranje određenog (nešto manjeg) broja radnih mjesta koja su potrebna za izvršavanje novih zadataka. Planom predviđene izmjene koje će odgovarati novim strateškim ciljevima organa, utvrđenim zakonom i fiskalnim usmjerenjima, moraju se realizirati preko restrukturiranja sistematizacije. Znači, plan kadrovskih resursa će se odraziti u novoj strukturi i broju sistematiziranih radnih mjesta.

**Put do ciljana, planirane strukture radnih mjesta može biti postepen ili se promjene mogu izvršiti odjednom.** Brze promjene znače da se **odmah izmijeni i dopuni sistematizacija, premjesti prekobrojne službenike koji odgovaraju zahtjevima novih radnih mjesta i provedu druge procedure prekobrojnosti**. Brze promjene će izazvati "stresnu situaciju" u organizaciji i opteretiti njen rad. Nijedan rukovodilac ne želi situaciju u kojoj je primoran da se posluži zakonskim mehanizmima za utvrđivanje prekobrojnih radnika.

**Postepena realizacija plana znači da od sadašnje do planirane (ciljane) strukture i broja radnih mjesta krenemo odmah, ali da se cilj realizira u nekom dužem vremenskom periodu, po mogućnosti “prirodnim putem”.** To znači da ćemo **iskoristiti svako upražnjeno** (zbog odlaska u penziju ili napuštanja organizacije iz bilo kojeg drugog razloga) **radno mjesto** kao korak prema ciljanom stanju. Tako možemo postepeno, putem prirodnog odliva i upravljanjem upražnjenim radnim mjestima smanjiti broj zaposlenih, odnosno izmijeniti strukturu radnih mjesta i zaposlenih.

S tom namjerom možemo na početku puta prema usklađivanju stanja s kadrovskim planom izraditi **“ciljanu” ili “planiranu sistematizaciju”** – organizacionu strukturu koja će biti u skladu s planom ljudskih resursa i bolje služiti zadatim ciljevima organizacije i finansijskim okvirima, i tako korak po korak od sadašnje sistematizacije prelaziti na novu.

U našem primjeru ciljana sistematizacija će predvidjeti manji ukupan broj radnih mjesta, ukinuti određeni broj radnih mjesta koja nam više nisu potrebna i otvoriti određeni (manji) broj radnih mjesta u drugim ili čak novim organizacionim jedinicama. Ako saradnik napusti organ i otvara se radno mjesto koje u “ciljanoj” sistematizaciji nije predviđeno, mi ćemo ukinuti to radno mjesto (i eventualno otvoriti novo radno mjesto koje nam je prioritetno potrebno). Tako ćemo postepeno, korak po korak, uspostavljati novu, ciljanu strukturu. Naravno, ako nam se ne žuri, odnosno ako nam okolnosti dozvoljavaju ovakav postepeni pristup.

*Na način postepenog prilagođavanja slovenska državna uprava od januara 2006. godine do kraja 2014. godine smanjila je broj zaposlenih za više od deset posto (s 34.387 na 30.758), a u civilnom dijelu (bez vojske i policije) čak za 22 posto (s 18.270 na 14.263). Kadrovski plan državne uprave koji je usvojila Vlada svake godine predvidio je smanjenje broja zaposlenih za jedan posto (ne linearno za sve organe nego u cjelini). Bilo je i manjih otpuštanja, ali u velikoj većini smanjenje je bilo postignuto postepeno, prirodnim odlivom, bez otpuštanja.*

Veoma značajan mehanizam za postepen i bezbolan put do kadrovskog restrukturiranja je **upravljanje upražnjenim radnim mjestima. Naime, nekritičko povećanje broja zaposlenih u upravi rezultat je politike automatskog popunjavanja upražnjenih radnih mjesta.** Kad se uprazni radno mjesto, nekritično se smatra da je automatski potrebno pokrenuti postupak za popunjavanje, a kad se pojave novi zadaci, traži se pravo na dodatno zapošljavanje. **Racionalno upravljanje upražnjenim radnim mjestima omogućava permanentno preispitivanje potreba i prioriteta i postepeno restrukturiranje organizacije u skladu s planom kadrovskih resursa, odnosno njeno prilagođavanje promjenama.**

Kad se uprazni radno mjesto, potrebno je **uložiti napor u preispitivanje da li nam je to radno mjesto uopće potrebno**. Da li su poslovi koji se obavljaju organizaciji uopće još potrebni? Da li je moguće te poslove podijeliti među ostalim saradnicima? Da li postoji neka kadrovska potreba u organizaciji koja je u datom trenutku prioritetnija? Da li postoji potreba za smanjenjem broja zaposlenih? **Tek kada (ako) utvrdimo da nam je radno mjesto zaista potrebno, da popunjavanje odgovara okviru broja zaposlenih koji organizacija može priuštiti i da u datom trenutku ne postoji prioritetnija potreba od otvaranja novog radnog mjesta, pokrećemo postupak za popunjavanje upražnjenog radnog mjesta.**

**Uvođenje sistema kritičkog preispitivanja potrebe za popunjavanjem upražnjenog radnog mjesta omogućava organizaciji stalno prilagođavanje novim potrebama i prioritetima bez bolnog otpuštanja i premještanja zaposlenih bez njihove saglasnosti. Omogućava i postepeno smanjenje broja zaposlenih i uštede koje su dan-danas zbog ekonomske i finansijske situacije neophodne u svakoj zemlji.**

## 6. Uređenje u BiH

Na nivou institucija BiH ni u zakonu ni u podzakonskom propisu ne postoje pravila o planiranju ljudskih resursa. Za pokretanje postupka popunjavanja upražnjenog radnog mjesta nisu propisani uvjeti, a u praksi se smatra da su uvjet – osim upražnjenog radnog mjesta u sistematizaciji – odgovarajuća finansijska sredstva.

U Federaciji BiH također nema posebnih pravila. U Agenciji za državnu službu (u saradnji s Ministarstvom pravde) u pripremi je podzakonski propis koji ima ambiciju regulirati pitanja kadrovske planiranja, ali za sada taj propis u trenutku pisanja ovog teksta (septembar 2015) još nije podnjet u formalnu Vladinu proceduru.

Za razliku od nivoa institucija BiH i Federacije BiH, u Republici Srpskoj postoji zakonom uređen sistem kadrovske planiranja. Zakon o državnoj službi Republike Srpske sadrži posebno poglavlje "Planiranje zapošljavanja državnih službenika u organima uprave i centralni registar kadrova". U članu 99 Zakon određuje da "način izrade i sadržaj kadrovske plana utvrđuje Agencija za državnu upravu".

Prema odredbama Zakona, svaki republički organ uprave priprema svoj kadrovski plan, koji mora biti usklađen s budžetom republičkog organa uprave, i dostavlja ga Agenciji. Agencija na osnovu pojedinačnih kadrovskih planova priprema prijedlog kadrovske 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 po zvanjima). Proces izrade kadrovskog plana vrši se paralelno s pripremom finansijskih planova (budžeta). Glavnu ulogu "kontrolora" i rukovodioca procesom usaglašavanja igra Ministarstvo finansija. Svaki organ mora pridobiti 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, usaglašanih s Ministarstvom finansija, u zajednički kadrovski plan Vlade koji pokriva cjelokupnu državnu upravu.

Kadrovski plan je osnova za zapošljavanje, odnosno popunjavanje radnih mjesta. Član 30 Zakona o državnoj službi određuje da je za zapošljavanje i popunjavanje upražnjenih radnih mjesta potrebno da je radno mjesto sistematizirano pravilnikom i da odgovara kadrovskom planu republičkog organa uprave za tekuću godinu.

Za provođenje kadrovskog plana odgovoran je rukovodilac organa, za kontrolu upravna inspekcija a za praćenje, odnosno nadgledanje, Agencija za državnu službu. Vlada može zatražiti od Agencije i upravne inspekcije izvještaj o provođenju kadrovskog plana Vlade ili kadrovskog plana pojedinih organa i, ako naiđe na odstupanje od kadrovskog plana, usvojiti potrebne mjere.

Uređenje i praksa kadrovskog planiranja u Republici Srpskoj svakako odstupa u pozitivnom pravcu od uređenja na drugim nivoima vlasti u BiH. Postoji još prostor za unapređenje, naročito valja razmisliti o povećanju uloge Ministarstva uprave i lokalne samouprave u procesu usaglašavanja kadrovskog plana (uz stručnu podršku Agencije za državnu upravu).

**Umjesto sadašnjeg, relativno tehničkog pristupa planiranju, proces bi se morao ojačati u sadržajnom, suštinskom smislu. Usaglašavanje kadrovskih planova mora se provoditi kao diskusija o kretanju ukupnog broja zaposlenih, prioritetima, strukturnim izazovima i načinu njihovog rješavanja, a ne samo kao zbrajanje kadrovskih planova organa s kojima je saglasno Ministarstvo finansija. Potrebno je analizirati i praktičnu primjenjivost detaljne strukture kadrovskog plana (po zvanjima); analiza bi vjerovatno pokazala da je tako detaljna struktura suviše rigidna. Ali, u svakom slučaju, uvođenjem kadrovskih planova Republika Srpska je napravila značajan iskorak u pravcu modernog pristupa upravljanju kadrovskim resursima.**

Odredbe o kadrovskom planiranju možemo pronaći i u Zakonu o državnoj službi u organima javne uprave u Brčko distriktu BiH. Član 23, stav 2 određuje da organi javne uprave planiraju popunjavanje upražnjenih radnih mjesta na godišnjem nivou i o tome blagovremeno obavještavaju organ nadležan za ljudske resurse.

Član 36 za razliku od člana 26 (gdje se spominje plan popunjavanja upražnjenih radnih mjesta) govori o "planu zapošljavanja" koji za svaki organ javne uprave donosi rukovodilac organa javne uprave ako se u toku godine pojavi upražnjeno radno mjesto. Zanimljiva je odredba člana 26, stav 4 da se plan zapošljavanja može mijenjati najkasnije do raspisivanja konkursa.

U članu 26 zapisano je da se zapošljavanje u organima javne uprave vrši na osnovu organizacionog plana, odobrenih budžetskih sredstava i Pravilnika o zapošljavanju, a na inicijativu rukovodilaca organa javne uprave. Uvjeti za pokretanje postupka popunjavanja upražnjenog radnog mjesta su sljedeći: da je radno mjesto utvrđeno organizacionim planom; da je radno mjesto upražnjeno; da su u budžetu odobrena sredstva za plaće i doprinose službenika.

Uvođenje odredbi o kadrovskom planiranju u sistemu javne uprave u Brčkom je svakako pozitivan korak, ali se čini da su sadašnje odredbe Zakona u određenoj mjeri nekonzistentne. Kao prvo, Zakon u nekim odredbama govori o planu zapošljavanja, a u drugima o planiranju popunjavanja upražnjenih radnih mjesta. Drugo, Zakon predviđa godišnji plan, ali u drugom navratu govori o tome da se plan zapošljavanja može mijenjati sve do raspisivanja konkursa. Kao treće, plan usvaja rukovodilac organa sam, što znači da ne postoji zajednički plan cjelokupne javne uprave koji bi na godišnjem nivou usvojila Vlada zajedno s budžetom. Za javnu upravu malih dimenzija, kao što je uprava Distrikta Brčko, morao bi postojati zajednički kadrovski plan koji bi predstavljao osnovu kadrovskih odluka u svim organima. To su značajni nedostaci sistema kadrovskog planiranja koje će zakonodavac vjerovatno otkloniti nekim budućim izmjenama i dopunama zakona.

## 7. Zaključak s preporukama

Planiranje ljudskih resursa neophodan je uvjet za prilagođavanje savremene organizacije stalnim promjenama u njezinoj okolini. To važi i za organizacije javne uprave. Planiranje kadrovskih resursa je jedan od stubova strateškog planiranja u organizaciji i tijesno je povezano sa strateškim planiranjem sadržajnih ciljeva i s finansijskim planiranjem. Kada organizacija priprema svoje strategije i određuje svoje ciljeve, uvijek mora voditi računa i o kadrovskim resursima koji će biti potrebni za ostvarivanje tih ciljeva. U suprotnom slučaju strategije će ostati mrtvo slovo na papiru i računati bez krčmara.

U javnoj upravi, planiranje ljudskih resursa je neodvojivo povezano i s procesima izrade i usvajanja zakona i podzakonskih propisa. Materijal za svaki propis koji usvaja parlament, vlada ili ministar mora sadržati i procjenu efekata na ljudske resurse u javnoj upravi (potrebno povećanje, prekobrojni službenici, promjene u strukturi).

Uvođenjem planskog pristupa upravljanju ljudskim resursima i mehanizama za realizaciju plana javna uprava napušta stihijski pristup koji u pravilu vodi ka konstantnom povećavanju broja zaposlenih i rastu troškova ili, kad javnofinansijske krize ili potrebe za kadrovskim restrukturiranjem to iziskuju, ka brzim mjerama (*quick fixes*) s mnogim negativnim i bolnim efektima (otpuštanje, apsolutna zabrana zapošljavanja i slično). Stoga mudra izvršna vlast i mudri rukovodioci upravnih organizacija blagovremeno predviđaju promjene i planiraju prilagođavanje strukture ljudskih resursa.

U Bosni i Hercegovini planiranje ljudskih resursa pojavljuje se kao koncept na određenom nivou razvijenosti u Republici Srpskoj i Distriktu Brčko. Na nivou institucija BiH taj koncept ne postoji, a u Federaciji BiH u pripremi je podzakonski propis koji bi između ostalog sadržao i mehanizme kadrovskog planiranja. U Republici Srpskoj sistem planiranja je cjelovito uređen zakonom i podzakonskim propisom, a postoji manevarski prostor za unapređenje mehanizama. U Distriktu Brčko zakonsko uređenje sadrži određene nedostatke i nekonzistentnosti koje bi trebalo otkloniti prilikom pripreme nekih budućih izmjena i dopuna zakona.

Svaki nivo vlasti je odgovoran za svoju upravu i državnu službu, što znači da svaki za sebe ima odgovornost da pravno uredi i uvede u praksu sistem planiranja ljudskih resursa. Bez ulaganja u detalje koje svakako treba prilagoditi specifičnostima i potrebama pojedinih nivoa vlasti, opće i zajedničke preporuke za sve nivoe vlasti bile bi sljedeće:

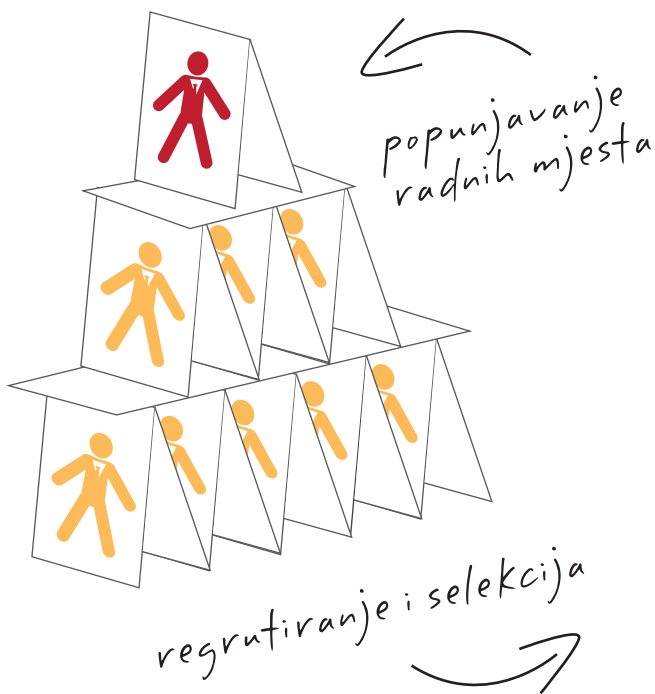
- Uvesti sistem planiranja ljudskih resursa u zakonodavstvo u državnoj službi tamo gdje to još nije učinjeno;
- Povezati planiranje ljudskih resursa sa strateškim planiranjem (izrada strategija i planova rada) i finansijskim (budžetskim) planiranjem;
- Predvidjeti planiranje na nivou cjelokupne uprave (vlade/Vijeća ministara) i na nivou pojedinog organa;
- Predvidjeti usvajanje strateških smjernica, odnosno okvira plana ljudskih resursa od strane najvišeg organa izvršne vlasti;
- Predvidjeti da ministarstvo nadležno za upravu preuzme vodeću (političku) ulogu u procesu kadrovskog planiranja, uz stručnu podršku agencije odgovorne za implementaciju državnoslužbeničkog sistema;
- Urediti praćenje i nadzor nad provođenjem plana ljudskih resursa i predvidjeti korektivne mjere u slučaju odstupanja;
- Uvesti sistem upravljanja upražnjenim radnim mjestima (za svako upražnjeno radno mjesto preispitati da li je još potrebno, odnosno da li u datom trenutku postoji veći prioritet za otvaranje nekog drugog radnog mjesta) i povezati to s planom ljudskih potencijala;
- Povezano s prethodnom preporukom, uvesti koncept "planirane", odnosno "ciljane" sistematizacije koji će olakšati postepen i sistematičan put od postojećeg do planiranog stanja.



GREGOR VIRANT

Popunjavanje  
radnih mjesta,  
regrutiranje  
i selekcija

# državnih službenika





## GREGOR VIRANT

**Dr. Gregor Virant** je profesor upravnog prava i javne uprave na Univerzitetu u Ljubljani i međunarodni konsultant u oblasti javne uprave. Pored akademske karijere dr. Virant ima bogata iskustva iz prakse. U mandatu 2004. – 2008. bio je ministar javne uprave u Vladi Slovenije i proveo je značajne reforme u oblasti otklanjanja administrativnih barijera, e-uprave i službeničkog sistema. U mandatu 2000. – 2004. bio je državni sekretar za javnu upravu u Ministarstvu unutarnjih poslova i rukovodio je pripremom zakonodavnog okvira javne uprave u procesu pristupanja Slovenije u EU.

## Proces popunjavanja upražnjenih radnih mjesta u javnoj upravi

### 1. Princip jednakih mogućnosti i izbora na osnovu sposobnosti

Savremena državna služba (*Civil Service*) zasnovana je na principima zakonitosti, profesionalnosti, odgovornosti, političke neutralnosti, efikasnosti i transparentnosti. Uređenje procesa odabira (selekcije) kandidata mora voditi brigu o svim tim načelima. Postupci moraju biti uređeni na takav način da je izabran najbolji kandidat (u nastavku ćemo vidjeti šta taj termin znači) i da su svim kandidatima dane jednake mogućnosti da budu izabrani, naravno pod određenim uvjetima i po određenim kriterijima. Standard jednake mogućnosti obezbeđuje pravednost u postupku, a standard selekcije prema sposobnosti (izbor najboljeg kandidata) obezbeđuje profesionalnost i efikasnost državne službe.

Standardi jednakih mogućnosti i zapošljavanja na osnovu sposobnosti sadržani su i u dokumentu "Principi javne uprave" koji i dan-danas služi kao cjelovit spisak principa i standarda dobre javne uprave koji su se formirali u okviru evropskog upravnog prostora (*European Administrative Space*). Principe javne uprave je izradila SIGMA, zajednički program Evropske komisije i OECD-a kao okvir standarda dobre javne uprave, ali i kao okvir ocjenjivanja stanja i napretka reforme javne uprave u zemljama kandidatima i potencijalnim kandidatima. Jedno od poglavlja u Principima javne uprave je i "Javna služba i upravljanje ljudskim resursima", a u okviru istog postavljen je sljedeći princip: "Zapošljavanje državnih službenika zasnovano je na principu meritornosti i jednakog tretmana u svim fazama zapošljavanja." Termin "meritornost" direktan je prijevod termina "merit", a značenje tog termina objasniti ćemo u nastavku.

U okviru navedenog principa zapošljavanja na osnovu "meritornosti i jednakog tretmana" postavljen je niz standarda:

- Proces zapošljavanja (bilo interni ili eksterni) jasno se zasniva na kompetentnosti, jednakim mogućnostima i otvorenom natjecanju. Zakonom o državnoj službi će se jasno utvrditi da se svaki oblik zapošljavanja i odabira koji nije baziran na zaslugama smatra zakonski nevažnim;
- U primarnom zakonodavstvu su utvrđeni opći kvalifikatorni uvjeti i opće odredbe kojima se osigurava kvalitet procesa zapošljavanja. Detaljne procedure, uključujući specifične uvjete za svaku kategoriju, opise posla, profile kompetencija, metode odabira, sisteme bodovanja i sastav komisija za odabir uglavnom regulira sekundarno zakonodavstvo;
- U sastavu komisija za zapošljavanje i odabir su osobe sa stručnim znanjem i iskustvom u procjeni različitih vještina i kompetencija kandidata, bez političkog uplitanja;
- Pravo neodabranih kandidata na žalbu zbog nepravedne odluke;
- Zaštita od diskriminacije.

## **2. Karijerni i pozicioni sistem**

U državama članicama Evropske unije i šire u okviru OECD-a postoje, uz poštovanje istih principa i standarda, različiti modeli državne službe. Kao dva tipična modela obično se navode "karijerni" i "pozicioni". Oni se u čistoj formi u praksi zapravo ne pojavljuju – obično sistemi državne službe u praksi predstavljaju kombinaciju jednog i drugog modela.

Za karijerni sistem karakteristično je da se u karijeru u državnoj službi ulazi samo na najnižim, ulaznim pozicijama pojedinih "karijernih razreda". Kandidati s visokom stručnom spremom, na primjer, imaju poseban karijerni razred s ulaznim, početničkim radnim mjestima. Za ulazak u državnu službu u karijernom sistemu često se traži polaganje stručnog ispita, a u nekim sistemima za određene karijerne razrede čak i diploma tačno određene obrazovne institucije. Dok se ulazna radna mjesta popunjavaju na javnom konkursu, viša radna mjesta popunjavaju se u okviru internog tržišta rada, obično na osnovu internog konkursa. To znači da pravo na prijavu imaju samo kandidati koji već imaju status državnog službenika i već se nalaze u nekom karijernom razredu. Zahtjevnija radna mjesta rezervirana su za napredovanje državnih službenika koji se na internom konkursu pokažu kao najsposobniji. Državni službenici tokom karijere kandidiraju se za viša radna mjesta i sticanjem znanja, vještina i iskustva sebi povećavaju mogućnosti za napredovanje.

Pozicioni sistem ne poznaje takva ograničenja. Svaka se pozicija oglašava i otvara za eksterno tržište preko javnog konkursa. Interni kandidati nemaju neku posebnu prednost, barem ne formalnu, ali se i oni, naravno, mogu prijaviti na konkurs i zbog svog iskustva i stečenih znanja i vještina u praksi mogu imati neku faktičku (ali ne nužno i presudnu) prednost pred vanjskim kandidatima.

I jedan i drugi model imaju svoje prednosti i slabosti. Karijerni sistem je veoma zatvoren i na višim pozicijama ne omogućava "dotok svježe krvi" pa zbog toga može da djeluje rigidno i birokratski, ali s druge strane on obezbjeđuje stabilnost, kumuliranje iskustava i historijsko pamćenje u organizacijama, a ujedno daje državnim službenicima bolje i sigurnije mogućnosti napredovanja. Pozicioni sistem ima suprotne prednosti i slabosti.

Većina sistema kombinira karakteristike karijernog i pozicionog modela. Često i sistemi, koji su formalno-pravno postavljeni kao pozicioni, u praksi djeluju barem djelimično karijerno – na primjer preko mogućnosti rukovodioca da sami biraju između internog premještaja i javnog konkursa.

Stručnjaci u zemljama u tranziciji često sugeriraju primjenu karijernog sistema kako bi neutralizirali učinke zapošljavanja po političkoj liniji i osigurali veći stepen profesionalnosti. Ipak je potrebno naglasiti da evropski standardi ne nalažu primjenu jednog ili drugog modela – poštovanje principa jednakih mogućnosti i zapošljavanja po sposobnosti može se osigurati i u jednom i u drugom. Zato, po našem mišljenju, nema nikakvog smisla da se državama kandidatima i potencijalnim kandidatima forsira jedan ili drugi model. Potrebno je korektno predstaviti prednosti i slabosti jednog i drugog modela i ostaviti državi izbor.

*Svaka država ima diskreciju da uspostavi službenički sistem koji joj najviše odgovara uzimajući u obzir tradiciju, stanje na tržištu rada i druge okolnosti. Pri tome može da izabere karijerni ili pozicijski sistem ili neku kombinaciju oba sistema. Ali u svakom slučaju država mora obezbijediti zapošljavanje koje se zasniva na jednakim mogućnostima pod istim uvjetima i na principu izbora najkompetentnijeg kandidata.*

### 3. Pokretanje postupka popunjavanja upražnjenog radnog mjesta

Bosna i Hercegovina spada u red država u kojima su radna mjesta u svakom organu odnosno organizaciji javne uprave sistematizirana, definirana i opisana sistematizacijom koja ima formu internog akta (u Distriktu Brčko umjesto pojma "sistematizacija" koristi se termin "organizacioni plan"). Sistematizacija tradicionalno predstavlja temelj zapošljavanja. Radi se o aktu koji ima dvostruku prirodu: s jedne strane, sistematizacija je organizacioni akt koji opisuje unutarnju organizaciju do njenog osnovnog elementa – radnog mjesta. A s druge strane, sistematizacija je i radnopravni akt, interni akt poslodavca, iz kojeg proizilaze određena prava i obaveze zaposlenika. Sistematizacija, na primjer, određuje uvjete za zaposlenje, opis poslova, a može da sadrži i elemente za utvrđivanje plaće.

Sistematizacija određuje radna mjesta koja su potrebna za obavljanje poslova organa. Često se dešava da su sistematizacije "napuhane", tj. da predviđaju broj radnih mjesta koji je znatno veći od budžetskih okvira. Takva sistematizacija doprinosi netransparentnosti pa bi bilo svrsishodnije da se prilagodi realnim okvirima.

Pojam "upražnjeno" radno mjesto odnosi se na sistematizaciju. Upražnjeno je radno mjesto koje postoji u sistematizaciji a nije popunjeno, odnosno na tom radnom mjestu nemamo službenika u radnom odnosu. Do takve situacije može doći u dva slučaja: ili je radno mjesto, koje prije nije postojalo, kreirano u sistematizaciji, ili je zaposlenik napustio radno mjesto (a za to postoje različiti razlozi: premještanje na drugo radno mjesto u istom ili drugom organu, prekid radnog odnosa iz disciplinskih razloga, na želju zaposlenika ili, ako se radi o radnom odnosu na određeno vrijeme, zbog isteka roka).

Postojanje praznog radnog mjesta u sistematizaciji ne mora automatski da znači pokretanje postupka za popunjavanje radnog mjesta. Postoje i drugi, eksterni i interni uvjeti. Naročito je značajno da za popunjavanje radnog mjesta postoje potrebna finansijska sredstva u budžetu, odnosno finansijskom planu organa ili organizacije. Ako postoji obavezna odluka o maksimalnom dozvoljenom broju zaposlenih (na primjer u formi kadrovskog plana, koji se od svih nivoa vlasti danas formalno primjenjuje samo u Republici Srpskoj), potrebno je provjeriti i saglasnost popunjavanja radnog mjesta s tom odlukom.

Svako prazno radno mjesto u javnoj upravi je dragocjenost, naročito u razdoblju permanentnog traganja za načinima racionalizacije i smanjenja troškova. Upražnjavanje svakog radnog mjesta je odlična prilika da preispitamo da li nam je to radno mjesto, odnosno službenik s punim radnim vremenom na tom radnom mjestu zaista potreban. Ako smo u obavezi da smanjimo broj zaposlenih, upražnjeno radno mjesto je idealna prilika da to uradimo bez socijalno bolnog otpuštanja. Ako imamo prioritete i urgentne kadrovske potrebe u drugim oblastima, a nemamo sredstava u budžetu i mjesta u kadrovskom planu, upražnjavanje radnog mjesta idealna je prilika da bezbolno "zatvorimo" jedno radno mjesto i otvorimo drugo. U interne procese svakog organa u današnjem vremenu moralo bi biti uključeno obavezno preispitivanje potrebe popunjavanja upražnjenog radnog mjesta. Ali to preispitivanje ne može da vrši samo neposredni rukovodilac, jer će on biti sklon tome da prepozna potrebu za novim zapošljavanjem. Odluka o tome da li popuniti upražnjeno radno mjesto ili ne morala bi se usvojiti na višem nivou, na nivou najvišeg rukovodstva organa (na primjer na kolegiju ministra). Najviši rukovodilac organizacije je taj koji određuje prioritete i donosi strateške odluke o tome kako će se raspoređivati resursi u organu, odnosno organizaciji.

*Postupak za popunjavanje radnog mjesta u uređenim sistemima pokreće se kad su ispunjeni sljedeći uvjeti:*

- *Postoji prazno radno mjesto u sistematizaciji organa, odnosno organizacije;*
- *Za popunjavanje radnog mjesta osigurana su budžetska sredstva;*
- *Popunjavanje radnog mjesta je u saglasnosti s maksimalnim dozvoljenim brojem zaposlenih u organu, odnosno s kadrovskim planom;*
- *Preispitivanje potrebe za popunjavanjem pokazalo je da popunjavanje ima prednost pred ukidanjem radnog mjesta u svrhu smanjenja broja zaposlenih, popunjavanjem nekog drugog upražnjenog radnog mjesta koje do sada nismo mogli realizirati ili otvaranjem novog radnog mjesta na području od većeg prioriteta.*

#### 4. Načini (metodi) popunjavanja upražnjenog radnog mjesta

Postoji više mogućih načina (metoda) popunjavanja upražnjenog radnog mjesta: putem premještanja službenika iz istog organa (možda čak iz iste organizacione jedinice), putem premještanja službenika iz drugog organa (još uvijek u okviru takozvanog internog tržišta rada) ili putem upošljavanja novog lica koje do sada nije bilo zaposleno u državnoj službi. I u slučaju internog premještanja i zapošljavanja kandidata s eksternog tržišta teoretski je moguće to obaviti na osnovu procedure koja omogućava učešće svih zainteresiranih kandidata (konkurs) ili bez takvog postupka. U struci upravljanja ljudskim resursima ne postoji hijerarhija boljih i lošijih metoda. Firme često za specifična radna mjesta traže kandidate putem "lova na glave" (*headhunting*) bez konkursa. Konkurs u određenim slučajevima može imati čak negativne efekte na efikasnost postupka, na primjer ako se radi o veoma specifičnom radnom mjestu a kandidat koji je istaknut stručnjak u nekoj oblasti ne želi da se prijavljuje na konkurs. U slučaju kada imamo "u igri" vrhunskog kandidata koji savršeno odgovara traženom profilu a njegove kvalitete već poznajemo iz neke ranije saradnje, konkurs može biti fasada koja drugim kandidatima daje uzaludnu nadu i tjera ih da troše dragocjeno vrijeme na nešto što je unaprijed osuđeno na neuspjeh.

Konkurs možemo uporediti s ribolovom s mrežom u kojoj nam najveće ribe ostaju a manje propadnu kroz rupe u mreži, a postoji i ribolov s harpunom. Time želimo upozoriti da konkurs u praksi upravljanja ljudskim resursima sigurno nije jedini način regrutiranja kandidata za radna mjesta.

Ali, unatoč nekim nedostacima konkursa kao metode odabira kandidata, u javnoj upravi barem za potražnju po kandidatima s eksternog tržišta rada kompetitivni konkurs je još uvijek najvažnija procedura. Ne toliko zbog njegove efikasnosti, već prije svega zbog činjenice da se preko konkursa najbolje može obezbijediti poštovanje principa jednakih mogućnosti i zapošljavanja najkompetentnijeg kandidata. Konkurs je u zemljama okruženja glavni metod odabira i kad se radi o potražnji za kandidatima na internom tržištu (interni konkurs), iako pojedine države za taj slučaj otvaraju prostor za veću fleksibilnost. Najčešća su uređenja gdje interni konkurs nije potreban za premještanje u istom rangu (na radno mjesto istog stepena zahtjevnosti) ili u slučaju napredovanja službenika s odličnim ocjenama radne uspješnosti na zahtjevnije radno mjesto.

Regrutiranje kandidata s internog i eksternog tržišta<sup>1</sup> ima svoje prednosti i slabosti. Kandidati s internog tržišta su rukovodiocima obično poznatiji (to naročito važi za kandidate iz istog organa ili čak iz iste organizacione jedinice) a umrežavanje unutar javne uprave omogućava rukovodiocima i da se detaljno raspitaju o kandidatu u krugu pouzdanih ljudi. Kandidate na javnom konkursu uglavnom možemo provjeriti samo u konkursnom postupku, preko dokumentacije, testova i intervjua. Neke njihove karakteristike koje nismo prepoznali u proceduri mogu se ispoljiti tek naknadno i ostaviti nas pozitivno ili negativno iznenađenima.

<sup>1</sup> Valja napomenuti da se na svaki javni konkurs mogu prijaviti i kandidati koji već imaju status državnog službenika, znači kandidati s internog tržišta. Ako se u konkursnim kriterijima stavlja veliki naglasak na poznavanje rada javne uprave, oni mogu biti čak u izvjesnoj faktičkoj prednosti, iako su pravno sasvim izjednačeni s vanjskim kandidatima

Interno tržište nudi kandidate s većim poznavanjem javne uprave i iskustvom stečenim u okviru tog sistema. Interni kandidati poznaju sistem, procese i ljude. Ako su oni iz kruga istog organa ili čak iste organizacione jedinice, ta je prednost još više istaknuta. Popunjavanje radnih mjesta na internom tržištu ima prednosti i s gledišta državnih službenika. Ovaj pristup omogućava njima i njihovim rukovodiocima bolje planiranje njihove karijere. Ako, na primjer, u saradniku koji radi u našem sektoru prepoznamo menadžerske sposobnosti i ambicije, možemo početi da ga formiramo u tom pravcu i jednog dana, kada se uprazni rukovodeće radno mjesto, on će biti odličan kandidat.

S druge strane, javni konkurs otvara konkurenciju u puno većoj mjeri i omogućava nam da biramo između kandidata u znatno širem krugu. A veća konkurencija obično dovodi do bolje ponude i boljeg izbora. Pored toga, javni konkurs omogućava dotok "svježe krvi" u sistem.

*Nije moguće unaprijed tvrditi da je interni postupak bolji od eksternog ili obratno. To sve zavisi od ocjene koji su nam elementi značajniji – pouzdanost u kvalitete kandidata, znanje i iskustvo iz javne uprave ili čak iz oblasti rada organa ili organizacione jedinice, ili što širi krug kandidata, što šira konkurencija i svježja krv u organizaciji. Po našoj procjeni najsvrsishodnije je da zakonodavni okvir omogući rukovodiocima da sami presude koji metod regrutiranja je u određenoj situaciji najprimjereniji.*

## 5. Interno tržište rada u državnoj službi

U sistemu državne službe može postojati djelujuće tržište radne snage koje podstiče internu mobilnost. To znači da se državni službenici kreću s radnog mjesta na radno mjesto po horizontali i vertikali umjesto da "zaglave" u jednoj radnoj sredini. Djelujuće interno tržište i interna mobilnost donose velike prednosti. Državnim službenicima omogućavaju razvoj karijere, i to ne samo u slučaju napredovanja na zahtjevnija radna mjesta. Karijera se može razvijati i "horizontalno", što znači da službenik mijenja radno mjesto, oblast rada, radnu sredinu, a da pri tome ne napreduje na više i bolje plaćeno radno mjesto. Kroz horizontalnu mobilnost službenik postiže nova znanja, nove vještine, nova iskustva i nova poznanstva.

Interno tržište i mobilnost imaju svoje prednosti i za cjelokupan sistem državne službe, odnosno uprave. Kretanjem državnih službenika iz jedne radne sredine u drugu, na primjer iz jednog organa u drugi, omogućava prijenos iskustava, dobrih praksi i naučenih lekcija. Službenik može na osnovu svoje dosadašnje prakse na starom radnom mjestu doprinijeti unapređenju procesa u novoj radnoj sredini, upozoriti na moguća poboljšanja ili spriječiti poteze koji su se u njegovoj staroj sredini pokazali nepravilnim.



Glavni faktor mobilnosti na internom tržištu u državnoj službi je organizaciona kultura. Ona može biti okrenuta prema rigidnom shvatanju karijere (u tom smislu da službenici uopće nemaju interesa da mijenjaju radnu sredinu) i prema negativnom pogledu na mobilnost (u tom smislu da se prelaženje iz jedne sredine u drugu ne smatra nečim sasvim uobičajenim, već nečim negativnim ili barem sumnjivim). Rukovodioci u upravi moraju podsticati internu mobilnost i ne smiju je shvatati kao "bijeg" ili "krađu" kadrova jer je na dugi rok korisna za sve.

Mehanizam interne mobilnosti je premještaj državnog službenika uz njegovu saglasnost s jednog na drugo mjesto u okviru istog organa ili u drugom organu. Premještaj je često rezultat internog konkursa koji otvara konkurenciju za radno mjesto kandidatima koji već imaju status državnog službenika. Premještaj, odnosno prijelaz državnog službenika iz jednog organa u drugi organ u posljedici znači popunjavanje radnog mjesta u drugom organu i upražnjavanje radnog mjesta u prvom organu, tako da premještaj dovodi do "kaskadnih" postupaka popunjavanja upražnjenih radnih mjesta. Klasični premještaj, kada se državni službenik premjesti, odnosno rasporedi na upražnjeno radno mjesto preko internog konkursa ili na drugi način ako je to propisom dozvoljeno, nešto je sasvim drugo od prijenosa radnog mjesta (sa službenikom) iz jednog u drugi organ zbog prijenosa poslova, odnosno nadležnosti ili prijenosa "kvote" i finansijskih sredstava za radno mjesto. Zbog toga moramo naglasiti da je nelogično shvatanje da davanje prednosti internom premještanju pred upošljavanjem s eksternog tržišta služi i kao instrument smanjivanja broja zaposlenih i time racionalizacije uprave. Naime, do smanjenja može doći samo odlukom da se neko upražnjeno radno mjesto ne popuni. Popunjavanje upražnjelog mjesta premještanjem uprazni drugo radno mjesto što nas dovodi u smislu broja zaposlenih u istu situaciju (osim ako nam je prvo radno mjesto potrebno a drugo nije pa ga možemo nakon premještaja ukinuti u sistematizaciji).

Značajan podsticaj mobilnosti je i postojanje djelujućeg informacionog sistema za upravljanje ljudskim resursima koji podržava interno tržište. Razvijeni informacioni sistemi omogućavaju sistematično evidentiranje kompetencija državnih službenika i čak potražnju u informacionom sistemu po službeniku određenog profila (s određenim kompetencijama). U Bosni i Hercegovini bio je izgrađen informacioni sistem HRMIS, ali se, nažalost, u organima uprave na svim nivoima vlasti ne primjenjuje.

## 6. Proces odabira kandidata na javnom konkursu

Istakli smo već da je svrha javnog konkursa da omogući svim zainteresiranim kandidatima da se pod istim uvjetima takmiče za radno mjesto, da se otvori konkurencija i odabere kandidat koji je najprimjereniji za određeno radno mjesto.

Da bismo postigli navedene ciljeve, konkursna procedura mora ispunjavati određene standarde. Uvjeti (zahtjevi) i kriteriji odabira moraju biti utvrđeni i poznati unaprijed. Pojam uvjet ili zahtjev (*"requirement"*) znači neku karakteristiku kandidata koja ga kvalificira za dalji postupak. Ili, drukčije rečeno, kandidat koji ne ispunjava uvjete/zahtjeve bit će isključen iz postupka i neće se kvalificirati u završne faze odabira. Uvjeti ili zahtjevi se odnose uopćeno na ulazak u državnu službu (opći uvjeti/zahtjevi) i na konkretno radno mjesto (specifični uvjeti/zahtjevi). Opće uvjete obično utvrđuje zakon a odnose se na državljanstvo, punoljetnost i nekažnjavanost kandidata. Kao opći uvjet ponekad je propisano i određeno znanje koje se provjerava testom, odnosno ispitom. U savremenim sistemima državne službe kao opći uvjet obično je propisano opće poznavanje upravnog sistema koje se provjerava stručnim ispitom. Takvu praksu ima i Evropska komisija koja u svom otvorenom konkursu provjerava poznavanje pravnog i institucionalnog sistema Evropske unije, ali i sposobnost pisanog izražavanja i opću inteligenciju (kroz određene numeričke testove).

Posebni uvjeti odnosno zahtjevi odnose se na konkretno radno mjesto. Obično se radi o određenom stepenu (često i smjeru) stručne spreme i o formalnom iskustvu, a mogu se utvrditi i drugi uvjeti (određeni nivo znanja nekog jezika i slično). U regionalnoj praksi posebni uvjeti se propisuju sistematizacijom i objavljuju se na samom početku konkursa.

Ispunjavanje uvjeta možemo smatrati kao ulaznicu koja omogućava kandidatima da se kvalificiraju za konkurenciju. Tek kada dođemo do kruga kandidata koji ispunjavaju opće i posebne uvjete počinje pravo "takmičenje" za radno mjesto u kojem mora pobijediti najbolji.

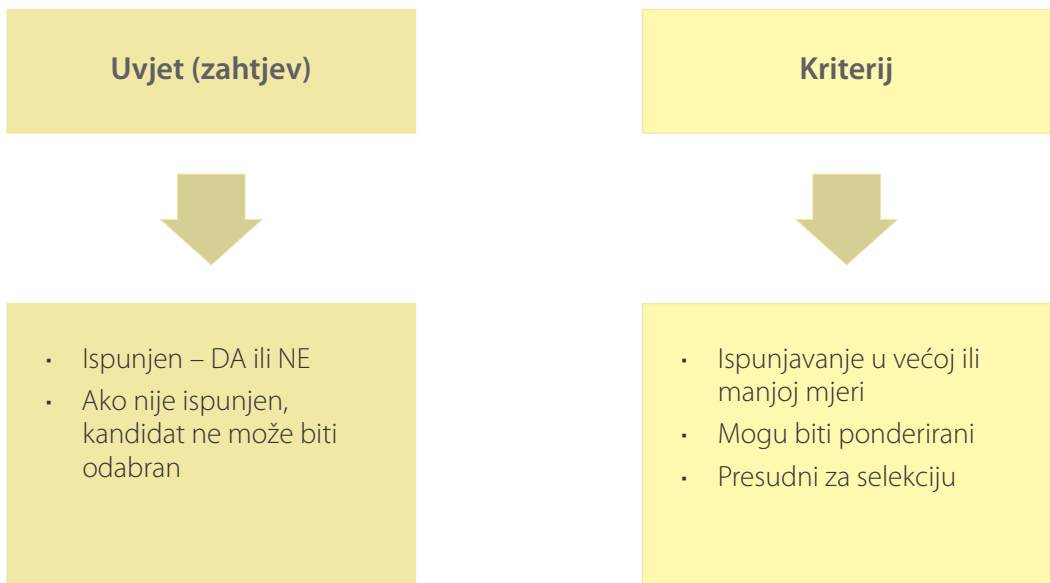
A pojam "najboljeg" u vezi je s jednim od središnjih pojmova savremenog upravljanja ljudskim resursima – za pojam "kompetencije". Kompetencije su karakteristike odnosno kvalitete pojedinca relevantni za njegov radni učinak. One se ne odnose samo na tehničko znanje i vještine, već i na talente, sposobnosti, psihološke karakteristike (ličnost kandidata) i lične vrijednosti.

U savremenim organizacijama razvijeni su modeli općih kompetencija (onih koje su relevantne za sva radna mjesta u organizaciji), a za svako pojedino radno mjesto u okviru analize i opisa radnog mjesta definiraju se i specifične kompetencije koje su potrebne za efikasno obavljanje poslova na radnom mjestu. Kompetencije su tema posebnog poglavlja u ovom priručniku pa na ovom mjestu nema potrebe da detaljnije ulazimo u tu temu. Za bolje razumijevanje možemo navesti primjer radnog mjesta "stručnog savjetnika za građevinske dozvole". Za to radno mjesto je, osim tehničkih znanja (poznavanje upravne oblasti građevine i propisa iz te oblasti, poznavanje općeg i posebnog upravnog postupka), potrebna i sposobnost i vještina komuniciranja, lična usmjerenost ka korisniku, visoki stepen integriteta, sposobnost brzog donošenja odluka, logičnog i ubjedljivog argumentiranja odluka i preuzimanja odgovornosti za donijete odluke.

Suština procesa odabira (selekcije) kandidata kao centralnog dijela svakog konkursnog postupka je u prepoznavanju kompetencija kandidata i utvrđivanju koji kandidat u najvećoj mjeri odgovara profilu radnog mjesta, to jest traženim kompetencijama. Uvjeti dobro provedenog procesa selekcije su, prvo, da su unaprijed jasno utvrđene tražene kompetencije za objavljeno radno mjesto (tu odgovaramo na pitanje kakav nam čovjek treba) i da se u procesu efikasno prepoznaju kompetencije kandidata (tu odgovaramo na pitanje koji je najbolji kandidat za upražnjeno radno mjesto). Proces odabira znači upoređivanje profila radnog mjesta s profilom kandidata. Kandidata kod kojeg se krug njegovih ličnih kompetencija u najvećoj mjeri preklapa s kompetencijama potrebnim za radno mjesto možemo proglasiti pobjednikom, odnosno kandidatom koji je "najbolji" za objavljeno radno mjesto.

Kriteriji odabira mogu biti samo kompetencije. Ako je upravljanje ljudskim resursima u nekoj organizaciji dobro razvijeno, kompetencije koje se traže za određeno radno mjesto će pokriti sve aspekte – znanja, sposobnosti, vještine, psihološki profil i vrijednosti. U manje razvijenim sistemima fokus će biti samo na određenim aspektima (tehničko znanje i iskustva iz oblasti), ali u svakom slučaju odabir će se vrtiti oko kompetencija, makar ih nazvali drugim terminima. Kompetencije koje nam služe kao kriteriji odabira mogu biti ponderirane s obzirom na značaj koji pripisujemo pojedinoj kompetenciji, a za svaku ili za neke od njih možemo utvrditi i minimum koji mora postići kandidat da bi uopće došao u obzir za odabir. U tom slučaju kompetencija nije više samo kriterij već i uvjet, odnosno zahtjev.

Razliku između uvjeta (zahtjeva) i kriterija za radno mjesto prikazuje sljedeća tabela:



Uzmimo ponovo za primjer radno mjesto stručnog savjetnika za građevinske dozvole i utvrdimo niz općih i specifičnih uvjeta te kompetencije koje će služiti kao kriteriji odabira<sup>2</sup>. Opći kvalifikatorni uvjeti koji su uglavnom utvrđeni zakonima na svim nivoima vlasti u BiH su sljedeći: državljanstvo BiH, punoljetnost, nekažnjavanost i zdravstvena sposobnost. Specifični uvjeti za radno mjesto odnose se na stručnu spremu (visoka stručna sprema) i radno iskustvo (na primjer: tri godine radnog iskustva na radnim mjestima koja traže visoku stručnu spremu).

Lista specifičnih kompetencija koje su značajne za efikasno obavljanje poslova na radnom mjestu stručnog savjetnika za građevinske dozvole obuhvatit će sljedeće elemente:

- Poznavanje pravne regulative iz oblasti građevine;
- Poznavanje općeg i posebnog upravnog postupka;
- Vještine vođenja postupka i izrade rješenja;
- Komunikativnost, usmjerenost ka korisniku;
- Sposobnost efikasnog donošenja odluka;
- Sposobnost pisanog izražavanja i argumentiranja;
- Logično razmišljanje;
- Preciznost;
- Lična efikasnost;
- Integritet.

Vjerovatno nam sve nabrojane kompetencije nisu jednako značajne. Kod nekih ćemo presuditi da kandidat s određenim kvalitetima može brzo nadoknaditi nedostatke kroz praksu na radnom mjestu (to naročito važi za tehničke vještine), a kod nekih ćemo postaviti i minimalni kvalitet koji mora biti ispunjen i ne može se nadoknaditi ni nekim drugim izuzetnim kvalitetima.

Sljedeća tabela prikazuje primjer ponderiranja kriterija/kompetencija:

---

<sup>2</sup> Pravno uređenje na različitim nivoima vlasti je različito, tako da je ovaj primjer zamišljen kao hipotetičan i nije povezan s određenim nivoom vlasti.

| Kriterij/Kompetencija                             | Ponder (1000) | Minimum (1 – 5) |
|---|---------------|-----------------|
| Poznavanje pravne regulative iz oblasti građevine | 60            | 3               |
| Poznavanje općeg i posebnog upravnog postupka     | 80            | 3               |
| Vještina vođenja postupka i izrade rješenja       | 50            | 3               |
| Komunikacija                                      | 90            | 3               |
| Usmjerenost ka korisniku                          | 90            | 3               |
| Sposobnost efikasnog donošenja odluka             | 120           | 3               |
| Pisano izražavanje                                | 100           | 3               |
| Argumentacija                                     | 120           | 3               |
| Logično razmišljanje                              | 110           | 3               |
| Preciznost  | 90            | 3               |
| Lična efikasnost                                  | 90            | 3               |
| Integritet  | DA/NE         | DA              |

U konkretnom slučaju odlučili smo da poseban naglasak stavimo na sposobnost brzog odlučivanja, logičnog razmišljanja, pisanog izražavanja i argumentiranja odluka jer smo presudili da je to kod rješavanja zahtjeva za građevinske dozvole najbitnije. A kod svih kompetencija utvrdili smo i minimum, što znači da nećemo odabrati kandidata koji jednu od kompetencija ne pokazuje barem u prosječnoj mjeri. To znači da nećemo tolerirati da kandidat nema nikakvo znanje iz upravnog postupka ili da ima veoma lošu sposobnost komunikacije. Međutim, može biti izabran kandidat koji neke od tih kompetencija pokazuje na prosječnom nivou, ali ga ukupan zbir bodova postavlja na prvo mjesto među svim kandidatima.

Za svaku od kompetencija potrebno je utvrditi i metodu prepoznavanja – pregled dokumentacije, provjera kod prošlih poslodavaca, preporuke, pisani test, strukturirani intervju. Određene kompetencije mogu biti utvrđene centralizirano, kao “model općih kompetencija”, a druge specifično za konkretno radno mjesto.

Konkursna procedura obično se obavlja u više faza, a u svakoj fazi dolazi do eliminacije određenog broja kandidata. Na primjer: u prvoj fazi provjeri se ispunjavanje općih i posebnih uvjeta na osnovu dokumentacije koju je kandidat podnio uz prijavu. U drugoj fazi se obavi pisani test općeg znanja i(li) logičkog razmišljanja. U trećoj fazi preostalim kandidatima koji nisu bili eliminirani u prethodnim fazama postavi se pisani zadatak povezan s radnim mjestom i tako se provjeri sposobnost rješavanja problema, poznavanje oblasti, pisano izražavanje i komunikacija. Na kraju se obavi strukturirani intervju. Kao što ćemo vidjeti, procedura na različitim nivoima vlasti u BiH, iako različita u finesama i formi, prilično odgovara opisanoj strukturi. Prikazat ćemo da na osnovu važećih propisa intervju daje dovoljno mjesta za kvalitetnu primjenu kriterija, odnosno kompetencija, pod uvjetom da su kompetencije koje će služiti kao kriteriji dobro definirane unaprijed, da su definirana i pitanja preko kojih će se provjeravati i da su članovi komisija dobro obučeni i pripremljeni (više u poglavlju o kompetencijama).

Postupak selekcije u okviru javnog konkursa može biti centraliziran, decentraliziran ili kombinacija oba pristupa. Centralizirani postupak znači da centralna institucija za upravljanje ljudskim resursima obavlja taj postupak i “servira” organima odabrane kandidate. Decentralizirani postupak znači da svaka organizacija organizira odabir za svoje potrebe. Kombinirani model znači da se neki poslovi (obično provjeravanje formalnih uvjeta i općih kompetencija) obavljaju centralizirano, a drugi (prepoznavanje specifičnih kompetencija) decentralizirano. U Bosni i Hercegovini na svim nivoima vlasti postupci su u velikoj mjeri centralizirani, a značajan element decentralizacije predstavlja učešće predstavnika organa u komisijama za odabir.

Sve navedeno *mutatis mutandis* može se primijeniti i na interni konkurs. U vezi s konkursom valja naglasiti da je konkurs potrebno pojednostaviti za kandidate. Tako je, na primjer, preporučljivo da se u fazi prijavljivanja na konkurs ne traže suviše formalnosti (npr. dokaz o nekažnjavanosti i državljanstvu). U toj fazi sasvim je dovoljna potpisana izjava kandidata, a detaljna provjera obavi se na kraju procedure samo za odabranog kandidata. Nema nikakvog smisla da se komplicira procedura za veliki broj kandidata od kojih će na kraju samo jedan biti odabran. Ako se na kraju pokaže da kandidat nije prijavio istinite podatke, on će u svakom slučaju biti eliminiran a umjesto njega odabran drugi kandidat. Taj pristup može da se odnosi čak i na dokumentaciju koja dokazuje formalnu stručnu spremu (diplome).

## 7. Uređenje na pojedinim nivoima vlasti

Državna služba i upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi u nadležnosti su različitih nivoa vlasti: nivoa institucija BiH, entiteta (Republike Srpske i Federacije BiH), Distrikta Brčko i kantona u Federaciji BiH. Kao što ćemo prikazati, sistemi imaju brojne zajedničke karakteristike, ali se u nekim elementima i razlikuju.

### 7.1 Institucije Bosne i Hercegovine

Na nivou institucija Bosne i Hercegovine zakonom nije propisano koji su uvjeti za pokretanje postupka popunjavanja upražnjenog radnog mjesta ali se u praksi smatra da je potrebno da postoji prazno radno mjesto u sistematizaciji i da su osigurana budžetska sredstva za popunjavanje tog radnog mjesta. Upražnjeno državnoslužbeničko radno mjesto popunjava se putem premještaja u organu ili iz drugog organa ili putem javnog konkursa. Ako se radi o premještaju na slično radno mjesto, interni konkurs nije potreban, u suprotnom slučaju interni konkurs je neophodan. Zapošljavanje na određeno vrijeme izvodi se decentralizirano u svakom organu i bez konkursa, ali je i sadržajno i vremenski ograničeno.

Interni konkurs objavljuje Agencija za državnu službu, a oglas sadrži opis upražnjenog radnog mjesta, opis vrste konkursa, popis najvažnijih oblasti konkursa, spisak potrebnih dokumenata, rok i mjesto njihovog podnošenja, posebne akademske i profesionalne uvjete za radno mjesto i druge uvjete koji se mogu smatrati primjerenim.

Javni konkurs također objavljuje Agencija za državnu službu i to na svojoj internet stranici i u tri domaća sredstva javnog informiranja. U oglasu se objavljuje isti sadržaj kao kod internog konkursa, a uz to još i opći kvalifikacijski uvjeti za ulazak u državnu službu. Ti uvjeti su propisani zakonom: državljanstvo BiH, punoljetnost, zdravstvena sposobnost, osoba nije otpuštena iz državne službe u posljednje tri godine, osoba ne ispunjava uvjete za penziju, osoba nije u krivičnom postupku ili u postupku pred Haškim tribunalom i nije osuđena od strane Haškog tribunala.

Konkursne komisije imenuje Agencija za državnu službu. Komisije se sastoje od pet članova, od kojih tri imenuje Agencija s posebne liste a dva člana su predstavnici konkretne institucije u kojoj se popunjava radno mjesto.

Prvu fazu konkursne procedure predstavlja "javni ispit" na kojem se provjerava opće znanje iz ustavnog uređenja i sistema javne uprave. Radi se o 21 pitanju s opcijskim odgovorima. Pitanja se generiraju automatski i slučajno, a kandidat je uspješan na ispitu ako postigne minimalno 11 bodova od 21-og mogućeg. Druga faza koja je usmjerena u provjeravanje kompetencija za konkretno radno mjesto zove se "stručni ispit" a sastavljena je od pisanog i usmenog dijela (intervjua). U pisanom dijelu kandidatima koji su bili uspješni u prethodnoj fazi i koji ispunjavaju sve formalne uvjete i podnijeli su urednu prijavu postavlja se praktičan zadatak iz oblasti rada. Intervju koji traje do 30 minuta sadrži pitanja koja se odnose na znanje kandidata, sposobnost za obavljanje poslova radnog mjesta, 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. Za intervju se kvalificiraju kandidati koji su pismeni dio ispita uradili 75% tačno. Na radno mjesto postavlja se najuspješniji kandidat, to jest kandidat koji je osvojio najveći broj bodova na stručnom ispitu, zbrajajući bodove pisanog dijela i intervjuja. A za najviša rukovodeća radna mjesta sastavlja se lista kandidata koji su uspješno prošli intervju (tj. skupili minimalno 16 od 30 mogućih bodova) a Vijeće ministara može na prijedlog nadležnog funkcionera postaviti na radno mjesto jednog od kandidata s liste. To znači da se za najviša rukovodeća radna mjesta otvara određeni prostor političke diskrecije što može da bude sasvim opravdano i kao pristup postoji i u nekim zemljama članicama EU (Francuska, Njemačka, itd.). Međutim, značajno je da su kriteriji stručnog ispita za rukovodeća radna mjesta dovoljno strogi da bi se na listu uspješnih mogli plasirati samo kandidati sa zaista istaknutim kompetencijama. Mora se voditi računa o tome koliko su službenici na najvišim rukovodećim radnim mjestima značajni za kvalitetno funkcioniranje sistema.

Pravni okvir procedure javnog konkursa u velikoj mjeri omogućava primjenu svih evropskih principa i standarda dobre uprave. Logika procedure postavljena je tako da se kod kandidata u prvoj fazi provjere ispituju kvalifikacijski uvjeti za ulazak u državnu službu i za konkretno radno mjesto. Sljedeća faza se odnosi na opće poznavanje ustavnog uređenja i sistema javne uprave. Kandidat mora pokazati određeni nivo poznavanja (iznad 50% pravilnih odgovora). Ako se kritično osvrnemo na ovaj dio postupka, možemo zaključiti da ima određene nedostatke. Standard "javnog ispita" je relativno nizak a prolaznost kandidata visoka. S druge strane, može se desiti da se eliminira kandidat koji bi se u kasnijim fazama pokazao kao veoma kvalitetan za konkretno radno mjesto iako možda nema najbolje poznavanje javne uprave.

Takozvani "stručni ispit", s druge strane, omogućava provođenje selekcije u duhu svih modernih principa upravljanja ljudskim resursima. Moguće je da se na centralnom nivou uspostavi model općih kompetencija i da se u intervju uključe pitanja koja se odnose na te kompetencije. Moguće je da institucija unaprijed utvrdi tražene specifične kompetencije za pojedina radna mjesta (ne postoji čak ni pravna prepreka da se lista traženih kompetencija upiše u sistematizaciju radnih mjesta) ili da to uradi sama komisija prije obavljanja intervjuja te da se u pisani dio ispita i u intervju uključe pitanja putem kojih se provjeravaju specifične kompetencije.

To znači da pravna regulativa omogućava razvoj modela općih kompetencija i kompetencija za pojedina radna mjesta, ali sama po sebi još ne garantira kvalitetan postupak. Ključna je provedba stručnog ispita i intervjuja u praksi, naročito poštovanje sljedećih standarda:

- Unaprijed, tj. prije obavljanja stručnog ispita mora biti utvrđen spisak kompetencija koje će poslužiti kao kriteriji. Uz spisak kompetencija moraju biti po mogućnosti određeni i ponderi (težina pojedinih kriterija);



- Prije provođenja intervjua komisija mora definirati metode provjeravanja traženih kompetencija (naročito pitanja koja će postavljati kandidatima) i ocjenjivanja;
- Prilikom provođenja intervjua komisija se mora pridržavati definiranih kriterija (kompetencija), liste pitanja i metoda ocjenjivanja;
- Komisija mora odabrati kandidata koji u najvećoj mjeri odgovara postavljenim kriterijima (kandidata koji je postigao najveći broj bodova na osnovu unaprijed utvrđenih kriterija – kompetencija);
- Agencija za državnu službu mora podsticati primjenu navedenih principa kroz svoja uputstva, razvoj metodologije općih i specifičnih kompetencija, priručnike, obuke i slično.

Možemo zaključiti da pravna regulativa na nivou institucija BiH omogućava primjenu savremenih principa upravljanja ljudskim resursima i poštovanje principa javne uprave razvijenih u okviru evropskog upravnog prostora. Taj prostor postoji i za Agenciju i za pojedine institucije. Pravna regulativa može se još unaprijediti, ali ne stvara prepreke. Najveći izazov predstavlja primjena regulative u praksi. Naime, sama regulativa još nije nikakva garancija, važno je da se primjenjuje na takav način da se ispoštuju savremeni evropski principi i standardi.

## 7.2 Federacija Bosne i Hercegovine

Zakon o državnoj službi Federacije BiH u članu 3 određuje da se zapošljavanje i unapređenje karijere državnog službenika temelji na javnom konkursu i profesionalnoj sposobnosti.

Slično kao na nivou institucija BiH uvjeti za pokretanje postupka popunjavanja upražnjenog radnog mjesta nisu propisani, ali se u praksi smatra da je potrebno da postoji prazno radno mjesto u sistematizaciji i da su osigurana budžetska sredstva za popunjavanje tog radnog mjesta.

Upraznjeno radno mjesto popunjava se internim premještajem ili preuzimanjem državnog službenika u okviru internog tržišta bez internog konkursa. Slično kao na nivou institucija BiH premještaj bez internog konkursa dozvoljen je samo ako se radi o istoj ili sličnoj poziciji (isti nivo zahtijevane stručne spreme i složenosti radnog mjesta).

Opći kvalifikacijski uvjeti za državnu službu praktično su identični uređenju na nivou institucija BiH (član 35 Zakona o državnim službenicima i namještenicima u tijelima državne službe u Federaciji BiH), s tim što zakon dodatno postavlja uvjet minimalnog stepena stručne spreme (visoka školska sprema, VII stepen).

Javni konkurs je sastavljen od ispita općeg znanja i stručnog ispita. Ispit općeg znanja je provjera poznavanja ustavnog sistema i sistema javne uprave i odgovara "javnom ispitu" na nivou institucija BiH. Ispit se sastoji od pitanja s opcijskim odgovorima. Da bi prošao, kandidat mora pravilno odgovoriti na minimalno 28 od ukupno 42 pitanja (dvije trećine).

Drugi dio konkursnog postupka čini "stručni ispit" koji se odnosi na kompetencije potrebne za konkretno radno mjesto. Uredba o uvjetima, načinu i programu za polaganje ispita općeg znanja i stručnog ispita za kandidate za državnu službu u Federaciji BiH u članu 18, stav 2, određuje da je "cilj stručnog ispita (...) provjera sposobnosti kandidata za rad na konkretnom radnom mjestu na koje se prijavio". Sastav konkursne komisije koja vodi postupak stručnog ispita se razlikuje od uređenja na nivou institucija BiH – naime, komisiju čine tri člana iz organa i dva člana s liste Agencije. To znači da sam organ ima jaču ulogu u procesu odabira.

Prvi dio stručnog ispita je pisani dio. Za razliku od institucija BiH, pisani dio stručnog ispita je još jedan test s opcijskim odgovorima (10 pitanja odnosno 14 za rukovodeća radna mjesta), a ne pisani zadatak iz oblasti poslova radnog mjesta. Kriterij prolaznosti je 70%. Drugi dio čini intervju u kojem se provjerava "stepen znanja i sposobnosti, sposobnost prilagođavanja promjenljivoj radnoj sredini", a pitanja se mogu odnositi i na informacije iz prijave (radno iskustvo, kvalifikacije itd.). Uredba ograničava dužinu intervjuja na 30 minuta.

Za razliku od uređenja na nivou institucija BiH, u Federaciji ne postoji obaveza rukovodioca, odnosno Vijeća ministara da na radno mjesto postavi kandidata s najboljim rezultatom, nego može postaviti bilo kojeg kandidata s liste uspješnih (uspješni su svi koji su u pisanom dijelu stručnog ispita i na intervjuu u prosjeku postigli minimalno 70%) i uz prethodno pribavljeno mišljenje Agencije za državnu službu. Rukovodilac može čak i postaviti posebnu komisiju koja će obaviti dodatni intervju s uspješnim kandidatima.

Poređenje između regulative konkursnog postupka na nivou institucija BiH i na nivou Federacije BiH pokazuje da postoje bitne razlike. U Federaciji organ uprave ima jaču ulogu već u samoj konkursnoj komisiji što se može razumjeti kao dobrodošla decentralizacija. S druge strane, pisani dio stručnog ispita nesumnjivo je bolje uređen na nivou institucija BiH. Postavljanje konkretnog zadatka povezanog s radnim mjestom za koje se otvara konkurencija omogućava mnogo bolju provjeru relevantnih kompetencija od pitanja s opcijskim odgovorima. Također je s gledišta evropskih principa i standarda javne uprave veoma upitno pravo da se na radno mjesto postavi bilo koji kandidat koji je postigao minimalno 70% bodova na stručnom ispitu. To degradira ulogu konkursne komisije i otvara pitanje koji su to dodatni kriteriji koji se ne mogu uzeti u obzir već u okviru samog stručnog ispita, naročito kad uzmemo u obzir da su predstavnici organa čak većinski prisutni u komisiji. Ako je potrebno definirati dodatne kriterije i obaviti dodatne provjere, zašto se to ne napravi već u samom konkursnom postupku? Zakon čak predviđa mogućnost da rukovodilac imenuje posebnu komisiju (!) koja obavi dodatni intervju. Regulativa u tom pogledu zaslužuje kritiku, koju ublažava činjenica da u praksi u većini slučajeva rukovodioci ipak postavljaju kandidata s najboljim rezultatom.

Unatoč kritikama, sadašnja regulativa, slično kao na nivou institucija BiH, omogućava primjenu modernih principa i standarda upravljanja ljudskim resursima. Najveći manevarski prostor za kvalitetan odabir otvoren je u okviru intervjuja. Regulativa omogućava da se unaprijed definiraju tražene kompetencije (opće i specifične) kao kriteriji odabira, a također i

metodi (pitanja) za provjeravanje istih, i da se odabir izvrši primjenom istih, unaprijed utvrđenih kriterija. Pod pretpostavkom da se regulativa u praksi primjenjuje na taj način i da se postavlja kandidat koji je postigao najbolji rezultat, možemo govoriti u poštovanju standarda savremenog upravljanja ljudskim resursima i evropskih principa javne uprave. Kao što smo vidjeli, pravno uređenje to ni slučajno ne garantira, ali i ne sprečava.

### 7.3 Republika Srpska

Opći kvalifikacijski uvjeti za državnu službu su državljanstvo Republike Srpske ili BiH, punoljetnost, zdravstvena sposobnost, da kandidat nije bio osuđen za krivično djelo na bezuvjetnu kaznu zatvora od najmanje šest mjeseci ili za krivično djelo koje ga čini nepodobnim za obavljanje poslova u republičkom organu uprave i da nije otpušten iz organa uprave zbog disciplinske mjere na bilo kojem nivou vlasti u BiH tri godine prije objavljivanja konkursa. Kao posebni uvjeti propisani su odgovarajuća školska sprema, položen stručni ispit za rad u republičkim organima uprave i radno iskustvo u traženom stepenu obrazovanja.

Zakon u članu 29, stav 2, postavlja princip da su "pri zapošljavanju u republički organ uprave kandidatima pod jednakim uvjetima dostupna sva radna mjesta državnog službenika".

Za razliku od uređenja na nivou institucija BiH i u Federaciji BiH, u Republici Srpskoj propisani su uvjeti za pokretanje postupka popunjavanja upražnjenog radnog mjesta. Član 30 Zakona određuje: "Za zapošljavanje i popunjavanje upražnjenih radnih mjesta potrebno je da je radno mjesto sistematizirano pravilnikom i da odgovara kadrovskom planu republičkog organa uprave za tekuću godinu."

Načini popunjavanja upražnjenog radnog mjesta su u prvom redu interni i javni konkurs, a postoji i mogućnost napredovanja državnih službenika na više radno mjesto bez internog konkursa pod određenim, podzakonskim propisom (Pravilnikom o postupku ocjenjivanja i napredovanja državnih službenika i namještenika) utvrđenim uvjetima. Nije sasvim jasno riješeno pitanje da li i u kojoj mjeri je moguće popunjavanje radnih mjesta raspoređivanjem državnih službenika u okviru internog tržišta, a bez internog konkursa. Član 48 Zakona po našem mišljenju ne daje jasan odgovor na to pitanje. U stavu jedan taj član određuje da "državni službenik može bez svoje saglasnosti biti raspoređen na neodređeno vrijeme u istom republičkom organu uprave na radno mjesto koje odgovara njegovoj stručnoj spremi ako to nalažu nova organizacija ili racionalizacija poslova". U stavu dva istog člana određeno je da "na osnovu pisanog sporazuma rukovodilaca organa, državni službenik može uz svoju saglasnost biti na neodređeno vrijeme raspoređen u drugi republički organ uprave ako u istom organu nema upražnjenih radnih mjesta koja odgovaraju njegovoj stručnoj spremi". Budući da su za napredovanje na viša radna mjesta propisani posebni uvjeti, možemo zaključiti da se mogućnost raspoređivanja uz saglasnost državnog službenika i bez konkursa odnosi samo na prelazak na radno mjesto istog nivoa. Ostaje otvoreno i pitanje zašto državni

službenik ne bi mogao biti dobrovoljno raspoređen u drugi organ ako u organu u kojem trenutno radi postoje upražnjena radna mjesta. Takvo ograničenje bez razloga guši internu mobilnost. Odredbama o načinima popunjavanja upražnjenih radnih mjesta potrebne su izmjene i dopune u pravcu veće jasnoće, transparentnosti i stimuliranja internog tržišta rada.

Zakon u članu 34, stav 7, određuje da "postupak za prijem državnog službenika podrazumijeva provjeru ispunjavanja uvjeta javnog konkursa i ulazni intervju s kandidatom". To, drugim riječima, znači da se za intervju kvalificiraju svi kandidati koji (uz ispunjavanje drugih općih uvjeta, kao što su punoljetnost, državljanstvo i nekažnjavanost) polože stručni ispit. Stručni ispit sastoji se od pismenog i usmenog dijela, a polaganju mogu pristupiti pripravnici i drugi kandidati, ali samo oni koji već imaju određeno (minimalno) radno iskustvo. Pismeni dio ispita podrazumijeva izradu praktičnog zadatka, a usmeni dio polaže se pred komisijom i odnosi se na poznavanje ustavnog uređenja i sistema javne uprave.

Član 17 Pravilnika o pravilima i postupku javne konkurencije za zapošljavanje državnih službenika određuje da ulazni intervju podrazumijeva pojedinačni razgovor s kandidatima na osnovu kojeg se utvrđuje sposobnost kandidata da radi na određenom radnom mjestu na koje se konkurs odnosi, opća predanost kandidata službi u republičkim organima uprave, njegova ukupna stručnost i sposobnost, kao i način organiziranja i izvršavanje poslova na tom radnom mjestu. Intervju traje maksimalno jedan sat (za razliku od institucija BiH i Federacije gdje je intervju rigidno vremenski ograničen na 30 minuta). Komisija dostavlja Agenciji za državnu upravu listu uspješnih kandidata, a Agencija predlaže postavljanje najuspješnijeg kandidata.

Pravna regulativa postupka selekcije u Republici Srpskoj razlikuje se od uređenja na nivou institucija BiH i u Federaciji BiH u nekim bitnim elementima. Kao prvo, svi kandidati koji (uz ispunjavanje općih formalnih uvjeta) polože opći stručni ispit kvalificiraju se direktno za ulazni intervju (dok, kao što smo vidjeli, na nivou institucija BiH i u Federaciji BiH takmičenje za konkretno radno mjesto nakon polaganja općeg ispita podrazumijeva pismeni i usmeni dio, a pismeni dio predstavlja filter kroz koji prolazi samo određeni broj kandidata). Kao drugo, Republika Srpska ni u jednoj fazi konkursnog postupka ne prakticira testove s opcijskim odgovorima. Kao treće, za razliku od Federacije BiH (a slično je i na nivou institucija BiH), postavlja se najuspješniji kandidat, dok ostali uspješni kandidati dolaze u obzir samo ako najuspješniji iz bilo kojeg razloga ne počne s radom u državnoj službi.

I za regulativu u Republici Srpskoj možemo ustanoviti da kroz intervju omogućava primjenu modernih pristupa upravljanja ljudskim resursima i evropskim principima i standardima javne uprave, naravno pod uvjetom da se intervju obavi na osnovu unaprijed određenih kriterija (traženih kompetencija) i da se ti kriteriji u postupku i poštuju. Iako ima prostora za unapređenje važeće regulative, ona otvara mogućnost razvoju modela općih i specifičnih kompetencija i odabir kandidata striktno na osnovu ovako utvrđenih kriterija – kompetencija.

Valja napomenuti još jedan zanimljiv aspekt regulative u Republici Srpskoj. Za razliku od uređenja na nivou institucija BiH i u Federaciji BiH (a i u zemljama okruženja), u Republici Srpskoj postoje i pravna pravila za zapošljavanje namještenika ("Uredba o jedinstvenim pravilima i proceduri javne konkurencije za zapošljavanje namještenika"). Uredba predviđa provođenje procedure "javne konkurencije" (procedura po svojoj suštini odgovara javnom konkursu) i provodi na nivou organa uprave (bez učesća Agencije za državnu upravu, znači decentralizirano), a neizabrani kandidati, za razliku od državnoslužbeničkog javnog konkursa, ovdje nemaju pravo na žalbu. Uvođenje pravila i za zapošljavanje namještenika je svakako dobrodošlo, jer između državnih službenika i namještenika u nekim ključnim pitanjima postoje sličnosti (rad u javnom interesu, primanje zarade iz javnih sredstava). Iako evropski principi javne uprave ne obuhvataju status i prava namještenika, mogli bismo pronaći brojne argumente za poštovanje principa zapošljavanja po sposobnosti (*merit-based*) i jednake dostupnosti radnog mjesta pod istim uvjetima i kad se radi o namješteničkim radnim mjestima. U tom pogledu zakonodavstvo Republike Srbije je među najnaprednijima u regionu.

## 7.4 Distrikt Brčko

Javna uprava Distrikta Brčko zbog relativno malih dimenzija organizirana je jednostavnije. Za ljudske resurse nadležno je pododjeljenje za ljudske resurse, a za potrebe regrutiranja i selekcije uspostavljano je stalno tijelo – Odbor za zapošljavanje. Odbor čine tri člana koje na mandat od četiri godine imenuje gradonačelnik na osnovu javnog konkursa s liste uspješnih kandidata koje mu predloži posebna komisija.

Opći uvjeti za zapošljavanje u državnoj službi su slični kao na nivou institucija BiH (član 23, stav 3 Zakona o državnoj službi u organima javne uprave u Brčko Distriktu Bosne i Hercegovine) a posebne uvjete utvrđuje "organizacioni plan" organa koji ima isti značaj kao sistematizacija radnih mjesta na drugim nivoima vlasti. Valja napomenuti da je uvjet za ulazak u državnu službu i položen ispit za rad u javnoj upravi, ali odabrani kandidat taj uvjet može da ispuni i nakon zapošljavanja, u roku od šest mjeseci (nalik na rješenje u Sloveniji). Za provođenje procesa odabira za konkretna upražnjena radna mjesta 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 (to rješenje možemo pozdraviti kao dobru praksu i preporučiti ga i drugim nivoima vlasti).

Upražnjeno radno mjesto službenika, odnosno namještenika, popunjava se na osnovu profesionalnih sposobnosti putem otvorene konkurencije i odražava sastav stanovništva (član 33 Zakona). Raspisivanje konkursa vrši se na osnovu plana zapošljavanja koji za svaki organ javne uprave donosi rukovodilac organa javne uprave ako se u toku godine pojavi upražnjeno radno mjesto (član 34). Uvjeti za pokretanje postupka su sljedeći: da je radno mjesto utvrđeno organizacionim planom, da je to radno mjesto upražnjeno i da su u

budžetu odobrena sredstava za plaće i doprinose službenika, odnosno namještenika. Postupak se može pokrenuti iako radno mjesto nije upražnjeno ali se predviđa da će biti, a sklapanje radnog odnosa u tom slučaju moguće je tek nakon upražnjavanja (veoma praktična solucija koja može poslužiti kao dobra praksa).

Javni konkurs se sastoji od pisanog testa (75%) i intervjua (25%). Potencijalna pitanja (s opcijским odgovorima) za test dostavljaju organi za svoja područja nadležnosti a sva pitanja se objavljuju na web stranicama.

Iako intervju nosi samo 25% rezultata, veoma je detaljno reguliran Pravilnikom o zapošljavanju. Na usmenom intervjuu ocjenjuje se stepen znanja kandidata i u tu svrhu se postavljaju pitanja iz: oblasti javne uprave i nadležnosti institucija, znanja, sposobnosti i vještina kandidata da se prilagodi novoj sredini i uvjetima, opisa poslova i zadataka kao i određene kompetencije za obavljanje poslova radnog mjesta za koje se kandidat prijavio. U članu 20, stav 3, nabrojana su pitanja koja se odnose na brojne kompetencije izvan klasične provjere znanja iz oblasti rada. Radi se o pitanjima koja se odnose na motiviranost, rad pod pritiskom, donošenje odluka i slično. Komisija boduje znanje a i brojne druge kriterije (spremnost na aktivno učenje, sposobnost iznalaženja rješenja, komunikaciju i samopouzdanje, fleksibilnost, analitičku sposobnost i slično). Pravilnik predstavlja sofisticirano uputstvo o provjeri kompetencija. Kritika koju se može uputiti Pravilniku je da, što se tiče kompetencija, sva radna mjesta baca u isti koš. Bilo bi svrsishodnije da se lista kriterija (kompetencija) prilagodi konkretnom radnom mjestu, odnosno da se kriteriji adekvatno ponderiraju. Druga kritika, tijesno povezana s prvom, odnosi se na činjenicu da ne postoji obaveza da se za svako konkretno radno mjesto utvrde potrebne kompetencije. Ali, u svakom slučaju, Pravilnik o zapošljavanju Brčko distrikta BiH znači iskorak u pravcu savremenog upravljanja ljudskim resursima.

Dodatna kritika koju možemo uputiti na sistem konkursa u Brčkom je odnos između značenja pisanog testa (po sistemu a/b/c/d pitanja) i intervjua. S obzirom na to da je intervju veoma detaljno uređen i da se na intervjuu provjeravaju ključne kompetencije, nije jasno zašto intervju donosi samo 25% svih mogućih bodova.

Na kraju konkursne procedure komisija sačinjava listu od pet najuspješnijih kandidata i dostavlja je Odboru za zapošljavanje, a Odbor nakon određenih provjera dalje gradonačelniku. U principu postavlja se najuspješniji kandidat, osim ako je, vodeći računa o sastavu stanovništva, potrebno postaviti kandidata druge nacionalnosti.

## 8. Kritična ocjena pravne regulative selekcije državnih službenika na svim nivoima vlasti u BiH s gledišta evropskih principa javne uprave i savremenih standarda upravljanja ljudskim resursima

Kao što smo prikazali u tački 7, pravna regulativa na svim nivoima vlasti u BiH, omogućava, ali sama za sebe ne garantira primjenu evropskih principa javne uprave i standarda savremenog upravljanja ljudskim resursima. Sistemi na svim nivoima vlasti imaju zajedničke elemente. U postupku javnog konkursa predviđaju provjeravanje općeg stručnog znanja i znanja potrebnih za konkretno radno mjesto (iako ne svi u istim fazama procedure). Svi sistemi osim Republike Srpske uključuju pisane testove općeg poznavanja ustavnog uređenja i sistema javne uprave s opcijskim odgovorima. Svi sistemi predviđaju i intervju koji omogućava provjeru općih i posebnih kompetencija. Distrikt Brčko je otišao i korak dalje i uključio u Pravilnik o zapošljavanju detaljna uputstva konkursnoj komisiji, a ta uputstva uzimaju u obzir značaj kompetencija u najširem smislu riječi.

Važeće sisteme na svim nivoima vlasti u BiH možemo označiti kao pozicijske jer za svako radno mjesto može se objaviti javni konkurs. Ipak, sistemi imaju i neke elemente karijernih: opcija internog konkursa i napredovanja na više radno mjesto bez konkursa, stručni ispit koji podrazumijeva poznavanje sistema javne uprave, određena (iako ne presudna) faktička prednost internih kandidata u svim fazama procedure.

Na nivou institucija BiH i u Republici Srpskoj rukovodioci imaju obavezu da na radno mjesto postave najuspješnijeg kandidata, a u Federaciji BiH ta obaveza ne postoji. Uređenje u Federaciji iz tog razloga zaslužuje ozbiljnu kritiku i otvara niz pitanja, na primjer: koji su to kriteriji koji se ne mogu uključiti u samu konkursnu proceduru? Kakav smisao ima imenovanje dodatne komisije od strane rukovodioca? I u Brčkom gradonačelnik može postaviti kandidata koji nije prvi na listi uspješnih ali samo iz nacionalnih razloga.

Opća procjena pravne regulative na svim nivoima vlasti može biti pozitivna, uz određene kritike, rezerve i preporuke za unapređenje. Nesporni kvalitet važeće regulative je sistem "kaskadne eliminacije", odnosno "filtera" koji omogućavaju da se broj kandidata smanjuje do tog nivoa da na intervjuu učestvuje samo najuži krug kompetentnih kandidata (tu bi se mogli zahtjevi takozvanih stručnih ispita svakako još zaoštriti). Svim nivoima vlasti preporučili bismo da uključe određene dodatne standarde u proceduru javnog (i internog) konkursa. Propis (zakon ili podzakonski propis) bi morao uspostaviti obavezu:

- Da se utvrde kompetencije kao glavni kriteriji za odabir službenika;
- Da se okvir općih kompetencija koje važe za sva radna mjesta utvrdi centralizirano, na nivou centralnih jedinica za upravljanje ljudskim resursima (agencija) odnosno vlada/vijeća ministara;
- Da se tražene kompetencije za konkretna radna mjesta utvrde na nivou organa u skladu s preporukama i metodologijom koju bi razvile centralne agencije;

- Da se kompetencije kao kriteriji odabira ponderiraju s obzirom na njihov značaj za pojedino radno mjesto;
- Da se utvrde metode prepoznavanja i ocjenjivanja kompetencija kroz pisane testove i intervju;
- Da se osigura obuka za članove komisija s posebnim naglaskom na utvrđivanje i prepoznavanje kompetencija i vođenje intervjua;
- Da se pojednostave procedure za kandidate u što većoj mjeri (na primjer, da se prati dobra praksa nekih nivoa vlasti da se ne traže dokazi o ispunjavanju uvjeta od svih kandidata, nego se ispunjavanje uvjeta na kraju dokazima ili uvidom u službene evidencije provjeri samo kod odabranog kandidata).

U svakom slučaju i sadašnja pravna regulativa omogućava primjenu modela kompetencija u punoj mjeri, ali to nije sistematski predviđeno. Institucije, odnosno organi koji žele slijediti moderne principe i standarde mogu to činiti, ali bi svakako bilo preporučljivo, uzimajući u obzir legalističku tradiciju u Bosni i Hercegovini, da se ti principi i standardi propišu kao obaveza i da centralne agencije preuzmu vodeću ulogu u daljem razvoju u pravcu modernizacije procedura zapošljavanja.

Na kraju želimo naglasiti jedan od najznačajnijih elemenata procesa odabira državnih službenika: odabir službenika na najvišim rukovodećim pozicijama. Dok u Republici Srpskoj proces odabira nema posebnosti, na nivou institucija BiH ostavljen je određen manevarski prostor za političku diskreciju, a i poštovanje odgovarajuće nacionalne strukture. U Distriktu Brčko za najviše rukovodeće pozicije primjenjuju se ista pravila kao za sve ostale, što znači u principu postavljanje prvoplasiranog u moguće korekcije zbog nacionalne strukture. U Federaciji BiH diskrecija je ugrađena u proces selekcije za sva radna mjesta, ne samo najviša rukovodeća.

Kad se radi o najvišim rukovodećim pozicijama, određena diskrecija političkog rukovodstva (ministara, odnosno vlade/Vijeća ministara) nije u suprotnosti s evropskim standardima. Neke zemlje (Njemačka, Francuska, Slovenija) imaju u svoje modele ugrađenu takvu diskreciju (u Francuskoj za službenike na najvišim rukovodećim pozicijama čak se primjenjuje termin *"fonctionnaires a la discretion du gouvernement"*, znači službenici po diskreciji vlade). Ali, ono što jeste evropski standard je zahtjev da kandidati koji ulaze u užu krug iz kojeg se može birati ispunjavaju visoke standarde kompetencija (sadržajnih i rukovodnih znanja, vještina, sposobnosti, iskustava, integriteta i tako dalje). Kvalitet javne uprave treba početi graditi pri samom vrhu. Zbog toga je na svim nivoima vlasti u BiH potrebno posebnu pažnju posvetiti izgradnji visokih standarda (modela kompetencija) i metoda provjere za kandidate za najviše rukovodne pozicije i striktno se pridržavati tih standarda. Ako je taj uvjet ispunjen, onda ni uvođenje određene političke diskrecije ne predstavlja problem.



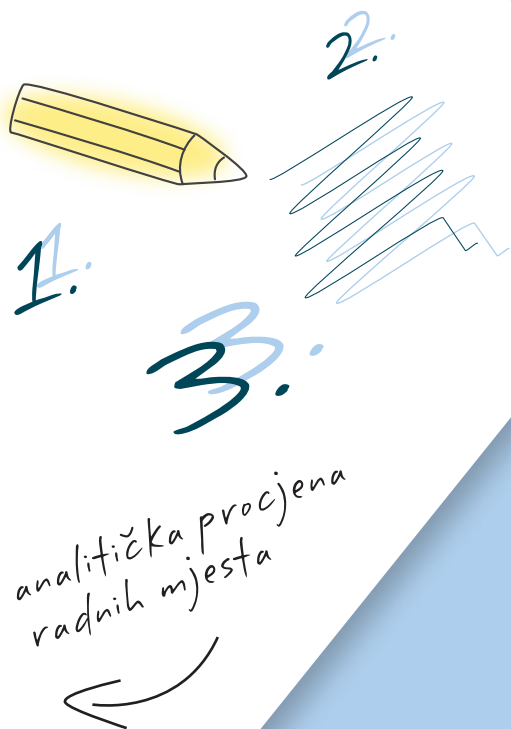
ALEKSANDRA RABRENOVIĆ  
VLADIMIR VLAJKOVIĆ  
DAMIR AHMETOVIĆ

# Analiza i analitička procjena radnih mjesta

| €     | KM     | %     |
|-------|--------|-------|
| 900   | 1.800  | 20 %  |
| 2.000 | 4.000  | 50 %  |
| 1.500 | 3.000  | 100 % |
| 5.000 | 10.000 | 80 %  |
| 300   | 600    | 100 % |
| 6.500 | 13.000 | 90 %  |



analiza ↗



**ALEKSANDRA RABRENOVIĆ**  
**VLADIMIR VLAJKOVIĆ**  
**DAMIR AHMETOVIĆ**

**Dr. Aleksandra Rabrenović** je stručnjak u oblasti službeničkog sistema i reforme javne uprave. Radila je na velikom broju projekata u ovim oblastima u zemljama u regionu i centralnoj i istočnoj Aziji. Bavi se takođe i istraživačkim radom, tokom koga je objavila veliki broj radova u predmetnim oblastima. Na projektu "Modernizacija sistema upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj službi" radila je kao ključni pravni ekspert.

.....

**Vladimir Vlajković** je stručnjak u oblasti upravljanja projektima i upravljanja ljudskim potencijalima specijaliziran da dizajnira, predstavi i uvede promjene. U prethodnih deset godina učestvovao je na brojnim projektima u zemljama u regionu i centralnoj Aziji koji su se bavili izgradnjom kapaciteta i unapređenjem rada državne uprave. U okviru projekta "Modernizacija sistema upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj službi" bio je zadužen za analizu i analitičku procjenu radnih mjesta na svim nivoima vlasti u BiH.

.....

**Damir Ahmetović** je stručnjak za oblast upravljanja ljudskim potencijalima. U svojoj profesionalnoj karijeri radio je uglavnom s organizacijama iz javnog sektora. Kao stručnjak i konsultant saradivao je s brojnim međunarodnim organizacijama i firmama, uključujući OHR, UNDP i Sigmu. U posljednjih pet godina angažiran je od strane institucija Vlade Kraljevine Norveške kao HRM ekspert na projektima u BiH, Crnoj Gori, Kosovu i Ukrajini. U okviru projekta "Modernizacija sistema upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj službi" bio je zadužen za područja analize radnih mjesta, HR planiranje i zapošljavanje u državnu službu.

## I) Analiza radnih mjesta

### 1. Uvod

Analiza radnih mjesta je proces prikupljanja i analiziranja informacija o radnim mjestima, čiji je ključni cilj priprema kvalitetnog opisa radnog mjesta. Kroz analizu radnih mjesta prikupljaju se podaci o radnom mjestu kako bi se definirala svrha radnog mjesta u okviru organizacije, osnovni zadaci i dužnosti, kao i stručna sprema, radno iskustvo i vještine (kompetencije) koje su neophodne za obavljanje poslova radnog mjesta.

Analiza radnih mjesta predstavlja osnovu za druge procese upravljanja ljudskim potencijalima, kao što su:

- Planiranje ljudskih potencijala (definiranje budućih zahtjeva radnog mjesta);
- Rekrutacija i odabir (priprema specifikacije, tj. znanja i vještina koje će biti osnova za odabir);
- Ocjena učinka (definiranje faktora za radno mjesto koji će biti uzeti u obzir prilikom postavljanja ciljeva i dodatnih vještina koje mogu biti predmet ocjene);
- Razvoj ljudskih potencijala (pruža informacije o znanju i vještinama koje su potrebne za obavljanje poslova radnih mjesta i koje trebaju biti predmet obuke);
- Izrada i razvoj kompjuteriziranog informacijskog sistema za ljudske potencijale (ukazuje šta treba biti pohranjeno u bazi podataka).

Proces analize radnih mjesta sastoji se od dvije glavne faze:

- Prikupljanja podataka;
- Pripreme opisa radnog mjesta.

Glavni rezultat analize radnih mjesta jeste kvalitetan opis radnog mjesta koji u potpunosti odgovara aktivnostima koje se obavljaju na radnom mjestu i rezultatima koji iz njega proizilaze, odnosno kojima se identificiraju budući zahtjevi i potrebe u pogledu zadataka, dužnosti i odgovornosti, ako se radi o novom radnom mjestu.

Cilj ovog odjeljka je da utvrdi jasna pravila o analizi radnih mjesta, tj. kako provesti prikupljanje podataka o radnom mjestu i pripremiti kvalitetne opise radnog mjesta koji će predstavljati pouzdan temelj za druge funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u strukturama državne službe u BiH.

## 2. Prikupljanje podataka

Prva faza analize radnih mjesta je prikupljanje podataka, koje se sastoji od prikupljanja različitih vrsta informacija koje se odnose na radno mjesto koje se analizira. Ove informacije mogu se dobiti analizom postojećih opisa iz pravilnika o unutarnjoj organizaciji radnih mjesta, organizacijskih dijagrama, različitih procedura ili uputstava u vezi s radnim mjestom. Pored analize različitih dokumenata, informacije o samom poslu dobivaju se prvenstveno od nosioca posla, odnosno državnog službenika koji obavlja poslove radnog mjesta, a također, po potrebi, i od njegovog neposrednog rukovodioca.

Prikupljanje podataka, kao i druge faze analize radnih mjesta, trebalo bi da provodi analitičar radnih mjesta, tj. službenik koji obavlja poslove upravljanja ljudskim potencijalima i/ili drugi zaposleni kojeg odredi rukovodilac organa. Analitičar radnih mjesta prikuplja sve informacije relevantne za obavljanje poslova radnog mjesta (informacije o unutarnjoj organizaciji organa, postojećem opisu radnog mjesta iz pravilnika o unutarnjoj organizaciji, organigram organa i sl.), a zatim provodi intervju s državnim službenikom koji obavlja poslove radnih mjesta na osnovu upitnika o analizi radnih mjesta koji se nalazi u Aneksu 1 ovog odjeljka.

## 3. Priprema opisa radnog mjesta

### 3.1. Novi obrazac opisa radnog mjesta

Rezultat analize radnog mjesta je opis radnog mjesta. Opisi trebaju nastajati na osnovu podataka prikupljenih u procesu analize radnih mjesta, odnosno poredbom tih podataka s postojećim opisom. Analizom se također provjerava vjerodostojnost postojećih opisa radnih mjesta.

Novi trendovi razvoja ljudskih potencijala zahtijevaju opis koji će obezbijediti dovoljno informacija o radnom mjestu. Pored tehničkih podataka o radnom mjestu (npr. naziv radnog mjesta, organizaciona jedinica, broj izvršilaca), radno mjesto treba da ima jasno istaknutu svrhu, kao i opis poslova radnog mjesta koji upućuju na konkretne rezultate, zajedno s procentom utrošenog vremena za njihovo obavljanje. Opis radnog mjesta treba da sadrži detaljne informacije o stručnom profilu izvršioca, kojim se utvrđuju neophodni nivo stručne sprema i radno iskustvo, kao i neophodna stručna znanja i kompetencije (znanja, vještine i personalne karakteristike) izvršioca za obavljanje poslova radnog mjesta. Najzad, obrazac radnog mjesta također treba da sadrži i naziv pozicije/kategorije radnog mjesta, kao rezultat analitičke procjene radnog mjesta, o čemu će biti više riječi u narednom odjeljku. Novi obrazac opisa radnog mjesta nalazi se u Aneksu 2 ovog odjeljka.

### 3.2. Kriteriji za izradu opisa radnih mjesta

Sve nadležnosti jednog organa uprave trebaju da se ogledaju prvenstveno kroz nadležnosti organizacijskih jedinica, a nakon toga i kroz sve opise radnih mjesta organa državne službe. Svaki opis radnog mjesta treba da bude napisan u standardnom formatu sa svim elementima koji su definirani u Aneksu 2 ovog odjeljka.

**Svrha** radnog mjesta predstavlja kratko obrazloženje zbog čega radno mjesto postoji (šta se od zaposlenog očekuje da uradi i zašto). Poželjno ju je, ako je moguće, definirati u jednoj rečenici (obično ne više od 40 riječi). Prilikom definiranja svrhe potrebno je razmotriti sljedeće:

- Koji se dio iz djelokruga rada organa državne službe/organizacijske jedinice izvršava kroz ovo radno mjesto (iz pravilnika o unutarnjoj organizaciji radnih mjesta, odnosno organizacijskog plana)?;
- Koji je doprinos ovog radnog mjesta ciljevima organizacijske jedinice koji ga čini specifičnim u odnosu na druga radna mjesta?;
- Na koji način u jednoj rečenici sumirati sveukupnu odgovornost na radnom mjestu?

**Opis poslova radnog mjesta** treba da bude u skladu sa svrhom radnog mjesta. Svaki posao treba da predstavi posebnu oblast u kojoj se moraju postići rezultati, kako bi se ispunila svrha radnog mjesta (šta je to što organ uprave očekuje od konkretnog radnog mjesta?). Teorija i praksa pokazale su da se na većini radnih mjesta obavlja od pet do devet specifičnih poslova. Ako je utvrđeno manje od pet poslova, pretpostavlja se da je nešto izostavljeno, a ako je utvrđeno više od devet, da su navedeni i individualni zadaci.

Osnovne karakteristike na koje treba obratiti pažnju prilikom definiranja opisa poslova:

- Svi zajedno trebaju realno prezentirati ključne rezultate koji se očekuju od zaposlenog na radnom mjestu;
- Svaki posao treba da se razlikuje od drugih i da predstavlja specifičnu oblast u kojoj je potrebno postići rezultate;
- Svaki od poslova treba da bude fokusiran na to *šta* se zahtijeva da bude urađeno, a ne na to *kako* će se nešto uraditi;
- Poslove treba navoditi po prioritetima, počevši od najvažnijeg za ostvarenje svrhe radnog mjesta, odnosno po procentu vremena koje se provodi u njegovom vršenju;
- Poslovi treba da budu definirani na način da mogu biti mjerljivi.

Svaki od navedenih poslova trebalo bi opisati u skladu s definicijom: "Uraditi nešto kako bi se postigao određeni rezultat ili standard." Poželjno je da opis posla počinje riječima kao što su: pripremanje, definiranje, kreiranje, planiranje, raspoređivanje, testiranje, održavanje, razvijanje, nadgledanje, obezbjeđivanje i slično.

Procentualno izraženo vremensko trajanje izvršenja svakog posla treba da se odnosi na tipičan vremenski period od dvanaest mjeseci. Ovakva informacija pomaže da se razvrstavanje radnog mjesta bazira na najvažnijim i najčešćim poslovima koji se obavljaju na radnom mjestu.

**Ključni kontakti** utvrđuju se tako što se navode glavni interni i vanjski kontakti koje izvršilac ima na radnom mjestu, kao i njihova svrha i učestalost.

**Uvjeti radnog mjesta uključuju:** stručnu spremu, radno iskustvo, stručna znanja i vještine te kompetencije. Pored elementa opisa u kojem je potrebno navesti stepen stručne spreme i relevantno radno iskustvo, kao i stručna znanja i vještine (kao što su, npr., poznavanje specifične oblasti radnog mjesta, poznavanje stranog jezika, poznavanje stručne oblasti koje se dokazuje posebnim certifikatom i sl.), ovaj dio opisa radnog mjesta treba da pruži odgovor na pitanje koje su to kompetencije –sposobnosti (vještine) i načini ponašanja koji su potrebni kako bi se posao obavljao na djelotvoran način. Lista kompetencija za radna mjesta državnih službenika i njihovo detaljnije objašnjenje nalazi se u odjeljku o upotrebi Okvira kompetencija, a također je sadržana i u upitniku za analiza radnih mjesta koji se nalazi u Aneksu 1 ovog odjeljka.

**Kategorija/pozicija radnog mjesta** utvrđuje se nakon izvršene analitičke procjene radnog mjesta, kao što je opisano u narednom odjeljku o analitičkoj procjeni radnih mjesta.

### **3.3. Sastavljanje opisa radnog mjesta**

Na osnovu prikupljenih podataka i obavljenog intervjua s državnim službenikom koji obavlja poslove radnog mjesta, kao što je navedeno u prethodnom odjeljku, analitičar radnih mjesta priprema nacrt opisa radnog mjesta (tj. prethodni opis radnog mjesta) na novom obrascu. U organima državne službe koji imaju veliki broj zaposlenih, nacrt opisa radnog mjesta (tj. prethodni opis radnog mjesta) može sastaviti i državni službenik ili namještenik koji je odgovoran za rukovođenje unutarnjom jedinicom organa, ili drugi državni službenik ili namještenik koga odredi rukovodilac organa.

Nakon sastavljanja nacrta opisa radnog mjesta, analitičar radnih mjesta šalje nacrt opisa radnog mjesta službeniku čije se radno mjesto analizira na komentare, nakon čega bi trebalo da još jednom prouči sadržinu opisanih poslova i sagleda opisane poslove sa stanovišta unutarnjeg uređenja, djelokruga i ciljeva organa kako bi utvrdio da li su svi opisani elementi opisa radnog mjesta međusobno usklađeni. Ako utvrdi da neki od elemenata nisu međusobno usklađeni, analitičar radnih mjesta dužan je da se konsultira s rukovodiocem jedinice u kojoj se radno mjesto nalazi i, po potrebi, sekretarom organa uprave.

Nakon obavljenih konsultacija, analitičar radnih mjesta obavlja analitičku procjenu radnog mjesta da bi utvrdio poziciju/kategoriju u koju se radno mjesto razvrstava. Proces razvrstavanja obavlja se na osnovu utvrđene metodologije analitičke procjene radnih mjesta, o čemu će biti više riječi u narednom odjeljku. Nakon obavljene analitičke procjene radnog mjesta, analitičar radnih mjesta utvrđuje konačni opis radnog mjesta i naziv pozicije/kategorije u koju se radno mjesto razvrstava. Konačan opis dostavlja se sekretaru organa državne službe, odn. drugom odgovornom licu koje rukovodilac organa odredi na odobrenje. Nakon odobrenja relevantni dijelovi opisa radnog mjesta unose se u pravilnik o unutarnjoj organizaciji (i sistematizaciji) radnih mjesta.

#### **4. Zaključak**

Analiza radnih mjesta je savremeni instrument koji predstavlja temelj za sve druge procese upravljanja ljudskim potencijalima. Uspješna analiza radnih mjesta omogućava da se na precizan način utvrdi svrha, poslovi i uvjeti radnog mjesta na novom, sveobuhvatnom obrascu opisa radnog mjesta, koji će predstavljati odličnu osnovu kako za procese planiranja zaposlenih i zapošljavanja, tako i za analitičku procjenu radnih mjesta, ocjenjivanje i razvoj ljudskih potencijala. Imajući u vidu značaj koji analiza radnih mjesta ima u sistemu upravljanja ljudskim potencijalima, potrebno je posebnu pažnju posvetiti ovom instrumentu i uvesti ga kao obavezu u sve organe i organizacije sistema državne službe/uprave u Bosni i Hercegovini.

## Aneks 1

### UPITNIK ZA ANALIZU RADNOG MJESTA

Informacije prikupljene putem ovog upitnika bit će korištene primarno za izradu poboljšanih opisa radnih mjesta u (naziv institucije). Molimo da prije davanja odgovora na postavljena pitanja pažljivo pročitate date instrukcije.

#### 1. OSNOVNI PODACI:

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| Institucija                      |  |
| Sektor                           |  |
| Org. jedinica                    |  |
| Naziv radnog mjesta              |  |
| Broj izvršilaca                  |  |
| Broj sistematiziranih izvršilaca |  |

#### INFORMACIJE O ISPITANIKU:

|   |  |
|---|--|
| Ime i prezime:                                      |  |
| Naziv neposredno nadređenog radnog mjesta:          |  |
| Naziv i broj podređenih radnih mjesta i izvršilaca: |  |

#### 2. SVRHA RADNOG MJESTA:

Molimo da u najkraćem opišete svrhu posla kojim se bavite.

Ove informacije trebaju pojasniti zbog čega radno mjesto postoji (koja mu je osnovna svrha) i značaj za instituciju. Koji se krajnji rezultat očekuje od posla? Nemojte opisivati način na koji izvršavate radne obaveze. Tipična formulacija svrhe radnog mjesta: Suština ovog radnog mjesta je da (osigurava, doprinese, itd.) ŠTA? (npr. efikasnu i blagovremenu analizu pravnog okvira) u svrhu ČEGA (npr. ispunjavanja obaveza institucije prema EU)?



|  |
|--|
|  |
|--|

### 3. OPIS POSLOVA RADNOG MJESTA:

U ovom dijelu od Vas se očekuje da identifikirate osnovne poslove, tj. dužnosti i odgovornosti na Vašem radnom mjestu. Nemojte objašnjavati kako obavljate poslove, nego samo navedite koje poslove obavljate. Rangirajte ih po tome koliko Vam vremena oduzmu na godišnjem nivou (zbir svih procenata uvijek treba biti 100). Broj aktivnosti ne mora nužno implicirati i veću složenost radnog mjesta.

Pokušajte da svaku aktivnost povežete s određenim izlaznim rezultatom ili outputom (npr. prikupljanje i analiza podataka u svrhu izrade izvještaja i sl.).

Možete spomenuti i nivo odlučivanja (samostalne odluke ili pružanje informacija/mišljenja na osnovu kojih će drugi donositi odluke).

| Poslovi radnog mjesta | Procent vremena koji utrošite<br>(Vaša procjena na godišnjem nivou) |
|-----------------------|---|
|                       |   |
|                       |   |
|                       |   |
|                       |   |

### 4. KLJUČNI KONTAKTI:

Molimo da opišete učestalost i svrhu ključnih kontakata koje radeći na ovom radnom mjestu ostvarujete (unutar i izvan institucije).

| Interni kontakti – u okviru institucije:    |                 |  |
|---|-----------------|--|
| Naziv org. jedinice<br>s kojom kontaktirate | Svrha kontakata | Učestalost<br>(dnevno, sedmično, mjesečno) |
|   |                 |  |
|   |                 |  |
|   |                 |  |

| Vanjski kontakti:                        |                 |   |
|--|-----------------|---|
| Naziv org. jedinice s kojom kontaktirate | Svrha kontakata | Učestalost (dnevno, sedmično, mjesečno) |
|  |                 |   |
|  |                 |   |
|  |                 |   |

## 5. UVJETI RADNOG MJESTA (STRUČNA SPREMA, RADNO ISKUSTVO, STRUČNA ZNANJA, VJEŠTINE I KOMPETENCIJE):

Molimo da u skladu s Vašim iskustvom i saznanjima u pogledu zahtjeva ovog radnog mjesta iznesete Vaše viđenje o tome koji bi profil izvršioca najbolje odgovarao ovom radnom mjestu imajući u vidu sljedeće kategorije:

- Obrazovanje (stručna sprema, smjer) i radno iskustvo;
- Stručna znanja i vještine;
- Kompetencije.

Napominjemo da u ovom dijelu ispitanik ne mora nužno da potvrdi ono što se nalazi u Pravilniku o unutarnjoj organizaciji (i sistematizaciji), odnosno organizacijskom planu, jer je svrha ovog pitanja upravo nastojanje da se postojeći zahtjevi u pogledu profila izvršioca za ovo radno mjesto učine realnijima.

|  |  |
|--|--|
| Potrebni stepen stručne spreme, vrsta i radno iskustvo |  |
| Potrebna stručna znanja i vještine                     |  |
| Potrebna certificirana stručna znanja                  |  |

U nastavku upitnika je lista kompetencija iz Okvira kompetencija, koji će upotpuniti profil izvršioca. Molimo Vas da zaokružite kompetencije (znanja, sposobnosti/vještine, načine ponašanja) koje smatrate najvažnijim za obavljanje poslova Vašeg radnog mjesta.

Molimo Vas da ukupan broj zaokruženih kompetencija ne bude veći od šest.

## KOMPETENCIJE ZA SVE DRŽAVNE SLUŽBENIKE

### 1.0. Profesionalni razvoj i integritet:

- 1.1. Kontinuirano stjecanje znanja i vještina potrebnih za obavljanje posla;
- 1.2. Posvećenost ličnom i profesionalnom razvoju;
- 1.3. Dijeljenje stečenih znanja;
- 1.4. Integritet.

### 2.0. Inicijativa, promjene, rješavanje problema:

- 2.1. Poduzimanje inicijative;
- 2.2. Inovativnost (davanje novih ideja kojima se rješavaju problemi u radu i pospješuju radni procesi);
- 2.3. Kreativnost (preispitivanje konvencionalnih pristupa poslu);
- 2.4. Sposobnost rješavanja problema;
- 2.5. Sposobnost rješavanja teških ili složenih izazova;
- 2.6. Pomaganje drugima u prihvatanju promjena.

### 3.0. Timski rad:

- 3.1. Izgradnja konstruktivnih radnih odnosa s kolegama;
- 3.2. Podsticanje timskog rada;
- 3.3. Pomaganje drugima u rješavanju konfliktnih situacija;
- 3.4. Uvažavanje drugačijih stanovišta i prihvatanje različitosti;
- 3.5. Sposobnost timskog rada s grupama zaposlenih iz drugih organizacijskih jedinica (unutar i izvan organa državne službe).

### 4.0. Komunikacija:

- 4.1. Taktičnost;
- 4.2. Jasno prenošenje ideja, činjenica i instrukcija;
- 4.3. Aktivno slušanje;
- 4.4. Podsticanje drugih na davanje povratnih informacija;
- 4.5. Prilagođavanje stila komunikacije okruženju;
- 4.6. Djelotvorno učestvovanje na sastancima.

### 5.0. Lična djelotvornost i usmjerenost ka rezultatu:

- 5.1. Fokusiranje na rezultate i očekivane ishode;
- 5.2. Osiguranje zadovoljstva građana pruženim uslugama;
- 5.3. Obraćanje pažnje na detalje;
- 5.4. Efikasno i djelotvorno upravljanje vremenom i resursima;
- 5.5. Djelotvorno donošenje odluka;
- 5.6. Analitičko razmišljanje;
- 5.7. Zadržavanje pribranosti u stresnim situacijama.

## KOMPETENCIJE ZA RUKOVODEĆE DRŽAVNE SLUŽBENIKE

### 6.0. Liderske vještine:

- 6.1. Sposobnost konkretiziranja strateških ciljeva u svakodnevne radne zadatke;
- 6.2. Stvaranje pozitivnog radnog okruženja;
- 6.3. Vještine postavljanja ciljeva;
- 6.4. Djelotvorno delegiranje;
- 6.5. Motivacija zaposlenih;
- 6.6. Vođenje ličnim primjerom.

### 7.0. Planiranje i organiziranje:

- 7.1. Djelotvorno planiranje;
- 7.2. Planiranje rada grupe zaposlenih;
- 7.3. Nadziranje rada i rezultata zaposlenih;
- 7.4. Sposobnost upravljanja rizicima (procjenjivanje rizika i utvrđivanje realnih planova upravljanja rizicima);
- 7.5. Osiguranje poštovanja rokova.

### 8.0. Razvoj zaposlenih:

- 8.1. Utvrđivanje potrebe za obukom zaposlenih;
- 8.2. Prepoznavanje i razvoj potencijala zaposlenih;
- 8.3. Koučing (detaljno usmjeravanje rada zaposlenih radi poboljšanja učinka).

### 9.0. Strateško usmjeravanje:

- 9.1. Strateško planiranje;
- 9.2. Monitoring realizacije strateških planova;
- 9.3. Upravljanje resursima potrebnim za postizanje strateških planova;
- 9.4. Preuzimanje odgovornosti za osiguranje postizanja strateških ciljeva;
- 9.5. Izgradnja djelotvornog upravljačkog tima.

## 6. KOMENTARI I PREPORUKE:

U ovu rubriku se upisuju komentari i preporuke koje izvršilac ima u vezi s radnim mjestom na koje je raspoređen. Komentari/preporuke se mogu odnositi na bilo koji aspekt posla uključujući i probleme u vezi sa zadacima i odgovornostima. Nije nužno da svaki državni službenik ima komentare ili preporuke, ali je važno da ih iznese ako ih ima kako bi se opis radnog mjesta mogao unaprijediti.

|  |  |
|--|--|
| Datum:                                 |  |
| Ime službenika koji je vodio intervju: |  |
| Potpis izvršioca:                      |  |

## Aneks 2 : Novi obrazac opisa radnog mjesta

### Opis radnog mjesta

#### 1. Osnovni podaci o radnom mjestu:

*Institucija:*

*Naziv radnog mjesta:*

*Sektor/odjeljenje/sluzba:*

*Broj izvršilaca/broj sistematiziranih izvršilaca:*

*Naziv neposredno nadređenog radnog mjesta:*

*Naziv i broj neposredno podređenih radnih mjesta i izvršilaca:*

#### 2. Svrha radnog mjesta:

#### 3. Opis poslova:

| Poslovi radnog mjesta | Procent<br>utrošenog vremena |
|-----------------------|------------------------------|
|                       |                              |
|                       |                              |
|                       |                              |
|                       |                              |
|                       |                              |
|                       |                              |

#### 4. Ključni kontakti:

**5. Uvjeti radnog mjesta:**

|  |  |
|--|--|
| Potrebni stepen stručne spreme, radno iskustvo |  |
| Potrebna stručna znanja i vještine             |  |
| Potrebne kompetencije                          |  |

6. Kategorija/pozicija u koju se radno mjesto raspoređuje \_\_\_\_\_

7. Potpis analitičara radnog mjesta \_\_\_\_\_

8. Potpis sekretara ministarstva ili drugog odgovornog lica \_\_\_\_\_

9. Datum \_\_\_\_\_

## Aneks 3 : Primjer opisa radnog mjesta na novom obrascu

### Opis radnog mjesta

#### 1. Osnovni podaci o radnom mjestu:

|   |  |
|---|--|
| <i>Institucija:</i>   | Ministarstvo rada                          |
| <i>Naziv radnog mjesta:</i>   | Rukovodilac Odsjeka inspekcije rada        |
| <i>Sektor/odjeljenje/služba:</i>                                      | Odsjek inspekcije rada                     |
| <i>Broj izvršilaca/broj sistematiziranih izvršilaca:</i>              | 1/1  |
| <i>Naziv neposredno nadređenog radnog mjesta:</i>                     | Pomoćnik direktora – glavni inspektor rada |
| <i>Naziv i broj neposredno podređenih radnih mjesta i izvršilaca:</i> | 13 inspektora rada                         |

#### 2. Svrha radnog mjesta:

Rukovođenje Odsjekom inspekcije rada u okviru Odjeljenja u cilju efikasnog obavljanja inspeksijskog nadzora u oblasti rada i zaštite na radu.

#### 3. Poslovi radnog mjesta:

| Poslovi radnog mjesta  | Procent utrošenog vremena |
|--|---------------------------|
| Obavljanje složenih inspeksijskih pregleda i izrada zapisnika, rješenja i prekršajnog naloga u skladu s realiziranim pregledima      | 30%                       |
| Saradnja s glavnim inspektorom na izradi plana inspeksijskih kontrola na kvartalnom i mjesečnom nivou                                | 20%                       |
| Saradnja s načelnikom područnog odjeljenja na izvršenju i praćenju realizacije operativnog plana rada inspekcije                     | 20%                       |
| Koordiniranje radom odsjeka, nadzor nad radom inspektora i izvještavanje pomoćnika direktora o realiziranim inspeksijskim pregledima | 10%                       |
| Unos podataka u informacijski sistem i izrada izvještaja o inspeksijskim pregledima  | 10%                       |
| Praćenje propisa iz oblasti rada i zaštite na radu i usaglašavanje najbolje prakse rada inspekcije                                   | 10%                       |

#### 4. Kontakti:

Svakodnevni interni kontakti se ostvaruju s načelnikom područnog odjeljenja i s glavnim inspektorom radi planiranja realizacije aktivnosti inspekcije rada. Redovni kontakti se ostvaruju s lokalnim inspektorima rada u svrhu adekvatne podjele posla. Na sedmičnom nivou kontakti se ostvaruju s Ministarstvom rada, upravnim inspektorima, policijom i ombudsmanom u svrhu razmjene informacija s ciljem efikasnije kontrole.



## 5. Uvjeti radnog mjesta (stručna sprema, radno iskustvo, potrebna stručna znanja i vještine i kompetencije):

|  |   |
|--|---|
| Potrebni stepen stručne spreme, radno iskustvo | VSS – VII stepen stručne spreme, ekonomski ili pravni fakultet, tri godine radnog iskustva u inspeksijskom nadzoru.   |
| Potrebna stručna znanja i vještine             | ZUP, Zakon o radu, Zakon o inspekcijama, Zakon o zaštiti na radu i drugi materijalni propisi, koordinacija ideja i resursa za ostvarivanje ciljeva, analiza podataka, donošenje zaključaka i rješavanje problema, vještine intervjuiranja – postavljanje pitanja da se prikupe jasne, kvalitetne i relevantne informacije |
| Potrebne kompetencije                          | 1.1 Kontinuirano stjecanje znanja i vještina potrebnih za obavljanje posla;<br>4.0 Komunikacija;<br>5.1 Fokusiranje na rezultate i očekivane ishode;<br>5.5 Djelotvorno donošenje odluka;<br>6.0 Liderske vještine  |

## 6. Kategorija/pozicija u koju se radno mjesto raspoređuje

četvrta kategorija

7. Potpis analitičara radnog mjesta \_\_\_\_\_

8. Potpis sekretara ministarstva ili drugog odgovornog lica \_\_\_\_\_

9. Datum \_\_\_\_\_

## II) Analitička procjena radnih mjesta

### 1. Uvod

Analitička procjena radnih mjesta je sistematski proces koji se koristi za određivanje relativne vrijednosti radnog mjesta, a u skladu s nivoom složenosti, odgovornosti i utjecaja koje to radno mjesto zauzima u organizaciji. Uz odgovarajući sistem analitičke procjene radnih mjesta, svako radno mjesto može se na odgovarajući način uporediti s drugim radnim mjestom unutar državne službe.

Analitička procjena radnih mjesta predstavlja temelj za sistem plaća u državnoj službi. Cilj reforme sistema plaća državnih službenika i namještenika jeste da se njihov rad plaća prema stepenu odgovornosti i složenosti radnog mjesta i nivou doprinosa kojeg ti poslovi daju efikasnosti i rezultatima organizacije.

Kako bi se to postiglo, neophodno je:

- Razviti sistem analitičke procjene radnih mjesta za ocjenu relativne vrijednosti poslova koje službenik, odnosno namještenik obavlja;
- Definirati strukturu ili gradaciju radnih mjesta koje odražavaju razlike u nivoima odgovornosti, složenosti i rezultatima različitih nivoa poslova;
- Rasporediti radna mjesta u različite kategorije korištenjem dogovorenog sistema analitičke procjene radnih mjesta.

### 2. Sistemi analitičke procjene radnih mjesta

Najčešće korištene metodologije za analitičku procjenu radnih mjesta koje se koriste u državnoj službi u evropskim zemljama su klasifikacija radnih mjesta i sistem bodovanja faktora. Izbor metodologije analitičke procjene radnih mjesta koji će se koristiti mora biti pažljivo prilagođen uvjetima i potrebama konkretnom sistemu državne službe za koji se razvija.

#### KLASIFIKACIJA RADNIH MJESTA

U ovom pristupu svaka kategorija radnog mjesta je opisana u skladu s ključnim kriterijima poslova koji se obavljaju u toj kategoriji (npr. nivo odgovornosti, nivo komunikacije, potrebne kvalifikacije i iskustvo, itd.), a konkretna radna mjesta se raspoređuju u odgovarajuće kategorije na osnovu toga koliko blisko odgovaraju utvrđenim općim opisima kategorije (platne grupe). Ovi uopćeni opisi će obično sadržavati upućivanje na kriterije kao što su relativna složenost rada, vrste odluka koje se mogu donijeti, opseg rukovodnih odgovornosti, znanje, iskustvo i vještine potrebni za svaku kategoriju, i slično.

Metod klasifikacije radnih mjesta je jednostavan za kreirati i primijeniti. Obično se ovaj koncept lahko razumije i prihvata u organima uprave. Ipak, problem s ovim pristupom je što

nije dovoljno transparentan i ne može se dokumentirati, te se sistem može zloupotrijebiti i postati pristran. Bez obzira na to, poređenja opisa poslova s općim i standardnim opisima radnih mjesta, ako se provode uz smjernice i monitoring, mogu biti prilično objektivna. Mnoge zemlje u tranziciji koje su uvele sistem plaća na osnovu analitičke procjene radnih mjesta, kao što su Litvanija, Jermenija, Srbija, Slovenija i državni nivo BiH, usvojile su model klasifikacije radnih mjesta.

### SISTEM BODOVANJA FAKTORA

U ovom pristupu najprije se odabere nekoliko faktora koji će karakterizirati sve važne elemente jedne kategorije radnih mjesta (npr. odgovornost, odlučivanje, složenost i sl). Bodovi se dodjeljuju za svaki od utvrđenih faktora prema definiciji (nivou) koji najbolje odgovara poslovima koji se obavljaju na radnom mjestu. Dodijeljeni bodovi za svaki faktor se sabiraju da bi se dobili ukupni bodovi za svako radno mjesto. Radna mjesta se raspoređuju u kategorije na osnovu ukupnih bodova a u skladu s opsegom bodova koji je utvrđen za svaku kategoriju.

Prednost sistema bodovanja faktora je što se može dokumentirati i ne može lahko postati pristran. Problem je, međutim, u tome što je primjena ovog sistema veoma zahtjevna. Preduvjet za primjenu je postojanje detaljnih opisa poslova u svim organima uprave, kao i veliki angažman zaposlenih kako bi se sistem proveo i održao. Ovaj sistem se, na primjer, koristi u Letoniji i Ujedinjenom Kraljevstvu.

Sistem bodovanja faktora se, međutim, posebno preporučuje prilikom izgradnje novog sistema strukture ili gradacije radnih mjesta, jer posjeduje elemente koji su pogodni za izgradnju novih sistema (povezivanje faktora s bodovima). Tako, na primjer, sistem bodovanja faktora korišten je u Jermeniji radi izgradnje nove gradacije radnih mjesta kada je započela s reformom sistema plata, kao i u Srbiji na početku reforme sistema plata u javnom sektoru. Obje države, međutim, odlučile su se da primjene u praksi sistem klasifikacije radnih mjesta jer je jednostavniji za primjenu.

### **3. Preporučena metodologija analitičke procjene radnih mjesta za izgradnju novog sistema gradacije radnih mjesta**

Imajući u vidu činjenicu da je sistem bodovanja faktora veoma pogodan za izgradnju novog sistema gradacije radnih mjesta u državnoj službi, predlažemo da se metodologija bodovanja faktora primijeni za izgradnju nove kategorizacije radnih mjesta u strukturama državne službe u BiH, a da se odluka za primjenu metodologije analitičke procjene u praksi donese nakon pažljive diskusije ključnih donosilaca odluka o implikacijama procesa primjene predloženih rješenja.

Pretpostavka za provođenje sistema bodovanja faktora (kao i drugih sistema analitičke procjene radnih mjesta) u cilju izgradnje nove strukture radnih mjesta jeste postojanje određenog uzorka reprezentativnih radnih mjesta. Kriteriji za odabir uzorka radnih mjesta su da se radi o reprezentativnim, tj. općepoznatim radnim mjestima u organima uprave koja se neće mijenjati donošenjem novih pravilnika o unutarnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta i koja također reprezentiraju sve postojeće pozicije/kategorije radnih mjesta. Na taj način ona predstavljaju i okvir za poređenje s radnim mjestima u okviru organa i s drugim organima uprave.

#### **4. Primjena modela bodovanja faktora**

Da bi se primijenio sistem bodovanja faktora u svrhu izgradnje nove gradacije radnih mjesta, prije svega je potrebno napraviti shemu bodovanja faktora. Najbolji način za to je rad u okviru radne grupe koja bi uključivala predstavnike različitih organa uprave i stručnjake za ljudske resurse u različitim sektorima.

Postoji nekoliko koraka potrebnih za kreiranje i provedbu sheme bodovanja faktora:

- a) Identificirati i definirati faktore;
- b) Definirati različite nivoe faktora;
- c) Odlučiti o modelu bodovanja;
- d) Provesti početni test nacрта plana faktora na tipičnom uzorku poslova;
- e) Procijeniti sva radna mjesta iz uzorka;
- f) Napraviti prijedloge nove strukture radnih mjesta.

##### **a) Identificirati i definirati faktore**

Prvo je potrebno identificirati određeni broj faktora koji su zajednički za niz radnih mjesta koji su predmet analitičke procjene. Obično se broj faktora kreće oko pet-šest, tako da shema ne bude previše pojednostavljena, s jedne strane, niti previše složena, s druge strane. Kako bi se pomoglo u primjeni sheme, svaki faktor se može opisati do nekih detalja.

Preporučujemo da se analiziraju sljedeći faktori:

##### *1. Odgovornost*

Ovim faktorom iskazuje se koliko poslovi koji se obavljaju na radnom mjestu utječu na ostvarivanje ciljeva organa, kao i obim materijalnih, finansijskih i ljudskih resursa kojima se upravlja u svrhu postizanja rezultata.

##### *2. Odlučivanje*

Ovim faktorom iskazuje se inicijativa i sloboda djelovanja u okviru određenog radnog mjesta. Sloboda djelovanja izražava mjeru u kojoj se posao obavlja pod nadzorom rukovodioca i prema njegovim općim ili pojedinačnim usmjerenjima i uputstvima, prilikom čega se u obzir uzima i vrsta donijetih odluka koje utječu na usmjeravanje rada organa uprave.

### 3. Složenost rada i kreativno razmišljanje

Ovim faktorom iskazuje se raznovrsnost dužnosti, potreba za analitičkim vještinama i kreativnim mišljenjem u rješavanju problema ili identificiranju alternativnih smjerova djelovanja. Kreativnost se može razmatrati na najbolji način kao potreba da se unesu inovacije da bi se problem riješio u okviru prihvaćenih postupaka i smjernica.

### 4. Kontakti i predstavljanje

Ovim faktorom iskazuje se obim, nivo i svrha kontakata s ljudima unutar i izvan organizacije, uz uzimanje u obzir potrebnih pisanih i govornih vještina, prirodu kontakata kao i značaj rezultata.

### 5. Stručnost

Ovim faktorom iskazuju se znanja i vještine (tehničke/stručne/rukovodilačke) stečene kroz obrazovanje, obuku i iskustvo kao neophodne osnovne ulazne parametre kako bi se odgovorilo na zahtjeve posla.

## b) Definirati nivoe faktora za izradu osnovnog faktor-plana

Osnovni faktor-plan definira **nivoe unutar svakog faktora** i daje okvir za analitičku procjenu radnog mjesta. Početna tačka može biti analiza onoga što bi moglo karakterizirati najviši i najniži nivo za svaki faktor i kako bi iste trebalo opisati. Na primjer, najviši nivo u složenosti rada i kreativnom razmišljanju može biti definiran kao: "Rješavanje složenih pitanja od općeg interesa koji zahtijevaju visok nivo kreativnog razmišljanja radi razvijanja novih javnih politika." Najniži nivo bi se mogao opisati kao "jednostavna zaduženja koja se ponavljaju". Potom se može odlučiti, slijedeći strukturu grupa ključnih poslova, koliko nivoa treba postojati na osnovu toga da svaki nivo vjerno odražava razliku u odgovornostima i zahtjevima s nivoa iznad i ispod.

Prijedlog primjera faktor-plana za predložene faktore nalazi se Aneksu 1 ovog odjeljka.

## c) Odlučiti o modelu bodovanja

Treba donijeti odluku o tome kako postaviti progresiju bodovanja za definirane nivoe u okviru svakog faktora. Postoje dva moguća modela:

- 1) "Aritmetički" ili linearni pristup, koji pretpostavlja da postoje razlike dosljednih koraka između faktora, npr. faktor od četiri nivoa može se bodovati 1, 2, 3, 4;
- 2) "Geometrijsko" bodovanje pretpostavlja da postoje progresivno veće razlike u bodovanju na svakom narednom nivou hijerarhije.

#### **d) Provesti početni test nacrtu plana faktora**

Faktori bi trebali biti testirani na tipičnom uzorku radnih mjesta. Cilj ovog početnog testa jeste da se provjeri da li su faktori odgovarajući i da se osigura da su sagledani svi aspekti radnih mjesta koje treba procijeniti. Definicije iz faktor-plana također trebaju biti predmet provjere, kako bi se osiguralo da su jasno sročene, da odražavaju stvarne razlike između pojedinačnih nivoa rada i da pokrivaju čitav opseg zahtjeva primjenjivih na poslove koje treba procijeniti, tako da omoguće dosljednu evaluaciju.

Pilot testiranje se koristi i za procjenu rezultata proizašlih iz početne analitičke procjene. Ako rezultati nisu zadovoljavajući, faktor-plan se treba izmijeniti i dopuniti.

#### **e) Procijeniti sva radna mjesta iz uzorka radnih mjesta i razmotriti redoslijed rangiranja**

Analitička procjena na osnovu faktor-plana radi se tako što radna grupa procjenjuje i boduje svaki opis iz uzorka radnih mjesta, na osnovu definicija iz faktor-plana, a potom rangira prema ukupnom broju bodova.

Nakon izvršene analitičke procjene svih pripremljenih opisa radnih mjesta, radna grupa bi trebala posebno razmotriti redoslijed rangiranja koji je dobiven kao rezultat analitičke procjene. Ne postoji nijedan jednostavan test koji će potvrditi da je rangiranje opisa radnih mjesta na osnovu sistema bodovanja faktora dobro urađeno. Testiranje redoslijeda rangiranja radi se tako što radna grupa poredi svako radno mjesto s radnim mjestom koje je neposredno više ili niže u dobivenom redoslijedu rangiranja. Ako se utvrde nelogičnosti, radna grupa može promijeniti rezultate rangiranja, tako da konačan rezultat bude, po mogućnosti, prihvatljiv svim učesnicima.

Na osnovu procjene svih radnih mjesta pripremaju se prijedlozi nove strukture ili gradacije radnih mjesta. Važno je detaljno izanalizirati prijedlog nove strukture radnih mjesta da bi se osiguralo da ona pokriva u potpunosti sve poslove koji se obavljaju u državnoj službi.

#### **f) Razvrstavanje svih radnih mjesta državnih službenika i namještenika u dogovorene kategorije radnih mjesta**

Nakon što se postigne dogovor o novoj gradaciji radnih mjesta, potrebno je pripremiti plan za razvrstavanje svih radnih mjesta u organima uprave u novu gradaciju radnih mjesta. Ovo je prilično zahtjevan zadatak koji će zahtijevati dodatne konsultacije svih aktera koji budu uključeni u ovaj proces.

Tabela 1

U toku 2014. i 2015. godine u Federaciji BiH, Republici Srpskoj i Brčko distriktu, projektni tim EU HRM, u saradnji s pilot-institucijama projekta, koristio je sistem bodovanja faktora za izradu nove gradacije, tj. strukture radnih mjesta. Odabran je uzorak od oko pedeset radnih mjesta sa svakog nivoa, koja su prethodno analizirana u skladu s metodologijom analize radnih mjesta i sačinjeni su novi opisi radnih mjesta. Osnovna instrukcija prilikom odabira radnih mjesta za uzorak je da su to reprezentativna, tj. općepoznata radna mjesta u organima uprave koja se neće mijenjati donošenjem novih pravilnika o unutarnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta i koja također reprezentiraju sve postojeće kategorije radnih mjesta. Izrađen je prijedlog faktor-plana, koji je uključivao sljedeće faktore i njihove detaljnije razvijene definicije: odgovornost, odlučivanje, složenost, kontakti i predstavljanje i stručnost. Na nivou Brčko distrikta, imajući u vidu da Zakon o državnoj službi iz 2014. godine predviđa nešto drugačije faktore, izrađen je poseban, prilagođen faktor plan sa sljedećim faktorima: odgovornost, složenost, kontakti, kvalifikacije, iskustvo i radni uvjeti. Faktor-plan za pojedinačne nivoe je najprije testiran na uzorku od oko 10-15 radnih mjesta i unaprijeđen nakon dobivanja povratnih informacija od strane korisnika. Na osnovu revidiranog faktor-plana izvršena je analitička procjena uzorka radnih mjesta na nekoliko radionica za svaki pojedinačan nivo vlasti i predložene su opcije nove gradacije radnih mjesta u organima uprave.

## 5. Predložena metodologija analitičke procjene radnih mjesta koja će biti korištena u praksi

Imajući u vidu dosadašnja iskustva u primjeni različitih sistema analitičke procjene radnih mjesta u zemljama u tranziciji i činjenicu da se analitička procjena uvodi u strukture državne službe u BiH po prvi put, projektni tim EUHRM predlaže da sistem analitičke procjene radnih mjesta, koji će se koristiti u praksi, bude zasnovan na metodologiji klasifikacije radnih mjesta.

Metodologija klasifikacije podrazumijeva najprije definiranje kriterija koji će predstaviti temelj klasifikacije. Predlažemo da kriteriji za klasifikaciju radnih mjesta budu isti kriteriji koji su korišteni i u metodologiji faktor-plana (tj. prilikom izgradnje novog sistema gradacije radnih mjesta), a to su: odgovornost, odlučivanje, složenost, kontakti i predstavljanje i stručnost.

Za razliku od sistema bodovanja faktora, u kome se koriste bodovi da bi se iskazale razlike u nivoima kriterija, sistem klasifikacije radnih mjesta zasniva se na **općem opisu** kategorija u koje se radna mjesta raspoređuju. Sistem klasifikacije podrazumijeva da postoji tačan broj utvrđenih kategorija radnih mjesta, u koje se radna mjesta raspoređuju, tj. klasificiraju. Za svaku kategoriju radnih mjesta izgrađuje se opći opis kategorije, u kojem se na deskriptivan način utvrđuje nivo utvrđenih kriterija, koji predstavlja osnovu za analitičku procjenu. Primjeri općih opisa radnih mjesta prikazani su u tabeli 2.

**Tabela 2. Primjeri općih opisa za najviše kategorije radnih mjesta**

| Prva kategorija  | Najviši nivo ostvarivanja strateških ciljeva organa uprave<br>(najviši nivo rukovodilaca) |
|--|---|
| PRVA KATEGORIJA  |   |
| <p>U prvu kategoriju klasificiraju se radna mjesta na kojima se obavljaju izuzetno složeni rukovodeći poslovi koji predstavljaju viši nivo ostvarivanja strateških ciljeva, a podrazumijevaju rješavanje veoma značajnih pitanja, razvoj novih politika, postupaka i procedura, što zahtijeva visok nivo kreativnog razmišljanja. Poslovi podrazumijevaju odgovornost za rukovođenje, predstavljanje organa uprave i korištenje materijalnih i finansijskih sredstava. Na ovom nivou donose se odluke o stručnim i strateškim organizacijskim pitanjima, kao i preporuke od ključnog značaja za cjelokupnu instituciju. Obavljanje poslova podrazumijeva ostvarivanje značajnog broja kontakata s različitim institucijama u zemlji i inozemstvu koji rezultiraju preuzimanjem obaveza za organizaciju i zahtijeva izuzetno razvijen nivo vještina komunikacije i pregovaranja. Za realizaciju poslova u okviru ove kategorije zahtijeva se sposobnost strateškog planiranja, radno iskustvo od najmanje devet godina u traženom stepenu obrazovanja, stručnost u specijalističkim oblastima i stečeno visoko obrazovanje na osnovnim akademskim studijima u obimu od 240 ECTS bodova.</p> |   |
| Druga kategorija   | Viši nivo ostvarivanja strateških ciljeva organa uprave<br>(viši nivo rukovodilaca)       |
| DRUGA KATEGORIJA   |   |
| <p>U drugu kategoriju klasificiraju se radna mjesta na kojima se obavljaju složeni rukovodeći poslovi koji predstavljaju osnovni nivo ostvarivanja strateških ciljeva, a koji podrazumijevaju rješavanje značajnih pitanja i problema, odnosno izvršavanje velikog broja dužnosti, inovativan pristup u radu i kreativno razmišljanje. Poslovi podrazumijevaju odgovornost za rukovođenje većim organizacijskim jedinicama i predstavljanje organa uprave. Na ovom nivou donose se odluke o stručnim i organizacijskim pitanjima za koje ne postoje smjernice, već je donošenje odluka ograničeno jedino strategijom i politikom organizacije. Obavljanje ovog posla podrazumijeva ostvarivanje kontakata s različitim ustanovama u zemlji, a ponekad i inozemstvu koji rezultiraju preuzimanjem obaveza za organizaciju i zahtijeva visok nivo vještina komunikacije i pregovaranja. Za realizaciju poslova na ovom nivou zahtijeva se visok nivo stručnosti po određenim pitanjima, radno iskustvo od najmanje sedam godina u traženom stepenu obrazovanja i stečeno visoko obrazovanje na osnovnim akademskim studijima u obimu od 240 ECTS bodova.</p>                                 |   |



Metodologija klasifikacije radnih mjesta zasniva se na poređenju opisa poslova za konkretno radno mjesto (izrađeni u skladu s analizom radnih mjesta u novom formatu) s općim opisom kategorije. Ako se definicije u okviru općeg opisa poklapaju s opisom radnog mjesta, onda se radno mjesto razvrstava/klasificira u određenu kategoriju.

Međutim, u praksi se dešava da opisani kriteriji klasifikacije za svaku kategoriju, imajući u vidu da su to uopćene definicije, nisu dovoljni da bi se na osnovu njih procijenila vrijednost posla i klasificiralo radno mjesto. Zbog toga je veoma važno izraditi **standardne opise** poslova za svaku kategoriju radnih mjesta kako bi se olakšao proces klasifikacije. Standardni opisi poslova su primjeri opisa tipičnih, općepoznatih radnih mjesta iz različitih oblasti (upravljanje ljudskim resursima, izrada zakona, inspekcija, budžet, itd.) koja se mogu naći u bilo kom organu, a koji služe za primjer prilikom postupka analitičke procjene radnog mjesta. Primjer standardnog opisa radnih mjesta za poslove upravljanja ljudskim potencijalima koji je projektni tim razvio za državni nivo BiH predstavljen je u tabeli 3 dalje u tekstu.

Ako postoji dilema između dvije kategorije u koje se radno mjesto može rasporediti, pristupa se poređenju opisa poslova radnog mjesta s primjerima standardnih opisa radnih mjesta, koji su ujedno i reprezentant određene kategorije. Ovakva vrsta poređenja trebala bi da pruži konzistentan i dovoljno širok okvir za klasifikaciju svih radnih mjesta u određene kategorije.

Ako se, međutim, u praksi dogodi da i nakon poređenja s općim i standardnim opisom radnog mjesta postoji dilema u koju kategoriju bi radno mjesto trebalo biti klasificirano, može se pristupiti analitičkoj procjeni korištenjem sistema bodovanja faktora, odnosno faktor-plana. Preporučuje se, međutim, da ovaj sistem bude korišten samo od strane tijela koja imaju viši nivo stručnosti u ovoj oblasti.

Svi pomenuti elementi metodologije radnih mjesta detaljnije će biti opisani u narednom odjeljku u kome se objašnjavaju detaljniji koraci u ovom procesu.

Tabela 3: Prijedlog standardnih opisa radnih mjesta za upravljanje ljudskim potencijalima na državnom nivou BiH<sup>1</sup>

| Stručni savjetnik   | Viši stručni saradnik   | Stručni saradnik  |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Izrađuje strateške dokumente u oblasti upravljanja ljudskim potencijalima (strateški i kadrovski plan institucije, strategiju upravljanja ljudskim potencijalima, plan integriteta I sl.) i daje stručna mišljenja u ovoj oblasti kroz rad kolegija rukovodilaca institucije;</li> <li>• Definiira smjernice za poboljšanje opisa radnih mjesta;</li> <li>• Nadgleda i, po potrebi, provodi procedure konkursa ili oglasa u vezi s prijemom novih zaposlenih u instituciji;</li> <li>• Nadzire procedure ocjene rada, izrađuje detaljan izvještaj o provedenom ocjenjivanju i predlaže unaprjeđenja procesa ocjenjivanja zaposlenih u instituciji;</li> <li>• Izrađuje program stručnog osposobljavanja i usavršavanja zaposlenih institucije, provodi evaluaciju efekata obuka kroz kontinuirano praćenje razvoja i napretka zaposlenih;</li> <li>• Priprema program rada pripravnika, volontera i studentske prakse;</li> <li>• Posreduje kao medijator i savjetuje rukovodstvo u rješavanju eventualnih konfliktnih situacija i nesporazuma sa zaposlenima;</li> <li>• Predstavlja instituciju u kontaktima s Agencijom za državnu službu.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Izrađuje godišnji i srednjoročni plan kadrovskih potreba u instituciji;</li> <li>• Obavlja analizu i analitičku procjenu radnih mjesta;</li> <li>• Provodi procedure konkursa ili oglasa u vezi s prijemom novih zaposlenih u instituciji;</li> <li>• Organizira procedure ocjene rada, daje stručnu pomoć ocjenjivačima, izrađuje izvještaj o ocjenjivanju;</li> <li>• Predlaže i organizira (decentralizirane) obuke i provodi evaluaciju provedenih obuka;</li> <li>• Provodi aktivnosti u vezi s uvođenjem u rad pripravnika, volontera i studentske prakse;</li> <li>• Koordinira izradu i implementaciju plana integriteta i analizira prijave nepravilnosti u radu institucije i korupcije;</li> <li>• Razmjenjuje informacije u oblasti upravljanja ljudskim potencijalima s Agencijom za državnu službu;</li> <li>• Priprema pojedinačne akte koji se odnose na prava, dužnosti i odgovornosti iz radnog odnosa ili u vezi s radnim odnosom.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Priprema podatke za godišnji i srednjoročni plan kadrovskih potreba u instituciji;</li> <li>• Obavlja analitičku procjenu radnih mjesta;</li> <li>• Dostavlja potrebne informacije Agenciji za državnu službu za provođenje procedure konkursa ili oglasa u vezi s prijemom novih zaposlenih;</li> <li>• Priprema dokumentaciju za ocjenu rada i prikuplja podatke za pripremu izvještaja o ocjenjivanju;</li> <li>• Organizira (decentralizirane) obuke, vodi evidencije o provedenim obukama;</li> <li>• Vodi Knjigu evidencije zaposlenih i personalnih dosjea zaposlenih;</li> <li>• Prikuplja podatke za izradu plana integriteta i prijave o nepravilnosti u radu institucije I korupciji;</li> <li>• Priprema tipske pojedinačne akte koji se odnose na prava, dužnosti i odgovornosti iz radnog odnosa ili u vezi s radnim odnosom.</li> </ul> |

<sup>1</sup> Na državnom nivou BiH standardni opisi radnih mjesta ne uključuju informacije koje se tiču uvjeta za obavljanje poslova radnih mjesta, kao što su stručna sprema, radno iskustvo i kompetencije. U skladu s tim, standardni opisi radnih mjesta uključuju samo poslove koji se obavljaju i to na radnim mjestima stručnog savjetnika, višeg stručnog saradnika i stručnog saradnika, koja se razvrstavaju.

## 6. Proces klasifikacije (raspoređivanja ili razvrstavanja) radnih mjesta

Proces klasifikacije u svakom organu uprave bi trebao provesti analitičar radnih mjesta, tj. službenik zadužen za poslove upravljanja ljudskim potencijalima. Svaki organ uprave bi trebao imati barem jednog analitičara radnih mjesta koji odgovara sekretaru ministarstva ili drugom odgovornom licu koga odredi rukovodilac organa uprave. Proces klasifikacije još se naziva i procesom raspoređivanja odnosno razvrstavanja radnih mjesta.

Procesu klasifikacije obavezno prethodi proces analize radnih mjesta. U tom smislu, analitičar radnih mjesta najprije prikuplja podatke o dužnostima i odgovornostima određenog radnog mjesta i izrađuje novi opis radnog mjesta na novom obrascu, u skladu s metodologijom analize radnih mjesta, koja je obrađena u prethodnom odjeljku ovog priručnika.

Nakon izrade novog opisa radnog mjesta, analitičar radnih mjesta bi trebao analizirati opis konkretnog radnog mjesta i uporediti ga prvo s općim opisima određene kategorije radnog mjesta. Kao polazna osnova uzima se kategorija za koju analitičar smatra da najviše odgovara radnom mjestu koje se klasificira. Analitičar zatim poredi opis konkretnog radnog mjesta koje se procjenjuje s opisom poslova iz općeg opisa kategorije. Ako utvrdi da opis radnog mjesta koji se procjenjuje nedvosmisleno odgovara općem opisu kategorije radnog mjesta, analitičar u opis radnog mjesta unosi prijedlog naziva kategorije u koju se radno mjesto klasificira.

Ako postoji dilema između dvije (ili više) kategorija u koje se radno mjesto može klasificirati, analitičar pristupa poređenju opisa poslova radnog mjesta s primjerima standardnih opisa radnih mjesta, koji su ujedno i reprezentanti određene kategorije. Klasifikacija zasnovana na uporednoj analizi nacrtu opisa posla sa standardnim opisom posla u ovom slučaju može se smatrati finalnom ako bi većina poslova radnog mjesta bila klasificirana u istu kategoriju i pod uvjetom da državni službenik provede više od 60% svog vremena obavljajući te poslove. Ako to, međutim, nije slučaj, analitičar treba da revidira opis radnog mjesta ispravljajući eventualne nekonzistentnosti u njegovom sastavljanju.

Klasifikacija radnih mjesta treba biti predmet provjere i odobrenja, kako bi se izbjegle prirodne tendencije da se radna mjesta klasificiraju u više kategorije, koje imaju viši nivo plaće. Procedura odobravanja klasifikacije radnog mjesta u određenu kategoriju trebala bi biti ista kao procedura za odobravanje opisa radnog mjesta, putem usvajanja i izmjena i dopuna pravilnika o unutarnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, odnosno organizacijskih planova. Kao što je poznato, u ovoj proceduri saglasnost na pravilnike, tj. organizacijske planove daje vlada, s prethodno pribavljenim pozitivnim mišljenjem od strane institucija nadležnih za poslove uprave i finansija. Na ovaj način sprečavaju se mogućnosti precjenjivanja pozicija i njihova klasifikacija u više kategorije koje ne odgovaraju stvarnoj vrijednosti radnog mjesta.

## 7. Zaključak

Analitička procjena radnih mjesta nezamjenljiv je instrument u određivanju relativne vrijednosti radnog mjesta i uspostavljanju pravednog sistema plaća u državnoj službi. Na osnovu sistema analitičke procjene radnih mjesta, svako radno mjesto može se porediti s drugim radnim mjestom unutar državne službe, na osnovu čega se ustanovljava njegova odgovarajuća pozicija na hijerarhijskoj ljestvici, koja je u vezi s odgovarajućim nivoom plate. Uvođenje i obavljanje analitičke procjene preduvjet je za uspostavljanje pravednog sistema plaća, koji će biti u stanju da privuče i zadrži najbolje ljudske potencijale u državnoj službi.

## Aneks 1

### FAKTOR-PLAN ZA ANALITIČKU PROCJENU RADNIH MJESTA

#### ODGOVORNOST

Ovim faktorom iskazuje se koliko poslovi koji se obavljaju na radnom mjestu utječu na ostvarivanje ciljeva organa, kao i obim materijalnih, finansijskih i ljudskih resursa kojima se upravlja u svrhu postizanja rezultata.

1. Odgovoran je za obavljanje poslova koji uključuju jednostavne rutinske operacije i primjenu jednoobraznih metoda rada, bez rukovodnih odgovornosti, i koji imaju mali utjecaj na ostvarivanje ciljeva organizacijske jedinice.
2. Odgovoran je za obavljanje poslova koji uključuju rutinske operacije s jasno definiranim zadacima i primjenom utvrđenih metoda rada, bez rukovodnih odgovornosti, i koji imaju umjeren utjecaj na ostvarivanje ciljeva organizacijske jedinice.
3. Odgovoran je za obavljanje specijaliziranih administrativnih ili stručno-tehničkih poslova, koji uključuju primjenu različitih metoda rada i stručnih tehnika, bez rukovodnih odgovornosti, i koji imaju mali utjecaj na ostvarivanje ciljeva organizacijske jedinice.
4. Odgovoran je za obavljanje specijaliziranih administrativnih ili stručno-tehničkih poslova koji zahtijevaju detaljno poznavanje metoda rada ili visok nivo tehničke vještine za obavljanje dužnosti radnog mjesta, bez rukovodnih odgovornosti, koji imaju umjeren utjecaj na ostvarivanje ciljeva organizacijske jedinice.
5. Odgovoran je za stručni, rukovodeći ili savjetnički posao koji se sastoji od šireg spektra standardnih i nestandardnih dužnosti kojima se značajno utječe na ostvarivanje ciljeva organizacijske jedinice, što može da uključi: 1) odgovornost za rukovođenje manjom organizacijskom jedinicom 2) eksternu koordinaciju rada grupe zaposlenih izvan organa ili 3) samostalno vršenje upravnog nadzora.
6. Odgovoran je za koordinaciju rada zaposlenih organizacijske jedinice srednjeg obima u kojoj se obavljaju međusobno povezani poslovi organa uprave za određeno upravno ili teritorijalno područje. Može biti odgovoran za korištenje finansijskih, materijalnih i ljudskih potencijala dodijeljenih organizacijskoj jedinici i koordinirati rad grupe

određenog broja zaposlenih van sjedišta ili izvan organa uprave. Ima značajan utjecaj na ostvarivanje ciljeva organizacijske jedinice kojom koordinira.

7. Rukovodi ili koordinira radom veće organizacijske jedinice u kojoj se obavljaju poslovi iz jedne oblasti iz djelokruga organa uprave. Odgovoran je za korištenje finansijskih, materijalnih i ljudskih potencijala dodijeljenih organizacijskoj jedinici kojom rukovodi. Može koordinirati rad veće grupe zaposlenih van sjedišta ili izvan organa uprave. Ima značajan utjecaj na ostvarivanje ciljeva organizacijske jedinice kojom koordinira.
8. Koordinira rad svih organizacijskih jedinica organa uprave s ciljem realiziranja poslova koji su utvrđeni programom rada institucije. Može biti odgovoran za korištenje finansijskih, materijalnih i ljudskih potencijala u instituciji. Ima umjereno značajan utjecaj na ostvarivanje ciljeva organa uprave.
9. Rukovodi, zastupa i predstavlja organ uprave s manjim brojem zaposlenih, koji može biti u sastavu ministarstva. Odgovoran je za korištenje finansijskih, materijalnih i ljudskih resursa institucije kojom rukovodi. Ima ključan utjecaj na ostvarivanje ciljeva organa uprave.
10. Rukovodi, zastupa i predstavlja organ uprave s većim brojem zaposlenih, koji može biti samostalan. Odgovoran je za korištenje finansijskih, materijalnih i ljudskih resursa institucije kojom rukovodi. Ima ključan utjecaj na ostvarivanje ciljeva organa uprave.

## ODLUČIVANJE

Ovim faktorom iskazuje se inicijativa i sloboda djelovanja u okviru određenog radnog mjesta. Sloboda djelovanja izražava mjeru u kojoj se posao obavlja pod nadzorom rukovodioca, prilikom čega se u obzir uzima i vrsta donijetih odluka koje utječu na rad organa uprave.

1. Obavlja dužnosti radnog mjesta prateći detaljna usmjerenja i uputstva u okviru oblasti u kojoj radi.
2. Obavlja dužnosti radnog mjesta uz povremeni nadzor rukovodioca, ima ograničenu slobodu odlučivanja, ali se redovno obraća rukovodiocu za pomoć pri rješavanju uobičajenih problema u radu.
3. Obavlja dužnosti radnog mjesta uz povremeni nadzor rukovodioca, obraća se rukovodiocu samo za rješavanje složenijih metodoloških i tehničkih problema.
4. Radi u okviru općih smjernica rukovodioca – često mora da donosi operativne odluke koje zahtijevaju rasuđivanje bez obraćanja rukovodiocu.
5. Radi u okviru općih smjernica rukovodioca, ali ima znatan prostor za samostalno donošenje odluka. Daje svoj doprinos odlučivanju u organizaciji putem izrade analitičkih dokumenata (izvještaja, analiza i sl.), samostalno vršenje upravnog nadzora ili davanje sugestija za djelovanje u vezi s pitanjima iz određene upravne ili tehničke oblasti.

6. Daje poseban doprinos za odlučivanje na višem nivou kroz izradu složenijih analitičkih dokumenata, davanje sugestija za djelovanje u povezano s različitim spektrom pitanja, što može uključivati i obavljanje najsloženijih poslova upravnog nadzora. Često daje mišljenje o izabranim smjerovima djelovanja koji mogu utjecati na određeni dio organizacije i/ili vođenje politike iz određene oblasti iz djelokruga organa uprave. Posebnim znanjem i vještinama iz specifične upravne ili tehničke oblasti daje doprinos za odlučivanje na višem nivou.
7. Preuzima punu inicijativu u donošenju odluka u okviru jedne oblasti iz djelokruga organa uprave. Samo povremeno se obraća višim nivoima kako bi dobio potvrdu za djelovanje. Ima značajan utjecaj na odlučivanje na najvišem nivou.
8. Donosi odluke koje se tiču čitavog spektra kompleksnih pitanja iz djelokruga organa uprave. Samo povremeno se obraća višim nivoima kako bi dobio potvrdu za djelovanje. Ima značajan utjecaj na odlučivanje na najvišem nivou.
9. Samostalno odlučuje i djeluje u rješavanju organizacijskih i personalnih pitanja. Ograničenja u radu postavljena su samo najvišim rukovodstvom organizacije.
10. Samostalno donosi odluke, opće i pojedinačne pravne akte i preporuke od ključnog značaja za cjelokupnu instituciju.

### **SLOŽENOST i kreativno razmišljanje**

Ovim faktorom iskazuje se raznovrsnost dužnosti, potreba za analitičkim vještinama i kreativnim mišljenjem u rješavanju problema ili identificiranju alternativnih smjerova djelovanja. Kreativnost se može razmatrati na najbolji način kao potreba da se unesu inovacije da bi se problem riješio u okviru prihvaćenih postupaka i smjernica.

1. Jednostavni rutinski poslovi, koji se uglavnom ponavljaju i zahtijevaju primjenu jednoobraznih metoda rada.
2. Rutinski poslovi koji obuhvataju ograničen obim sličnih i jasno definiranih zadataka uz primjenu unaprijed utvrđenih pravila i metoda rada.
3. Manje rutinski poslovi koji obuhvataju ograničen obim sličnih zadataka na kojima se primjenjuju različite metode rada.
4. Specijalizirani administrativni ili stručni tehnički poslovi koji zahtijevaju detaljno poznavanje metoda rada, a mogu zahtijevati i visok nivo tehničke vještine za obavljanje dužnosti radnog mjesta.
5. Stručni poslovi koji zahtijevaju pažljivo tumačenje pravila i procedura, ali i primjenu novih metoda rada u okviru općih smjernica i procedura organa uprave.
6. Stručni ili rukovodeći poslovi koji obuhvataju širok obim dužnosti i rješavanje različitih problema koji zahtijevaju fleksibilnost ili planiranje novih mjera koje treba poduzeti.
7. Stručni, rukovodeći ili savjetnički posao koji se sastoji od šireg spektra standardnih i nestandardnih dužnosti koje zahtijevaju fleksibilnost u analizi i kreativnost u primjeni različitih tehnika i metoda obavljanja posla.

8. Stručni, rukovodeći ili savjetnički posao koji se sastoji od širokog spektra dužnosti koje zahtijevaju fleksibilni pristup organizaciji i kontroli posla, detaljniju analizu, često i rad u veoma kratkim rokovima; složena stručna aktivnost zahtijeva redovni kreativni i inovativni doprinos unapređenju rada.
9. Rukovodeći posao uključuje niz raznovrsnih aktivnosti koje nisu dio niti jedne utvrđene smjernice, a koje zahtijevaju kreativno mišljenje za razvoj novih pristupa i procedura koji će utjecati na veliki dio organa uprave.
10. Izuzetno složeni rukovodeći posao uključuje razmatranje niza različitih složenih pitanja često od šireg društvenog značaja. Potreban je visok nivo kreativnog i strateškog mišljenja neophodnih za razvoj novih koncepata i prakse.

### **KONTAKTI i predstavljanje**

Ovim faktorom iskazuje se obim, nivo i svrha kontakata s ljudima unutar i izvan organizacije, uz uzimanje u obzir potrebnih pisanih i govornih vještina, prirodu utjecaja kao i značaj rezultata.

1. Kontakti se ostvaruju uglavnom u okviru organizacijske jedinice ili rijetko s drugima izvan organizacijske jedinice kako bi se prenijele ili dobile neke osnovne informacije. Zahtijeva se samo ljubaznost u okviru poslovne komunikacije.
2. Zanimljiviji i neredovni kontakti s drugima na sličnom nivou u cilju prikupljanja ili razmjene jednostavnih informacija, odnosno davanje smjernica u jasno definiranim situacijama.
3. Određeni kontakti s ostalim područjima rada u organizaciji, uključujući rutinsko utvrđivanje činjenica i davanje savjeta u jasno definiranim situacijama.
4. Redovni kontakti s ostalim organizacijskim jedinicama i povremeno s drugim organima uprave što podrazumijeva primanje i davanje savjeta i smjernica o određenom pitanju radi iznalaženja najboljeg rješenja.
5. Redovni kontakti sa sličnim ili istim nivoima u drugim organima koji obuhvataju davanje savjeta o važnim pitanjima ili dobivanje podrške za predloženi smjer djelovanja što može zahtijevati vještine ubjeđivanja.
6. Česti kontakti s drugim dijelovima organizacije, rjeđe s drugim organima uprave u svrhu pregovaranja i konsultacija o relativno osjetljivim pitanjima što može zahtijevati vještine ubjeđivanja.
7. Visok nivo kontakata unutar organizacije, a ponekad i s drugim organima, zahtijeva neophodnu vještinu ubjeđivanja u prezentiranju stavova. Može da predstavlja organ uprave u javnosti.
8. Visok nivo kontakata unutar i izvan organizacije koji zahtijevaju visok nivo sposobnosti komunikacije, pregovaranja i ubjeđivanja. Može da predstavlja organ uprave u javnosti (na konferencijama i sastancima s drugim organizacijama, i sl.).

9. Najviši nivo kontakata, posebno s naglaskom na uspostavljanje različitih partnerskih odnosa, koji podrazumijevaju veliku odgovornost u smislu preuzimanja obaveza ili uspostavljanja pravaca razvoja organa uprave.
10. Najviši nivo kontakata, posebno s naglaskom na uspostavljanje različitih partnerskih odnosa, koji podrazumijevaju najviši stepen odgovornosti u smislu preuzimanja obaveza ili uspostavljanja pravaca razvoja organa uprave.

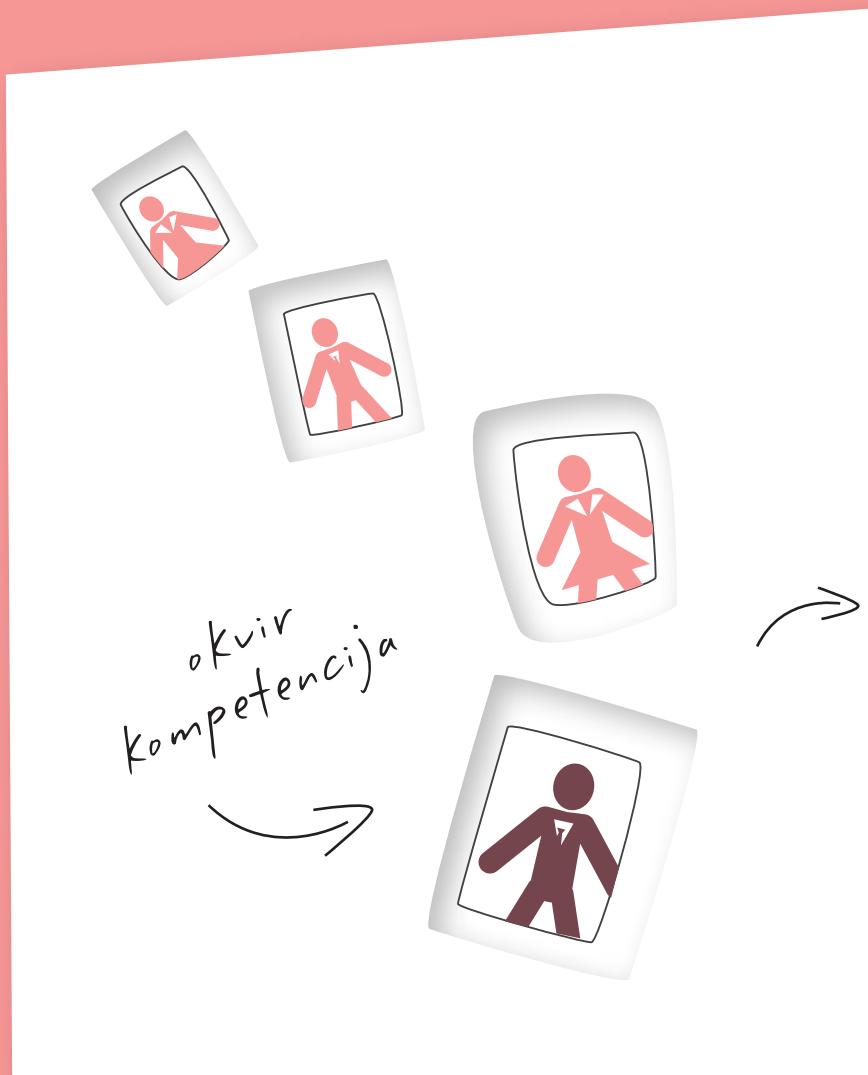
### **STRUČNOST (znanje, vještine, iskustvo)**

Ovim faktorom iskazuju se znanja i vještine (tehničke/stručne/rukovodilačke) stečene kroz obrazovanje, obuku i iskustvo kao neophodne osnovne ulazne parametre kako bi se odgovorilo na zahtjeve posla.

1. Spособnost izvršavanja jednostavnih zadataka, koji rijetko mogu zahtijevati dodatnu obuku ili radno iskustvo u izvršavanju tehničkih poslova.
2. Spособnost obavljanja jednostavnih tehničkih ili administrativnih poslova za koje je potrebno kratko vrijeme kako bi se usvojile procedure i steklo iskustvo, što podrazumijeva posjedovanje znanja o osnovnim radnim metodologijama i procedurama.
3. Spособnost obavljanja zadataka koji nisu rutinski na sopstvenu inicijativu koristeći znanje stečeno kroz obuku i/ili iskustvo.
4. Posao zahtijeva određeno iskustvo, razumijevanje sopstvene uloge kao i postojećih pravaca razvoja uz spособnost da se izvrše nerutinski zadaci u određenoj oblasti uz minimum nadzora.
5. Potrebno je određeno iskustvo u određenoj oblasti i stečena spособnost planiranja, organiziranja i koordiniranja rada kako bi se odgovorilo na zahtjeve posla i pružile određene preporuke u osnovnoj djelatnosti organa uprave.
6. Stručnost u određenoj oblasti djelovanja organa uprave i značajno specifično iskustvo, kao i spособnost planiranja i organiziranja zadatka kako bi se pružile sveobuhvatne preporuke u određenoj upravnoj oblasti.
7. Potpuno poznavanje principa i praksi u određenoj oblasti, spособnost njihove primjene i razvoja, znatno radno iskustvo i spособnost koordiniranja zaposlenih.
8. Posao zahtijeva stručnost visokog nivoa i značajno praktično iskustvo u određenoj oblasti i spособnost koordiniranja većim organizacionim jedinicama.
9. Posao zahtijeva širok spektar znanja iz različitih oblasti – neophodno dugo praktično iskustvo u uspostavljanju strateških ciljeva kao i značajno rukovodno iskustvo.

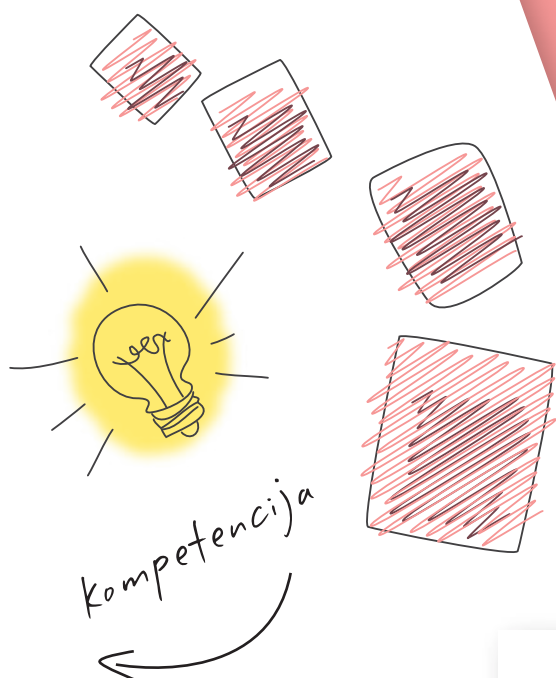


STEVE WILLIAMS



**Okvir**

**kompetencija**



## STEVE WILLIAMS

**Steve Williams** je stručnjak za trening i pripremu strategija razvoja u malim i srednjim preduzećima u Velikoj Britaniji, za upravljanje i razvoj ljudskih potencijala u privatnom i javnom sektoru te međunarodnu tehničku pomoć u okviru projekata Evropske komisije, Svjetske banke i drugih donatora. U svojoj karijeri koja traje preko 25 godina radio je kao trener ili konsultant u više od 20 zemalja Evrope, Afrike i Sjeverne Amerike.

# Korištenje okvira kompetencija u procesu zapošljavanja u državnoj službi u Bosni i Hercegovini

## 1.0 Uvod

Kompetencije su stavovi i obrasci ponašanja koji su u samoj osnovi opis toga kako ljudi rade svoj posao. Kompetencije utječu na to kako ljudi primjenjuju svoje znanje, tehničke vještine i vještine upravljanja. One ukazuju da uspjeh u državnoj službi ne određuje samo “to što radimo”, nego i “kako to radimo”. Uobičajeno se definiraju kao **skup ponašanja potrebnih za učinkovito obavljanje zadataka i funkcija radnog mjesta**. Drugim riječima, okvir kompetencija opisuje na koji način trebamo pristupiti svome svakodnevnom poslu. Kao takav, može biti koristan upravljački alat za poboljšanje radnog učinka zaposlenih i u potpunosti ugrađen u sveobuhvatni sistem upravljanja ljudskim potencijalima.

Svrha ovog poglavlja je pokazati na koji način okvir kompetencija može pomoći da se osigura donošenje boljih odluka o zapošljavanju i odabiru te da ponudi smjernice za profesionalno vođenje intervjua zasnovanog na kompetencijama za odabir kandidata za radna mjesta u državnoj službi.

## 1.1 Zapošljavanje i unapređenje zaposlenih

Prilikom odabira s liste kandidata koji su ušli u uži izbor, ispitivač može postavljati ciljana pitanja prema kojima će procijeniti da li je izvjesno da će kandidat pokazivati potrebne obrasce ponašanja ukoliko bude odabran za radno mjesto. Na osnovu prošlih primjera tražit će dokaze koji ukazuju na postojanje sposobnosti.

## 2.0 Kompetencije

### Ključne kompetencije za sve državne službenike

1. Profesionalni razvoj i integritet
2. Rješavanje problema, inicijativa i promjene
3. Timski rad
4. Komunikacija
5. Lična učinkovitost i orijentiranost ka rezultatima

### Kompetencije za rukovođeće državne službenike

6. Liderske vještine (vještine rukovođenja)
7. Planiranje i organizacija
8. Razvoj zaposlenih

### Kompetencija rukovođećih državnih službenika na najvišim pozicijama

9. Strateško usmjeravanje

## 2.1 Okvir kompetencija

U okviru predstavljenom u daljem tekstu, uz svaku pojedinačnu kompetenciju data je kratka definicija, kao i tabela u kojoj su detaljno opisani pokazatelji ponašanja koje je potrebno pokazati u radu. Isto tako, prikazani su primjeri pitanja za utvrđivanje pojedinačnih kompetencija.

### Okvir sposobnosti/kompetencija i pitanja za provjeru kompetencija

| Kompetencija   | Primjer pitanja iz intervjua za provjeru kompetencija   |
|--|---|
| <b>1.0 PROFESIONALNI RAZVOJ I INTEGRITET</b><br><br>Kontinuirano sticanje i primjena potrebnih znanja, vještina i ponašanja kako bi se dosegao visok nivo radne uspješnosti, uključujući sposobnost prenošenja znanja i iskustava drugima. | Na koji način se informirate, usvajate i primjenjujete nova znanja i vještine bitne za Vaš profesionalni razvoj?  |
| <b>1.1 Kontinuirano sticanje znanja i vještina potrebnih za obavljanje posla</b><br><br>Osigurava posjedovanje znanja i vještina neophodnih za dato radno mjesto, otklanja i prevazilazi nedostatke i vrši neophodne promjene.             | Recite nam nešto o situaciji kada ste shvatili da nemate dovoljno znanja ili vještina da obavite dio svog posla. Šta ste tada poduzeli?<br>Navedite nam primjer kada ste nešto neočekivano naučili, šta se pokazalo korisnim.<br>Na koji način se informirate, usvajate i primjenjujete nova znanja i vještine bitne za Vaš profesionalni razvoj?<br><br>Kako se informirate o važećoj legislativi? Koliko je to važno za instituciju u kojoj radite i naročito za Vaš posao? |

| Kompetencija  | Primjer pitanja iz intervjua za provjeru kompetencija  |
|---|--|
| <p><b>1.2. Posvećenost ličnom i profesionalnom razvoju</b></p> <p>Preuzima odgovornost za lični i profesionalni razvoj, iskazuje motivaciju i posvećenost učenju i ličnom usavršavanju.</p>   | <p>Koje ste korake poduzeli u prošloj godini na svom ličnom i profesionalnom usavršavanju?</p> <p>Gdje očekujete da ćete biti za pet godina? Koji su Vaši dugoročni ciljevi u pogledu razvoja profesionalne karijere?</p>  |
| <p><b>1.3 Dijeljenje stečenih znanja</b></p> <p>Dijeli stečena znanja i informacije s drugima kako bi ih mogli usvojiti.</p>  | <p>Kada ste posljednji put podijelili nove informacije ili znanja s kolegama? Objasnite nam na koji način ste to uradili.</p> <p>Navedite nam primjer kada Vam se neko od kolega obratio za pomoć ili savjet. Zašto je bila potrebna Vaša podrška? Šta ste uradili?</p> <p>Recite nam kako doprinosite razvoju drugih.</p> <p>Recite nam nešto o situaciji kada ste radili s manje iskusnima od Vas.</p>   |
| <p><b>1.4 Integritet</b></p> <p>Pridobija povjerenje i poštovanje dosljednim ponašanjem s visokim sistemom vrijednosti. Pridržava se Kodeksa ponašanja državnih službenika i suprotstavlja se kršenju njegovih pravila od strane drugih zaposlenih.</p> | <p>Kako pridobijate povjerenje i poštovanje drugih?</p> <p>Opišite nam situaciju kada ste se morali suočiti s nezadovoljnom strankom.</p> <p>Recite nam nešto o situaciji kada ste prigovorili postavljenom zadatku – kako ste se ponijeli u navedenoj situaciji?</p> <p>Da li se od Vas ikada tražilo da uradite nešto nezakonito, nemoralno ili protivno vašim principima? Šta ste uradili?</p> <p>Da li ste bili u situaciji da ste prešutjeli činjenice da biste ostvarili svoje ciljeve? Zašto ste to uradili? Mislite li da ste mogli ostvariti isti cilj na drugi način i kako?</p> <p>Navedite nam primjer kada ste morali naporno raditi da biste izgradili dobar odnos s drugima (npr. kolegama/strankama).</p> <p>Ispričajte nam o situaciji kada ste shvatili da je Vaš kolega kršio pravila vaše organizacije. Šta ste uradili?</p> |

| Kompetencija  | Primjer pitanja iz intervjua za provjeru kompetencija   |
|---|---|
| <p><b>2.0. INICIJATIVA, PROMJENE, RJEŠAVANJE PROBLEMA</b></p> <p>Sposobnost proaktivnog djelovanja i pozitivnog, kreativnog i konstruktivnog reagiranja na promjene i nove zahtjeve.</p>      | <p>Da li ste imali priliku da poduzimate inicijativu u djelokrugu poslova koji obavljate?</p>   |
| <p><b>2.1 Poduzimanje inicijative</b></p> <p>Poduzima inicijativu u djelokrugu poslova koje obavlja.</p>  | <p>Navedite nam primjer situacije kada ste morali donijeti odluku brzo, u odsutnosti/nedostupnosti nadređenog, znajući da će o Vama donijeti mišljenje na osnovu te odluke.</p> <p>Kada ste odstupili od uspostavljenog pravila kako biste izvršili zadatak?</p> <p>Koju odluku smatrate da ste sposobni donijeti sami, a za koju trebate podršku pretpostavljenog?</p> <p>Da li ste nekad prešli granicu svojih ovlaštenja pri donošenju odluke?</p>   |
| <p><b>2.2 Inovativnost</b></p> <p>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.</p> | <p>Ispričajte nam o situaciji kada ste vjerovali da će Vaš tim pronaći novi pristup za rješenje starog problema. Kako ste upravljali ovim procesom?</p> <p>Ispričajte nam kada ste morali da uvjerite iskusnijeg kolegu da je promjena neophodna. Zašto ste mislili da je vaš novi pristup primjereniji?</p> <p>Navedite nam primjer kada ste pokrenuli značajnu promjenu. Šta je iniciralo promjene? Kako ste drugima predočili promjene i utjecali da prihvate iste?</p> <p>Kojim metodama potičete nove ideje kod drugih?</p> <p>Navedite primjer kada ste promijenili radnu praksu zarad bolje učinkovitosti. Kako ste znali da je poboljšanje neophodno? Koje korake ste poduzeli?</p> <p>Opišite nam kada ste imali priliku razviti i provesti novi pristup organizacionoj praksi ili procesima. Šta ste sve istražili da bi se informirali o svom pristupu? Do kojih opcija ste došli? Do koje mjere ste bili u mogućnosti realizirati promjenu?</p> <p>Koje ste ideje uočili za poboljšanje načina vašeg rada? Kako su provedene? Na koji način ste došli do odgovarajućih znanja/vještina za provođenje ideja? Kakav je bio ishod?</p> |

| Kompetencija  | Primjer pitanja iz intervjua za provjeru kompetencija   |
|---|---|
| <p><b>2.3 Kreativnost</b></p> <p>Pronalazi kreativne načine sagledavanja situacije i preispituje konvencionalne pristupe.</p> | <p>Ispričajte nam o projektu ili situaciji kada ste smatrali da korištenje konvencionalnog pristupa ne bi bilo prikladno. Kako ste došli do novog pristupa i kako ste njim upravljali? S kojim izazovima ste se suočili i kako ste im pristupili?</p> <p>Dajte nam primjer kada ste predložili nov/drugačiji pristup problemu/situaciji. Šta ste predložili? Koje ideje su provedene u praksi? Kakav je bio ishod?</p>  |
| <p><b>2.4 Sposobnost rješavanja problema</b></p> <p>Ne zaustavlja se na iznošenju problema, već predlaže rješenja.</p>        | <p>Kakve ideje ste razvili i proveli, koje su dugoročno utjecale da se poslovi Vašeg radnog mjesta obavljaju na efikasniji način? Koji su bili izazovi? Kako biste ocijenili dugoročnu efikasnost promjena?</p> <p>Koji je bio najsloženiji problem koji ste morali riješiti u posljednjih 12 mjeseci/prethodnom periodu? Šta ga je činilo složenim? Kojim postupcima ste riješili problem? Koga ste još uključili?</p> |
| <p><b>2.5 Sposobnost rješavanja teških ili složenih izazova</b></p> <p>Rješava teške ili složene izazove.</p>                 | <p>Kada je po Vašem mišljenju opravdano ići protivno prihvaćenim principima ili pravilima?</p> <p>Opišite situaciju kada ste osmislili rješenje problema.</p> <p>Recite nam koji je posebno težak dio posla s kojim ste se suočili. Kako ste mu pristupili?</p>   |
| <p><b>2.6 Pomaganje drugima u prihvatanju promjena</b></p> <p>Pomaže drugima da razumiju promjene i da u njima učestvuju.</p> | <p>Recite nam kada ste morali da uvjerite kolegu da je promjena neophodna. Na koji način ste to uradili?</p> <p>Navedite nam primjer situacije kada ste pomogli drugima da prihvate značajnu promjenu. Kako ste upravljali utjecajem promjene na druge? Kako ste saopćili promjene? Kako ste uskladili promjene?</p> <p>Pojasnite nam kako ste se prilagodili operativnim promjenama u radu Vaše službe?</p>            |

| Kompetencija   | Primjer pitanja iz intervjua za provjeru kompetencija   |
|--|---|
| <p><b>3.0 TIMSKI RAD</b></p> <p>Sposobnost rada u timovima i grupama, saradnja sa članovima tima i doprinos radu aktivnim učešćem radi postizanja zajedničkih ciljeva.</p> | <p>Kada ste posljednji put radili kao dio tima? Pojasnite nam primjerom.</p> <p>Kako osiguravate da je svakom članu tima omogućeno učestvovati u radu?</p> <p>Na koji način rješavate konflikte u timu?</p> <p>Da li imate veću sklonost ka timskom ili individualnom radu?</p>   |
| <p><b>3.1 Izgradnja konstruktivnih radnih odnosa s kolegama</b></p> <p>Gradi konstruktivne međuljudske odnose zasnovane na saradnji, prihvatanju i poštovanju drugih.</p>  | <p>Navedite nam primjer kako ste postupili da bi ste izgradili učinkovit radni odnos sa kolegom/timom? Kakav efekt us imali vaši postupci na uspjeh tima?</p> <p>Kako ste to znali?</p> <p>Kako gradite odnose sa drugim članovima Vašeg tima?</p> <p>Navedite nam primjer kad ste morali naporno da radite da bi ste izgradili dobar odnos sa drugim ljudima (kolegama /klijentima).</p>   |
| <p><b>3.2 Podsticanje timskog rada</b></p> <p>Podstiče saradnju i predanost radu unutar timova u svrhu postizanja ciljeva i rezultata.</p>                                 | <p>Opišite nam situaciju kada ste morali da pridobijete nekoga neodlučnog ili nezainteresiranog.</p> <p>Kako ste podsticali ostale članove tima da sarađuju?</p> <p>Navedite nam primjer kada ste doprinijeli poboljšanju rada Vašeg tima. Kakvo poboljšanje ste primijetili? Kako je to poboljšalo timsku efikasnost?</p> <p>Kako osiguravate da je svakom članu tima omogućeno učestvovati u radu tima?</p> <p>Na koji način ste osigurali da su Vaši ljudi posvećeni poslu i motivirani?</p> |



| Kompetencija  | Primjer pitanja iz intervjua za provjeru kompetencija  |
|---|--|
| <p><b>3.3 Pomaganje drugima u rješavanju konfliktnih situacija</b></p> <p>Pomaže drugima kako bi razriješili složene ili osjetljive nesuglasice ili konflikte.</p>  | <p>Navedite nam primjer kada ste radili u disfunkcionalnom timu. Šta u njemu nije funkcioniralo i kako ste to pokušali promijeniti?</p> <p>Opišite situaciju 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 s "problematičnim" ponašanjem ljudi 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><b>3.4 Uvažavanje drugačijih stanovišta i prihvatanje različitosti</b></p> <p>Poštuje različita stanovišta i prihvata različitosti.</p>  | <p>Na koji način osiguravate da je svakom članu tima omogućeno da učestvuje u radu?</p> <p>Navedite nam primjer kada ste morali usko sarađivati s nekim iz različite društvene sredine, odnosno različite rase, kulture ili vjerovanja.</p> <p>Kakvi su bili izazovi? Kako ste odgovorili na njih?</p>   |
| <p><b>3.5 Sposobnost timskog rada s grupama zaposlenih iz drugih organizacionih jedinica (unutar i izvan organa državne službe)</b></p> <p>Gradi i održava konstruktivne i produktivne odnose s drugim timovima i njihovim članovima.</p> | <p>Navedite nam primjer kada ste identificirali priliku za poboljšanjem usluge ostvarivanjem saradnje s drugim timom ili vanjskim partnerima. Kakva je bila Vaša uloga u razvoju funkcionalnog partnerstva i saradnje?</p> <p>Navedite nam primjer kada ste predvodili tim koji je radio na velikom projektu. Kako ste izvan vašeg neposrednog tima stekli podršku za tu aktivnost?</p> <p>Opišite situaciju u kojoj ste morali angažirati pomoć drugog odjela ili grupe zaposlenih kako biste završili dio posla?</p>   |

| Kompetencija   | Primjer pitanja iz intervjua za provjeru kompetencija   |
|--|---|
| <p><b>4.0 KOMUNIKACIJA</b></p> <p>Sposobnost djelotvornog komuniciranja, usmenim i pisanim putem, s rukovodiocima, kolegama, strankama i građanima, kao i jasnog, tačnog i pravovremenog prenošenja informacija relevantnim pojedincima i grupama.</p> | <p>Navedite primjer u kome su Vaše vještine komunikacije imale utjecaj na konkretnu situaciju?</p> <p>Koja je najgora situacija u kojoj ste bili u odnosu na komunikaciju?</p> <p>Opišite 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 je Vaša poruka razumljiva?</p> |
| <p><b>4.1 Taktičnost</b></p> <p>Ima strpljenje, dobro prosuđuje u komunikaciji i učtivo se ponaša u svim oblicima interakcije.</p>   | <p>Opišite nam situaciju u kojoj ste bili taktični.</p> <p>Možete li opisati situaciju u kojoj ste se diplomatski ponašali?</p> <p>Opišite situaciju u kojoj vas je neko iritirao. Kako ste odgovorili?</p> <p>Navedite nam primjer situacije kada je neko bio vrlo spor u odgovoru na Vaš zahtjev. Kako ste se ponijeli u toj situaciji?</p>   |
| <p><b>4.2 Jasno prenošenje ideja, činjenica i instrukcija</b></p> <p>Prenosi ideje, činjenice i upute, u usmenoj ili pisanoj formi, na jasan način i jezikom koji će osobe kojima se obraća najbolje razumjeti.</p>                                    | <p>Opišite situaciju u kojoj ste kolegi ili stranci morali objasniti složenu materiju. Na kakve probleme ste naišli i kako ste postupili?</p> <p>Kako ste komunicirali u pisanoj formi? Navedite nam primjere. Zbog čega mislite da ste dobri u pismenom izražavanju?</p> <p>Koja je po Vašem mišljenju razlika između pisanja izvještaja i pripreme usmene prezentacije?</p>   |
| <p><b>4.3 Aktivno slušanje</b></p> <p>Posvećuje pažnju, shvata i uči iz onog što drugi govore.</p>   | <p>Navedite nam primjer u kojem se Vaša vještina slušanja pokazala ključnom za ishod situacije.</p> <p>Recite nam nešto o tome kada je od Vas zatraženo da date sažetak kompleksne materije.</p>  |

| Kompetencija  | Primjer pitanja iz intervjua za provjeru kompetencija  |
|---|--|
| <p><b>4.4 Podsticanje drugih na davanje povratnih informacija</b></p> <p>Podstiče druge da daju povratne informacije i daje povratne informacije drugima.</p>       | <p>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 posao/službu?</p> <p>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?</p>  |
| <p><b>4.5 Prilagođavanje stila komunikacije okruženju</b></p> <p>Prilagođava pristup i stil komunikacije potrebama i prioritetima sagovornika kojima se obraća.</p> | <p>Objasnite na koji način prilagođavate pristup komunikaciji u zavisnosti od slušalaca kojima se obraćate.</p> <p>Opišite situaciju neslaganja ili prepirke s pretpostavljenim. Kako ste postupili?</p> <p>Opišite priliku u kojoj ste morali prilagoditi svoj pristup komunikacije kako biste postigli dogovor.</p> <p>Da li ste ikada morali modificirati svoj lični stil komunikacije kako biste postigli rezultate s grupom ili pojedincem s kojima nije lako ostvariti saradnju? Pojasnite nam svoje postupke u datoj situaciji.</p> |
| <p><b>4.6 Djelotvorno učestvovanje na sastancima</b></p> <p>Održava i/ili učestvuje u sastancima i grupnim diskusijama na efikasan i strukturiran način.</p>        | <p>Navedite nam primjer nekog važnog sastanka koji ste vodili ili na kojem ste učestvovali. Kako ste se pripremali? Šta ste radili tokom sastanka?</p> <p>Navedite nam primjer najtežeg sastanka koji ste vodili ili na kojem ste učestvovali. Zašto je bio težak? Kako ste se Vi postavili u toj situaciji?</p>   |

| Kompetencija   | Primjer pitanja iz intervju za provjeru kompetencija  |
|--|---|
| <p><b>5.0 LIČNA DJELOTVORNOST I USMJERENOST KA REZULTATU</b></p> <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 građana, stranaka u postupku i drugim organima uprave.</p> <p>Navedite nam primjer kada ste smatrali da je neophodno promijeniti način postupanja kako bi se zadovoljile potrebe građana, stranaka u postupku i drugih organa uprave.</p> <p>Šta je bilo Vaše najveće poslovno dostignuće ove godine? Kako ste to uspjeli?</p> <p>Opišite situaciju kada ste bili u mogućnosti da poboljšate uslugu pruženu klijentu ili drugom odjelu.</p>   |
| <p><b>5.1 Fokusiranje na rezultate i očekivane ishode</b></p> <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 projektni 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 kako 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>Kako organizirate svoje dnevne poslove? Koje alate ili metode koristite? Kako se snalazite s prekidima i promjenama svojih planova?</p> <p>Navedite primjer kada ste postavili rok, a niste uspjeli da ga ispoštujete. Koje ste probleme predvidjeli? Kakav ste plan imali za njih? Kakav je bio rezultat? Da li biste sljedeći put uradili nešto drugačije i šta?</p> <p>Pojasnite situaciju 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 stranke.</p> <p>Opišite situaciju u kojoj cilj/zadatak niste završili na vrijeme? Kakve su uobičajene prepreke s kojima se susrećete i kako ih prevazilazite kako biste postigli svoje ciljeve?</p> |

| Kompetencija   | Primjer pitanja iz intervjua za provjeru kompetencija   |
|--|---|
| <p><b>5.2 Osiguranje zadovoljstva građana pruženim uslugama</b></p> <p>Ostvaruje i održava nivo zadovoljstva stranaka i građana pruženim uslugama tako što ispunjava i premašuje njihova očekivanja.</p>                     | <p>Opišite situaciju kada ste prevazišli očekivanja stranke/građana. Kako ste znali da ste prevazišli očekivanja? Šta ste postigli svojim postupkom?</p> <p>Opišite situaciju u kojoj ste morali da se pobrinete za nezadovoljnu stranku. Kako je stranka reagirala na Vaše postupke? Šta ste uradili da budete sigurni da se situacija neće ponoviti s drugim strankama?</p> <p>Navedite primjer kako ste pokrenuli poslovnu saradnju s vanjskim partnerima kako biste poboljšali kvalitet Vaših usluga.</p> <p>Opišite situaciju u kojoj ste bili zaista zadovoljni uslugom koju ste pružili stranci/građanima.</p> <p>Navedite situaciju u kojoj je stranka/građanin dao primjedbu na uslugu koju ste pružili.</p> |
| <p><b>5.3 Obraćanje pažnje na detalje</b></p> <p>Obraća pažnju na detalje i ostvaruje rezultate s visokim stepenom preciznosti.</p>  | <p>Opišite primjer kada ste napravili grešku i radnje koje ste potom poduzeli.</p> <p>Navedite primjer Vašeg rada gdje je preciznost bila ključna.</p> <p>Navedite primjer načina na koji provjeravate preciznost svog rada.</p> <p>Ispričajte nam o situaciji u kojoj ste smatrali neophodnim da se konsultirate s ostalima radi više detalja.</p>   |
| <p><b>5.4 Efikasno i djelotvorno upravljanje vremenom i resursima</b></p> <p>Poboljšava produktivnost upravljajući vremenom, prioritetima i resursima u postizanju ciljeva i svrsishodnoj upotrebi budžetskih sredstava.</p> | <p>Navedite primjer kada ste postavili rok, a niste ga uspjeli ispoštovati. Koje probleme ste predvidjeli? Kako ste ih isplanirali? Kakav je bio rezultat?</p> <p>Kako trenutno osiguravate efektivno upravljanje resursima?</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>   |

| Kompetencija  | Primjer pitanja iz intervjua za provjeru kompetencija  |
|---|--|
| <p><b>5.4 Efikasno i djelotvorno upravljanje vremenom i resursima - nastavak</b></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/sluzbe.</p> <p>Recite nešto o situaciji kada ste trebali razmotriti postojeća/konfliktna radna opterećenja prilikom planiranja poslova/događaja/projekata.</p> <p>Objasnite nam kako ste izvršili promjenu prioriteta zbog promjena u zahtjevima/strateškim potrebama.</p> <p>Kako na svom sadašnjem poslu upravljate vremenom i radnim opterećenjem kako biste realizirali ciljeve?</p>   |
| <p><b>5.5 Djelotvorno donošenje odluka</b></p> <p>Donosi pravovremene odluke zasnovane na činjenicama, ciljevima, ograničenjima i rizicima.</p> | <p>Koju značajnu odluku ste donijeli nedavno? Kako ste postupili?</p> <p>Koju odluku ste najduže odlagali? Zašto?</p> <p>Kada ste posljednji put odbili donijeti 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>Objasnite nam kako ste preuzeli odgovornost za donošenje ključne odluke. 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 s drugima prije donošenja odluke.</p> <p>Navedite primjer kada ste morali opravdati odluku koju ste donijeli.</p> |

| Kompetencija   | Primjer pitanja iz intervjua za provjeru kompetencija  |
|--|--|
| <p><b>5.6 Analitičko razmišljanje</b></p> <p>Primjenjuje analitičko razmišljanje razlažući situaciju na manje elemente, nastojeći postepeno utvrditi implikacije situacije. Sistematično organizira dijelove problema, upoređujući različite aspekte i uzročno-posljedične veze.</p> | <p>Navedite primjer kada ste morali sakupiti i analizirati kompleksne podatke radi dobijanja 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 okolnosti kada ste morali završiti kompleksan projekt na vrijeme i u okviru budžeta. Koji su bili projektni ciljevi? Kroz koje ključne faze ste prošli? Kako ste pridobili ljude? Kakve poteškoće ste morali prevazići?</p> <p>Opišite kako ste upravljali obimnim zadatkom.</p> <p>Navedite primjer u kojem ste trebali prikupiti i protumačiti informacije za određenu svrhu.</p> <p>Ispričajte kako ste analizirali određene informacije i kako ste došli do zaključaka.</p> |
| <p><b>5.7 Zadržavanje pribranosti u stresnim situacijama</b></p> <p>Zadržava pribranost u stresnim ili neželjenim situacijama.</p>   | <p>Opišite situaciju u kojoj ste se morali pobrinuti za ljutitu stranku.</p> <p>Opišite situaciju neslaganja ili prepirke s pretpostavljenim. Kako ste postupili?</p> <p>Opišite situaciju u kojoj je pritisak prijetio efikasnom obavljanju Vašeg posla.</p> <p>Navedite primjer kada ste se osjećali pod pritiskom i objasnite šta ste uradili u takvoj situaciji.</p> <p>Opišite situaciju kada su tuđe upadice ometale Vaš rad.</p> <p>Opišite situaciju u kojoj Vas je kolega iznevjerio. Kako ste reagirali?</p>   |

| Kompetencija   | Primjer pitanja iz intervjua za provjeru kompetencija   |
|--|---|
| <p><b>6.0 LIDERSKE VJEŠTINE</b></p> <p>Motivira druge da postižu visoke rezultate u radu na ostvarivanju ciljeva tima i organizacije.</p>  | <p>Objasnite nam kako rukovodite Vašim 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?</p> <p>Navedite nam primjer kada kao vođa niste bili onoliko uspješni koliko ste željeli.</p> <p>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?</p> |
| <p><b>6.1 Sposobnost konkretiziranja strateških ciljeva u svakodnevne radne zadatke</b></p> <p>Povezuje viziju, vrijednosti, ciljeve i strategije sa svakodnevnim poslovima.</p> | <p>Opišite kako ste svom timu prenijeli viziju/ciljeve organizacije.</p> <p>Navedite primjer kako ste postupili kada je Vaš tim bio zabrinut zbog neizvjesnosti/promjena.</p> <p>Recite nam kako se strategija Vaše radne jedinice uklapa s ciljevima i vrijednostima organizacije.</p>   |
| <p><b>6.2 Stvaranje pozitivnog radnog okruženja</b></p> <p>Stvara pozitivno radno okruženje u kojem su zaposleni motivirani da ulažu maksimalan trud.</p>                        | <p>Navedite primjer kada ste koristeći svoje liderske vještine rukovodili timom i poboljšali radni učinak. Kako ste pridobili tim? Kako ste postupili u kompliciranim situacijama koje su se pojavile u timu?</p> <p>Opišite promjenu kroz koju ste vodili svoj tim. Kako ste to postigli?</p>  |
| <p><b>6.3 Vještine postavljanja ciljeva</b></p> <p>Postavlja jasne, svrsishodne, zahtjevne, ali istovremeno i ostvarive grupne ciljeve i očekivanja.</p>                         | <p>Opišite nam situaciju u kojoj ste se suočili s nevoljnošću Vašeg tima da prihvati smjer koji ste postavili.</p> <p>Navedite primjer kada ste vodili tim na značajnom projektu. Kako ste pridobili podršku za tu aktivnost izvan Vašeg tima? Kako ste osigurali da su vaši ljudi motivirani i posvećeni poslu? Kako ste mjerili uspješnost? Kako ste odredili prioritete i aktivnosti tima?</p>   |



| Kompetencija  | Primjer pitanja iz intervjua za provjeru kompetencija  |
|---|--|
| <p><b>6.3 Vještine postavljanja ciljeva - nastavak</b></p>  | <p>Opišite primjer kada ste postavili ciljeve za pojedinca ili tim. Koje ciljeve ste postigli i kako? Kada se osvrnete unatrag, šta biste sada uradili drugačije?</p> <p>Objasnite nam kako osiguravate kvalitet Vašeg rada i rada Vaše jedinice.</p> <p>Kako postavljate ciljeve za svoj tim?</p>   |
| <p><b>6.4 Djelotvorno delegiranje</b></p> <p>Rukovodi zaposlenima tako da im delegira i povjerava određene zadatke i pomaže im u njihovom uspješnom obavljanju.</p> | <p>Navedite primjer kako ste primijenili svoje leaderske 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>   |
| <p><b>6.5 Motivacija zaposlenih</b></p> <p>Redovno daje pozitivne i kritične povratne informacije članovima tima radi poboljšanja motivacije i radnog učinka.</p>   | <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 s 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 utvrđene radne standarde? Šta ste povodom toga uradili?</p> <p>Kako motivirate spore članove tima ili članove tima s problematičnim ponašanjem?</p> <p>Objasnite nam primjerom kako dajete povratne informacije kolegi/podređenom?</p> |
| <p><b>6.6 Vođenje ličnim primjerom</b></p> <p>Izvrstan je uzor drugima – predvodi vlastitim primjerom.</p>  | <p>Opišite situaciju u kojoj ste trebali inspirirati tim. S kakvim izazovima ste se suočili i kako ste postigli svoje ciljeve?</p> <p>Kako ste motivirali ljude oko sebe da postignu ciljeve tima?</p>   |

| Kompetencija   | Primjer pitanja iz intervjua za provjeru kompetencija  |
|--|--|
| <p><b>7.0 PLANIRANJE I ORGANIZIRANJE</b></p> <p>Sposobnost planiranja, organiziranja, koordinacije i praćenja aktivnosti i radnih zadataka za sebe i članove tima.</p>   | <p>Navedite primjer u kojem ste trebali isplanirati projekt/zadatak/događaj.</p>   |
| <p><b>7.1 Djelotvorno planiranje</b></p> <p>Planira korištenje raspoloživih resursa na najbolji mogući način – izrađuje kvalitetne planove organizacionih jedinica koji su razumljivi zaposlenima i sadrže neophodne resurse i vještine.</p> | <p>Opišite situaciju u kojoj se od Vas tražilo da uradite nešto po najvišem standardu u ograničenom vremenu.</p> <p>Navedite primjer kada ste trebali planirati projekt/zadatak/događaj.</p> <p>Kako planirate i na koji se način pripremate za radni dan, odnosno radnu sedmicu? Šta radite kada se pojavi nešto neočekivano?</p> |
| <p><b>7.2 Planiranje rada grupe zaposlenih</b></p> <p>Dogovara pojedinačne radne zadatke kojima se ostvaruju planovi i ciljevi organa uprave.</p>  | <p>Kako postavljate ciljeve za članove svog tima? Navedite nam primjer kada to nije uspjelo. Šta ste uradili tim povodom?</p>  |
| <p><b>7.3 Nadziranje rada i rezultata zaposlenih</b></p> <p>Nadzire rad zaposlenih i poziva ih na odgovornost za postizanje dogovorenih rezultata.</p>   | <p>Navedite nam primjer rješavanja problema lošeg radnog učinka.</p> <p>Kako ste pristupili problemu? S kakvim osjetljivim političkim/ličnim pitanjima ste morali da se suočite? Kakvi su bili rezultati? Kada se osvrnete na to, da li biste postupili drugačije?</p>   |

| Kompetencija   | Primjer pitanja iz intervjua za provjeru kompetencija  |
|--|--|
| <p><b>7.4 Sposobnost upravljanja rizicima</b></p> <p>Procjenjuje rizike i utvrđuje realne planove upravljanja rizicima.</p>  | <p>Ispričajte nešto o tome kada ste trebali isplanirati neki projekt/zadatak/događaj.</p> <p>Opišite nam situaciju kada ste trebali upravljati rizikom.</p> <p>Koji je najveći rizik koji ste morali preuzeti na poslu u posljednje dvije godine? Kako je to prošlo? Kako ste upravljali rizikom?</p>  |
| <p><b>7.5 Osiguranje poštovanja rokova</b></p> <p>Pravovremeno poduzima mjere u situacijama koje se mogu odraziti na pridržavanje utvrđenih rokova.</p>  | <p>Navedite primjer kada ste trebali napraviti nešto prema visokim standardima u zadanom vremenskom roku.</p> <p>Ispričajte nam o prilici kada ste trebali isplanirati projekt/zadatak/događaj.</p> <p>Opišite nam situaciju u kojoj ste morali razmotriti postojeće/konfliktno radno opterećenje u svrhu planiranja zadatka/događaja/projekta.</p> <p>Navedite primjer u kojem niste uspjeli postići zadati cilj/ispoštovati rok.</p> |
| <p><b>8.0 RAZVOJ ZAPOSLENIH</b></p> <p>Doprinosi razvoju zaposlenih kako bi poboljšali radne rezultate i dosegнули svoj potencijal.</p>  | <p>Koje strategije primjenjujete za identificiranje i njegovanje talenata u vašoj organizaciji?</p> <p>Kako osiguravate da osoblje s potencijalom bude identificirano i kako omogućavate njihov razvoj?</p> <p>Kako je to koristilo vašoj organizaciji?</p> <p>Opišite nam kako ste upravljali razvojem drugih.</p>  |
| <p><b>8.1 Utvrđivanje potreba za obukom zaposlenih</b></p> <p>Utvrđuje potrebe za obukom zaposlenih i poduzima mjere kako bi te potrebe bile zadovoljene primjenom različitih metoda usavršavanja.</p> | <p>Opišite nam kako upravljate razvojem drugih.</p> <p>Jeste li ikada otkrili da vaše osoblje/tim nisu zadovoljili vaše standarde? Šta ste učinili s tim u vezi? Kada?</p>   |

| Kompetencija   | Primjer pitanja iz intervjua za provjeru kompetencija  |
|--|--|
| <p><b>8.2 Prepoznavanje i razvoj potencijala zaposlenih</b></p> <p>Prepoznaje talente i potencijale zaposlenih i sastavlja planove usavršavanja u svrhu ostvarenja njihovih punih potencijala.</p> | <p>Koje strategije primjenjujete za identificiranje i njegovanje talenata u Vašoj organizaciji?</p> <p>Kako osiguravate da osoblje s potencijalom bude prepoznato i omogući im se razvoj? Kako je to koristilo vašoj organizaciji?</p> <p>Opišite nam kako upravljate razvojem drugih.</p>   |
| <p><b>8.3 Coaching</b></p> <p>Lično usmjerava zaposlene kako bi poboljšali svoj radni učinak.</p>  | <p>Jeste li ikada otkrili da Vaše osoblje/tim nisu zadovoljili Vaše standarde? Šta ste učinili u vezi s tim?</p> <p>Opišite nam situaciju kada ste radili s manje iskusnima od vas.</p> <p>Dajte nam primjer kako ste pružali coaching, odnosno usmjeravali nekoga da poboljša svoj radni učinak.</p>  |
| <p><b>9.0 STRATEŠKO USMJERAVANJE</b></p> <p>Određivanje strateškog pravca organizacije kao odgovor na potrebe vlade i građana i osiguravanje njegove primjene.</p>                                 | <p>Navedite primjer u kojem ste trebali steći podršku aktera u implementaciji strateške odluke koja je potencijalno mogla biti kontroverzna. Kako ste postupili s primjedbama? Kako ste pridobili ostale? S kakvim osjetljivim političkim/ličnim pitanjima ste morali da se suočite? Kakvi su bili rezultati?</p>  |
| <p><b>9.1 Strateško planiranje</b></p> <p>Izrađuje strateške planove kojima se osigurava uspješnost organizacije u budućem radu.</p>   | <p>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?</p> <p>Opišite priliku u kojoj ste trebali da razvijete strategije kako biste proveli značajnu organizacionu promjenu. Šta ste htjeli postići? Kako ste pristupili planiranju? Kako ste konsultirali i uključili relevantne ljude?</p> |

| Kompetencija  | Primjer pitanja iz intervjua za provjeru kompetencija  |
|---|--|
| <p><b>9.1 Strateško planiranje - nastavak</b></p>   | <p>Kakvi su bili rezultati? Ako biste to radili ponovo, šta biste uradili drugačije?</p> <p>Opišite nam kako ste pristupili planiranju budućeg smjera vaše organizacije.</p>   |
| <p><b>9.2 Monitoring realizacije strateških planova</b></p> <p>Utvrdjuje i prati planove postizanja strateških ciljeva.</p>                                       | <p>Objasnite nam kako ste pristupili planiranju budućeg smjera Vaše organizacije.</p> <p>Opišite nam stratešku promjenu koju ste nedavno proveli.</p>  |
| <p><b>9.3 Upravljanje resursima potrebnim za postizanje strateških planova</b></p> <p>Osigurava resurse potrebne za postizanje strateških ciljeva.</p>            | <p>Kako postizete efektivno upravljanje resursima?</p> <p>Kako razmatrate troškove organizacije? Koje ekološke faktore uzimate u obzir?</p>  |
| <p><b>9.4 Preuzimanje odgovornosti za osiguranje postizanja strateških ciljeva</b></p> <p>Preuzima odgovornost za osiguravanje postizanja strateških ciljeva.</p> | <p>Opišite nam stratešku promjenu koju ste nedavno proveli. Da li je provođenjem promjene postignut cilj? Kako ste to omogućili?</p>   |
| <p><b>9.5 Izgradnja djelotvornog upravljačkog tima</b></p> <p>Gradi djelotvoran upravljački tim koji ujedinjuje organizaciju u radu.</p>                          | <p>Opišite nam situaciju u kojoj ste se suočili s oklijevanjem upravljačkog tima da prihvati smjer koji ste odredili.</p> <p>Navedite nam primjer kako ste poboljšali efikasnost Vašeg upravljačkog tima u vođenju organizacije.</p> |

### 3.0 Primjena na pojedinačna radna mjesta

Ključne kompetencije su osmišljene kako bi se mogle primijeniti na sva radna mjesta u državnoj službi. U tom smislu, od **svih** zaposlenih se očekuje da demonstriraju **sve** ključne kompetencije.

Međutim, važno je naglasiti da su neke kompetencije posebno važne za određena radna mjesta (npr. odlične komunikacijske vještine za radna mjesta čiji izvršioци rade direktno s građanima). Tako bi se iz okvira kompetencija za svako radno mjesto trebala sastaviti kombinacija od najviše šest "prioritetnih" kompetencija/indikatora koji bi se uključili u pojedinačne opise radnih mjesta. Ove kompetencije bi se također trebale parafrazirati te uključiti u konkurs raspisan za radno mjesto. Od kandidata za posao (kao i zaposlenih) očekivalo bi se da demonstriraju korištenje tih prioritetnih kompetencija **na uzoran**, a ne samo na zadovoljavajući način. Na ovakav način bi se okvir kompetencija mogao prilagoditi svakom radnom mjestu.

Prioritetne kompetencije bi trebale biti identificirane kroz analizu opisa određenog radnog mjesta, uzimajući u obzir najvažnije aspekte tog radnog mjesta kojima se posvećuje najviše vremena, nakon čega bi se vršio odabir najbitnijih kompetencija iz okvira koje bi se uključivale u odjeljak naslovljen Stručni profil u okviru opisa radnog mjesta. Kako opisi radnih mjesta sadrže opise nekoliko dužnosti/odgovornosti koje izvršava osoba na datoj poziciji, u procesu identifikacije prioritetnih kompetencija potrebno je fokusirati se na one dužnosti na čije izvršavanje odlazi najmanje 20 procenata vremena provedenog na poslu. Sljedeći korak bio bi da se svaka važna dužnost poveže s odgovarajućim kompetencijama.

Identifikacija prioritetnih kompetencija prvenstveno treba biti odgovornost osobe zadužene za upravljanje ljudskim potencijalima (ULJP) u svakoj instituciji državne službe. Kompetencije trebaju biti identificirane u procesu analize radnih mjesta te u konsultacijama s izvršiocem koji ostvaruje visok nivo učinka (tokom intervjua u svrhu analize radnog mjesta) i njegovim/njenim nadređenim.

### 4.0 Potrebna stručna znanja i vještine

Osim ključnih kompetencija, za svako radno mjesto potrebna su i određena stručna znanja i vještine. Zahtjevi u pogledu znanja obično su povezani s poslom (npr. znanje potrebno za računovođu, inženjera, stručnjaka za IT itd.) te s poznavanjem institucija. To je ono što ljudi moraju znati da bi radili svoj posao. Vještine su potrebne za ispunjavanje funkcionalne uloge i obuhvataju tehničke vještine (npr. upravljanje projektom, upravljanje vremenom, planiranje procesa, upravljanje budžetom, itd.).

Uobičajeno je i ispravno da se tehničke vještine i sposobnosti potrebne za određene pozicije navedu u opisu radnog mjesta. One se obično nalaze u odjeljku u kojem je opisan stručni profil potrebnog izvršioca.

Stručni profil proizilazi iz glavnih zadataka i odgovornosti radnog mjesta te odgovara na pitanje: "Koje vještine i kvalitete neko treba da posjeduje kako bi mogao obavljati poslove ovog radnog mjesta?" Stručni profil identifikira kvalifikacije, vještine, iskustva i najvažnije kompetencije potrebne za efikasno obavljanje poslova radnog mjesta. Kroz korištenje kompetencija pojašnjavaju se lični kvaliteti i načini ponašanja na radnom mjestu koji se očekuju od izvršioca.

## 5.0 Priprema

Prvo, odvojite neko vrijeme da se upoznate s prioritetnim kompetencijama koje treba ocijeniti tokom intervjua. Definicije i pozitivni pokazatelji ponašanja su dostupni u Okviru kompetencija.

***SVA pitanja u vezi s provjerom kompetencija trebaju biti utvrđena prije nego što počnete s intervjuom, a svakom kandidatu treba postavljati ista pitanja.***

Zapamtite da su pitanja samo alat koji vam pomaže da dobijete relevantne informacije. Stoga je važnije da kroz potpitanja detaljno preispitate primjere koje ponudi kandidat da biste bolje razumjeli njegovo ponašanje i iskustvo. Potpitanja se ne mogu planirati unaprijed jer će zavisiti od odgovora kandidata na prethodno pitanje.

### 5.1 Zakazivanje intervjua

Preporučujemo da planirate jedan sat za obavljanje bihejvioralnog intervjua (intervjua u svrhu provjere ponašanja – prim. prev.). Proces bodovanja nakon intervjua obično traje dodatnih 15 ili 20 minuta. Ako planirate obaviti više intervjua u jednom danu, obično je dovoljno da ih planirate u razmacima od po 1½ sata (90 minuta).

### 5.2 Struktura postavljanja pitanja

Uobičajeno je da se pitanjima za provjeru kompetencija od kandidata traže primjeri ponašanja u određenim situacijama u prošlosti. Obrazloženje za traženje prošlih primjera leži u činjenici da je ranije ponašanje značajan predskazatelj budućeg ponašanja u sličnoj situaciji. Hipotetička pitanja (kao npr. "Šta biste Vi uradili da...") treba izbjegavati jer su informacije prikupljene na taj način loš predskazatelj budućeg ponašanja.

Vrlo često će kandidatov odgovor na pitanje dati neke, ali nedovoljne informacije za dobru procjenu pojedinih kompetencija. Tada su potrebna potpitanja koja se postavljaju nakon glavnog pitanja.

Intervjui treba da prate jasnu strukturu, međutim pitanja nije nužno slijepo slijediti jer bi to moglo poremetiti tok intervjua. Dobra je praksa objasniti kandidatu kako je intervju strukturiran i da ćete tražiti konkretne primjere situacija u kojima je demonstrirao kompetencije koje se traže za taj posao.

Recite im da trebaju uzeti u obzir da vas naročito zanima slijedeće:

Primjeri iz njihovog poslovnog života.

Poželjni su noviji primjeri – prethodne dvije-tri godine.

Ono što su sami uradili ili rekli, a ne tim kao cjelina (u redu je ako im treba vremena da razmisle o primjerima).

Pitanja i potpitanja trebaju biti strukturirana kako slijedi:

**Situacija** – Koji je primjer?

**Zadatak** – Tražite da opišu njihov detaljni zadatak

**Akcija** – Šta su uradili?

**Rezultat** – Kakav je bio ishod? Kako se završilo/šta bi uradili drugačije?

Za vrijeme dok komisija postavlja pitanja, vi biste trebali pisati zabilješke, koristeći formular za ocjenu intervjua. U odgovorima na pitanja i u primjerima koje ponudi kandidat vi tražite dokaze da su kriteriji ispunjeni. Budite svjesni da će u mnogim slučajevima odgovor kandidata na pitanje o jednoj kompetenciji također pružiti uvid i u njihove druge kompetencije.

Postavljanje istih bihevioralnih pitanja za provjeru kompetencija svakom kandidatu će osigurati pravedno ocjenjivanje u pogledu istog skupa kompetencija. Članovi komisije trebaju pred sobom imati definicije kompetencija tokom intervjua.

### 5.3 Dodatne smjernice za članove komisije za odabir (uključujući i predsjedavajućeg)

Svi članovi komisije treba da vode zabilješke o odgovorima kandidata tokom intervjua, što im treba pomoći pri donošenju odluka. Zabilješke treba temeljiti na uvjetima iz opisa radnog mjesta (stručnom profilu izvršioca) koji će činiti okvir za formuliranje pitanja za intervju. Zabilješke trebaju sadržavati precizan zapis onoga što je kandidat rekao ili učinio, a ne zaključke i prosudbe ispitivača. Važno je da se opservacija razdvoji od ocjene.

Postavljajte pitanja jasno, uz potpitanja i pojašnjenja kroz potpitanja gdje je to potrebno. Potpitanja će se morati prilagođavati odgovorima koje dobijemo od kandidata. Ona se ne mogu pripremiti unaprijed.

U vezi s težim pitanjima, koja zahtijevaju konkretne detalje, omogućite kandidatima da u tišini razmisle o pitanju prije nego što odgovore. Omogućite da se kandidat opusti, neka zna da ima vremena i da vi očekujete odgovor.

U vašim intervjuima tražite dokaze koji potvrđuju suprotno. Ukoliko se kroz intervju stiče dojam o negativnom ponašanju na radnom mjestu u prošlosti, nastojte da pronađete



dokaze dobrog ponašanja ili dobrog radnog učinka kandidata kako biste dobili uravnoteženu sliku o njemu. Isto važi i kada kandidat djeluje savršeno, možda čak i previše savršeno.

Procjenjujte svakog kandidata u odnosu na kriterije iz uvjeta za obavljanje poslova radnog mjesta (stručnog profila izvršioca), kao i opisa kompetencija, a ne u odnosu na druge kandidate.

Ako postoji razlika u mišljenju unutar komisije, izvršite ponovnu procjenu kandidata kroz ponovnu analizu stručnog profila izvršioca iz opisa radnog mjesta i ponovno bodovanje prema datim kriterijima, ako je potrebno. Za konačnu odluku mora biti postignuta saglasnost svih članova komisije.

Od predsjedavajućeg komisije se zahtijeva da u potpunosti učestvuje u postavljanju pitanja. Osim toga, predsjedavajući će kontrolirati postupak, uključujući i vrijeme vođenja intervjua, po potrebi.

## **5.4 Napomene za predsjedavajuće komisija za odabir**

### **5.4.1 Prije intervjua:**

- Prilikom planiranja pitanja radite sa specijalistom za LJP unutar institucije; pobrinite se da se pitanjima testira učinak kandidata u odnosu na kriterije postavljene u dijelu opisa radnog mjesta koji se tiče uvjeta za obavljanje zadataka koje to radno mjesto nalaže (stručnog profila izvršioca), kao i u odnosu na odabrane prioritetne kompetencije.
- Tražite od članova komisije da prijave bilo kakav potencijalni sukob interesa.
- Tražite od specijaliste za LJP unutar institucije da ukratko informira komisiju o zahtjevima radnog mjesta, ako je potrebno.
- Pobrinite se da svi članovi komisije budu upoznati s procesom odabira i da imaju sve relevantne dokumente prije intervjua te da su ih pročitali i razumjeli.
- Zajedno s komisijom odlučite ko će postavljati koja pitanja, kao i redoslijed po kojem će ta pitanja biti postavljana.
- Podsjetite komisiju da obrate pažnju na principe jednakosti i različitosti.
- Objasnite da ako su dostavljene reference, o njima će se raspravljati tek nakon okončanja intervjua. Ako su članovi komisije već imali mogućnost da pogledaju reference, treba ih podsjetiti da ne prekrše princip tajnosti podataka otkrivajući sadržaj neke reference ispitaniku.
- Potvrdite kako, kada i ko će informirati kandidate o ishodu.
- Organizirajte da se članovi komisije sastanu najmanje 30 minuta prije planiranog dolaska prvog kandidata.

#### 5.4.2 Aktivnosti tokom intervjua:

- Poželite dobrodošlicu kandidatu i predstavite članove komisije.
- Kandidatu objasnite cjelokupan proces i da može očekivati da će članovi komisije voditi zabilješke.
- Postavite prvo pitanje koje je osmišljeno tako da opusti kandidata i pomogne mu da prevaziđe nervozu.
- Pratite proces i intervenirajte ako bilo koji član komisije postavi neprikladno pitanje.
- Pobrinite se da sva pitanja budu u vezi s provjerom kompetencija, izbjegavajući hipotetička pitanja.
- Pobrinite se da kandidati imaju preciznu sliku kako samog radnog mjesta tako i uvjeta koji se odnose na to radno mjesto. Također pružite priliku kandidatima na kraju razgovora da postave bilo koje pitanje i daju dodatne informacije koje žele.
- Privedite intervju kraju izražavajući zahvalnost kandidatu za odvojeno vrijeme. Objasnite proces donošenja odluka te kako i kada će kandidat biti obaviješten o ishodu.

#### 5.4.3 Aktivnosti tokom procesa odlučivanja nakon završetka svih intervjua:

- Vodite precizne bilješke o procesu donošenja odluka, uključujući i jasne razloge zašto se neki kandidat smatra nepodobnim.
- Pobrinite se da se procjena vrši na pravičan i transparentan način te da se procedure i politika zapošljavanja i odabira pravilno primjenjuju, kako bi se izbjegle bilo kakve tvrdnje o nepravednoj diskriminaciji i isključili bilo kakvi komentari ili rasprave u vezi s bilo kojom od osjetljivih karakteristika.
- Usmjeravajte raspravu i proces procjene u koji su uključeni članovi komisije; to podrazumijeva pozivanje svih članova komisije da daju povratne informacije i podijele informacije o tome kako su bodovali kandidate, završivši s povratnim informacijama od strane predsjedavajućeg.
- Dostavite povratne informacije iz bilo kojih drugih testova ili pozovite predstavnika za LJP da to učini.
- Usmjeravajte komisiju radi postizanja konsenzusa o tome da li je svaki kandidat podoban ili ne i, ako je potrebno, utvrdite rangiranje koje je prihvatljivo za komisiju u cjelini.

## 6.0 Procjena kandidata

Odmah nakon svakog intervjua svi članovi komisije trebaju pregledati svoje zabilješke vođene tokom intervjua tražeći dokaze da su kriteriji ispunjeni u odgovorima na pitanja i primjerima koje su kandidati dali. Na osnovu toga, oni treba da kompletiraju bodovnu listu u vezi s tim intervjuom.

Kao što je već spomenuto, odgovori kandidata na pitanje o jednoj kompetenciji pružit će uvid i u njihove druge kompetencije. Dok razmišljate o svojoj procjeni jedne kompetencije, ponovo ćete se vraćati i na druge dijelove svojih zabilješki kako biste osvježili pamćenje o informacijama koje su relevantne za kompetenciju koju trenutno razmatrate.

Važno je da u ovoj fazi procesa nema razgovora među ispitivačima i da svaki ispitivač ponaosob pregleda svoje zabilješke.

Svaki kandidat zaslužuje da bude pažljivo bodovan, uz korištenje istih kriterija za sve. Definicije kompetencija, koje će ispitivači imati pred sobom tokom procesa bodovanja, pomoći će u procjeni nivoa kompetencija kandidata. U procjeni nivoa kompetencija kandidata, postavite sebi pitanja kao što su:

- Od kada datira primjer koji je je kandidat opisao?
- Koliko je relevantan taj primjer za vrstu posla za koju se kandidat prijavio?
- Kako se kandidat ponio u opisanoj situaciji u odnosu na očekivanja naše institucije?
- Kolika je bila uloga kandidata u opisanoj situaciji?
- Da li je ishod koji je opisao kandidat poželjan s obzirom na okolnosti?
- Za rukovodeće pozicije na srednjem i najvišem nivou: Kakav je bio utjecaj i doseg primjera koje je naveo kandidat?

Kada svi ispitivači popune svoje formulare za procjenu intervjua, mogu među sobom podijeliti informacije i spremni su za donošenje odluke.

## 7.0 Konačna ocjena i odabir

O svim kandidatima treba diskutirati prema odgovarajućem redosljedu, procjenjujući njihova iskustva, vještine i kompetencije, kao i rezultate ostvarene u bilo kojim testovima ili vježbama.

Svaki ispitivač će imati svoje dokaze koje će iznijeti prilikom diskusije. Za očekivati je da će članovi komisije imati različita mišljenja o kandidatima. Diskusije i prosudbe treba da se zasnivaju na razmatranju dokaza o činjenicama prikupljenim u procesu odabira. Vi ne upoređujete kandidate, već odlučujete na osnovu dokaza iz intervjua koji kandidat najbolje odgovara stručnom profilu izvršioca iz opisa radnog mjesta.

Ukoliko je bilo mnogo intervjuiranih kandidata, možda će vam biti od pomoći da napravite jednu gomilu za "da" (mogu se imenovati) i jednu za "ne" (ne mogu se imenovati).

Matrica za bodovanje može se koristiti za grupiranje bodova datih od strane svih ispitivača za sve kandidate i može pomoći u procesu donošenja odluka.

Na kraju svih vaših intervjua imat ćete prikupljenu značajnu količinu informacija o svakom kandidatu. Vaš sljedeći korak će biti razmatranje tih informacija zajedno s njihovim bodovima.

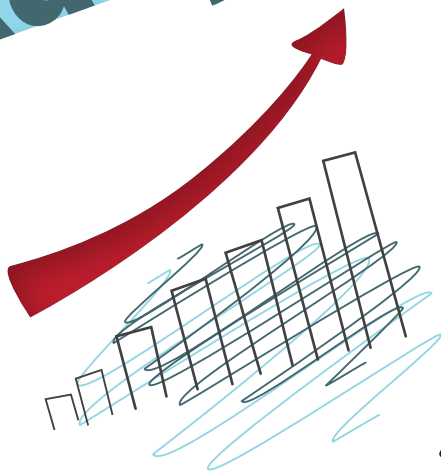
Tada možete postepeno pregledati gomilu za "da" kako biste eliminirali sve osim uspješnog ili uspješnih kandidata.

Svrha intervjua je da se imenuje najbolji kandidat za određeno radno mjesto, odnosno onaj koji najviše odgovara stručnom profilu izvršioca iz opisa radnog mjesta. Ako nijedan od kandidata nije podoban, onda ne bi trebalo da vršite imenovanje.

SAMO GODEC

Lični razvoj i razvoj

karijere



←  
lični

razvoj →



razvoj  
karijere



## SAMO GODEC

**Samo Godec** bio je vođa (team leader) projekta "Modernizacija sistema upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj službi". Već dvije decenije bavi se zakonodavstvom i implementacijom reformi državne uprave i državne službe u svim zemljama regiona, a kao stručnjak radio je i na različitim SIGMA projektima.

## Lični razvoj i razvoj karijere

### 1. Uvod

Jedan od glavnih ciljeva razvoja efikasne uprave koja je orijentirana prema korisnicima jeste zapošljavanje sposobnih ljudi u svoju državnu službu i razvijanje njihovih vještina i sposobnosti tokom njihove karijere.

To je ono što se želi postići kroz ostvarenje ciljeva projekta **Modernizacija sistema upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj službi (EU HRM)**: uvođenje savremenih koncepata upravljanja ljudskim potencijalima i razvoja ljudskih potencijala u državnoj službi na svim nivoima uprave u BiH; poboljšanje opisa radnih mjesta i analize radnih mjesta; poboljšanje procesa odabira i zapošljavanja te promoviranje savremenog koncepta razvoja karijere.

Općeprihvaćeno je stajalište da je dobro upravljanje ljudima od ključne važnosti za uspjeh u reformama javne uprave ali, kao što je navedeno u dokumentu *"Public Servants as Partners for Growth"* ("Javni službenici kao partneri za rast" – Izvještaj OECD-a iz decembra 2011. godine), pitanju upravljanja uglavnom se ne pristupa na odgovarajući način. U vrijeme kada rukovodeći kadrovi moraju raditi prave stvari na pravi način i s manje resursa, njihova upravljačka funkcija mora biti u stanju osloboditi talent koji posjeduje radna snaga u javnom sektoru i iskoristiti ga na efikasan i učinkovit način. Neposredni rukovodioci (linijski menadžeri) i nadređeni trebaju poboljšati i prilagoditi svoje vještine upravljanja ljudima kako bi izvukli više iz svog osoblja i izgradili timski duh koji može pomoći organizaciji da prebrodi izazove koje donosi vrijeme puno neizvjesnosti.

Kvalitet upravljanja ljudima predstavlja jako značajan element učinkovitosti organa vlasti. Planovi budžetske konsolidacije obično podrazumijevaju smanjenje broja zaposlenih javnih službenika, kao i iznosa plaća zaposlenih u javnom sektoru, što može imati značajan utjecaj na motivaciju, angažman i posvećenost državnih službenika – a što, u krajnjem slučaju, utječe na kvalitet pružanja usluga.

Poboljšanja u kvalitetu upravljanja ljudima, posebno među neposrednim rukovodiocima i nadređenim, od ključne su važnosti – ne samo za učinkovitije pružanje usluga, već i za veću odgovornost. Rukovodeći kadrovi i nadređeni na srednjim nivoima unutar državne službe u cjelini, općenito uzevši, ne posjeduju potrebne vještine da izvuku najviše što se može iz svog osoblja, kao ni za upravljanje konfliktima, odsustvima i radnim učinkom niti da osiguraju obuku javnih službenika na radnom mjestu kako bi poboljšali pružanje usluga. Stoga, svaka reformska inicijativa u za poboljšanje produktivnosti u javnoj službi, odnosno smanjenje potrošnje u cilju veće efikasnosti, treba biti popraćena značajnim naporima u svrhu poboljšanja kvaliteta upravljanja ljudima.

Dobro upravljanje ljudima jako utječe i na lični razvoj i na razvoj karijere koji su neraskidivo povezani jer oba pojma podrazumijevaju **podsticanje zaposlenih da razvijaju svoje znanje, vještine i sposobnosti te da ostvaruju napredak u svojoj karijeri i pružanje mogućnosti tim zaposlenicima da to ostvare**. To znači da oni mogu ovisiti o kulturi upravljanja, odnosno o tome da li ta kultura podstiče razvoj ljudi, o tome kako će se ta kultura razviti te o sistemima i procesima ljudskih potencijala (LJP) koji pokazuju opredijeljenost za razvoj i istovremeno pružaju mogućnosti za razvoj.

Ovo stajalište o ličnom razvoju i razvoju karijere ogleda se u većem dijelu aktivnosti EUHRM projekta koji se provodi uz aktivno učešće korisnika i drugih pilot-institucija. Cilj ovog poglavlja je da ukratko predstavi osnovne alate za lični razvoj i razvoj karijere, što uključuje praktične savjete povezane s ulogama ključnih igrača, pojedinaca, rukovodećeg kadra, jedinica za LJP te centralnih jedinica za LJP. Ovaj rad počinje osvrtom na upravljanje ljudskim potencijalima (ULJP) i razvoj ljudskih potencijala (RLJP), kao i na značaj razvoja savremene kulture upravljanja. Nakon toga, predstavljene su određene praktične politike i mogućnosti za poduzimanje daljnjih koraka.

## 2. Upravljanje ljudskim potencijalima (ULJP) i Razvoj ljudskih potencijala (RLJP)

ULJP se općenito smatra funkcijom u organizaciji čije glavne aktivnosti uključuju zapošljavanje, ocjenjivanje, plaće, razvoj karijere i druge sisteme LJP. Općenito govoreći, na ULJP se također može gledati i kao na aktivnost u vezi s upravljanjem ljudima ali savremeno stanovište je da bi upravljanje ljudima, kao i upravljanje mnogim sistemima LJP, trebalo biti dužnost neposrednih rukovodilaca (linijskih menadžera). To je pitanje na koje ćemo se vratiti kasnije.

RLJP, s druge strane, bavi se razvojem organizacije i pojedinaca radi ostvarenja boljeg radnog učinka. To podrazumijeva pomaganje zaposlenicima da razviju ključne kompetencije/sposobnosti koje će im omogućiti da efikasno obavljaju svoje sadašnje i buduće poslove. Znanje, vještine i sposobnosti mogu se poboljšati kroz obuku, razvoj karijere, sisteme ocjenjivanja, koučing (coaching), mentorstvo te planiranje sukcesije (proces identifikacije i razvoja internih kadrova koji imaju potencijal da popune ključne vodeće pozicije u organizaciji – prim. prev.). Drugim riječima, RLJP obuhvata širok dijapazon aktivnosti počev od formalne obuke pa sve do povratnih informacija od strane neposrednih rukovodilaca.

Stav EUHRM projekta je da je potrebno razviti takvu vrstu sistema LJP koji će obuhvatati kako ULJP tako i RLJP te pružati podršku savremenoj kulturi upravljanja.

## 3. Savremena kultura upravljanja

Kultura upravljanja je važna jer može biti odlučujući faktor za funkcioniranje novih sistema i njihovo prihvatanje. Ako, naprimjer, razvoj ljudi postane ključna kompetencija, on može biti definiran i postati obavezni dio sistema ocjenjivanja ali će efikasnije funkcionirati ako lični razvoj postane svakodnevno očekivanje državnih službenika na svim nivoima. Iako je razvoj ljudi uglavnom popularna tema, pa čak i motivirajući faktor, može se desiti da on ne uđe u praksu ako nije usklađen s predominantnom kulturom upravljanja. Jasno je da nešto poput razvoja ljudi lakše biva prihvaćeno u okruženju gdje postoji **savremena** kultura upravljanja.

Međutim, prvo pitanje je koja vrsta kulture upravljanja će biti potrebna državnoj službi BiH kako bi se mogla nositi s izazovima s kojima se suočava i kako bi mogla nadopuniti aktivnosti koje se poduzimaju u okviru reforme javne uprave. Kultura organizacije je uglavnom dugotrajna i duboko ukorijenjena u prošlosti. U zapadnoj Evropi u prošlosti su javne službe uglavnom slijedile procese, funkcionirale su na birokratski način, a njihovo osoblje je uglavnom napredovalo kroz birokratske strukture na osnovu staža i tehničkog znanja. U nekim slučajevima to je podrazumijevalo ograničavanje uloge "menadžera" samo na nadzor



zaposlenika ili provjeru da li oni slijede upute. Ta vrsta kulture imala je neke prednosti, posebno u pogledu primjene pravila na jedinstven način za sve građane.

Međutim, ona nije pogodna za promjene, povećanje produktivnosti i suočavanje s novim izazovima. Drugim riječima, ta vrsta kulture ne doprinosi poboljšanju efikasnosti i učinkovitosti, što čini srž reforme javne uprave. U trenutnoj situaciji koju karakteriziraju finansijska ograničenja, mnoge zemlje se sada suočavaju s potrebom da proizvedu više iz manjeg, što znači da rukovodeći kadar mora razvijati vještine i talente kojima raspolaže..

#### 4. Novi pristup kompetencijama

Upravo u tom kontekstu smo razmatrali kompetencije jer one definiraju način na koji ćemo morati raditi. One podrazumijevaju da će uspjeh u državnoj službi ovisiti ne samo od "onoga što radimo" već i "kako to radimo". Okviri kompetencija/sposobnosti danas se uveliko koriste u institucijama EU i u većini zemalja EU.

Cilj je bio identificirati one kompetencije koje će biti relevantne za rad državnih službi u BiH u narednih nekoliko godina i koje će im omogućiti da odgovore na izazove s kojima će se sve javne institucije vjerovatno suočavati.

Okvir kompetencija je izrađen prvenstveno na temelju aktivnosti povezanih s analizom radnih mjesta u okviru projekta EUHRM, a značajna pažnja je posvećena ličnim profilima sačinjenim za potrebe uzoraka opisa radnih mjesta koji su rezultat toga. U procesu analize radnih mjesta, od izvršilaca na različitim pozicijama je zahtijevano da identificiraju kompetencije potrebne za uspješno obavljanje njihovog posla. Da bi se olakšao taj proces, projektni tim je također tražio od izvršilaca da procijene u kojoj mjeri su sljedeće vještine relevantne za njihovu poziciju: komunikacija, timski rad, rukovođenje, stručni razvoj, analiza informacija, strateško planiranje i donošenje odluka (na skali: vrlo važno, važno, nije važno). Rezultati analize radnih mjesta su korišteni kao glavni empirijski materijal za izradu okvira kompetencija. Ustvari, oni daju koristan opis one vrste kulture upravljanja koja će biti potrebna da bi se odgovorilo na izazove budućnosti.

Na osnovu ovih tema, dva nova okvira ključnih kompetencija su osmišljena zajedno s pilot-institucijama u okviru EUHRM projekta. Također, poseban priručnik o korištenju kompetencija u okviru selekcije i procedura zapošljavanja je pripremljen.

#### **Kao što je pomenuto u odjeljku o okviru kompetencija ključne kompetencije za sve državne službenike:**

1. Stručni razvoj i integritet;
2. Rješavanje problema, inicijativa i promjene;
3. Timski rad;
4. Komunikacija;
5. Lična učinkovitost i orijentiranost na rezultate.

### Kompetencije za rukovođeća radna mjesta:

6. Rukovođenje (liderstvo);
7. Planiranje i organizacija;
8. Razvoj ljudi.

### Glavna kompetencija najvišeg rukovođećeg kadra:

9. Određivanje strateškog pravca.

Novi okviri su osmišljeni tako da zadovolje tri cilja: prvo, da podrže budući razvoj državne službe; drugo, da se mogu lahko razumjeti i koristiti; i, treće, da omoguće konzistentan i uvezan pristup upravljanju ljudskim potencijalima. Ove kompetencije su u saglasnosti s gore navedenim temama, a pojedine teme čak s nekoliko različitih kompetencija. Najbitnije je svakako da je svima u državnoj službi glavni cilj poboljšanje sadašnjeg stanja. Kompetencije su svakako zajednički element u svim sistemima upravljanja ljudskim potencijalima, kao npr. kod opisa radnih mjesta, odabira (kao što je već objašnjeno u odjeljcima o analizi radnih mjesta i zapošljavanja), ocjenjivanja, ličnog razvoja i razvoja karijere.

**Opisi radnih mjesta** bi se lahko mogli izmijeniti tako što bi se jednostavno automatski dodao odgovarajući set ključnih kompetencija. Pored zadataka i kompetencija, bit će moguće dodati bilo koje stručne kvalifikacije i tehničke vještine potrebne za određeno radno mjesto.

Budući da će ključne kompetencije biti dodavane u opise radnih mjesta, u procesima **zapošljavanja i odabira** bit će potrebno vršiti procjenu kompetencija kandidata. Svaki intervju može biti zasnovan na kompetencijama. Procjenu kompetencija mogu vršiti komisije, a uspješni kandidati će biti predloženi rukovođećem kadru na razmatranje i konačnu odluku.

U svakom slučaju, sistem ocjenjivanja može se izmijeniti tako da dobije važnu ulogu u **ličnom razvoju i razvoju karijere**. On bi se, naprimjer, mogao razviti tako da se umanjí važnost brojčanog ocjenjivanja koje je izvitopereno, a da se više značaja pridá poboljšanju učinka i razvijanju individualnog potencijala. U kontekstu ovog rada, mi smo fokusirani na potencijal tog sistema da osigura podršku temama povezanim s razvojem profesionalizma i motivaciju, kao i postizanjem zadovoljstva u poslu.

## 5. Razvijanje individualnog potencijala

Jasno je da se ljudi razvijaju na mnoge načine. Jednostavno učenje kako dobro uraditi posao predstavljat će razvojno iskustvo, a u tome može pomoći i ako imate nadređenog koji od vas zahtijeva da poduzimate dodatne napore, ako dobijete mogućnost da se prihvatite novog projekta ili ako dobivate konstruktivne povratne informacije o svom radu. Uobičajeno je te mogućnosti ugraditi u politiku upravljanja karijerom te osmisliti i uvesti više formalnih

mogućnosti za obuku i druge strukturirane programe. Sve te stvari treba ugraditi u efikasan sistem ličnog razvoja i razvoja karijere. Stoga ćemo u ostatku ovog rada razmatrati neke od opcija koje su na raspolaganju; one će biti navedene i opisane, a po potrebi bit će dati i detaljni primjeri.

Neće sve ideje biti prikladne za BiH, a nije ih ni moguće sve uvesti odjednom. Počnimo s jednim sistemom koji, prema našem mišljenju, nije stvar izbora i bez kojeg ni kultura upravljanja, koju smo ranije opisali, niti revidirani okviri kompetencija, a ni pojam ličnog razvoja i razvoja karijere ne bi mogli funkcionirati; radi se o novom pristupu ocjenjivanju.

## 6. Korištenje sistema ocjenjivanja za razvoj

Državna služba BiH ima veoma dobro razrađen sistem ocjenjivanja. On se ipak u velikoj mjeri fokusira na davanje bročanih ocjena, što znači da jedino to postaje bitno za pojedinca i njegovog nadređenog. Međutim, savremena ideja ocjenjivanja podrazumijeva da se ono treba više fokusirati na poboljšanje radnog učinka nego na samu ocjenu. A u kontekstu ovog rada to znači da ono treba obuhvatiti i lični razvoj.

Važno je napomenuti da dva ranije pomenuta okvira kompetencija sadrže komplementarne kompetencije povezane s ličnim razvojem. Okvir ključnih kompetencija sadržava i kompetenciju o stručnom razvoju i integritetu, dok je, s druge strane, okvir kompetencija za rukovodioce uključuje i relevantnu odgovornost za razvoj ljudi/zaposlenika.

Kao što je to sada uobičajeno u mnogim sistemima ocjenjivanja, izmijenjeni sistem ocjenjivanja postaje glavni pokretač za razvoj znanja, vještina i sposobnosti državnih službenika. Između ostalog, on bi mogao biti izmijenjen tako da osigura da svaki pojedinac svake godine ima aktivnosti koje mora obaviti u najmanje dva područja za razvoj.

Sistem ocjenjivanja je glavni pokretač ličnog razvoja i treba ga ažurirati tako da mnogo veći naglasak bude stavljen na pojedinca koji je predmet ocjenjivanja. Važna uloga rukovodećeg kadra je razvoj potencijala svog osoblja. Iz tog razloga, od svakog rukovodioca može se zahtijevati da kao jedan od posebnih ciljeva u njegovom radu bude: "Razviti potencijal mog osoblja" (vidi gore, kompetencija 8).

Međutim, svako ponaosob, bez obzira da li je na rukovodećoj poziciji ili ne, treba preuzeti odgovornost za svoj lični razvoj u skladu s novim ključnim kompetencijama. Svako može poboljšati svoje znanje, vještine i sposobnosti u relevantnim kompetencijama. Tu se ne mora raditi o korekcijama u područjima u kojima imamo slabosti, iako i to može biti slučaj. To može biti sredstvo nadgradnje naših jačih strana ili poboljšanja u drugim područjima, a možda se odnositi i na buduće ambicije u karijeri. Budući da bi to trebalo da bude proces učenja, pojedinci NE trebaju da budu ocjenjivani u tom procesu.

Lični razvoj može se pretočiti u smjernice o sistemu ocjenjivanja na sljedeći način:

**Faza 1.** Svake godine državni službenici će ponaosob identificirati najmanje dva područja u kojima bi željeli da se razviju u toku naredne godine i o tome postići dogovor sa svojim rukovodiocem. Zaposlenici bi trebali to učiniti u razgovoru sa svojim neposrednim rukovodiocem, u sklopu razgovora povezanog s ocjenjivanjem i karijerom ili odvojeno ako im to više odgovara.

U područjima koja su identificirana ne moraju se detaljno navoditi ciljevi ili sve pojedinosti. Jednostavno, ta područja trebaju biti definirana u širem smislu tako da uključuju i tehničke kompetencije, tj. tehnička znanja i kompetencije koje se odnose na ponašanja definirana u okviru kompetencija. Naprimjer: IT vještine; odnos sa strankama; stjecanje novih znanja o X; timski rad; vještina usmenog ili pisanog komuniciranja; vještine prezentiranja u zvaničnim prilikama; upravljanje projektima; itd.

Jedina ograničenja u pogledu identificiranih područja su sljedeća: (a) trebaju da se odnose na ključne kompetencije za određeno radno mjesto i (b) trebaju biti od koristi na vašem sadašnjem radnom mjestu ili u vašoj budućoj karijeri u državnoj službi.

Identificirana područja će biti upisana u obrazac za ocjenjivanje.

**Faza 2.** U narednoj rubrici obrasca za ocjenjivanje treba ukratko navesti kako državni službenici namjeravaju da uče, odnosno koje aktivnosti će poduzeti kako bi razvili svoje znanje, vještine ili sposobnosti u područjima koja su ranije identificirana.

Da bi to učinili, oni trebaju koristiti "alate" procesa koji će biti uključeni u smjernice. Nije potrebno automatski se opredijeliti za obuku. Iako obuka ima važnu ulogu u ličnom planiranju i planiranju karijere, ona mora biti pažljivo ciljana u okviru raspoloživih resursa. A za većinu nas, naš lični razvoj dolazi tokom obavljanja poslova našeg radnog mjesta. On može doći i od naših rukovodilaca, drugih kolega, kao i drugih prilika za učenje novih stvari. Dakle, pojedinca i njegovog rukovodioca treba gledati kroz navedene alate i evidentirati kako će oni učiti u područjima za razvoj koja su identificirali.

**Faza 3.** Na kraju razgovora u vezi s ocjenjivanjem i karijerom, koji se obavlja krajem godine, pojedinac treba razgovarati sa svojim rukovodiocem o tome šta su ostvarili, a rukovodilac treba evidentirati rezultate u odnosu na odgovarajuću kompetenciju.

## 7. Godišnji razgovor/intervju

Godišnji razgovor (ako su predviđena dva razgovora, onda onaj na kraju kalendarske godine) će imati dvije funkcije. Prvo, to bi trebao biti sastavni i obavezni dio sistema ocjenjivanja, vrijeme kada bi se obavio razgovor o razvojnim aktivnostima za proteklu i za narednu godinu. I drugo, to bi bila prilika za pojedince da sa svojim neposrednim rukovodiocima porazgovaraju o tome kako bi se njihove karijere mogle razvijati.

Godišnji razgovor je prilika za neposredne rukovodioce (linijske menadžere) i zaposlene da porazgovaraju o učinku pojedinca, njegovom ličnom razvoju i razvoju karijere. Također, to je

prilika za razgovor o vrsti podrške koju neposredni rukovodilac može pružiti pojedincu. Iako je ocjenjivanje, koje obuhvata učinak i razvoj, element razgovora koji čini obavezan dio sistema ocjenjivanja, predmet razvoja karijere je stvar izbora za svakog člana osoblja ponaosob.

Razgovor ne bi trebao biti sveden na to da jedna osoba postavljanja pitanja, a druga da odgovora. Cilj bi trebao biti konverzacija u kojoj se razmjenjuju mišljenja. Dio razgovora koji je u vezi s ocjenjivanjem treba da obuhvati razmatranje onoga što je pojedinac radio i kakose ponašao. Međutim, to se može smatrati uspješnim samo ako se iskoristi i kao osnova za izradu budućih planova za razvoj i poboljšanje učinka.

**Uloga neposrednih rukovodilaca** je iznimno važna. Svaki član osoblja ima primarnu ulogu u razvoju svoje karijere, a razvijanje znanja i vještina predstavlja jednu od ključnih kompetencija. Međutim, također je izuzetno važno da neposredni rukovodioci preuzmu odgovornost kako bi osigurali da njihovo osoblje razvija svoja znanja i vještine. Budući da se ta odgovornost ogleda u okviru kompetencija/sposobnosti rukovodećih kadrova, ona treba postati dio razgovora o ocjenjivanju samih neposrednih rukovodilaca.

U širem smislu riječi, rukovodeći kadar može napraviti veliku razliku u pogledu načina na koji ljudi rade i kako se razvijaju. Osim ocjenjivanja učinka, rukovodeći kadar može podržati mnoge procese u vezi s razvojem karijere. On može pružiti mogućnosti za razvoj znanja i kompetencija, može davati savjete svom osoblju o razvoju njegove karijere, poboljšati zadovoljstvo poslom i motivaciju, pružati koučing (coaching) i smjernice svom osoblju, biti dovoljno otvoren tako da mu se zaposlenici mogu obratiti i razgovarati o raznim pitanjima te osigurati da individualni učinak zaposlenika bude u skladu s ciljevima i vrijednostima organizacije.

### **Svrha razgovora je kako slijedi:**

1. Povratne informacije – pružanje informacija pojedincima o njihovom učinku i napretku, kao i o tome šta je potrebno da bi mogli nastaviti dobro raditi u budućnosti;
2. Priznanje – isticanje onoga što se radi dobro i davanje konstruktivne kritike o tome šta bi se moglo poboljšati te razgovaranje o važnosti načina na koji se stvari obavljaju (tj. kompetencija), kao i onoga što je urađeno (tj. rezultata);
3. Razmjena mišljenja – otvorena diskusija o tome šta se dešavalo, kako ispitanik (ili ispitivač) može poboljšati svoj učinak, kakva podrška im je potrebna od strane njihovih nadređenih da bi to postigli te o njihovim aspiracijama za karijeru u budućnosti;
4. Sporazum – identificiranje područja i planova za razvoj u narednih godinu dana i postizanje razumijevanja o tome šta treba uraditi kako bi se učinak općenito poboljšao i bio održiv.

**Prikupljanje informacija** je važan dio razgovora. Korisno je prikupiti neke informacije o sljedećem:

- Ciljevima – da li su ostvareni, a ako nisu, o razlozima zbog kojih se to nije dogodilo;
- Kompetencijama – kakav je učinak pojedinaca u pogledu tehničkih i ključnih kompetencija;
- Razvoju i obuci – šta je urađeno u pogledu razvoja i obuke u toku godine i u kojim razvojnim aktivnostima bi oni voljeli da sudjeluju u toku naredne godine;
- Opcijama u vezi s karijerom – osigurati da ste dovoljno dobro informirani kako biste mogli davati savjete o budućem razvoju karijere.

Imajte na umu da biste trebali obratiti jednaku pažnju na to **kako** se ostvaruju ciljevi, kao i na ono **šta** je ostvareno.

### **Priprema za godišnji razgovor**

Obje strane se unaprijed trebaju pripremiti za godišnji razgovor ako se želi postići uspješan ishod.

Ispitivač treba uzeti u obzir:

- Kakav je bio učinak pojedinca u periodu od posljednjeg sastanka do danas;
- U kojoj mjeri su realizirani dogovoreni planovi ličnog razvoja u periodu od posljednjeg sastanka do danas;
- Povratne informacije koje treba dati na sastanku i dokaze koji će se koristiti kao argumente;
- Faktore koji su utjecali na učinak, kako one koje je pojedinac mogao kontrolirati tako i one izvan njegove kontrole;
- Teze za razgovor o mogućim aktivnostima koje bi obje strane mogle poduzeti u pogledu ličnog razvoja i poboljšanja učinka;
- Potencijalne pravce u kojima bi karijera pojedinca mogla ići;
- Moguće ciljeve u pogledu učinka i razvojne planove za budući period do naredne provjere.

Ispitanici trebaju uzeti u obzir:

- Šta su ostvarili u periodu od prethodne provjere do danas, navodeći primjere i dokaze;
- Primjere neostvarenih ciljeva, s objašnjenjima;
- Šta im se najviše sviđa u vezi s poslom i kako bi eventualno željeli da razvijaju svoju ulogu;
- Bilo koji aspekt rada koji je potrebno poboljšati i kako se to može postići;
- Dva područja u kojima bi željeli da razviju svoje znanje, vještine i kompetencije u narednih godinu dana te ideje o razvoju koji se može ostvariti;
- Koji nivo podrške i smjernica im je potreban od strane njihovog nadređenog;
- Svoje aspiracije za budućnost, kako u svojoj trenutnoj ulozi tako i u mogućim budućim ulogama;
- Ciljeve za budući period do naredne provjere.

## Kako izgleda dobar razgovor

Dobar i konstruktivan razgovor je onaj:

- U kojem najvećem dijelu ispitanici govore;
- U kojem ispitivači aktivno slušaju ono što ispitanici govore;
- U kojem ima prostora za razmišljanje i analizu;
- U kojem se razgovor ličnog razvoja;
- U kojem se analizira učinak, a ne ličnost;
- U kojem je predmet provjere cijeli period, a ne samo nedavni ili izolirani događaji;
- U kojem se odaje priznanje za dostignuća;
- U kojem se sastanak završava pozitivno, s dogovorenim planovima za lični razvoj kao i za poboljšanje i održivost učinka u budućnosti;
- U kojem sedaje se savjet o tome šta je potrebno da bi pojedinac razvio svoju karijeru, ako se savjet traži.

Loš razgovor:

- Stavlja akcent na primjere neuspjeha i propusta;
- Onaj u kojem ispitivač vodi glavnu riječ;
- Završava neslaganjem;
- Kod člana osoblja ostavlja osjećaj isključenosti ili sam proces djeluje nemotivirajuće na njega.

Osnovni preduvjet za ispitivače jeste sposobnost da postavljaju odgovarajuća pitanja, aktivno slušaju i daju konstruktivne povratne informacije.

## Postavljanje odgovarajućih pitanja

Za ispitivače je važno postavljati kako otvorena tako i istražujuća pitanja – ona koja zahtijevaju preciznije odgovore.

Otvorena pitanja nisu konkretna, već su opće prirode; ona omogućavaju ljudima da odluče kako odgovoriti i podstiču ih da slobodno izraze svoje mišljenje. Primjeri otvorenih pitanja su sljedeći:

- Kakvo je vaše mišljenje o dosadašnjim aktivnostima?
- Šta je dobro urađeno?
- Šta nije baš najbolje urađeno?
- Kako vi vidite daljnji razvoj posla?
- Kakvo je vaše mišljenje o tome?
- Recite mi, šta mislite zašto se to dogodilo?

Istražujuća pitanja traže detaljnije i konkretnije informacije o onome što se dogodilo ili zašto se nešto dogodilo. Ona bi trebala biti formulirana tako da ukazuju na to da ispitivač podržava odgovore ispitanika te da podstaknu ispitanike da daju više informacija o svojim osjećajima i stavovima, dok se također mogu koristiti za postavljanje dodatnih pitanja na osnovu dobivenih odgovora od pojedinaca i provjeru informacija. Neki od primjera tih pitanja su sljedeći:

- To je vrlo zanimljivo. Recite mi više o ...?
- U kojoj mjeri mislite da...?
- Da li sam dobro shvatio? Želite li reći da ....?

### Slušanje

Da bi bili dobri slušaoci tokom razgovora o učinku ostvarenom u prethodnom periodu, ispitivači trebaju da:

- Budu koncentrirani na sagovornika i svjesni ponašanja, govora tijela i nijansi koje dopunjuju ono što je on rekao;
- Brzo odgovaraju kada je to potrebno, ali da ne prekidaju sagovornika;
- Postavljaju relevantna pitanja da pojašne ono što je sagovornik rekao;
- Daju komentare na stvari koje je sagovornik iznio kako bi pokazali razumijevanje, ali ti komentari trebaju biti kratki i ne smiju remetiti tok izlaganja sagovornika.

### Davanje povratnih informacija

Povratne informacije treba temeljiti na činjenicama, a ne na subjektivnom mišljenju, i uvijek ih treba potkrijepiti dokazima i primjerima.

Povratne informacije trebaju imati za cilj da pomognu zaposlenicima da shvate kakav utjecaj, odnosno učinak mogu proizvesti njihovi postupci i ponašanje. Može biti potrebno poduzeti korektivne mjere tamo gdje povratne informacije ukazuju da nešto nije bilo u redu. Međutim, kad god je to moguće, povratne informacije treba pozitivno koristiti da se podrže dobre strane i identificiraju mogućnosti za poduzimanje daljnjih pozitivnih koraka. Povratne informacije će imati najbolji efekt kada su ispunjeni sljedeći uvjeti:

- Kada je pojedincima omogućen pristup već dostupnim informacijama o njihovom učinku i napretku;
- Kada se povratne informacije odnose na stvarne događaje, primijećeno ponašanje ili aktivnosti;
- Kada se događaji opisuju, a ne da se o njima iznose sudovi;
- Kada se uz povratne informacije postavljaju pitanja kojima se traži mišljenje pojedinca o tome zašto su se neke stvari dogodile;



- Kada su pojedinci ohrabreni da sami donesu svoje zaključke o onom što se dogodilo i zašto se to dogodilo;
- Kada postoji razumijevanje o tome šta nije urađeno kako treba i kada se naglasak stavlja na "ispravljanje stvari", a ne na osuđivanje ranijeg ponašanja.

### Profesionalno savjetovanje (Davanje savjeta po pitanju karijere)

U posao neposrednog rukovodioca, između ostalog, spada i davanje savjeta o mogućnostima za lični razvoj uposlenika te davanje savjeta o razvoju karijere općenito. Ta vrsta savjeta treba se davati tokom godišnjeg razgovora, koji predstavlja obavezan dio sistema ocjenjivanja. Iako dio razgovora koji se tiče razvoja karijere nije obavezan, svakog zaposlenog treba povremeno savjetovati da iskoristiti priliku da sa svojim neposrednim rukovodiocem razgovara o tome kako bi se njegova karijera mogla razvijati te da u tom razgovoru obuhvati neku od navedenih tema:

- Savjeti o raspoloživim mogućnostima za lični razvoj koje uposleniku mogu osigurati da efikasnije izvršava svoje sadašnje dužnosti;
- Savjeti o drugim radnim mjestima na nivou sadašnjeg radnog mjesta uposlenika koja bi mu omogućila da obogati svoje iskustvo, što bi mu osiguralo bolje preduvjete za unapređenje na viši nivo;
- Savjeti o uvjetima (kako kompetencijama tako i stručnim vještinama i znanjem) potrebnim za tipična radna mjesta na narednom nivou;
- Po potrebi, savjeti o razvoju karijere u određenom području rada (naprimjer, finansije i LJP);
- Po potrebi, savjeti o razvoju karijere kojima se kadrovi osposobljavaju za najviše pozicije u organizaciji.

Većina savjeta koje rukovodioci daju tokom razgovora o razvoju karijere zasniva se na njihovim vlastitim iskustvima u državnoj službi. Osim toga, ti savjeti obuhvataju različite razvojne mogućnosti i procese utvrđene u sistemima ocjenjivanja i razvoja karijere. Međutim, dodatni savjeti u kojima se, u širem smislu, opisuju uvjeti u vezi s radnim mjestima na različitim nivoima u organizaciji trebaju biti pripremljeni za uposlenike i rukovodeći kadar lako neposredni rukovodioci trebaju da budu u stanju da svojim uposlenicima daju savjete u vezi s razvojem karijere na temelju vlastitog iskustva, u nekim situacijama koje se mogu desiti bit će važno da koriste stručnija znanja koja posjeduju jedinice za LJP. Ako se razgovor o razvoju karijere vodi u jedinici za LJP, on treba da obuhvati gore navedene teme.

### I u konačnici...

Ako se godišnji razgovor dobro obavi, to može znatno poboljšati odnose, kao i učinak i razvoj kako pojedinaca tako i neposrednih rukovodilaca. Međutim, on će dodatno dobiti na vrijednosti ako se dijalog redovno nastavi i tokom cijele godine.

## 8. Plan za ubrzani razvoj

Planovi za ubrzani razvoj, odnosno planovi za veoma sposobne i ambiciozne pojedince, podrazumijevaju identificiranje, kroz ciljano zapošljavanje, kadra, uglavnom mladih ljudi, koji su u fazi procjene pokazali da imaju potencijal da zauzmu pozicije na višim nivoima u organizaciji. U zapadnoj Evropi takvi planovi predstavljaju uobičajenu praksu, kako u velikim organizacijama u privatnom sektoru tako i u državnoj službi. Ljudi koji su odabrani za ubrzani razvoj mogu dobiti mentore (vidi "mentorstvo" u daljem tekstu), a organizacija može imati menadžera za razvoj čiji posao je da zajedno s pojedincima odlučuje o njihovom razvojnom programu. Ti odabrani pojedinci će u mnogim slučajevima ići u razvojne centre (u daljem tekstu vidi "razvojni centri") i pohađati kurseve na kojima će se obučavati o tehničkim vještinama i vještinama upravljanja te će se kretati kroz pažljivo odabrani niz radnih mjesta u različitim područjima rada. Planovi se mogu razlikovati među poslodavcima.

### Program za ubrzani razvoj u državnoj službi

#### Uvod

U ovom dijelu dat je kratak pregled tipičnog programa za ubrzani razvoj u državnoj službi (na primjeru Velike Britanije). On sadrži opis Programa za ubrzani protok uposlenika u britanskoj državnoj službi, s naglaskom na njegove:

- Ciljeve;
- Opće karakteristike;
- Procedure zapošljavanja.

U ovoj fazi, namjera je predstaviti, koristeći ovaj primjer, kako bi jedan takav program mogao izgledati, tako da ADS/ADU može poduzimati dalje aktivnosti, ako bude odlučeno da se takav program napravi u BiH. Važna karakteristika svakog programa te vrste je da je on često centraliziran, odnosno da se vodi s jednog mjesta. Stoga, svaka odluka da se napravi takav program treba da sadrži i odluku o određenoj javnoj instituciji koja treba implementirati taj program.

#### Ciljevi

Ciljevi britanskog programa su: osigurati da se najbolji kandidati zapošljavaju, razvijaju i obučavaju za više pozicije u državnoj službi, a, kao dio tog općeg cilja, osigurati da najспособniji svršenici univerziteta vide privlačnu karijeru u višim pozicijama u državnoj službi. U praksi, što se ponekad doživljava kao kritika ovog programa, namjera je osigurati da na raspolaganju imamo ljude s dovoljno razvijenim intelektualnim sposobnostima koji mogu pružiti značajan doprinos izradi praktičnih politika i dati direktnu podršku ministrima. Samim tim, ovaj program je vrlo sličan rješenjima koja su uobičajena u drugim sektorima, npr. sektori finansijskih ili konsultantskih usluga gdje se ulažu veliki napor da se privuku dobri ljudi te da im se ponude prvoklasne mogućnosti za razvoj i ubrzano unapređenje na više pozicije.

Uprkos nekim dalekosežnim promjenama u britanskoj državnoj službi, gdje je pojedinim ministarstvima data mnogo veća sloboda da upravljaju svojim poslovima, Program za ubrzani razvoj uposlenika je u velikoj mjeri ostao netaknut jer se smatra da ispunjava gore navedene ciljeve. Došlo je do promjena i na tržištu rada, kao i u općim ekonomskim prilikama u Velikoj Britaniji, ali je državna služba sve vrijeme bila u stanju privući i zadržati kvalitetne ljude. Potencijalni uposlenici sve više i više smatraju veoma važnim da njihovi poslodavci trebaju biti u stanju da ponude dobre mogućnosti za razvoj i obuku.

## Opće karakteristike

Britanski program sadrži jedinstvene centralizirane procedure zapošljavanja i odabira, gdje se kasnije upravljanje kadrovima obuhvaćenim programom uglavnom ostavlja pojedinačnim ministarstvima. U BiH, međutim, preporučuje se da se – barem u početku – pojedincima obuhvaćenim programom treba centralno upravljati u pogledu razvoja njihove karijere. Pojedinačne institucije vjerovatno neće biti u stanju pružiti dovoljno stručnog znanja u vezi s programom kako bi se osigurala njegovu učinkovitost. Važna karakteristika programa u Velikoj Britaniji je centralna obuka, odnosno obuka organizirana s jednog mjesta, posebno za nove uposlenike. Ovo bi zasigurno trebala biti karakteristika svakog programa u BiH, s posebnom obukom koju osigurava ADS/ADU.

Iako su u Velikoj Britaniji pojedinačna ministarstava (i sami državni službenici) odgovorni za kasniji razvoj karijere, postoji relativno standardan obrazac za nivo ulaska i napredovanja kroz razrede državne službe na višim nivoima. Grafikon u prilogu ovog programa pokazuje tri uobičajena ulaza za ubrzani protok uposlenika. Daleko najčešći ulaz je najniži, na nivou rukovodećeg službenika, koji je obično za mlade svršeničke univerziteta i ljude u ranim dvadesetim godinama. Za one koji su u srednjim dvadesetim godinama ili koji su možda završili postdiplomske studije, moguće je ući na ulaz za više rukovodeće pozicije. Postoje odredbe za iskusnije, starije osobe da mogu ući direktno u viši razred 7, ali se ovaj ulaz rijetko koristi.

Grafikon također pokazuje put za uobičajeno napredovanje za kadrove obuhvaćene programom za ubrzani razvoj. Uobičajena je praksa da se razred rukovodećih službenika na višem nivou izostavlja, kao i viši razredi 6 i 4, a obično se ubrzano napreduje do 7. razreda. Više pozicije se sve češće popunjavaju putem konkursa, tako da nema garancije da će bilo koji pojedinac napredovati onako kako je opisano. Suština ovog programa i nije da garantira unapređenje, već da pruži posebne mogućnosti za razvoj i obuku, tako da pojedinci imaju dobru startnu poziciju da dobiju unapređenje u konkurenciji s drugima. Stoga je uobičajeno da pojedinci obuhvaćeni programom za ubrzani protok uposlenika u prvih nekoliko godina karijere dobivaju izazovne ili važne pozicije (npr. u uredu ministra), što im omogućava da razviju svoje vještine i znanje. Oni, također, imaju prednost zahvaljujući obuci na naprednijem nivou.

Općenito, ne postoje posebni sistemi plaća za pojedince obuhvaćene programom za ubrzani protok. Iznosi plaća su zasnovani na razredu radnog mjesta za koje se obavljaju poslovi, bez obzira na pojedinca koji se nalazi na tom radnom mjestu. No, u pogledu plaća, tu naravno postoji značajan poticaj u smislu veće vjerovatnoće unapređenja na pozicije na višim nivoima, kao i ubrzanog unapređenja na nižim nivoima.

### Procedure zapošljavanja

Procedure zapošljavanja za pojedince obuhvaćene programom za ubrzani protok su centralizirane, kako u pogledu promocije programa za potencijalne uposlenike tako i u pogledu procjene i odabira. Slično kao i kod drugih velikih poslodavaca, intenzivno se pristupa promociji programa kroz oglašavanje u štampi, reklamni materijal, prisustvo na internetu te posjetama univerzitetskim i drugim sajmovima u vezi s poslovnom karijerom.

Proces procjene i odabira uključuje niz odvojenih faza:

- Prva prijava;
- Kvalifikacioni test;
- Centar za procjenu;
- Završni razgovor.

Obrazac za prvu prijavu se sastoji od uobičajenih ličnih podataka, uključujući obrazovne kvalifikacije i bilo koje radno iskustvo. Uz to dolazi rubrika u kojoj kandidati trebaju da opišu situaciju u kojoj su morali da pokrenu vlastitu inicijativu ili koriste vještine komunikacije i sposobnosti rješavanja problema. Ovaj obrazac se analizira kako bi se osiguralo da kandidat ispunjava osnovne uvjete za konkurs. Glavni uvjet za prijavu na konkurs je da kandidat ima ili će uskoro steći visoku stručnu spremu.

Kandidati koji zadovoljavaju uvjete potom pristupaju kvalifikacionom testu koji se sastoji od niza vježbi uključujući:

- numeričku analizu;
- logičko rasuđivanje;
- vještine govora.

Ovaj test nema apsolutnu prolaznu ocjenu, koristi se za "prosijavanje" kandidata kako bi ih poredao prema znanju i sposobnostima za napredovanje u sljedeću fazu natjecanja. Broj kandidata koji uspiju napredovati do nivoa centra za procjenu ovisi o broju upražnjenih radnih mjesta u svakoj godini.

Centar za procjenu podrazumijeva intenzivan niz testova, vježbi i razgovora koji se odvijaju u periodu od dva dana. Kandidati se dijele u grupe od pet članova, a svaku grupu posmatra i ocjenjuje komisija od tri procjenjivača. Komisiju procjenjivača čine:

- Bivši visoki državni službenik;
- Sadašnji državni službenik sa, u pravilu, sedam do deset godina iskustva u pogledu programa za ubrzani protok uposlenika;
- Psiholog.

Pojedinačni testovi su osmišljeni tako da simuliraju vrstu posla koju će obavljati pojedinac koji je obuhvaćen programom za ubrzani protok uposlenika te obuhvataju:

- Vježbu predsjedavanja i prisustva na sastanku gdje se odlučuje o određenom pitanju (sastanak obuhvata grupu kandidata koji se procjenjuju);
- Vježbu tumačenja statističkih podataka;
- Simulaciju konkretne situacije na radnom mjestu čije rješavanje zahtijeva niz odluka o pitanjima iz domena upravljanja;
- Pripremu podneska ministru koji se tiče nekog pitanja u vezi s praktičnom politikom;
- Odvojene razgovore u trajanju od 40 minuta s tri procjenjivača.

Kandidati koji uspješno prođu centar za procjenu idu dalje na završni razgovor u trajanju od nekih 40 minuta koji ima za cilj potvrditi nalaze centra za procjenu.

Standardi ovog natjecanja su namjerno postavljeni vrlo visoko kako bi se osiguralo da samo najsposobniji kandidati ostvare uspjeh. Tokom jedne godine u Velikoj Britaniji oko 10.000 ljudi se prijavi za ovaj program, oko 750 prođe kvalifikacioni test i napreduje do centra za procjenu, a od njih na kraju bude uspješno 150 kandidata. Postojeći državni službenici se mogu prijaviti za program na uobičajeni način kroz polaganje kvalifikacionog testa. Svake godine mali broj državnih službenika (od kojih možda 10 na kraju bude uspješno) bude posebno preporučeno od strane njihovih ministarstava i oni idu direktno u centar za procjenu.

## Zaključak

Program za ubrzani protok uposlenika u Velikoj Britaniji je više od pedeset godina vrlo učinkovit u osiguravanju kontinuiranog broja veoma sposobnih pojedinaca za visoke pozicije u državnoj službi. Program i dalje privlači neke od najboljih svršenika univerziteta u Velikoj Britaniji, a popratna istraživanja su pokazala da se u procesu zapošljavanja očigledno identificiraju ljudi koji će biti učinkoviti u svojoj karijeri. Takav program bi mogao biti djelotvoran i u BiH. On predstavlja jednu od niza mjera koje bi mogle biti uvedene u cilju poboljšanja učinkovitosti državne službe u zemlji, posebno na višim rukovodnim nivoima i u pogledu savjeta koje kadrovi s tih nivoa daju ministrima.

## Šematski prikaz Programa za ubrzani razvoj u Velikoj Britaniji

| Ubrzani ulazak | Razredi u državnoj službi           | Ubrzano napredovanje |
|----------------|-------------------------------------|----------------------|
|                | Viši razred u državnoj službi 1     | ←                    |
|                | Viši razred u državnoj službi 2     | ←→                   |
|                | Viši razred u državnoj službi 3     | ←→                   |
|                | Viši razred u državnoj službi 4     |                      |
|                | Viši razred u državnoj službi 5     | ←→                   |
|                | Viši razred u državnoj službi 6     |                      |
| →              | Viši razred u državnoj službi 7     | ←→                   |
|                | Rukovodeći službenik na višem nivou |                      |
| →              | Viši rukovodeći službenik           | ←→                   |
| →              | Rukovodeći službenik                | →                    |
|                | Administrativni referent            |                      |
|                | Administrativni asistent            |                      |

## 9. Razvoj rukovodećeg kadra

Kvalitet rukovodećeg kadra je ključno pitanje u državnim službama zemalja EU. Shodno tome, na to odmah treba obratiti pažnju ako vlasti namjeravaju poduzimati aktivnosti u cilju poboljšanja efikasnosti i učinkovitosti u vremenu ozbiljnih finansijskih ograničenja.

Smatramo da postoje nesumnjivo talentirani i dobro motivirani državni službenici u organima uprave u BiH, ali i oni bi zasigurno uputili kritike po pitanju sposobnosti rukovodećeg kadra. Shvatamo da su nadređeni uglavnom imenovani na osnovu svojih tehničkih vještina i znanja i da imaju prilično formalan odnos sa svojim osobljem. Upravljanje ljudima može se smatrati i pitanjem kojim se trebaju baviti menadžeri LJP.

## 10. Program o rukovođenju za rukovodeći kadar na najvišem nivou

Za nekoga ko se nalazi na nekoj imenovanoj funkciji potpuno je razumljivo da postavi pitanje zašto bi trebao da prisustvuje nekoj obuci. Jedan od odgovora na to je da zbog činjenice da obavlja funkciju u vlasti on može dati primjer rukovođenja (liderstva) tako što će biti spreman pokazati da je zainteresiran za sopstveni razvoj. Takva osoba može reći da je njen posao da daje savjete o praktičnim politikama, a ne da upravlja ljudima, na što odgovor može biti da praktične politike ovise umnogome od drugih ljudi, odnosno od toga kako će ih ti ljudi implementirati. Razgovor o toj temi bi se mogao nastaviti do u nedogled, a ishod bi mogao biti produktivan ili neproduktivan. Međutim, glavna stvar za pridobivanje podrške za kraći program o rukovođenju je da on mora biti besprijekorno osmišljen tako da djeluje moćno i dinamično te da rukovodeći kadar na najvišem nivou u tome mora vidjeti nešto što je veoma bitno i privlačno za njega.

U opisu zadatka ovog projekta nije da osmisli takav program, ali smatramo da on treba da bude kratak i da ne bi trebao trajati više od sedmicu dana (iako bi se mogle organizirati popratne aktivnosti) te da bi za takav program trebalo angažirati vodeće stručnjake koji se bave temama kao što su:

- Utjecaj demografskih promjena, produženje očekivanog životnog vijeka, itd;
- Utjecaj globalizacije trgovine, komunikacija, kretanja ljudi;
- Glavna socijalna pitanja s kojima se trenutno suočavaju građani i kreatori politika;
- Implikacije politike za ulazak u EU ili reformu javne uprave;
- Uloga vlasti i građana.

Drugim riječima, ono što će privući rukovodeće kadrove treba biti mogućnost da tokom jednog ovakvog programa razgovaraju o glavnim strateškim pitanjima s drugim ljudima koji zauzimaju bitne položaje. Još privlačnije bi bilo da, kao završnica programa, bude organizirana prezentacija za nekog visokog zvaničnika u upravi.

Program o rukovođenju je detaljnije razrađen u poglavlju o obuci državnih službenika.

## 11. Nivoi rukovodećih kadrova

Kao što je značajno za rukovodeći kadar na najvišem nivou, isto tako je jako bitno i za rukovodeće kadrove na nižim nivoima da razvijaju svoje vještine upravljanja. Kritike OECD-a su usmjerene uglavnom na ovaj nivo u mnogim zemljama. Jedan dio razvojnih aktivnosti može se provoditi koristeći neke od tehnika navedenih u daljem tekstu, npr. koučing i mentorstvo, jednostavno zato što neke vještine upravljanja, kao što su interpersonalne vještine, nije lahko podučavati u učionici. Ipak, za uspjeh bilo kakve promjene u kulturi upravljanja, za uspjeh novih okvira kompetencija te za uspješan razvoj znanja, vještina i sposobnosti u cijeloj državnoj službi, od vitalnog značaja će biti da rukovodeći kadrovi prođu obuku o revidiranom sistemu ocjenjivanja. Tu obuku za pojedince i institucije bi trebali držati osposobljeni predavači koji uglavnom dolaze iz jedinica za LJP i koji su prošli programe obuke za predavače organizirane od strane centralnih jedinica za LJP na svim nivoima uprave u BiH.

Međutim, osim toga postoje i mnoge druge vještine upravljanja koje bi se mogle uključiti u godišnji program obuke. Mi uzimamo kao općepoznatu činjenicu da će državnoj službi u BiH biti potreban rukovodeći kadar koji je upoznat s programom reforme javne uprave i koji je u stanju stvoriti takvo okruženje u kojem će vještine i talenti zaposlenika biti iskorišteni na najbolji način kako bi se osigurao bolji kvalitet pruženih usluga. To se može raditi na modularnoj osnovi, npr. u reformi javnog sektora, u aktivnostima u vezi s rukovođenjem (liderstvo) i teambuilding (stvaranje tima te jačanje međuljudskih odnosa i unapređenje timskog rada), upravljanje projektima i sl., ili na osnovu aktivnosti koje su urađene u okviru EUHRM projekta, a koje se odnose na obuku o razvoju rukovodećeg kadra.

## 12. Nivoi nerukovodećih kadrova

U modernoj kulturi upravljanja važan je razvoj svih zaposlenih, kao što je važno i priznati da nerukovodeći kadrovi daju značajan doprinos javnoj službi jer to su ljudi koji pružaju usluge građanima i drugima. Kada govorimo o tim kadrovima, u većini slučajeva njihov razvoj se ogleda kroz sistem ocjenjivanja opisan u prethodnom tekstu, u godišnjim razvojnim planovima. Međutim, u velikim organizacijama u državnim službama zapadne Evrope nije neuobičajeno da postoje posebni razvojni programi za ljude na ovim nivoima koji imaju potencijal da napreduju i da nakon izvjesnog vremena preuzmu rukovodeće pozicije na višim nivoima. Ti programi su jednim dijelom slični gore opisanim planovima za ubrzani razvoj. U jednom tipičnom programu te vrste identificira se manji broj zaposlenih u instituciji, na prijedlog njihovih neposrednih rukovodilaca, na temelju samoprocjene, a po mogućnosti i kroz razvojni centar. Oni u tom razvojnom programu uglavnom provedu dvije ili tri godine, a njihova obuka i razvoj odvija se na sličan način kao i kod planova za ubrzani razvoj.



### 13. Koučing (*coaching*), savjetovanje i mentorstvo

Glavni cilj ovih aktivnosti je poboljšanje vještina i radnog učinka pojedinca, obično za njegovo postojeće radno mjesto. U ove aktivnosti obično spadaju sesije jedan-na-jedan i povjerljivi razgovor između rukovodioca i neke druge osobe koji se tiče razvoja tog rukovodioca. Neposredni rukovodilac često ima ključnu ulogu u davanju konstruktivnih povratnih informacija svom osoblju, odnosno u pružanju koučinga svom osoblju. To je nesumnjivo važan način na koji se pojedincu može pomoći da se poboljša. Mlad rukovodilac će naučiti više od starijih kolega nego iz drugih izvora ili na formalnim kursevima za obuku.

Iako se termini koučing, savjetovanje i mentorstvo često koriste kao sinonimi, postoje razlike među njima. **Koučing** u velikoj mjeri pružaju neposredni rukovodioci kroz davanje povratnih informacija, a neke organizacije imaju za cilj da dostignu nivo gdje će svi rukovodioci imati ulogu kouča. U međuvremenu, dok se to ne ostvari, usluge koučinga može pružati centralna jedinica za LJP, kao što je Agencija za državnu službu (ADS), ili ta centralna služba može organizirati obuke za potencijalne kouče. Jedna značajna prednost centralne službe, kao što je ADS, jeste da ona može imati pristup različitim alatima za procjenu koji nisu na raspolaganju rukovodiocima i za čije korištenje ti rukovodioci neće biti obučavani.

Ono po čemu se koučing razlikuje od **savjetovanja** jeste njegova orijentiranost na vještine. Za razliku od toga, na savjetovanje se ponekad gleda kao na aktivnost čiji je cilj pomoći ljudima koji imaju problema s motivacijom ili samopouzdanjem. Mi ovdje pravimo razliku između savjetovanja i profesionalnog savjetovanja (pružanja savjeta po pitanju karijere), o čemu će biti riječi u daljem tekstu.

**Mentorstvo** je malo manje fokusirano na razvijanje vještina nego koučing. Mentori su često rukovodioci na višim nivoima koji imaju dugotrajniji odnos sa zaposlenicima na nižim nivoima koji imaju potencijal. Oni su dobri slušatelji, razgovaraju o problemima sa zaposlenicima na nižim nivoima i pomažu im u njihovom razvoju. Ova vrsta pomoći se često neformalno dogovara ili se za to zadužuju državni službenici na višim nivoima.

### 14. Identificiranje razvojnih potreba

Kao što je ranije opisano pod brojem 6, ocjenjivanje je glavno sredstvo za identifikaciju razvojnih potreba. Postoje, međutim, još tri glavne tehnike koje se po potrebi mogu koristiti u tu svrhu: samoprocjena, razvojni centri i povratne informacije "od 360 stepeni" (informacije koje se dobivaju sa svih strana: od menadžera, saradnika, podređenih – prim. prev.). Sve te tehnike se koriste za identifikaciju razvojnih potreba, iako razvojni centri i povratne informacije od 360 stepeni mogu biti skupi za korištenje i zato uglavnom ciljaju na ljude koji su na relativno visokim nivoima, što posebno vrijedi za povratne informacije od 360 stepeni ili na zaposlenike s potencijalom za dalje napredovanje (što posebno vrijedi za razvojne centre) ili mogu biti na raspolaganju za bilo koga ko želi vidjeti šta se može korisno naučiti. Međutim, po mogućnosti tu treba da postoji neki sistem podrške u svrhu pružanja pomoći u tumačenju i pratećim aktivnostima (tehnike samoprocjene).

## 15. Alati za samoprocjenu

**Alati za samoprocjenu** su nesumnjivo najjeftinija od ovih tehnika u pogledu njihovog uvođenja. Termin alati za samoprocjenu obuhvata širok dijapazon. Doslovno, to se odnosi na bilo koji alat koji omogućava samoispitivanje sposobnosti, sklonosti ili vještina. Općenito govoreći, alati za samoprocjenu imaju oblik strukturiranog upitnika koji ljudi sami popunjavaju i boduju. U tim upitnicima ne postoje ispravni ili pogrešni odgovori; oni nisu namijenjeni za formalnu procjenu bilo koga. Njihovo korištenje je u potpunosti dobrovoljno, a rezultati su namijenjeni samo za ličnu upotrebu. Svaki upitnik se može koristiti zasebno kako bi se ispitao određeni aspekt stilova upravljanja i rukovođenja. Isto tako, rezultati se mogu kombinirati ili odnositi na ključne kompetencije za rukovođeće kadrove, uključujući i dodatnu kompetenciju za određivanje strateškog pravca.

## 16. Razvojni centar

**Razvojni centar** je sofisticirani proces procjene, s ciljem pružanja strukturiranih povratnih informacija učesnicima o njihovim prednostima i razvojnim potrebama. On je osmišljen tako da minimizira svaki oblik potencijalne pristranosti, koliko god je to moguće, te da osigura da svaki učesnik ima jednaku priliku da pokaže sposobnosti kroz niz standardiziranih situacija. Razvojni centri postaju sve popularniji u zapadnoj Evropi kao sredstvo za identifikaciju talenata i utvrđivanje potreba za obukom, ali i razvojnih potreba. Oni se uglavnom koriste za procjenu ljudi s poznatim potencijalom ili se mogu koristiti za određivanje potencijala i pružanje pomoći prilikom odabira kandidata za unapređenje. U svakom slučaju, oni su precizan alat za identificiranje razvojnih potreba. Iako su razvojni centri izvan radnog mjesta, oni sadrže vježbe koje se odnose na posao i rad u grupi.

## 17. Povratne informacije od 360 stepeni

**Povratne informacije od 360 stepeni** predstavljaju proces u kojem se povratne informacije o radu i razvoju pojedinaca traže iz više izvora, što obično uključuje i njihove podređene te kolege na istom nivou, kao i njihove rukovodioce. Takav proces bi trebao dati precizniju sliku o pojedincu u usporedbi s provjerom od strane jedne osobe.

## 18. Uloge i odgovornosti

Ključni akteri u ličnom razvoju i razvoju karijere su: državni službenici, neposredni rukovodioci, jedinice za LJP u institucijama te centralne jedinice za LJP. Neke od odgovornosti su već jasne ali druge se mogu pojaviti u toku procesa ličnog razvoja i razvoja karijere. Na kraju ovog dijela dat je spisak većine tih odgovornosti u tabelarnom obliku.

Ulogu **pojedinaца** ne treba potcijeniti. Razvoj ljudi nije samo odgovornost rukovodećeg kadra. Svaki zaposlenik treba iskoristiti priliku da poboljša svoj učinak kroz kontinuirano učenje i razvoj. Zaposlenici mogu postati stručnjaci za određene oblasti za koje imaju najveću sposobnost i interes. Revidirani sistem ocjenjivanja će pružiti mogućnost zaposlenicima da uče, traže povratne informacije te da razvijaju znanja, vještine i sposobnosti koje im mogu omogućiti da razviju svoju karijeru. Samoprocjena također može biti koristan alat za njih da razmotre kojim razvojnim potrebama bi mogli posvetiti pažnju.

**Neposredni rukovodioci** imaju ključnu ulogu u razvoju svog osoblja kao i njih samih. Njihova odgovornost je da osoblju pruže priliku i motivaciju da razvije vještine i osposobi se da poboljša učinak te da zadovolji dugoročnije potrebe državne službe. Može se ukazati potreba i za novim vještinama ako žele pomoći u razvoju svog osoblja u skladu sa sistemom ocjenjivanja. Jedan od njihovih zadataka je pomoći pojedinim članovima osoblja da identificiraju područja za razvoj i aktivnosti koje trebaju poduzeti da ostvare svoje ciljeve. Stoga neposredni rukovodioci moraju proći obuku o novom pristupu ocjenjivanju i biti spremni u okviru godišnjeg razgovora da daju profesionalne savjete na temelju vlastitog znanja o organizaciji i, ako je potrebno, uz pomoć jedinice za LJP unutar njihove institucije.

Njihova obuka je također veoma bitna. Iako u najskorijem roku trebaju proći obuku za sistem ocjenjivanja, treba ih podstaći i odati im priznanje za razvijanje vlastitog znanja, vještina i sposobnosti, posebno u oblasti upravljanja ljudima. Njihov zadatak je da razviju i efikasno iskoriste talent koji imaju.

**Jedinice za LJP** u institucijama trebaju da preuzmu odgovornost za obučavanje rukovodećeg kadra prema revidiranom sistemu ocjenjivanja u svojim organizacijama. One također trebaju biti spremne da daju savjete neposrednim rukovodiocima o vrsti informacija koje bi trebali biti sposobni da prenesu u godišnjim razgovorima sa svojim osobljem. Za jedinicama za LJP se može ukazati i potreba da povezuju informacije o radnim mjestima na različitim nivoima kako bi neposredni rukovodioci mogli biti dobro obaviješteni prilikom davanja savjeta svom osoblju o opcijama u vezi s karijerom. Zbog dobrog poznavanja rada državne službe, kao i kontakata koje ima u svim strukturama državne službe, bilo bi prikladno da u nekim slučajevima, npr. u slučaju pojedinaca koji ostvaruju izvanredne rezultate ili starijih ljudi, jedinica za LJP bude spremna pružiti profesionalne savjete tim osobama.

Ako državna služba odluči da uvede plan za ubrzan razvoj ili plan razvoja rukovodećeg kadra, jedinica za LJP će imati ključnu ulogu u vođenju tih aktivnosti unutar svojih organizacija.

**Centralne jedinice za LJP** su drugi ključni akter u ovom kontekstu. One trebaju nadgledati i pratiti rad sistema za LJP, kao i obuke predavača u tim sistemima. One također trebaju osigurati godišnji program za nivo rukovodećih kadrova, kao što je navedeno ranije pod brojem 11. U svakom procesu odabira koji uključuje kompetencije, centralna jedinica za LJP treba vršiti procjenu jer posjeduje stručno znanje za to. Isto važi i za vođenje razvojnih centara u kojima je obučeno dosta njihovog osoblja, kao i za davanje povratnih informacija o rezultatima. Ako se donese odluka da se uvede plan za ubrzani razvoj ili plan razvoja rukovodećeg kadra, centralna jedinica za LJP je opremljena za vođenje procesa odabira preko centra za procjenu ili razvojnog centra.

U nekim posebnim slučajevima, npr. u slučaju ljudi koji imaju veliki potencijal, centralna jedinica za LJP bi također imala mogućnosti da pruži koučing ili profesionalne savjete.

### Odgovornosti prikazane u tabelarnom obliku

| AKTERI             | ODGOVORNOSTI  |
|--------------------|---|
| <b>Pojedinac</b>   | Odgovoran da iskoristi priliku za poboljšanje učinka kroz kontinuirano učenje i razvoj: <ul style="list-style-type: none"><li>• Svake godine, za vrijeme godišnjeg razgovora u vezi s ocjenjivanjem, on ili ona identificira dva područja za razvoj i aktivnosti koje treba poduzeti u cilju ostvarenja tog razvoja.</li><li>• To podrazumijeva individualni razvojni plan koji treba biti završen najkasnije do 1. maja.</li></ul>   |
| <b>Inicijativa</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Pojedinac može koristiti objavljene smjernice o razvoju karijere kako bi se upoznao s razvojnim alatima koji su mu na raspolaganju te obavio razgovore s neposrednim rukovodiocem o svom učinku i mogućnostima za razvoj karijere.</li><li>• Oni također mogu iskoristiti informacije iz jedinice za LJP o mogućnostima za razvoj karijere u njihovoj instituciji a iz centralne jedinice za LJP mogu iskoristiti informacije o instrumentima samoprocjene kao i ostale informacije o ličnom razvoju i razvoju karijere.</li></ul> <p><b><u>Ishod:</u></b><br/>Godišnji plan ličnog razvoja</p> |

| AKTERI  | ODGOVORNOSTI  |
|---|---|
| <p><b>Rukovodeća struktura unutar institucije</b></p> <p><b>Informacije</b></p> | <p>Odgovorna za stvaranje dobrog radnog okruženja unutar organizacije i, između ostalog, za osiguranje podrške kulturi učenja, odnosno upravljanju znanjem i kompetencijama.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Svi rukovodeći kadrovi trebaju da podstiču i podržavaju razvoj svog osoblja, što uključuje i razgovor o ličnom razvoju i razvoju karijere tokom razgovora u vezi s ocjenjivanjem sa svakim zaposlenikom.</li> <li>• Obaviti razgovor sa zaposlenima o njihovom učinku, uključujući sve ono što je dobro urađeno i koja bi mogla biti područja za njihov razvoj u budućnosti.</li> <li>• Aktivno sudjelovati u razvoju zaposlenih tako što će im pomoći da naprave svoj plan razvoja, odobriti ga i pratiti njegovu realizaciju.</li> <li>• Upućivati zaposlenike u jedinicu za LJP, odnosno centralnu jedinicu za LJP za dodatne procjene, tj. informacije u vezi s realizacijom individualnog razvojnog plana.</li> <li>• Dati primjer tako što će razvijati vlastita znanja, vještina i sposobnosti.</li> </ul> <p><b>Ishod:</b><br/>Izveštaj o ocjenjivanju i odobravanje godišnjeg plana za lični razvoj.</p> |
| <p><b>Jedinice za LJP</b></p> <p><b>Procedure</b></p>                           | <p>Odgovorne za izradu mape puta za razvoj karijere unutar institucije i uspostavu odgovarajućih procedura za kretanje u karijeri i profesiji unutar institucije.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iskazati spremnost da na zahtjev rukovodećeg kadra i zaposlenih osiguraju informacije o mogućnostima za razvoj karijere unutar institucije.</li> <li>• Davati savjete i uputstva rukovodećem kadru o tome kako provesti godišnje razgovore i na koji način treba uvesti planove za lični razvoj.</li> <li>• Na osnovu izvještaja o ocjenjivanju, pojedinačnih razvojnih planova i drugih izvora, pripremiti poseban program za stručni razvoj.</li> </ul>  |

| AKTERI   | ODGOVORNOSTI   |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osigurati relevantna odobrenja za program od strane rukovodećeg kadra institucije, kao i sredstva za njegovu realizaciju.</li> <li>• Pružati podršku u realizaciji pojedinačnih planova ličnog razvoja kroz planiranje i davanje informacija o obukama, premještajima, međunarodnim aktivnostima, projektima i slično.</li> <li>• Gdje je to potrebno, dodijeliti mentora novozaposlenim, odnosno zaposlenima kojima treba mentor dok ne steknu određene funkcionalne kompetencije, tj. dok se ne osposobe za određene funkcije.</li> <li>• Dati uputstva o razvoju programa o mentorstvu ako je to potrebno.</li> <li>• Po potrebi, tražiti dodatne informacije i upute iz centralne jedinice za LJP o svim bitnim pitanjima za vođenje postupka razvoja.</li> </ul> <p><b>Ishod:</b><br/>Mapa puta za razvoj karijere, posebni programi (posebno izrađeni i prilagođeni programi) stručnog razvoja na osnovu individualnog razvojnog plana.</p> |
| <p><b>Centralna jedinica za LJP</b></p> <p><b>Praktična politika (pristup, sistem)</b></p> | <p>Odgovorna za definiranje i osmišljavanje sistemskog pristupa planiranju stručnog razvoja i razvoja karijere državnih službenika, kao i za osiguranje podrške za dodatne procjene potencijala zaposlenika.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Davati prijedloge o tome kako bi sistem za razvoj karijere trebao izgledati u državnoj upravi s aspekta potreba i mogućnosti državne uprave.</li> <li>• Informirati organe vlasti o planovima aktivnosti (namjerama) u ovoj oblasti.</li> <li>• Graditi mrežu kontakt osoba na najvišem nivou (sekretari ministarstava, direktori organizacija i službi).</li> <li>• Pripremati i organizirati obuke i druge vrste pomoći (davanje savjeta i uputstava, pružanje koučinga) za rukovodeće kadrove i jedinice za LJP u oblasti planiranja i razvoja državnih službenika.</li> </ul>  |

| AKTERI | ODGOVORNOSTI  |
|--------|---|
|        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratiti rezultate razvoja zaposlenika kroz postupak ocjene učinka, motivaciju, zadovoljstvo poslom i slično.</li> <li>• Savjetovati jedinice za LJP o mogućnostima za razvoj karijere (kretanje) unutar organa uprave.</li> <li>• Pripremati i organizirati obuke za razvoj ključnih kompetencija za rukovodeće kadrove i jedinice za LJP, kao i zaposlenike.</li> <li>• Praviti programe obuke za rukovodeće kadrove na različitim nivoima.</li> <li>• Podsticati stvaranje mreže rukovodećeg kadra koji je završio određene obuke.</li> <li>• Pripremati i kreirati nove alate za procjenu i stavljati ih na raspolaganje državnim službenicima (<i>online</i>).</li> <li>• Voditi razvojni centar za osobe sa poznatim potencijalom, uz odobrenje i osiguranje resursa od strane institucija, sa ciljem da se izvrši detaljna procjena kompetencija kako bi se identificirale razvojne potrebe državnih službenika koji imaju potencijal da napreduju do pozicija na višim nivoima.</li> </ul> <p><b>Ishod:</b><br/> Prijedlog pristupa za razvoj državnih službenika (razvoj karijere i stručni razvoj); Izvještaj o razvojnom centru; prijedlozi za program stručnog razvoja; program razvoja rukovodećih kadrova, priručnik za izradu posebnog programa stručnog razvoja, smjernice za mentorstvo.</p> |

## 19. Zaključak

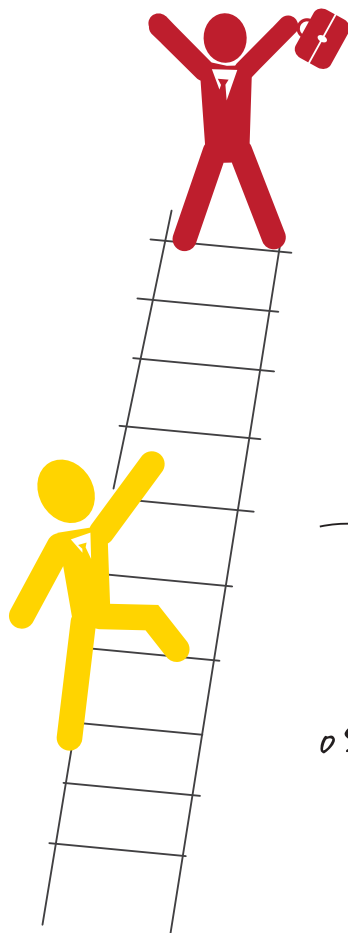
U ovom radu ukratko su prezentirane neke ideje koje mogu biti korisne u budućem razvoju ULJP i RLJP unutar institucija svih nivoa uprave u BiH. U osnovi, glavna namjera je pomoći državnoj službi da iznađe sredstva i načine da odgovori na izazove s kojima se suočava u vremenu ozbiljnih finansijskih ograničenja. Prvi korak je razvoj i praktična primjena godišnjeg razgovora kako je opisano iznad, zajedno s obukom rukovodilaca u institucijama. Poboljšanja u efikasnosti i učinkovitosti će proizaći iz mjera reforme javne uprave, ali te mjere će imati više šanse za uspjeh ako budu usklađene sa savremenom kulturom upravljanja koja podržava nove pristupe razvoju LJP.



PETER MIKLIČ  
SAMO GODEC  
MIHA DERGANČ

osposobljavanje i usavršavanje

Stručno



usavršavanje



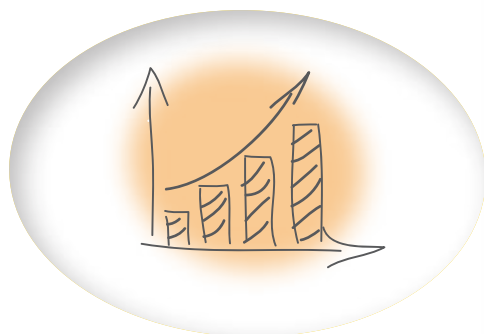
osposobljavanje



stručno  
osposobljavanje



PETER MIKLIČ  
SAMO GODEC  
MIHA DERGANČ



**Peter Miklič** je na projektu "Modernizacija sistema upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj službi" bio ključni ekspert za izgradnju kapaciteta i obuke. Već petnaestak godina se bavi reformskim procesima u javnoj upravi, izgradnjom službeničkog sistema, uspostavljanjem savremenih sistema upravljanja ljudskim potencijalima i stručnim osposobljavanjem i usavršavanjem u javnoj upravi kako u Sloveniji, tako i u drugim zemljama regiona, Bosni i Hercegovini, Crnoj Gori i Srbiji.

**Samo Godec** bio je vođa (team leader) projekta "Modernizacija sistema upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj službi". Već dvije decenije bavi se zakonodavstvom i implementacijom reformi državne uprave i državne službe u svim zemljama regiona, a kao stručnjak radio je i na različitim SIGMA projektima.

**Miha Derganc** je stručnjak za upravljanje ljudskim potencijalima s 25-godišnjim iskustvom, specijaliziran za područje upravljanja projektima i prijenosa znanja. Na projektu "Modernizacija sistema upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj službi" bio je zadužen za pripremu i izvođenje "Obuke predavača". U posljednjih deset godina se uvelikoj mjeri posvetio obučavanju i razvoju ljudskih potencijala kako u javnoj upravi tako i u privatnom sektoru u Sloveniji i u drugim zemljama regiona uključujući Hrvatsku, Bosnu i Hercegovinu, Makedoniju, Srbiju i Crnu Goru.

## Stručno osposobljavanje i usavršavanje državnih službenika

### UVOD

Integracija u Evropsku uniju, pozicioniranje u “Evropskom administrativnom prostoru”, prilagođavanje promjenama u okruženju, orijentacija ka građanima – samo su neki od zahtjeva koji se konstantno stavljaju pred državnu službu Bosne i Hercegovine. Među nabrojanim zahtjevima i zbog nastale političke klime u BiH sve je bitniji izazov prilagođavanje promjenama koje izazivaju konstantne promjene u propisima i, posljedično, njihovo izvršavanje, odnosno implementacija. Državna služba na svim nivoima – različito – ne radi u stabilnom okruženju, stoga državni službenici trebaju uložiti velike napore u pravcu prilagođavanja tim promjenama kako bi mogli vršiti svoju osnovnu djelatnost, a to je pružanje usluga građanima. Jasno je da je takav zahtjev u ovako nestabilnom sistemu teško ispuniti.

Uspješno provođenje reforme državne uprave trebalo bi prije svega da se odnosi na unapređenje efikasnosti i efektivnosti njenog rada. Ključni instrument realizacije ovako globalno postavljenog zahtjeva je kreiranje sistema permanentnog stručnog osposobljavanja i usavršavanja koji će obezbijediti kontinuirano unapređenje profesionalnih vještina i stručnih znanja državnih službenika. Samo tako bi oni bili u mogućnosti da održe korak sa sve većom količinom znanja koje zahtijevaju poslovi, uključujući primjenu novih tehnologija i metoda rada, da razviju standard u pružanju usluga građanima. Razvoj zaposlenih ima veliku ulogu u stvaranju novih vrijednosti i provođenju potrebnih promjena organizacije a obuka državnih službenika postaje sve značajnija u svim članicama Evropske unije kao i u evropskim institucijama.

Agencije za državnu službu, odnosno državnu upravu, odgovorne su, između ostalog, za obuku i razvoj državne službe. S tim u vezi, pomenute institucije na svim nivoima uprave u BiH trebale bi da definiraju potrebe za stručnim usavršavanjem, kreiraju programe ili module obuke kao odgovor na ustanovljene potrebe, organiziraju i realiziraju proces provođenja pojedinih programa obuke i staraju se o praćenju kvaliteta realiziranih programa obuke. Priprema i realizacija godišnjih programa obuke za državnu službu jedan je od osnovnih uvjeta za kvalitetno pružanje permanentnog stručnog osposobljavanja i usavršavanja državnih službenika na svim nivoima uprave u BiH.

## 1. Sistem stručnog osposobljavanja i usavršavanja

### 1.1 Zašto je potrebno sistemsko rješenje

Stručno osposobljavanje i usavršavanje državnih službenika je jedan od najvažnijih mehanizama za njihov profesionalni razvoj u svrhu unapređenja njihovih sposobnosti radi kvalitetnijeg i efektivnijeg vršenja posla, a samim tim i unapređenja i aktivnijeg i uspješnijeg rada državne uprave u cjelini.

Radi stvaranja savremene, efikasne, profesionalne, odgovorne i ka građanima orijentirane državne uprave, koja će se bazirati na jednakim standardima i principima, potrebno je stvoriti sistemski i kontinuiran proces stručnog osposobljavanja i usavršavanja državnih službenika i namještenika i omogućiti njihov profesionalni razvoj.

Za obezbjeđivanje procesa kontinuiranog stručnog osposobljavanja i usavršavanja potrebno je sistemski, kroz zakonodavni okvir, **obezbijediti određene pretpostavke: pravo i dužnost stručnog osposobljavanja i usavršavanja** svakog državnog službenika i namještenika, **postojanje institucije koja obavlja funkciju planiranja, organiziranja i izvođenja programa** kontinuiranog funkcionalnog stručnog osposobljavanja i usavršavanja državnih službenika i namještenika, odrediti nadležnost za **pripremu i provođenje strategije** za razvoj sistema stručnog osposobljavanja i usavršavanja i **obezbijediti odgovarajući (stabilan) sistem finansiranja** izvođenja usvojenog programa stručnog osposobljavanja i usavršavanja državnih službenika i namještenika. Sve te pretpostavke su i u skladu s *Principima javne uprave*<sup>1</sup> koje su zajednički izradili Evropska komisija i OECD/SIGMA krajem 2014. godine i koje možemo smatrati kao određeni savremeni evropski standard kada je u pitanju oblast stručnog osposobljavanja i usavršavanja državnih službenika i namještenika:

- *Profesionalna obuka je prepoznata kao pravo i dužnost državnih službenika, utvrđena uzakonom i primjenjuje se u praksi;*
- *Procjena potreba za strateškom obukom i izrada godišnjih/dvogodišnjih planova obuke vrši se kroz transparentne i inkluzivne procese, uz koordinaciju ili podršku od strane centralne koordinacione jedinice za državnu službu, odnosno institucije za obuku u državnoj službi;*
- *Strateški godišnji ili dvogodišnji plan(ovi) obuke državnih službenika (za različite kategorije, uključujući i više rukovodeće pozicije) su usvojeni, implementirani i urađen je monitoring i evaluacija istih;*
- *Dovoljna sredstva su dodijeljena za obuku državnih službenika.*

---

<sup>1</sup><http://www.sigmaxweb.org/publications/Principles-Public-Administration-Nov2014.pdf>

## 1.2 Zašto je bitan stručni razvoj državnih službenika?

Reforma državne uprave zavisi od toga koliko su ljudi koji su zaduženi i odgovorni za njeno uspješno provođenje kompetentni, motivirani i spremni na promjene. Glavni nosioci reforme državne uprave su službenici, stoga efikasnost promjena u državnoj upravi zavisi od njihovih kapaciteta i spremnosti da usvoje nove metode rada i preuzmu nove uloge.

Strategija reforme javne uprave, akcijski plan i ostali strateški dokumenti ukazuju na značaj koji se mora pridavati stručnom usavršavanju i osposobljavanju državnih službenika kako bi se uspostavio cjelovit, moderan, kompetentan i depolitiziran sistem državnih službenika. Ona definira određene pravce koji predstavljaju smjernice za politiku stručnog usavršavanja. Strategija, također, prepoznaje potrebu i značaj usklađenog pristupa razvoju ljudskih potencijala na svim nivoima uprave u BiH, a s tim i obuci službenika i njihovom razvoju. Stručno usavršavanje i osposobljavanje, shodno tome, postaju ključni instrumenti razvoja moderne uprave.

Profesionalni razvoj zaposlenih u javnoj upravi je dugoročan proces koji podrazumijeva učešće svih relevantnih aktera koji kroz učenje i praktičan rad dopunjuju znanja i razvijaju vještine i sposobnosti. Danas se, u "društvu znanja", u svim profesijama zahtijeva doživotno unapređivanje znanja i vještina. Tako i državni službenici moraju permanentno da unapređuju svoje profesionalne kompetencije. Reforme državne uprave podrazumijevaju učenje u radnom procesu kao i učenje iz iskustva. Korištenje iskustava drugih – tzv. *benchmarking* – može da predstavlja ne samo pomoć, već i mogućnost da se na relativno jednostavan i brz način postave osnovne smjernice i pravci stručnog usavršavanja državnih službenika, odnosno može da stvori snažniji impuls reformi javne uprave.

Čemu doprinosi stručno usavršavanje i osposobljavanje državnih službenika? Ključni doprinos je, svakako, povećanje učinkovitosti djelovanja državne uprave i poboljšanje pružanja usluga građanima. Isto tako, u skladu s razvojem novih tehnologija od značaja je prilagođavanje i osavremenjavanje znanja službenika u tom smislu. Mogućnost prelaska s jednog na drugo radno mjesto u okviru uprave (što se pokazalo kao veliki izazov u BiH), u horizontalnoj ili vertikalnoj ravni, u smislu preraspoređivanja ili napredovanja, dodatno aktualizira i doprinosi značaju stručnog usavršavanja u javnoj upravi.

Važan razlog koji određuje značaj i potrebu za stalnim stručnim usavršavanjem je i činjenica da se u zemljama u tranziciji, kakva je BiH, neprekidno susrećemo s promjenom pravnog sistema. Naime, svake godine se u zemljama u tranziciji usvoji veliki broj novih propisa, koji postavljaju nove izazove pred državne službenike i zahtijevaju osim adekvatnog razumijevanja i pravilnu primjenu. Sistematski i planski organizirane obuke doprinose da se pomenuti sadržaji bolje razumiju, da se ovlada potrebnim znanjima o procedurama i doprinese boljoj primjeni normativnih akata u svakodnevnom radu državnih službenika.

Ali, isto tako, ma koliko bili uvjereni u moć obrazovanja i usavršavanja, treba imati u vidu i da sve probleme i funkcioniranje uprave nije moguće riješiti i regulirati samo i isključivo stalnim stručnim usavršavanjem državnih službenika. Profesionalni razvoj državnih službenika ne

može se svesti na pojedinačne seminare, obuke i profesionalna okupljanja državnih službenika. To je dugoročan proces u toku kojeg se kroz učenje i praktičan rad dopunjuju znanja i razvijaju potrebne vještine i sposobnosti (više o tome u poglavlju o ličnom razvoju i razvoju karijere).

Ako sumiramo prethodno rečeno, mogli bismo kao opće ciljeve stručnog osposobljavanja i usavršavanja navesti sljedeće:

- Pružanje boljih usluga državne službe građanima;
- Uvećanje učinkovitosti državne službe;
- Prilagođavanje stručnosti državnih službenika za upotrebu novih znanja i tehnologija;
- Mogućnost horizontalne mobilnosti državnih službenika;
- Mogućnost vertikalne mobilnosti državnih službenika (napredovanja);
- Uvećanje motivacije za rad državnih službenika;
- Poboljšanje sistema upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj službi.

## 2. Preduvjeti za izgradnju savremenog sistema stručnog osposobljavanja i usavršavanja

### 2.1 Zakonodavno-regulatorne i institucionalne pretpostavke

Ako bismo zamislili idealno sređen sistem stručnog osposobljavanja i usavršavanja, mogli bismo ga odrediti sljedećim pretpostavkama: u organu/organizaciji **stručno usavršavanje i osposobljavanje predstavlja dio strategije i otvoren je za sve nivoe zaposlenih. Redovno se provodi analiza potreba za obukom na nivou organa, postoji direktna veza između sistema ocjenjivanja i planiranja obuka** a osnovni cilj takve obuke je da se poveća **profesionalna samostalnost zaposlenih** u organu i njihov **profesionalni razvoj**. Postoji **dugoročni i godišnji plan** obuka i na institucionalnom nivou – u centralnim jedinicama, to jest agencijama za državnu službu/upravu – pripremljen je i implementira se **program stručnog osposobljavanja i usavršavanja**. Plan se priprema na principu potražnje za znanjem a prati se i učinak, odnosno **implementacija novostečenih znanja u praksi**. Plan obuka je u potpunosti **usklađen s budžetom** potrebnim za obuke i u velikoj mjeri se to **implementira u praksi**.

Ono što je potrebno naglasiti je da sistem stručnog usavršavanja i osposobljavanja treba da bude **održiv** (podržan adekvatnim budžetom), **planiran na duži rok** (uvezan kako s kadrovskim tako i sa strateškim planiranjem) kao da i **sadržajno odgovara potrebama organa**, odnosno državnih službenika (programi koje nude centralne institucije – agencije za državnu službu/upravu, treba da budu odgovor na stvarne potrebe po znanju zaposlenih u državnoj službi). Tek tako možemo očekivati dobre rezultate. Sistem treba omogućiti kontinuirano usavršavanje državnim službenicima u skladu s njihovim potrebama. Ako

posmatramo koliki dio sredstava se odvaja za stručno usavršavanje i osposobljavanje u budžetu upravnih organa, ne možemo biti optimistični (u članicama EU taj postotak je između dva i šest posto budžeta koji se odvaja za plaće državnih službenika). I to ulaganje u znanje treba da se vrši kontinuirano, ne tu i tamo, nego u dužem periodu jer jedino tako se mogu očekivati dobri rezultati.

Prava, adekvatna obuka je, prije svega, korektni mehanizam kojim se uklanjaju nedostaci koji se pokazuju u svakodnevnom radu državnih službenika. Obuka nije nagrada nego dužnost za državne službenike, pomoću koje bolje odrađuju svoj posao. U tako kompleksnom uređenju kakvo je BiH primjećuje se da se i stručno usavršavanje radi dosta nesistemske, odnosno različite od nivoa do nivoa. Ali kako je već više puta bila naglašena potreba za jednoznačnim administrativnim prostorom u BiH, baš stručno usavršavanje i osposobljavanje može biti jedna od bitnih karika na putu ka tom cilju. To ne znači da svugdje treba biti organizirano na isti način ili da jedna centralizirana institucija donosi pravila za sve. To samo znači da kad bi principi i standardi bili slični, to bi omogućilo i protok predavača i polaznika obuka. U fazi reforme javne uprave baš sistem stručnog usavršavanja i osposobljavanja treba odigrati veliku ulogu. S adekvatnim obukama priprema se prostor za primjenu potrebnih reformi.

### **2.1.1 Zakonodavne pretpostavke**

Zakonima i podzakonskim propisima se na svim nivoima vlasti u BiH osigurava pravni okvir za stručno usavršavanje i osposobljavanje državnih službenika. Tako da po pitanju zakonodavno regulatornog okvira možemo zaključiti da na svim nivoima postoji mogućnost za uspostavljanje adekvatnog sistema stručnog osposobljavanja i usavršavanja i da svugdje zaposleni u državnoj službi mogu da ostvaruju pravo na sticanje znanja, a u isto vrijeme to im se nalaže kao dužnost. Znači, zakoni i podzakonski akti postoje, a očito je problem u njihovoj implementaciji. Primijeti se da za veliku većinu funkcija upravljanja ljudskim potencijalima a u sklopu toga i stručnog osposobljavanja i usavršavanja postoje osnove u propisima, ali se ne realiziraju u potrebnom obimu u praksi. Tako se dosta aktivnosti u vezi sa stručnim osposobljavanjem i usavršavanjem obavlja na veoma formalan način, toliko da se zadovolji forma, ali sama aktivnost, odnosno rezultati nemaju odgovarajući utjecaj na realnost. Primjer gdje se to očito odražava je godišnji (polugodišnji) razgovor i ocjenjivanje, koji se u velikoj mjeri primjenjuju, ali u potpuno formalnom smislu i rezultati se ne koriste za daljnje planiranje obuka. Godišnji razgovor i ocjenjivanje su alati koji trebaju poslužiti za pravilno planiranje obuka uposlenika. Isto tako bi bilo potrebno kroz ocjenjivanje i razgovore uočiti da li su obuke koje je uposlenik pohađao imale neki učinak na njegov rad ili ne. Kod obuka se pažnja posvećuje planiranju i realizaciji, ali još uvijek ne postoje instrumenti za praćenje njene djelotvornosti (efektivnosti), odnosno učinka koji obuka ima na rad državnih službenika u praksi.

Svi ti instituti nisu namijenjeni sami sebi nego samo zajedno mogu značiti uspješno upravljanje ljudskim potencijalima. Na duži rok se kroz sistematično i kontinuirano obučavanje može planirati i lični razvoj uposlenika što se trenutno primjenjuje u vrlo maloj

mjeri. Ovo su neki od aspekata stručnog usavršavanja kod kojih bi bilo potrebno razmisliti da li je potrebno regulatorno riješiti nedostatke tako da se utvrde u podzakonskim propisima.

### **2.1.2 Institucionalna pretpostavka**

U fazi u kojoj BiH jeste u datom trenutku potrebno je razmisliti ko bi preuzeo ulogu centralne institucije po pitanju strategije stručnog usavršavanja i osposobljavanja. Ta uloga jasno pripada Agencijama za državnu službu/upravu, ali je pitanje koliki je njihov utjecaj da se taj bitni element upravljanja ljudskim potencijalima stvarno “progura” u strukturama vlasti i odlučivanja.

Agencije za državnu službu/upravu odgovorne su, između ostalog, za obuku i razvoj državne službe. S tim u vezi, pomenute institucije na svim nivoima uprave u BiH trebale bi da definiraju potrebe za stručnim usavršavanjem, kreiraju programe ili module obuke kao odgovor na ustanovljene potrebe, organiziraju i realiziraju proces provođenja pojedinih programa obuke i staraju se o praćenju kvaliteta realiziranih programa obuke. Priprema i realizacija godišnjih programa obuke za državnu službu jedan je od osnovnih uvjeta za kvalitetno pružanje permanentnog stručnog usavršavanja državnih službenika na svim nivoima uprave u BiH.

Da li ojačati saradnju između agencija na različitim nivoima ili ojačati saradnju između agencija i ministarstava nadležnih za upravu i službenički sistem unutar entiteta i tako ojačati mogućnost za potrebne promjene, pitanje je na koje odgovorni trebaju naći odgovor.

Uloga centralnih jedinica je da kao agencija ostalim organima pomažu kod implementacije dobrih praksi i razvoja modernih funkcija upravljanja ljudskim potencijalima a samim tim i stručnog osposobljavanja i usavršavanja. Po pitanju saradnje između centralnih i perifernih jedinica, situacija na terenu je dosta različita. U generalnoj ocjeni saradnja se pokazuje kao dobra, ali ako pažljivije posmatramo tu saradnju, vidimo da se može podijeliti u tri dijela – prvi dio je kontinuirana saradnja po pitanju dostavljanja informacija centralnim jedinicama – dostavljanje godišnjeg plana zapošljavanja, izvještaja o ocjenjivanju, davanju prijedloga potrebnih obuka; drugi dio – dostavljanje određenih informacija od strane centralnih jedinica; treći dio – saradnja kod javnih oglasa/konkursa i vršenja procesa selekcije i procedura zapošljavanja. Po našem mišljenju potrebno je saradnju proširiti na još niz segmenata modernog ULJP-a – cjelovita saradnja kod planiranja, organiziranja i provođenja stručnog osposobljavanja i usavršavanja (obuka), kadrovskog planiranja, strateškog planiranja i strateških rješenja po pitanju ULJP-a (podrška pri pripremi smjernica, strategija, planiranja, analiza potreba...), osiguravanje stručnih savjeta, ekspertiza od strane centralnih jedinica o pojedinačnim pitanjima kadrovskog upravljanja, osiguravanje ažurirane i za analitičke svrhe upotrebljive centralne baze podataka (kadrovskih evidencija) s unificiranim i kompatibilnim softverskim rješenjima na svim nivoima. Kao što je već pomenuto, saradnja je različita i po različitim centralnim jedinicama, odnosno entitetima. Različite centralne jedinice se susreću s različitim problemima, odnosno nedostacima. Tako na državnom nivou



veći problem postoji kad su u pitanju centralne baze podataka, u RS-u u vezi s proširenjem aktivnosti prema ostalim organima i stručnom usavršavanju, a u FBiH kad je riječ o nadležnostima ADS u pojedinim kantonima. Uloga centralnih jedinica kao ekspertne jedinice za pitanje ULJP-a, stručnog usavršavanja, garanta objektivnog i profesionalnog zapošljavanja, često se dovodi u pitanje. U FBiH tako trend ide u suprotnom smjeru, gdje se jača kantonalni utjecaj i u vezi s nekim pitanjima smanjuje se uloga ADS FBiH. To, naravno, nije dobro za kreiranje unificiranog administrativnog prostora s mogućnošću interne mobilnosti, što je i jedan od zadataka centralnih jedinica.

## 2.2 Finansiranje sistema stručnog osposobljavanja i usavršavanja

Jedan od ključnih sistemskih preduvjeta za uspješno “postavljanje” sistema stručnog osposobljavanja i usavršavanja predstavlja postojanje uređenog, odnosno stabilnog sistema finansiranja. Iskustva pokazuju da u slučajevima kada je neki cilj politike jasno postavljen i da postoji dovoljno visok stepen političkog interesa (npr. pridruživanje EU), onda će se svakako odrediti i dovoljno velika sredstva za osposobljavanje javnih službenika koji su potrebni za postizanje takvog cilja. Inače je praksa u mnogim zemljama da je osposobljavanje službenika često zapostavljeno, odnosno postavljeno nisko u prioritetima vlada. To je pogotovo praksa u zemljama u tranziciji i u vrijeme ekonomskih kriza. Ocjena je da pitanje finansiranja u BiH na svim nivoima u prethodnom periodu nije bilo uređeno, a različite *ad hoc* aktivnosti osposobljavanja službenika su se uglavnom oslanjale na sredstva stranih donatorskih institucija.

Finansiranje Programa osposobljavanja službenika uređuje se na različite načine u zemljama članicama OECD. U načelu, finansiranje se uređuje na dva načina<sup>2</sup>:

- Sredstva za osposobljavanje su decentralizirana – odobravaju se pojedinim institucijama uprave koje bi samostalno odlučivale u okviru budžeta o tome koje vrste obuke su potrebne zaposlenima i gdje će se ta obuka vršiti (u centrima unutar uprave ili u privatnom sektoru);
- Centraliziran sistem finansiranja, tj. sredstva se obezbjeđuju određenoj instituciji na centralnom nivou koja će sama izvoditi obuke i pri tome neće tražiti nadoknadu od institucija iz kojih dolaze službenici na obuku.

Oba načina ili sistema finansiranja imaju svoje dobre i loše strane. Decentraliziran sistem po definiciji bolje odgovara na potrebe unutar organa (pod pretpostavkom da svaki organ najbolje zna koja su znanja i vještine potrebne njihovim zaposlenicima). Isto tako, na ovaj način mogu se koristiti i privatne firme koje organiziraju obuku. S druge strane, postoji velika opasnost (i poznata praksa) da se sredstva koja su namijenjena obuci službenika prebacuju na druge budžetske stavke ili da se koriste za druge namjene (nabavka opreme, povećanje plaća, “obuka” drugih kategorija službenika, službeni putevi, itd.) – a sve pod krinkom potreba za obukom službenika.

<sup>2</sup> Izvor: SIGMA, paper 16.

Centraliziran sistem je stabilniji, centralne institucije za obuku službenika će sredstva alocirati za obuku, a institucije ne moraju plaćati participaciju svojih službenika (one finansiraju samo njihove plaće u vrijeme trajanja obuke). Ciljeve vlada u oblasti izgradnje kapaciteta službenika će se lakše postići ako je sistem finansiranja centraliziran. S druge strane, analiza potreba za obukom pojedinih institucija može biti zapostavljena ako ne postoji dobra koordinacija i komunikacija između centralnih institucija za obuku i pojedinih institucija odakle dolaze službenici na obuku. U tom slučaju, institucije će često slati službenike na obuku iako nema trenutno takve potrebe. Centralne institucije za obuku često imaju katalog seminara koji bude rigidan ako ne slijedi promjene u prioritetima vlada.

Ipak, kombiniranje oba načina – tzv. “mješoviti” (kombiniran) sistem finansiranja smatra se najviše učinkovitim. U njemu se sredstva djelimično centraliziraju i troše za tačno utvrđene horizontalne programe (npr. novi ZUP), a djelimično sredstva ostaju organima državne uprave za osposobljavanje u “vertikalnim oblastima” (npr. inspekcija, poljoprivreda, itd.). U svakom slučaju, sredstva za finansiranje osposobljavanja službenika moraju biti dovoljno velika i u kombiniranom sistemu, a razmjer između oba treba odrediti na vladinom nivou u skladu s ciljevima. Posebnu pažnju uvijek je potrebno polagati i u troškovnik, odnosno cijene seminara koje organiziraju centralne institucije za obuku službenika. Naime, trend je da su te cijene znatno niže od onih koje nude firme iz privatnog sektora. Do toga dolazi iz prostog razloga što se u cijenu seminara ne ubrajaju svi troškovi (plaće službenika u centralnim institucijama, prostorije i drugi troškovi). Takav pristup onemogućava zdravu konkurenciju na tržištu, pod pretpostavkom, naravno, da pojedini rukovodioci pažljivo biraju seminare na koje će poslati svoje uposlenike i pri tome vode računa ne samo o cijeni, nego i o kvaliteti seminara i drugih oblika osposobljavanja.

U početnoj fazi razvoja “mješovitog” sistema je moguće upotrijebiti relativno jednostavan model finansiranja osposobljavanja službenika. Taj model ima sljedeće karakteristike:

- Učesnici (odnosno organi gdje učesnici rade) osposobljavanja plaćaju relativno niske troškove svoga učešća na seminarima i drugim programima, centralnoj instituciji za osposobljavanje službenika;
- Institucija za osposobljavanje organizira i izvodi seminare i druge programe osposobljavanja, a kao predavači nastupaju stručnjaci iz uprave, učitelji iz visokoškolskih institucija i predavači iz privatnog sektora;
- Predavači s institucijom za osposobljavanje sklapaju ugovore o izvođenju programa.

Što se predavača i njihovog angažmana tiče, obično dolazi do mnogobrojnih pitanja, prije svega oko kriterija koje trebaju ispunjavati, načina njihovog angažmana, visina nadoknade i slično. Na primjer, kako uporediti vrhunsko osposobljenog javnog službenika i univerzitetskog profesora u pogledu iskustva rada u upravi ili rada kao predavača na fakultetu. I na kraju – a ne najmanje bitno – pitanje njihove selekcije i ograničenja koja tu postavlja Zakon o javnim nabavkama koji obično bude potpuno neprimjeren javnim

nabavkama u smislu angažiranja predavača za potrebe centralnih institucija za obuku službenika. Sve su to kompleksna pitanja koja prevazilaze okvir ovoga poglavlja.

Sasvim je izvjesno da treba pitanja finansiranja osposobljavanja službenika u BiH urediti sistematski. Pri tome će i samu visinu sredstava za osposobljavanje biti teško odrediti, pošto je i sada dosta nejasan taj iznos. Pored gore navedenih otvorenih pitanja, i struktura uprave u BiH predstavlja veliki izazov. Očigledno je da će se institucije na svim nivoima uprave u BiH u narednom periodu još uvijek djelimično oslanjati na sredstva stranih donatora. Međutim, potrebno je što prije odgovoriti na neka od pitanja i dilema koje su ovdje navedene kako bi došlo do saznanja o velikoj potrebi uspostavljanja i razvoja sistema stručnog usavršavanja i osposobljavanja državnih službenika i njihovog stabilnog i dugoročnog finansiranja iz budžeta kako bi u perspektivi to postao primarni izvor finansiranja osposobljavanja službenika na svim nivoima uprave.

Čak ni u razvijenim zemljama članicama EU ne postoje uvijek podaci o tome koliki je obim sredstava koja se u državnoj upravi troše za potrebe stručnog osposobljavanja i usavršavanja. Podaci koji su dostupni za određene države pokazuju da se za ovakvu namjenu troše sredstva u iznosu između dva i šest posto sredstava koja se u državnoj upravi obezbjeđuju za plaće zaposlenih službenika.

### 3. Ključni elementi sistema stručnog osposobljavanja i usavršavanja

#### 3.1 Analiza potreba za obukom, mjerenje učinka i izgradnja kapaciteta

Priličan broj komentara u razgovorima s našim korisnicima, a isto tako i odgovora iz upitnika koji je koristio kao izvor podataka za analizu stanja u oblasti upravljanja ljudskim potencijalima, odnosi se na to da se obuka vrši na osnovu **ponude a ne potreba**. Isto tako, da se **znanja stečena na obukama ne realiziraju u praksi**. Ali, to su, zapravo, dvije od najbitnijih stvari sređenog sistema stručnog usavršavanja i osposobljavanja. I u tom segmentu opet dolazimo do zaključka da su obuke često organizirane da se formalno zadovolji plan a ne da se stvarno odgovori potrebama koje proizilaze iz realnosti.

Državna uprava BiH mora se prilagoditi ogromnom broju promjena za veoma kratko vrijeme. Državni službenici se suočavaju sa stalnim mijenjanjem regulatorno-zakonodavnog okvira koji je potrebno provesti i dati mu pravno snagu, kao i sa zahtjevima iz rastućeg privatnog sektora i šireg građanstva. Ove izazove je moguće ispuniti jedino ako su državni službenici visoko stručno osposobljeni i ako neprestano nadograđuju svoje kvalifikacije. Uobičajeno, procjena potreba potpada pod odgovornost svakog ministarstva ili državnih organa pojedinačno te, naravno, pod odgovornost nacionalne centralne institucije za obuke koja je u tom slučaju Agencija za državnu službu/upravu, kako na državnom tako i na entitetskim nivoima.

Svrha obuke je da pomogne organizaciji da ostvari svoje ciljeve, dodajući vrijednost svom ključnom resursu – ljudima koje zapošljava. Obuka znači ulaganje u zaposlene da bi im se

omogućilo da bolje rade i da se osposobe da na najbolji način iskoriste svoje mogućnosti. Praktično, to znači da obuka treba da razvije sposobnosti zaposlenih i poboljša njihov rad, da pomogne zaposlenima da rastu unutar organizacije. Isto tako, efikasna obuka znači i da se smanji vremensko trajanje učenja za zaposlene koji počinju rad na novom radnom mjestu na koje su postavljeni, prebačeni ili unaprijeđeni, kao i da osigura njihovu potpunu osposobljenost, što je prije moguće i na što ekonomičniji način. Možemo ustanoviti da je obuka odgovarajuća kada organ/organizacija može da očekuje više koristi od obuke nego što se ulaže u njene troškove.

### **3.1.1 Analiza potreba za obukom (TNA – Training Needs Analysis)**

**Procjena ili analiza potreba za obukom/usavršavanjem** može se definirati kao proces identifikacije problema koji su signalizirani kroz nedostatke koji se pojavljuju tokom obavljanja posla. Glavni cilj analize potreba za obukom je obavljanje sistematskog istraživanja razloga zbog kojih stvari stoje kako stoje i onoga kakve bi trebale da budu. Usavršavanje, odnosno obuka zaposlenih trebala bi pomaknuti stanje prema tome kakvo želimo da bude. Metodologija analize potreba za obukom obuhvata više različitih aspekata koji sačinjavaju ukupnu procjenu:

- **Strateški ciljevi za kojima slijedi određena politika razvoja državne službe;**
- **Postojeći regulatorni okvir;**
- **Potrebe koje određuju radni zadaci** – analiza radnih mjesta i opisi poslova za pojedinačna radna mjesta;
- **Kvaliteta i način na koji se vrše radni zadaci** – izvještaji o provedenom ciklusu ocjenjivanja državnih službenika;
- **Potrebe kako su ih shvatili zaposleni** – popunjeni upitnici koji su bili podijeljeni zaposlenima;
- **Potrebe kako ih vide rukovodioci organizacionih jedinica** – intervjui s rukovodiocima;
- **Analiza obuka koje su u prethodnom periodu bile organizirane** – evaluacioni upitnici poslije svake obuke i godišnja evaluacija o kvalitetu izvedenog programa općeg stručnog osposobljavanja i usavršavanja.

Analiza potreba za obukom uzima u obzir veoma širok spektar informacija koje se trebaju sistematski i kontinuirano prikupljati. Zbog toga treba biti pažljiv koliko će obuhvatnu analizu potreba za obukom jedinice za ULJP u organima ili centralne jedinice napraviti u određenom periodu. Možda i nije potrebna sveobuhvatna analiza svake godine jer za to će teško postojati i finansijska sredstva i ljudski resursi. Ali svakako je potrebno uraditi takvu analizu kad se očekuju veće promjene unutar državne službe prije svega zbog toga da se vidi da li su na promjene spremni (znači adekvatno obučeni) zaposleni. Takvoj

sveobuhvatnoj analizi treba pristupiti planski i sistemski inače rezultati neće biti relevantni. Zbog toga je jedino moguće da se analiza potreba u takvom obimu uradi preko centralnih institucija – agencija za državnu službu/upravu – posebno ako imamo u vidu da je za provođenje takvih analiza, pored finansijskih i kadrovskih potencijala, potrebno imati i određenu “ekspertizu” i iskustvo. Ako se takva “velika” analiza obavi jednom u dvije ili tri godine, odnosno u zavisnosti od promjena i strateških usmjerenja državne uprave, onda se mogu napraviti svake godine “manje” analize koje mogu biti provedene i od strane ULJP jedinica i koje uzimaju u obzir podatke koji se mogu prikupiti i analizirati i unutar pojedinačnog upravnog organa. Tako mogu jedinice za ULJP godišnje pripremiti analizu potreba za obukama na osnovu analize izvještaja o ocjenjivanju državnih službenika, evaluacije obuka, analize radnih mjesta, razgovorom s rukovodiocima i analizom upitnika koji bi mogao biti godišnje prosljeđen zaposlenima. Na osnovu tih prikupljenih podataka može se već uraditi dobra analiza potreba za obukom na nivou organa, a prosljeđivanjem tih podataka centralnim institucijama – agencijama – one će biti u mogućnosti pratiti i analizirati potrebe za obukom na centralnom nivou i na bazi toga pripremati adekvatne programe ili revidirati postojeće programe stručnog osposobljavanja i usavršavanja.

### 3.1.2 Mjerenje efekata programa stručnog osposobljavanja i usavršavanja

Jedna od metoda koja može biti od pomoći kod izrade adekvatnih programa stručnog osposobljavanja i usavršavanja je i evaluacija tih programa. S tim se želi sagledati dobre i loše strane i utvrditi eventualne nedostatke postojećih programa. To se može provesti kao analiza efekata realiziranih obuka, ali s ispitivanjem stavova državnih službenika u vezi s obukama. Osnovni ciljevi te vrste istraživanja su:

- Identificiranje osnovnih uzročnih veza stručnog osposobljavanja i usavršavanja s uspješnijim obavljanjem posla;
- Utvrđivanje kvaliteta stručnog osposobljavanja i usavršavanja;
- Procjena doprinosa novih znanja dobivenih pomoću programa obuka ostvarivanju promjena na poslu i radnoj okolini.

Da bismo realizirali te ciljeve, prethodno je potrebno:

- Utvrditi prioritetne sadržaje programa stručnog osposobljavanja i usavršavanja;
- Utvrditi obim i intenzitet stručnog osposobljavanja i usavršavanja;
- Identificirati demografsko i socio-profesionalne karakteristike državnih službenika koji su pohađali obuku u okviru programa;
- Procijeniti kvalitetu stručnog osposobljavanja i usavršavanja;
- Utvrditi relacije između programa obuka i promjena u ličnom radu i radnoj okolini;
- Utvrditi kvalitetu saradnje između organa i centralne jedinice – agencije za državnu službu/upravu.

### 3.1.3 Izgradnja kapaciteta

Nakon analize potreba za obukom slijedi program izgradnje kapaciteta. Sastoji se od više komponenti – studijskih putovanja (grupna i individualna), seminara i radionica, konferencija i okruglih stolova. Učešće u svim tim predloženim komponentama zavisi od prioriteta koji su proizašli iz analize potreba i koji su specifični tako po pojedincima, jedinicama ali i organizaciji u cjelini. Institucija zadužena za izgradnju kapaciteta nastoji što više približiti sve pomenute komponente programa stvarnim potrebama, što znači potrebama u vezi s poslovima koje zaposleni obavljaju. Najvažniji vid izgradnje kapaciteta u generalnom smislu je svakako **kontinuiran program stručnog osposobljavanja i usavršavanja** kroz koji se vrši najveći dio izgradnje kapaciteta državnih službenika i gdje se implementiraju strateška usmjerenja određenih politika u smislu razvoja državne službe i reformskih ciljeva prema kojima se ide.

Zbog svega navedenog potrebno je pristupiti stvaranju programa stručnog osposobljavanja i usavršavanja veoma pažljivo i sistematski. Ključni vezni element između razvoja savremene državne uprave i profesionalizacije ljudskih potencijala je baš sistematično stručno osposobljavanje i usavršavanje koje se u najvećoj mjeri bazira na kvalitetno izrađenom programu obuka. Ako sadržaji programa odgovaraju potrebama razvoja znanja državnih službenika i istovremeno i strateškom razvoju upravnog sistema u cjelini, onda smo u velikoj mjeri već riješili naše zadatke. Jedna od glavnih sistemskih funkcija centralnih institucija – Agencija za državnu službu/upravu – bi tako trebala biti stalno, sistematično i standardizirano obezbjeđivanje kvalitetnih programa obuke koji odgovaraju potrebama zaposlenih i upravnim organima u cjelini.

Kako obezbijediti dobru osnovu – kamen temeljac za razvoj dugoročnog sistemskog vršenja stručnog osposobljavanja i usavršavanja s adekvatnim programom obuka? Za dostizanje tog cilja potrebno je obaviti sljedeće:

- Odrediti prioritete razvoja državne službe;
- Identificirati institucionalne i organizacione potrebe i potrebe za obrazovanjem i implementacijom učinkovitog sistema stručnog usavršavanja i osposobljavanja;
- Obezbijediti usklađenost strateških ciljeva sa sadržajem programa stručnog usavršavanja i osposobljavanja;
- Identificirati "horizontalne" sadržaje upravnih organa i njihove nadležnosti;
- Identificirati relevantne korisnike stručnog usavršavanja i osposobljavanja;
- Identificirati postojeće institucije koje mogu ponuditi relevantne obuke;
- Pripremiti program, odnosno module za pojedine sadržine programa;
- Obezbijediti relevantne predavače za predloženi program;
- Testirati module i napraviti adekvatan sistem evaluacije u vidu procjene učinka stručnog usavršavanja i osposobljavanja.

## 3.2 Programi stručnog osposobljavanja i usavršavanja

Dobro pripremljen, odnosno adekvatan program stručnog osposobljavanja i usavršavanja je jedan od najvažnijih vidova izgradnje kapaciteta, posebno u segmentu upravljanja ljudskim potencijalima i zbog toga mu je potrebno posvetiti posebnu pažnju. Treba ga veoma pažljivo i koncizno pripremiti tako da sadržaj odgovara potrebama državnih službenika, rezultati koje želimo postići s implementacijom programa treba da budu vidljivi, mjerljivi, dostižni, relevantni i planirani u određenom periodu. Isto tako treba obezbijediti da se program kontinuirano izvodi i da postoje korekturni faktori s kojima možemo program ažurirati, revidirati ili promijeniti u zavisnosti od potreba i ciljeva.

### 3.2.1 Pravni okvir izrade Programa obuke

Pravna osnova za pripremu godišnjeg programa obuke za državnu službu/upravu slična je na svim nivoima uprave u BiH.

Na državnom nivou BiH Zakonom o državnoj službi (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 i 40/12, integralni tekst) članom 62. osnovana je Agencija za državnu službu, koja, između ostalog, osigurava obuku i razvoj državne službe. Posebnim je stavom 4. u istom članu Zakona propisano da se odredbe Zakona o javnim nabavkama Bosne i Hercegovine ne primjenjuju na provođenje procedura u vezi s obukom i razvojem državne službe. Na osnovu istog člana Zakona o državnoj službi usvojena je Odluka o utvrđivanju načina realizacije obuke i razvoja državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine (Službeni glasnik BiH, br. 35/14) koji utvrđuje način provođenja obuka državnih službenika a posebno pitanja analize potrebe za obukama, program obuke, izbor izvođača obuke, izbor polaznika, način realizacije obuke, utvrđivanje kredita i razvoja državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine kroz obuke u organizaciji Agencije za državnu službu Bosne i Hercegovine (u daljem tekstu: Agencija) i institucija Bosne i Hercegovine (u daljem tekstu: institucija BiH). U vezi s planom i programom obuke propisano je da se isti priprema od strane Agencije za državnu službu na osnovu izvršene analize potreba za obukama, ali nema odredbi o tome kada i koliko često se vrši analiza i priprema plan i program obuke.

Na nivou Federacije BiH Zakonom o državnoj službi u članu 64. stav 2. tačka c) propisuje se zakonska osnova Agenciji za državnu službu da organizira i realizira stručno obrazovanje i usavršavanje državnih službenika zaposlenih u organima državne službe. Agencija za državnu službu na osnovu strateških dokumenata i rezultata analize potreba za obukom svake godine donosi Katalog stručnog usavršavanja.

Na nivou Republike Srpske Zakon o državnim službenicima u članu 59. propisuje da Agencija za državnu službu donosi godišnji program za obuku državnih službenika i odgovara za njegovu primjenu. Dodatno mogu rukovodioci organa donositi svoje programe obuke u skladu s njihovim posebnim potrebama.

Slično je i na nivou Brčko distrikta, u Zakonu o državnoj službi u članu 81. i dalje propisano je

da godišnji program stručnog usavršavanja službenika, odnosno namještenika, donosi Vlada na prijedlog šefa Odjeljenja za stručne i administrativne poslove.

Iz navedenog je jasno da postoje svi normativni uvjeti za kvalitetnu pripremu programa obuke (na osnovu izvršenih analiza) i to u dovoljno izjednačenom smislu. Manje je ujednačena praksa pripreme programa i implementacije obuka.

### **3.2.2 Vrste programa**

Programi koje obezbjeđuju centralne institucije, odnosno agencije za državnu službu/upravu, uglavnom pokrivaju horizontalne sadržaje, odnosno potrebe državnih službenika. Kada pričamo o "horizontalnim" sadržajima imamo u mislima one upravne zadatke koji se u većoj ili manjoj ulozi pojavljuju kod svih upravnih organa. Odnosno, ako se stavimo na nivo državnog službenika, to su oni tipični zadaci koje obavlja veliki dio zaposlenih u upravi na istom nivou u svom svakodnevnom poslu.

Ako se "horizontalne" sadržine mogu uokviriti općim programom, postavlja se pitanje šta poduzeti i kako organizirati sistem u takozvanim "vertikalnim" oblastima (kao što su, npr., poljoprivreda, saobraćaj, statistika, veterina..). U vezi s tim pitanjima potrebno bi bilo strateško usmjerenje centralnih institucija – agencija, da podupiru razvoj stručnjaka iz pojedinih oblasti koji će svoje stručno znanje prenositi na druge državne službenike koji rade u tim oblastima. Centralne institucije bi morale povremeno preko ponude/organiziranja obuke u tim oblastima i preko stalne obuke predavača uspostaviti sistem koji bi i u tim oblastima obezbijedio stabilan i kontinuiran sistem stručnog usavršavanja.

Kod pripreme standarda u oblasti stručnog osposobljavanja i usavršavanja otvara se i pitanje terminološke usklađenosti pojmova kao što su: obrazovanje, osposobljavanje, usavršavanje, opći i posebni programi. Prijedlog je da se ujednače pojmovi na svim nivoima i u svim upravnim strukturama na sljedeći način:

**Stručno osposobljavanje** se odnosi na one programe obuka kojima se zaposleni u organima uprave obučavaju za vršenje poslova na radnom mjestu (na primjer: obavezno osposobljavanje pripravnika, odnosno novozaposlenih; obavezno osposobljavanje rukovodećih službenika; osposobljavanje zaposlenog ako promijeni radno mjesto...);

**Stručno usavršavanje** znači obuke koje zaposleni pohađaju da unaprijede i usavrše svoje znanje koje je potrebno za uspješno i efikasno vršenje poslova koji proizlaze iz radnog mjesta (svi programi i obuke koji unapređuju znanje i vještine potrebne za vršenje poslova na radnim mjestima u organima uprave);

**Obavezno osposobljavanje** je stručno osposobljavanje za sve koji prvi put počinju raditi u republičkim organima državne uprave. Prije svega to se odnosi na pripravnike, ali i na ostale kategorije državnih službenika uključujući i rukovodeće državne službenike. Program obaveznog osposobljavanja državnih službenika pripremaju centralne institucije – agencije za državnu službu/upravu;



**Dodatno obrazovanje** znači da se zaposlenom omogući sticanje višeg stepena formalnog obrazovanja (samim tim i sticanje dodatnih znanja i vještina) u oblastima i na poslovima koji su značajni za rad organa uprave. Zbog transparentnosti kome omogućiti dodatno obrazovanje provodi se i interni konkurs u organu, gdje ima prednost zaposleni s višim prosjekom ocjena u posljednje tri godine. To daje značaj ocjenjivanju a time se i posrednoutječe na razvoj karijere zaposlenih. Prava i obaveze zaposlenog kome se omogućuje dodatno obrazovanje uređuju se ugovorom, s tim što zaposleni ima pravo i na mirovanje radnog odnosa ako to dodatno obrazovanje zahtijeva. Po završetku dodatnog obrazovanja zaposleni je u obavezi da ostane na radu najmanje dvostruko duže od trajanja dodatnog obrazovanja, u protivnom slijede sankcije;

**Opći program** označava programe stručnog osposobljavanja i usavršavanja koje pripremaju centralne institucije – agencija za državnu službu/upravu. Opći program prati strateška usmjerenja i obuhvata sva horizontalna znanja koja su potrebna zaposlenima u republičkim organima uprave. Opći program obuhvata i znanja stranih jezika, informatičkih tehnologija i znanja o evropskim integracijama. Za realizaciju općeg programa sredstva mogu da se rezerviraju na računu centralnih jedinica – agencija za državnu službu/upravu;

**Posebni/specijalni programi** su programi koje u saglasnosti s centralnim institucijama – agencijama za državnu službu/upravu – pripreme organi uprave i odnose se na posebna stručna i specijalistička znanja koja su potrebna za efikasno i stručno vršenje poslova u pojedinim oblastima, odnosno resorima (veterina, poljoprivreda, urbanizam, energetika...). Sredstva za finansiranje tih programa se u praksi rezerviraju na budžetskim postavkama pojedinačnih organa. Centralne institucije – agencije za državnu službu/upravu – na osnovu primljenih izvještaja pojedinih organa pripreme zajednički godišnji izvještaj koji uključuje kako realizaciju općeg tako i posebnih/specijalističkih programa;

**Obavezni i/ili neobavezni programi** – pitanje u vezi s obavezanim programima s jedne strane i neobavezanim s druge je svakako povezano sa strateškim ciljevima državne službe u određenom periodu. Neobavezni programi stvaraju manje tenzija kod potencijalnih učesnika pošto ostavljaju određenu slobodu, odnosno izbor da li se uključiti u program obuke ili ne. Ali ako su neke promjene, koje želimo da provedemo, toliko bitne i ako s njima pokušavamo postići rezultat u kraćem periodu, uglavnom je potrebno određeni program postaviti kao obavezu. A za to je potreban konsenzus najmanje na nivou vlade, pošto je za stvaranje obaveze potrebno obezbijediti i formalne regulatorne uvjete (najmanje uredbom vlade);

**Tailor made programi** su programi kreirani po potrebi organa državne službe gdje se u saradnji između ponuđača obuke i korisnika definišu tačno određeni ciljevi obuke koje je potrebno postići na osnovu specifičnih potreba organa ili određenih problema, poteškoća ili nedostataka kod zaposlenih u organu;

### **Program stručnog usavršavanja u oblasti ULJP**

Upravljanje ljudskim potencijalima obuhvata aktivnosti koje su neophodne da bi se obavili menadžerski zadaci u vezi s planiranjem, regrutacijom, selekcijom i zapošljavanjem,

stručnim usavršavanjem, ocjenjivanjem i nagrađivanjem zaposlenih, kao i s obezbjeđivanjem sigurnog, etički prihvatljivog i pravednog radnog okruženja za zaposlene. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima sastoji se od nekoliko različitih aktivnosti od kojih svaka ima za cilj različit aspekt upravljanja zaposlenima, ali koje zajedno vode ka što boljem i efikasnijem vršenju poslova koji su predviđeni za određenu organizaciju, u našem slučaju državnu službu.

Odsustvo sistematičnog kontinuiranog procesa obučavanja u oblasti upravljanja ljudskim potencijalima stvara dosta problema u samoj izgradnji kapaciteta organa. S analizom ponude obuka u oblasti upravljanja ljudskim potencijalima uočeno je da se obuka u toj oblasti vrši nesistematično i da se na obuku šalje u zavisnosti od ponude, a ne od potreba koje proizilaze iz posla. Sistematično i kontinuirano stručno usavršavanje u oblasti upravljanja ljudskim potencijalima stvara temelj izgradnje kapaciteta organa i institucija u cjelini jer je dobro upravljanje neophodno za razvoj i pozitivne promjene svakog organa/institucije.

Posebni program izgradnje kapaciteta u oblasti upravljanja ljudskim potencijalima potrebno je uraditi na analizi stanja u oblasti ULJP i što više ga približiti stvarnim potrebama koje proizilaze iz potreba zaposlenih koji rade u toj oblasti i samih organa i tako s implementacijom postići i najbolje rezultate i učinke u praksi. S takvim programom seminara/radionica za razvoj ULJP potrebno je postići pomak u oblasti upravljanja ljudskim potencijalima na svim nivoima vlasti a s poboljšanim ULJP podstaći promjene i reforme i u drugim segmentima državne uprave.

### **3.3 Obuka predavača (ToT – *Training of Trainers*)**

Jedan od veoma značajnih preduvjeta za kontinuirano stručno osposobljavanje i usavršavanje i kvalitetnu realizaciju programa obuka su i kompetentni predavači. Obučavanje trenera za prenošenje potrebnih znanja drugima predstavlja osnovu za promjene. S novim znanjem, drugačijim metodama i prijenosom znanja organizacija/organ/institucija će se mijenjati. Naravno, tu treba uključiti i bolje razumijevanje promijenjenih procesa, postupaka, odgovoran odnos, pa sve do rada/rezultata i saradnje između menadžmenta i svih zaposlenih.

#### **Zašto program obuke predavača?**

Svi napredni sistemi, organizacije, kako u privatnom tako i u javnom sektoru, imaju u svojim sistemima interne predavače, trenere, odnosno takozvane "change agents". Mijenjanje strategije, zakona, smjernica, sistema, procesa, postupaka i starih navika je veoma težak posao. Te promjene prave se uz pomoć internih predavača/trenera. Tako se podstiče razvoj i promjene se uvode veoma učinkovito. U tom pogledu se s obukom predavača/trenera i njihovim angažmanom upravljanje ljudskim potencijalima mijenja, dobiva na smislu, dobiva integrativnu i aktivnu ulogu.

Trening trenera/predavača omogućuje da se novi sadržaji realiziraju u praksi – brže, efikasnije, s uključivanjem više ljudi u radnoj okolini. Novi sadržaji pomoću trenera/predavača postanu upotrebljivi i prenosivi. Prenos teorije, prakse i primjera treba da je praktičan, razumljiv i konkretan, što postizemo vježbama, aktivnostima i iskustvom učesnika.

### Šta je zapravo obuka predavača?

Trening trenera/predavača je trening izabranih učesnika po modulima na kojem nauče kako se predaje, kako se prezentira, prenosi znanje, postavlja prava pitanja, daje povratne informacije, poentira i saraduje. Učesnici mogu poslije treninga prenositi nova znanja iz različitih oblasti, također i oblasti upravljanja ljudskim potencijalima.

Ne može svako postati trener za prijenos znanja. Ne može svako stupiti sa samopouzdanjem ispred grupe i voditi razmišljanje pojedinaca, grupe i stavove ka promjenama u ponašanju. Za ovaj trening trebamo, prema određenim kriterijima, izabrati "prave, kompetentne kandidate". Kakve kompetencije su potrebne za kandidate obuke predavača? Nabrojat ćemo samo bitne kompetencije trenera:

- **Promovira učenje i usmjeren je ka rezultatima/promjenama**
  - √ prepoznaje obrazovne potrebe,
  - √ stvara pozitivnu i motivirajuću atmosferu za obuku,
  - √ motivira za rad;
  
- **Prenosi znanja (teoriju/praksu/primjere) i kompetencije**
  - √ poznaje različite metode i oblike rada s odraslima,
  - √ vlada vještinama javnog nastupanja,
  - √ priprema dobre materijale za obuku/predavanje i trening,
  - √ upotrebljava savremenu informatičku i komunikacijsku tehnologiju;
  
- **Efikasno komunicira (neverbalno i verbalno)**
  - √ aktivno sluša,
  - √ postavlja učinkovita pitanja,
  - √ stvara grupu i vodi je u skladu s principima obučavanja;
  
- **Lični integritet i razvoj vlastitog znanja**
  - √ ima pozitivan odnos ka promjenama,
  - √ privržen je stalnom učenju,
  - √ brine se za vlastiti stručni razvoj,
  - √ ima lični integritet.

Da bismo dobili prave ljude, koji će se uključiti u obuku predavača, potrebna je selekcija između prijavljenih kandidata. Idealan broj za realizaciju jedne takve obuke predavača je 12 – 16 kandidata. U toku realizacije EUHRM projekta selekcija je izgledala tako da je komisija koju su sačinjavali eksperti i treneri obuke predavača s kandidatima obavila strukturiran intervju. Kandidati su imali i praktičan zadatak: uraditi kratku prezentaciju na određenu temu. Izabrani kandidati su obaviješteni i kao pripremu dobili domaće zadatke prije početka treninga (provjera motivacije, znanja i iskustva, te upotrebe IKT tehnologije).

Obuka predavača koja se realizirala u okviru EUHRM projekta i koja može poslužiti kao standard obuke predavača za potrebe državne službe traje dva puta po pet dana (ukupno 10 dana) sa zaključnim ispitom.

### **Ciljevi obuke predavača**

Ciljevi obuke predavača su značajni kako za učesnike tako i za organe iz kojih učesnici dolaze, za centralne institucije zadužene za razvoj stručnog osposobljavanja i usavršavanja i, s promjenama koje donose, značajne su za razvoj cjelokupne državne službe, posebno u segmentu upravljanja ljudskim resursima.

**Za učesnike** obuke predavača cilj je da saznaju šta je to obuka, kome je namijenjena i kako se izvodi. Trebaju da nauče postavljati "SMART" ciljeve obuke (znači da su ciljevi specifični/određeni, mjerljivi, dostižni, relevantni/realni i vremenski određeni). Upoznaju se kako planirati obuku (jedan modul, ciljeve, sadržaj, strukturu...). Kroz vježbe razumijevaju razliku između uloge trenera i predavača. Upoznaju se s načinom kako odrasli ljudi uče i koliko je bitan sistem učenja te kako koristiti različite metode da bi se povećalo pojedinačno učenje. Trening je vođen tako da kandidati upoznaju "dobre i loše" strane vlastitog vođenja obuke, prezentacije, predavanja, treninga. Jedan od ciljeva je da saznaju kako strukturirati trening (početak, jezgro, kraj). Značajan cilj obuke predavača je da učesnici stvarno praktično rade (praktično vježbaju govor, prezentaciju, izrade modul treninga i prezentiraju ga ostalim učesnicima). Na kraju je cilj da izrade vlastiti akcioni plan za primjenu ličnih promjena radi efikasnijeg vođenja obuke.

**Za javnu upravu i različite radne sredine** je cilj da dobiju:

- Standardizirano obučene predavače/trenere, mrežu trenera, koji su sposobni dijeliti znanje i širiti promjene u javnoj upravi;
- Brz prijenos novih znanja i vještina;
- Pripremljene nove interne programe obuke;
- Razvoj novih metoda prijenosa znanja (okrugli stolovi, moderacija, facilitacija, coaching);
- Podignutu motivaciju svih zaposlenih u javnoj upravi;
- Sniženje troškova potrebnih za efektivni prijenos znanja;
- "Change Agents" koji se koriste ne samo na obuci, nego i na ostalim projektima, sastancima, prijenosu informacija.

## Sadržaj obuke predavača prema modelu upotrebljenom na EUHRM projektu

Sadržajno se obuka predavača po modelu koji se upotrijebio na EUHRM projektu sastoji od dva dijela:

Prvi dio (pet dana) obuhvata:

- Uvod;
- Obučavanje/potrebe za obukom;
- Predavač/trener;
- Moj prvi nastup;
- Međusobno komuniciranje;
- Pasivno i aktivno slušanje – povratna komunikacija;
- Moj govor;
- Kako ljudi uče? Stilovi učenja;
- Prezentacija/predavanje;
- Moj poslovni nastup;
- Učesnici – saradnici;
- Metode obučavanja;
- Priprema nastupa/prezentacije/sadržaj obuke;
- Rad na HRM temama;
- Vizualizacija – put ka boljoj upotrebi *flipcharta*, pisanje & risanje;
- Metode treninga I;
- Udarni početak/zaključak predavanja, prezentacije/ treninga;
- Moj početak/moj zaključak;
- Pogled unazad – evaluacija obuke.

Između prvog i drugog dijela obuke predavača predlaže se period od najmanje četiri sedmice. Kandidati u ovom razdoblju dobivaju literaturu, domaće zadatke i, ako su već angažirani ili imaju tu mogućnost, odrade samostalno predavanje ili trening.

Drugi dio (pet dana) obuhvata:

- Uvod;
- Kompetencije predavača/trenera;
- Šta radi trener prije, na treningu, poslije treninga?;
- Grupni rad i grupna dinamika;
- Davanje i primanje povratne informacije (hamburger metoda);
- Metode treninga II;

- Rad na HRM temama ili drugim tema;
- Organizacija treninga;
- Priprema na završni nastup;
- Završni nastupi svih učesnika s *feedbackom*;
- Trening davanja *feedbacka*;
- Pogled unazad – evaluacija obuke;
- Akcioni plan – prijenos znanja u praksu.

Na kraju svaki kandidat pripremi finalni nastup pred stručnom komisijom koji pokazuje da li kandidat ima potrebne kompetencije za samostalno vođenje treninga.

### Rezultati obuke predavača

S ovako koncipiranom obukom predavača kandidati za kratko vrijeme dobivaju puno iskustava i novih znanja i puno konkretnih vježbi koje će moći upotrijebiti na svojim treninzima kasnije.

Ako kvantitativno pretpostavimo rezultate takve obuke, možemo zaključiti da bi s angažiranjem svih 16 dobro obučениh predavača, koji bi održali trening za 20-ak državnih službenika, mogli dnevno obučiti preko 300 državnih službenika.

S implementiranom obukom predavača državna služba u BiH dobiva niz pojedinaca (16 na svakoj obuci predavača) koji su treneri/predavači. Oni mogu prenositi bilo koja znanja/iskustva/ metode/procese, postupke, tako da postaju nova realnost, odnosno promjene u državnoj službi. Na taj način se diže efikasnost, kredibilitet, bolja klima u pojedinim jedinicama državne službe, jača saradnja, razumijevanje zaposlenih i stvara se razvoj okoline, koja podupire učenje, promjene i napredak.

### Kako izvoditi obuku predavača?

Obuku predavača treba da vode iskusni treneri/konsultanti koji su kompetentni i imaju puno iskustva na andragoškom i ULJP području rada a pored toga i na specifičnim područjima.

Obuka predavača se izvodi u tri faze:

**1. faza** – *selekcija*: raspis, upitnik, intervjui s komisijom (trenerima), izbor kandidata, obavještanje kandidata;

Priprema za trening – zadaci i prezentacije urađeni prije početka prvog dijela.

**2. faza** – *program prvog dijela* (pet dana), gdje s odabranim kandidatima dva profesionalna trenera odrade gore pomenuti sadržaj;

**3. faza** – *program drugog dijela* (pet dana), takozvani *Follow up trening i ispit*, odnosno nastup kandidata s pravim treningom/programom pred grupom.

## Sljedeći koraci – kako provesti u praksu koncept obuke predavača

Sa završetkom programa obuke predavača taj je koncept tek na pola puta. Završena je tek jedna od faza značajnih za izradu dobrih uvjeta za provođenje kvalitetnog i kontinuiranog sistema stručnog osposobljavanja i usavršavanja. Certificirani treneri/predavači su veoma dragocjena baza s kojom treba raditi i koju je potrebno što više angažirati kod provođenja pripremljenih programa. Svakako je na centralnim institucijama koje su nadležne za stručno osposobljavanje i usavršavanje i izradu programa obuka – agencije za državnu službu/upravu – da “brinu” i o trenerima/predavačima. Poželjno bi bilo da se napravi “pool” svih trenera i predavača koji su “upotrebljivi” i značajni za implementaciju obuka u državnoj službi u BiH. Sa stvaranjem mreže predavača istovremeno se stvara i protok informacija, znanja, praksi što sveukupno podiže nivo kako izvođenja programa obuke, tako i cjelokupnog znanja jednog upravnog sistema. Posljedica toga je i stvaranje određenih standarda u cijelom administrativnom prostoru, koji se polako podižu na viši nivo i imaju veoma pozitivan utjecaj i na promjene, odnosno reforme državne službe nezavisno od upravnog nivoa.

Sljedeći koraci trebali bi ići u pravcu da se uvede i mentorski i takozvani “*coaching*” program u javnoj upravi BiH. To je isto jedan izazov koji treba pokrenuti poslije već formiranog sistema obuke predavača, postavljene “mreže” trenera/predavača i koji nadograđuje postojeći sistem. Takav koncept obezbjeđuje dotok novih trenera a podstiče i iskusne trenere da periodično dopunjuju svoje znanje, izmjenjuju prakse i samim tim podižu standarde stručnog osposobljavanja i usavršavanja. A sve to ukupno garantira uspješan sistem obučavanja i stvara uvjete za napredak u bilo kom sistemu ili nivou uprave.

## 4. Zaključak

Stručno osposobljavanje i usavršavanje jedan je od bitnih elemenata sistema upravljanja ljudskim potencijalima. Iako možda zvuči pretenciozno, tu se pokazuje da li društvo/ organizacija želi da ide putem razvoja ili ne. U svijetu brzih promjena, adaptiranje na promjene, stalno učenje, prihvatanje i realiziranje novih znanja, jedan je od najbitnijih preduvjeta da društvo ili organizacija bude konkurentno i da adekvatno odgovara na sve izazove koji predstoje.

Sve to važi i za državnu službu/upravu. I zaposlene u državnoj upravi treba posmatrati kao njen najvažniji resurs, a ulaganje u njihovo stručno usavršavanje kao dobru investiciju koja će rezultirati doprinosom zaposlenih razvoju djelotvorne, servisno orijentirane državne uprave koja je spremna da odgovori potrebama i zahtjevima građana i zajednice.

Državna služba/uprava treba da postane “*organizacija koja uči*”, u kojoj su službenici motivirani da nauče više u cilju pronalaženja novih i trajnih rješenja za izazove s kojima se suočavaju. Organizacija koja uči ne čeka da dobra praksa dođe sama. Umjesto toga, ona identifikira problem i nalazi vlastiti način za njegovo rješavanje a rukovodioci trebaju da

dijele znanje i iskustvo sa zaposlenima. Zaposleni trebaju biti u mogućnosti da razumiju kako se njihov rad uklapa u širu strategiju razvoja, treba da rade kao dio tima, čak i da predvode timove, treba da postižu rezultate i da fleksibilno odgovaraju na teškoće s kojima se suočavaju u svakodnevnom radu.

Obuka čini jačom "organizaciju koja uči", a za to su potrebna sredstva. U najboljim organizacijama na obuku se gleda kao na investiciju. Budžet za obuke odlikava posvećenost rukovodstva profesionalnom razvoju zaposlenih i razvoju sopstvenih kapaciteta radi postizanja boljeg radnog učinka.

Zaposleni moraju biti motivirani da uče i da naučeno dijele s ostalim kolegama. Rukovodioci moraju da pomognu svojim zaposlenima u učenju i da takav proces postane praksa. Na taj način su rukovodioci i zaposleni predavači, odnosno oni koji podučavaju, koji prenose znanje. Odabir učesnika koji treba da pohađaju obuku treba da bude zasnovan na ostvarivanju ciljeva organa i promjenama koje se žele postići. Od zaposlenog se očekuje da usvojena znanja i vještine inkorporira u svoj rad i da na taj način doprinosi promjenama. Za profesionalni razvoj svakog zaposlenog ključnu ulogu treba da ima kako rukovodilac svakog organa uprave, tako i rukovodilac organa za upravljanje ljudskim resursima.

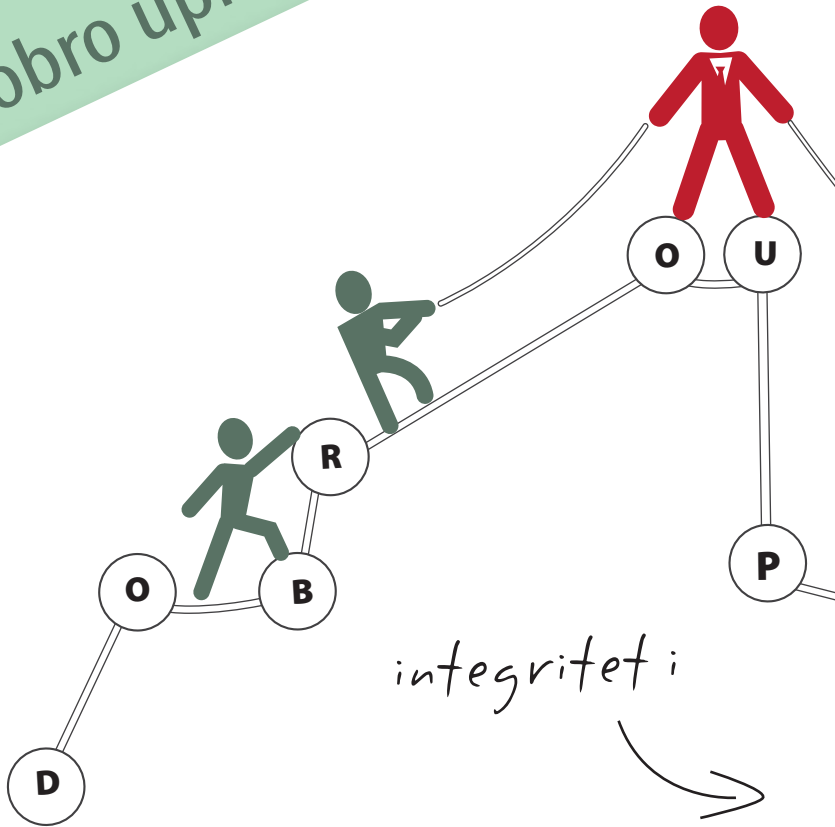
S ovakvim shvatanjem i prihvatanjem značaja znanja (stručnog osposobljavanja i usavršavanja državnih službenika), državna služba ima mogućnost napretka. Koliko se možda u početku odmah ne primijeti promjena, toliko su, dosljednim ustrajavanjem i ulaganjem u znanje, pozitivni utjecaji vidljivi na duži rok. Na to ukazuju i primjeri razvijenih zemalja, njihove dobre prakse u tom segmentu i njihovi rezultati. I ništa ne sprečava da i državna administracija BiH ne krene tim putem.



HENK BRUNING

i dobro upravljanje

# Integritet

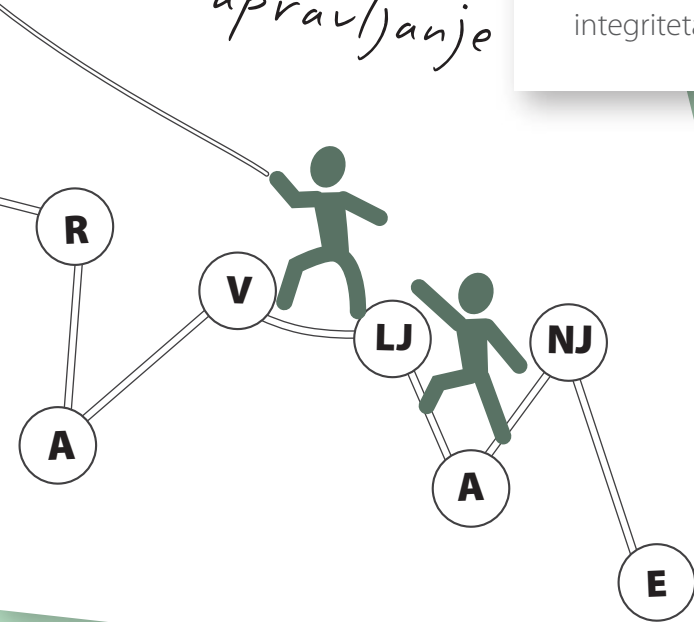


# HENK BRUNING

**Henk Bruning** je stručnjak za pitanja integriteta, dobrog upravljanja i upravljanja ljudskim potencijalima. Dvanaest godina je radio u funkciji izvršnog direktora za upravljanje ljudskim potencijalima u Amsterdamu. Sada kao savjetnik i predavač saraduje s Vijećem Evrope, Akademijom u Haagu, Zajednicom holandskih općina i mnogim drugima. Autor je knjige "To Be Honest – Finding Inspiration and Integrity in Public Service and Business" o značaju integriteta i dobrog upravljanja za javnu službu.



*dobro  
upravljanje*



## Integritet i dobro upravljanje u Bosni i Hercegovini

### UVOD

Dobra uprava i integritet su ključne komponente politika bilo koje moderne vlade ili preduzeća. Integritet s aktivnim politikama upravljanja ljudskim resursima osigurava jaku upravu kojoj građani vjeruju. Premisa programa je uvezati Ustavom i zakonima propisane principe vladavine, organizacijske vrijednosti javnih institucija i moralne vrijednosti državnih službenika. Nadalje, politika integriteta jača otvorenu i odgovornu strukturu te poboljšava kulturu samoodgovornosti, poduzimanja inicijativa i zajedničke brige o pružanju usluga visoke kvalitete građanima.

Projektom EU-HRM – Modernizacija sistema upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj službi, poboljšana je modernizacija sistema upravljanja ljudskim potencijalima u javnoj upravi BiH kroz izgradnju kapaciteta, poboljšanje pravnog okvira, harmonizaciju procedura i praksi na svim nivoima i u svim upravnim strukturama državne službe.

Dodavanje programa dobre uprave i integriteta očigledan je korak iz dva razloga. Integritet je dio savremene politike upravljanja ljudskim potencijalima jer političari i profesionalni državni službenici svojim moralnim vrijednostima i normama čine ljudske resurse organizacije. Osim toga, *Strategija BiH za borbu protiv korupcije za period 2015. – 2019.* povezuje (izradu) planova integriteta i upravljanje ljudskim resursima.

U okviru projekta EU-HRM održana su dva kursa o temi integriteta, pomoću kojih je podignut nivo osviještenosti učesnika u oblasti dobre uprave u onom obliku kako je ista uvedena u zemljama članicama EU. Ovaj paragraf ispod daje jasnu sliku o tome na koji je način upravljanje ljudskim potencijalima povezano s dobrom upravom i integritetom i na koji način inspirira uključivanje programa integriteta u tijela javne uprave. Tekst koji slijedi je izvadak iz knjige *“To Be Honest...”*<sup>1</sup> koja je predstavljena svim učesnicima.

### Evropska unija i BiH

Implementacijom politike integriteta i dobrog upravljanja BiH bi u znatnoj mjeri odgovorila na zahtjeve koje EU postavlja pred buduće članice.

Evropska unija primjenjuje 12 principa dobre uprave:

1. Pravednost u postupcima izbora, zastupanja i učešća;
2. Prilagodljivost/sposobnost udovoljavanja zahtjevima;
3. Umješnost i djelotvornost;

<sup>1</sup> Bruning, H (2014) *To Be Honest... Finding Inspiration and Integrity in Public Service and Business*

4. Otvorenost i transparentnost;
5. Vladavina prava;
6. Etičko ponašanje;
7. Kompetentnost i kapacitet;
8. Inovativnost i otvorenost za promjene;
9. Održivost i orijentiranost na dugoročnost;
10. Razborito upravljanje finansijama;
11. Ljudska prava, kulturološke raznolikosti i socijalna kohezija;
12. Odgovornost.

## 1. Politika kao ključ uspjeha

Učesnici kursa održanog u okviru projekta EU-HRM dali su odličan uvid u političko-birokratsku organizaciju vlade. Postoji opća saglasnost po pitanju potrebnih poboljšanja koja bi dovela do stvaranja tima motiviranih uposlenika koji mogu dati oblik i sadržaj javnim službama.

Promjene se ne dešavaju “preko noći”. Organizaciji treba korporativna odgovornost, a jaka politika upravljanja ljudskim resursima pri iznalaženju odgovora na pitanja budućih perspektiva preduzeća. Neka od ovih pitanja su navedena dalje u tekstu.

1. Šta je potrebno za dobru upravu?
2. Na koji način možemo uspostaviti/usaditi koncept lične odgovornosti u kulturu naše firme?
3. Koje kvalitete trebamo kod naših uposlenika i kakvu vrstu rukovođenja?
4. Da li svi unutar organizacije dijelimo iste vrijednosti?
5. Da li imamo jasnu sliku obaveza naših odjeljenja i timova te ciljeva koje isti trebaju postići?

Koordinacija, konsultacije, saradnja i jasna komunikacijska struktura dio su dobre organizacije. U temeljima bilo koje dobre organizacije ugrađeni su učinak, posvećenost te odgovornost za poduzete postupke.

Odgovornost je više od pukog objašnjenja procesa donošenja odluka a podrazumijeva otvoreno iznošenje dilema, otvorenost za kritičko mišljenje te odvažno iznošenje prijedloga i postavljanje pitanja. Saradnici i uprava moraju imati osjećaj podrške i ohrabrenja za usvajanje dobrih odluka. Na ovaj se način odnos organizacije i uposlenika, ugovora i poslovne zakletve zaokružuje i postaje cjelina. Tim iskrenih ljudi, koji su svjesni svojih opredjeljenja i odgovornosti, je ključ dobre uprave i korporativne odgovornosti.

## Perspektiva i ljudski resursi

U proteklih 20 pa i 30 godina, politika upravljanja ljudskim resursima se povezuje s politikom organizacije. U praksi, ovo podrazumijeva postojanje strukture za donošenje odluka koja ima jasne norme i vrijednosti, ljudstvo koje je adekvatno plaćeno, rukovodstva i opredjeljenja, i da ne pominjemo postojanje organizacijskog kapaciteta i resursa moderne organizacije da ovlada tržištem ili da upravlja državom ili općinom.

Upravljanje ljudskim potencijalima bavi se načinom na koji se u organizaciji radnici imenuju na određeni položaj, kako se isti stimuliraju i na koji se način podstiče njihov razvoj, a sve u svrhu postizanja željene strategije i politike organizacije.

Tokom održavanja naših kurseva u Makedoniji, Crnoj Gori i na Kosovu, gradonačelnike i menadžere za ljudske resurse zamolili smo da odgovore na pitanje koji su njihovi prioriteti. Ispitanici su naveli sedam tematskih cjelina: 1) plan upravljanja ljudskim potencijalima; 2) organizacijske propise; 3) postaviti odgovarajuću osobe na odgovarajuću poziciju, 4) planovi izgradnju karijere, 5) unutarnja/interna komunikacija; 6) integritet te 7) obuke i planovi obuka za rješavanje problema (također i za novoizabrane načelnike i gradonačelnike općina te savjetnike).

Ove teme ulaze u samu srž politike upravljanja ljudskim resursima koja treba da obuhvata čitav tim savjetnika, rukovodilaca i uposlenika. Ovakav pristup je relativno nov koncept i može biti veoma interesantan preduzećima. Politika ljudskih resursa je tradicionalno bila usmjerena ka srednjem nivou uposlenika dok političari, članovi parlamenta i/ili lokalnih vijeća i uprava nisu bili predmetom iste. Ovo je potonjima ne samo pružilo privilegirani položaj, nego ih je i pozicioniralo iznad obaveze odgovornosti a koja bi morala vrijediti jednako za svakog uposlenika organizacije.

Pošteno upravljanje i korporativna društvena odgovornost u poslovanju svodi se na brigu o ljudima. Politika upravljanja ljudskim resursima pomaže upravi i uposlenicima, izabranim predstavnicima i javnim djelatnicima da svoje lične vrijednosti objedine s etičkim vrijednostima organizacije. Moralne dileme pružaju odličnu priliku da se pokrene debata o tome čime i na koji način vlada ili preduzeće doprinosi društvu.

## Dijalog i debata

Svima je u interesu da imaju vladu koja pravilno funkcioniра. Ono što u tome pomaže je konstruktivna rasprava između vlade, sindikata i građana. Oni bi sebi međusobno trebali postaviti pitanja kao što su: *"Kako vlada treba izgledati za deset godina?"*; *"Šta smo mi, kao društvo i korporativni entitet, spremni uložiti kako bismo osigurali takvu vladu?"* Ovo su zanimljiva pitanja koja temu "odgovornosti" stavljaju na dnevni red jednog društva.

## Uspješna politika upravljanja ljudskim resursima

Na dnevnom redu seminara za uposlenike je politika upravljanja ljudskim resursima. Iako učesnici ove politike smatraju nečim što nalikuje snovima ili naučnoj fantastici, isti ipak, bez mnogo napora, formuliraju odgovornosti i prava poslodavca (uprave) i uposlenika. Svaki aspekt je podržan bilo moralom ili etikom: obećanje je obećanje, jasnoća, razumna naknada, sigurnost, korisnost i predusretljivost, osjećaj da se ide dobrim pravcem, jednakost, odgovornost, razvoj i poštenje.

| Ono što pretpostavljeni nude svojim uposlenicima:  | Ono što uposlenici nude svojim pretpostavljenima:   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Radno mjesto a kako je definirano opisom poslova i planom odjeljenja;</li><li>• Jasne upute;</li><li>• Odgovarajuću plaću;</li><li>• Resurse, informacije i radni kolektiv;</li><li>• Solidne radne uvjete;</li><li>• Savjet i podršku kada se ima problem;</li><li>• Zaštitu od nepredviđenih okolnosti;</li><li>• Rješenje problema;</li><li>• Rukovodstvo kao primjer dobre uprave i etičkih standarda;</li><li>• Jednak tretman svih u kolektivu;</li><li>• Evaluacije učinka;</li><li>• Savjete za izgradnju karijere te podršku za lični razvoj.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Obavljanje posla na najbolji mogući način;</li><li>• Opravdanost uloženi napora i dobivenih rezultata;</li><li>• Kvaliteta;</li><li>• Ispravno korištenje radnog vremena i resursa organizacije;</li><li>• Poštovanje pravila i procedura;</li><li>• Spremnost na saradnju;</li><li>• Povjerenje u upravu;</li><li>• Poštovanje etičkog kodeksa;</li><li>• Transparentnost, integritet i moral;</li><li>• Prijavlivanje nepravednih i nelojalnih postupaka.</li></ul> |

Za realizaciju ovih, na prvi pogled, očiglednih aspekata politike upravljanja ljudskim resursima potrebno je vrijeme i pažnja. Dobro odjeljenje za upravljanje ljudskim resursima ili odjeljenje za ljudske resurse povezuje zadovoljstvo poslom s dobrim kvalitetom usluga ili proizvoda. Očekivanja i vrijednosti uposlenika i njihovih pretpostavljenih naglašavaju zajedničku želju unutar organizacije da se mobiliziraju u debati o načinima na koje se ovi zahtjevi mogu realizirati.

## **Politike upravljanja ljudskim resursima i integritet ojačavaju svakoga**

Komunikacija je mazivo bilo koje organizacije. Integritet, sa svojim organizacionim vrijednostima, čini temelj efikasne i moralno odgovorne firme. Ljudi, ličnom etikom i integritetom, omogućavaju organizaciji da se oblikuje i briljira. Većina ljudi želi savjesno raditi u organizaciji koja stvara prilike, daje ohrabrenje i postoji u skladu s vlastitim uspostavljenim vrijednostima.

Provođenje diskusije o objedinjenu ličnih etičkih vrijednosti s organizacijskim vrijednostima i njihovoj primjeni povećava kvalitetu usluge. Integritet je profesionalna vještina. Ovo se odnosi na vladu, koja ima odgovornost spram sfere javnog i kojoj transparentnost treba biti zaštitni znak, ali i na preduzeća koja posluju na održiv način.

Politika integriteta, kao dio moderne politike upravljanja ljudskim resursima, povećava raspoloživi ljudski kapital. Zaposleni primaju zahvalnost za svoje ideje, načela i stavove, što ih čini sretnijima. Zadovoljni i sretni ljudi doprinose kreativnom procesu i dijalogu o ličnoj odgovornosti i odgovornosti firme ili integritetu vlade.

## **2. Interakcija vlade i građana**

### **Politika upravljanja ljudskim resursima i integritet.**

Iza ovih riječi nalazi se interesantna stvarnost koja je blisko povezana s našim identitetom i načinom na koji oblikujemo svoje živote i ono što očekujemo od drugih.

Djelovanje s integritetom uveliko doprinosi osjećaju sreće. Za vladu, djelovanje s integritetom znači podržavanje demokratije i zaštitu građana od nasumičnosti i zloupotrebe položaja. U kontekstu preduzeća, djelovanje s integritetom omogućuje istima da pokažu imidž pouzdanosti i pružanje autentičnih proizvoda i usluga.

Važne organizacije će integritet ugraditi u temelje svoje strukture te će aktivno i transparentno komunicirati s ljudima, što kod ljudi proizvodi osjećaj da su pozvani da preuzmu odgovornost.

### **Naše vrijednosti su univerzalne**

Ako upitate ljude koji su njihovi osnovni principi, sigurno ćete dobiti odgovor: poštenje, transparentnost, ambicija, sloboda, odlučnost, profesionalnost i solidarnost. Upadljivo je primjetno da su ovi isti principi sadržani i u mnogim ustavima. Oni odražavaju ideje kao što su poštovanje za ljude, transparentnost, odgovornost te pravda i jednakost u javnim službama.

### Jačanje moralnih vrijednosti

(...) Zbog svega toga, proces jačanja moralnih vrijednosti treba uključiti u kreiranje antikorupcijskih mjera putem ugrađivanja u propise i obrazovni sistem, putem njegovog promoviranja od strane nosilaca javnih ovlaštenja te ukazivanjem na pozitivne primjere i mjere koje će uvjeriti građane da mogu utjecati i doprinijeti sprečavanju korupcije. (...)

BiH, Strategija za borbu protiv korupcije 2015 – 2019, strana 6

Većina ljudi umije odgovoriti na pitanja o moralu i vrijednostima bez obzira na to radi li se o kršćanima, muslimanima, budistima ili ateistima. Ovi principi su univerzalni. Osnovno pitanje je zapravo zašto ove principe ne uspijevamo primijeniti u životu, radu, politici i/ili društvu?

Ovo pitanje nije novijeg datuma, s obzirom da datira još iz vremena kada su ljudi postali svjesni razlike između onoga što je ispravno i onoga što nije. Danas precizno možemo odrediti postojanje tenzije između četiri vrline i sedam poroka (odnosno kardinalnih grijeha), a koji su nam svima poznati: razboritost, pravda, suzdržljivost/umjerenost i hrabrost nasuprot požude, neumjerenosti, pohlepe, lijenosti, gnjeva, zavisti i oholosti.

Na nama je da odlučimo hoćemo li biti u zlatnoj sredini.

### Budi sretan

Šta doista znači biti živ? Svi težimo sreći. Aristotelova antička filozofija od prije 2000 godina i dalje je veoma relevantna u modernom življenju. Ona predstavlja temelje programa integriteta koji je u ovoj knjizi dat u glavnim crtama.

Želimo biti sretni u svim aspektima života: u ljubavi, na poslovnom planu, u vezama i prirodi. Aristotel je propitivao na koji način možemo voditi pravedan život, a da ne povređujemo ljude oko nas. Njegov zaključak je da moramo težiti samoostvarenju kroz shvatanje svrhe koju mi, kao ljudski rod, dijelimo. Ova potraga za samoostvarenjem znači težiti kompletnosti.

Sretna osoba je uspješna osoba, osoba s vrlinama, neko ko služi i koga treba uslužiti. Za usisivač ćemo reći da je dobar usisivač ako služi svrsi za koju je namijenjen, odnosno ako usisava. U ovom smislu, isto tako možemo reći da je neka osoba dobar čovjek ako je ta osoba dobra u čovječnosti i "čovjekovanju", odnosno ako je kompletna osoba.

Dobar život je također i lijep život, život u kojem osoba želi biti primjer drugima, ali i druge sebi postavlja za primjer. Po Aristotelu, ono što odlikuje i čini uspješnu osobu je to da bivstvuje kao odgovoran i uključen građanin.

Sokrat nadodaje pitanje: "Šta je dobro a šta je loše? Ne bismo li trebali odlučiti sami?"

Sokrat također naglašava da je djelovanje i postupanje svakog čovjeka njegova vlastita odgovornost i upravo je ta lična odgovornost ono što čini drugi temeljni aspekt našeg programa integriteta.



Dakle, svi smo odgovorni za vlastite postupke i odluke. Naš integritet se iskazuje kroz naše postupke i ponašanje a ne riječima.

U svakodnevnom životu, sloboda se sukobljava sa srećom. Hoćemo li uspjeti u donošenju sreće u naš privatni život, našoj porodici i našim prijateljstvima? Društvo, naš posao, naše organizacije i događanja u svijetu nas često suočavaju s teškim dilemama ili situacijama. Ne znamo šta nam je činiti, ponekad ne možemo vidjeti rješenje. Događaji ili aktivnosti čiji smo sudionici često nisu u skladu s našim načelima. Izbor je sljedeći: *Da li slijedim svoje principe ili kompromitiram vlastitu savjest?*

## Ja i drugi

Ako donesemo odluku ili napravimo izbor, to smo uradili kako bismo postigli određeni efekt. Na ovo se integritetom dodaje nova komponenta – komponenta moralne valjanosti odluke. Ono što je moralno ispravno zavisi od toga kakve su posljedice izbora/odluke i po nas same ali i za druge.

Da bi donesene odluke bile odgovorne i opravdane, u obzir se moraju uzeti prava, interesi i želje svih onih kojih se odluke tiču.

U slučaju značajnijih nedoumica važno je ispitati koji su to argumenti (naši vlastiti i argumenti drugih) koji su zapravo bitni. Uzimanje u obzir i uvažavanje argumenata drugih, čak i ako se isti kose s našim uvjerenjima i vjerovanjima, od vitalnog je značaja kod donošenja odluke. Odluke koje donosimo ponekad imaju kobne posljedice po druge. Zbog toga je razborito dilemi pristupiti sistematski. Kaže se da složne ruke kuću grade a isto vrijedi i kada govorimo o odgovornosti. Složnost i dogovor proširuju maštu, povećavaju brižnost s kojom donosimo odluke te odluke čine transparentnima a pored toga još pružaju prostor za susrete i otvorenost.

## Mi i ciljevi od društvenog značaja



Dakle, odgovornost za naše (moralne) postupke je usko povezana sa zajedničkom odgovornošću za integritet organizacije. Integritet je za vladu od još većeg značaja ako imamo u vidu njenu odgovornost za dobrobit društva i monopol koji u toj ulozi ima. Građani ne vrše procjenu pojedinačnih javnih djelatnika, službenika i/ili rukovodilaca, već se na vladu, kod procjene iste, gleda kao na cjelinu. Nastojanje da se vlada poboljša, organizira i korigira od građana zahtijeva da istu neprekidno i budno prate.

Naše društvo je složeno i u neprestanom pokretu. Građani mogu biti komplicirani, zahtjevni i, opravdano ili neopravdano, veoma oštri kritičari. Dobra uprava je svakodnevna zadaća političkih vođa, rukovodilaca i zvaničnika. Demonstrirati svoje poštenje i integritet svakoga dana znači da radite posao za koji ste postavljeni, da stojite iza svojih riječi i djela i da time građanima pružate usluge koje oni očekuju i uvjete da vode sretan život.

Dobra uprava i integritet su pokretač naše demokratije. Oni stvaraju odnose i uvjete za prosperitet (dobit), blagostanje svih građana (ljudi, društvo) i održivu ekonomiju (planeta).

## Sinhronizacija kulture i strukture

Aspekti kulture i strukture tvore ritam, vibraciju između organizacije i ljudi (društva). Kultura i struktura su sjedinjeni. Politika integriteta sastoji se od sedam gradivnih blokova, koji su navedeni u narednoj tabeli.

|  |   |  |
|--|---|--|
|  <p>Struktura</p> | <p><b>Sedam gradivnih blokova integriteta</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Etički ili moralni sud svakog pojedinca;</li><li>2. Kolektivna rasprava o nedoumicama i propitivanje istih;</li><li>3. Vrijednosti organizacije;</li><li>4. Pravila i kodeks ponašanja;</li><li>5. Održavanje i poticanje integriteta zavisi od upravljanja i vrste, to jest stila obrazovanja;</li><li>6. Nadzor i sankcije;</li><li>7. Istraživanje rizika po organizaciju, i onih vanjske i onih unutarnje prirode.</li></ol> | <p>Kultura</p>  |
|--|---|--|

Početna tačka procesa je moralna procjena svakog pojedinca. Svaka osoba je odgovorna za odluku koju donosi i donese te za svaki korak i/ili postupak koji poduzme. Ovo je tzv. *Zakon (naše) dvije noge*.<sup>2</sup>

Uobičajeno, odlučivanje je rutinski proces vođen uvidom u sadržaj, iskustvom i osjećajem. Međutim, ponekad naiđete na nedoumicu – kompliciranu, neizvjesnu ili važnu situaciju u kojoj ne možete donijeti odluku u *tren oka*. Često, nedoumica ima moralno pitanje, pitanje koje muči savjest; principi i prakse sučeljeni u konfliktu. Prepoznavanje postojanja ovakvih nedoumica i pridavanje pažnje koje iste zahtijevaju je prvi gradivni blok u ovoj politici.

Za pojedinca, donošenje odluke je često težak zadatak. Osoba će o situaciji kod kuće razgovarati s roditeljem ili partnerom ili prijateljima, a na poslu s radnim kolegama (na latinskom *colligere* ima značenje ujediniti se ili udružiti se, a na engleskom ima značenje *vršnjaci/oni koji dolaze iz iste skupine ili su u istom položaju*) ili s rukovodstvom. Zajedno će preispitati dilemu, razmotriti razloge za i razloge protiv te odlučiti kakva i koja bi odluka bila

<sup>2</sup> Prim. prev. Zakon dvije noge (engl. *The Law of Two Feet*) je koncept koji je u svom članku po prvi put formulisao Harrison Owen. Owen primjenu koncepta objašnjava ovako: "Ukratko rečeno, ovaj koncept znači da svako ima dvije noge i da ih treba upotrijebiti. Slikovito rečeno, ukoliko se nađete u poziciji da svojim prisustvom i učešćem niti doprinosite niti Vi lično učite, imate odgovornost da se premjestite, hodajući na svoje dvije noge, na poziciju ili mjesto gdje je Vaše prisustvo ili učešće od većeg značaja." Izvor objašnjenja: Članak **Darwin meets Dilbert: Applying the Law of Two Feet to your next meeting** <https://opensource.com/business/10/8/darwin-meets-dilbert-applying-law-two-feet-your-next-meeting>

najučinkovitija a moralno opravdana, odnosno šta je potrebno da odluka bude opravdana i transparentna.

Preispitivanje dileme radi se po metodologiji, što je gradivni blok dva (2). Ova metodologija je dio kursa rješavanja dilema koji se fokusira na to da se teškim i kompliciranim situacijama treba pristupati i približiti pažljivo i promišljeno. Ovakav pristup isključuje nepromišljene ili emocionalne odluke i stavove poput: *Ja sam gazda, pa je moja zadnja*. Proces i pristup treba biti takav da se zajednički propituju razlozi za i razlozi protiv (a koji zapravo predstavljaju vrijednosti) te na koji način šteta, s obzirom da svaka odluka ima komponentu rizika, može biti ograničena.

Treći gradivni blok bavi se organizacijom. Svaka organizacija ima svoje principe i identitet koji su transponirani kroz fundamentalne vrijednosti. Ovo ne treba uzimati olako. Upravo su principi organizacije to što građanima ili klijentima daje glavno uporište, informira ih o tome *skim imaju posla* i kome trebaju vjerovati.

Vrijednosti organizacije ili ljudi su temelj na kojem se grade sporazumi, sklapaju ugovori i zbog kojih se obavljaju nabavke. Identitet organizacije i osobnost njenih uposlenika se međusobno prožimaju. Donesene odluke bi stoga trebale odražavati te fundamentalne principe koji su istovremeno i svjetionici i moralna obaveza.

### Tri glavna principa holandske porezne uprave:

- **Kredibilitet:** porezna uprava je ozbiljna organizacija koja se pridržava zakona;
- **Odgovornost:** porezna uprava datim joj ovlastima upravlja mudro i odgovorno i spremna je biti pozvana na odgovornost za svoje postupke;
- **Marljivost** (zalaganje): porezna uprava sve subjekte tretira s poštovanjem i uzima u obzir očekivanja, prava i interese svih uključenih.

Ova tri temeljna principa čine izlog u kojem se predstavlja holandska porezna uprava. Oni objašnjavaju i rasvjetljavaju čemu uprava služi i šta porezni obveznik može očekivati.

Ne možete se sjetiti svega. Ponašati se po propisima dovoljno je zahtjevno. Organizacijama pomažu propisi i pravila koja pojašnjavaju čega se organizacija teži pridržavati. Pored zakonskih odredbi, organizacije razvijaju vlastite kodekse ponašanja, pravilnike i pravila. Ove alatke usmjeravaju i upućuju uposlene u smislu propisnog ponašanja i donošenja odluka. Operativan kodeks ponašanja je ilustracija temeljnih principa organizacije. Ponekad su ovi principi preuzeti iz ustava.

Četvrti gradivni blok je razumljiv kodeks ponašanja koji mogu koristiti rukovodioci, menadžeri i uposlenici kako bi odredili ispravan kurs i izbjegli problematične situacije.

Pravila postoje da bi se kršila. U ljudskoj prirodi je da pomiče granice, čak i kada to znači da ih gura. Iz tog razloga trebamo imati politiku za vođenje tima, ali i za sankcioniranje kada je isto nužno provesti.

Funkcioneri i osobe na menadžerskim položajima trebaju ohrabriti ljudske potencijale da se pridržavaju temeljnih principa i propisa organizacije. Ovaj koncept je usko povezan s politikom upravljanja ljudskim resursima i stilom rukovođenja.

Kada norme i vrijednosti oslabe, javlja se stid i sramota. Od ključne je važnosti da se u ovakvim situacijama obezbijedi prostor za razgovor, prostor da se ljudi obuče i da se osjećaju sigurnima. Međutim, postoje i slučajevi kada je provođenje sankcija obavezno. Integritet, kao aspekt politike upravljanja ljudskim resursima i politike obrazovanja, je dakle peti gradivni blok.

Integritet organizacije je zajednička odgovornost, a to znači da kada se neka politika odobri, svi moraju biti obaviješteni o tome, svi je se moraju pridržavati i svi je trebaju podupirati. Pogrešna odluka ili moralno neprihvatljivo ponašanje samo jednog pojedinca će nanijeti štetu ugledu njegovih radnih kolega i kolektiva a također šteti i imidžu organizacije te interesima drugih sudionika. Šteta nanesena na ovaj način je velika.

Menadžeri i nadređeni imaju ulogu da postavljaju modele ponašanja i budu uzor, a odgovornost im je da nadgledaju prakse i navike uposlenih. Naposljedku, oni su ti koji izriču sankcije kada je to potrebno. Izricanje sankcija nije lahak zadatak i mnogim menadžerima je potrebna pomoć. Međutim, ako tako situacija zahtijeva, njihova je dužnost očistiti kolektiv od kvarnih jedinki, osoba koje namjerno imaju niži učinak od prosječnog. Marljivost i odlučnost su šesti gradivni blok.

Sedmi gradivni blok temelji se na ispitivanju i prevenciji rizika. Riskiranje je nešto što spada "u rok službe" svakog preduzeća ili vlade. Međutim, bilo kakva sumnja (koju izražavaju građani ili klijenti) u integritet organizacije je za vladu smrtni grijeh, a preduzećima nešto što može ozbiljno zaprijetiti njihovom opstanku.

Redovno ispitivanje rizika od sukoba interesa, pronevjere, korupcije, zloupotrebe moći te neljudskih politika spram građana, klijenata i/ili dobavljača jača organizaciju i njene članove. Ako smo svjesni postojanja rizika i znamo koji su, već imamo i znanje i umijeće da ih preveniramo.

### **Analiza rizika 2015. BiH**

Učesnici su uočili određen broj značajnih rizika, moguće štete te rješenja pomoću kojih bi se izvršila prevencija rizika.

| Rizik  | Šteta  | Rješenje  |
|--|--|---|
| Zloupotreba položaja   | Neučinkovitost, Imidž  | Pojačati kontrolu i odgovornost   |
| Nabavke  | Gubitak novca  | Preciznije odrednice  |
| Bolest   | Veliki broj oboljelih uposlenika                                   | Poboljšati uvjete za rad  |
| Neuspješno obnašanje funkcije  | Neučinkovitost, Smanjena djelotvornost                             | Plan integriteta i kontrole s kodeksom ponašanja  |
| Sukob interesa   | Novčana šteta i protivzakonito trošenje sredstava(KM)              | Primjena nove legislative u praksi  |
| Javne nabavke  | Gubitak novca  | Primjena legislative u praksi i održavanje  |
| Upotreba javnih sredstava u privatne svrhe                             | Imidž  | Sistem interne kontrole   |
| Ranjivost radnog procesa   | Uposlenici nemaju ideje šta da rade                                | Definirati jasne opise poslova i procedura  |
| Korumpirani uposlenici nesmetano primaju mito umjesto da budu kažnjeni | Imidž državne uprave, Diskriminacija, Rizik od kolapsa strukture   | Sistem interne kontrole, Plan integriteta, Transparentnost procesa  |
| Zloupotreba službenih vozila   | Gubitak goriva, Šteta na voznom parku zbog nerazboritog korištenja | Uvođenje GPS-a u vozila   |
| Nadležnosti i prava za ljudske resurse                                 | Kršenje ljudskih prava građana                                     | Plan integriteta i jasne instrukcije  |
| Povjerljivost ličnih podataka  | Imidž, Kršenje pravila tajnosti                                    | Kontrole i standardi  |
| Nejasne procedure  | Ponavljanje i neučinkovitost                                       | Precizno definirati procedure: ko šta radi i kada   |
| Radnici nisu dovoljno motivirani                                       | Neproductivnost i zabušavanje, Dupli posao                         | Ponovno uvesti platne razrede, Sastaviti jasnu listu potrebnih kvalifikacija i kompetencija, Evaluacije učinkovitosti i produktivnosti na osnovu kojih se određuju unapređenja ili degradacije, Jasno definirani opisi poslova i očekivani rezultati za svako radno mjesto/poziciju |

## Snaga kolektiva

Postavljanje integriteta kao temelja i oslonca organizacije je ključni korak. Izraz **temeljni principi** ukazuje na to da su vrijednosti temelji života, rada i ponašanja. Za korištenje ranije opisanih sedam (7) gradivnih blokova potrebni su projektiranje, prilagodba, izrada, trud, razumijevanje, razmatranje i promišljanje.

Uposlenici su stručnjaci za društvenu odgovornost i integritet. Ironija današnjeg življenja je da je praktičnim, običnim radnicima, poput čistačica, potrebno manje vremena da objasne šta je to integritet. Viši menadžeri za isto trebaju mnogo više vremena. U principu, radi se o promjeni u načinu razmišljanja.

Učešće svih članova organizacije jača ovih sedam gradivnih blokova. Od sekretarice do direktora, od rukovodioca do direktora – svako ima kapacitet poučiti svakoga. Pripremanje i formuliranje politika koje su funkcionalne u svakodnevnoj praksi je zajednički poduhvat. Ovo se ne mora raditi svakodnevno, ali je potrebno redovito rehalibrirati vrijednosti spram promjena uvjeta, novih članova kolektiva a potrebno je i da slušamo jedni druge i iskustva s terena i iz prakse te da ih na neki način korisno upotrijebimo.

### 3. Integritet u društvu

Da bismo jačali demokratiju moramo apelirati na one koji kreiraju i donose politike, na političke vođe i na preduzeća da izađu na teren i poslušaju svoje uposlenike – baš kako je i formulirano u mnogim državnim izjavama i političkim programima koji su usmjereni na borbu protiv korupcije i restauraciju društvenog morala.

#### Prioritet

“Borba protiv korupcije je jedan od glavnih prioriteta Vlade Republike Srpske (jedan od dva entiteta u Bosni i Hercegovini). Postojanje razvijenog efikasnog antikorupcijskog sistema je jedan od preduvjeta političke stabilnosti, ekonomske održivosti, evropskih integracija, regionalnih i međunarodnih odnosa koji ima potencijal da dosegne prosječan nivo razvijenosti na nivou Evropske unije. Jedan od strateških ciljeva Strategije Republike Srpske za borbu protiv korupcije za period 2013. – 2017. je jačanje odgovornosti državnih službenika i drugih uposlenika u tijelima uprave Republike Srpske, odnosno da se identificira jasan i efikasan princip lične odgovornosti istih.”

*Motivacija jednog od učesnika da pristupi kursu na temu integriteta 2014. za Balkan i Tursku u Haagu.*

#### Demokratija na djelu (podjela uloga)

Mnoge zemlje se smatraju demokratskim zemljama i to im je ugrađeno u ustav.

Demokratija, njena funkcija i razvoj, je kolaborativan proces. Građani, korporacije, javni

djelatnici, službenici i političari se međusobno sreću, diskutiraju, vode debate i bore se za svoje prioritete i interese u jednom neprekidnom i kompliciranom plesu.

Prva grupa aktera su naravno **građani**. Oni su istovremeno i biračko tijelo i klijenti vlade. Oni također mogu voditi firme s kojima vlada posluje. Kao što je pomenuto u Poglavlju 3 pod nazivom *Društveni Ugovor*, građani prihvataju autoritet dobre vlade i njenu upotrebu nužne sile, putem vojnih ili policijskih snaga i njihovih ovlasti.

Vlada nije firma, ali ima poziciju monopola a pozicionirana je u sferi poslovanja koja se bavi pružanjem usluga. **Političari i funkcioneri** su druga postavka aktera. Građani ih biraju u uvjerenju da će ih oni zastupati i braniti prava i opće interese naroda. Oni trebaju biti nepristrani, altruistični i pravedni. Biti političar nije posao nego poziv. To je ideal bez skrivenih interesa i s osjećajem odgovornosti. Kako je jedan holandski gradonačelnik rekao: *“Nas plaćaju građani. Iz tog razloga moramo biti odgovorni i svakodnevno demonstrirati integritet i poštenje.”*

**Državni službenici**, kao treća grupa aktera, provode politike koje su donijeli funkcioneri. Oni trebaju biti profesionalni, efikasni, orijentirani na ciljeve te biti u skladu s onim što nalaže ustav i zakoni. No, to nije sve; zahvaljujući profesionalizmu, svijesti o historiji i birokratskim tradicijama, državni službenici sprečavaju političare da prave pogreške i/ili da se ponašaju na diskutabilan način. Oni su kritičko okruženje za rukovodioce; oni su čuvari arhiva formalnih sporazuma, oni su ti koji oslušuju bilo pravosuđa.

Kako bi se zaštitili od postupaka kojima se ne demonstrira integritet, funkcioneri kreiraju vlastito kritičko okruženje. Uvažavanje postojanja ove međuzavisnosti i svijesti o istoj je fundamentalni gradivni blok za funkcioniranje komunikacije i saradnje; to je prihvaćeni kritički stav.

Integritet, posmatran kao pošteno političko ili etičko rukovođenje, je ključni koncept jedne moderne vlade. Integritet je pitanje i za državne vlade, i za regionalne vlasti, i za općinske vlasti, ali i za organizacije te za sve one koji rade zahvaljujući javnim sredstvima.

### Koje su koristi od integriteta za društvo

Gradonačelnici s Balkana su tokom kursa o temi integriteta, održanog prije par godina, precizirali značaj integriteta na sljedeći način:

- Sprečavanje moralne krize;
- Poticanje svijesti;
- Poštivanje zakona i propisa;
- Jačanje demokratske kulture i vrijednosti;
- Bolje korištenje javnih sredstava;
- Poticanje ekonomskog rasta i borba protiv siromaštva.

## Sistem integriteta na državnom nivou

Građani na vlast gledaju kao na jednu cjelinu i ne prave razliku između vlasti na državnom, regionalnom ili lokalnom nivou. Iz ovog razloga integritet mora biti prepoznatljiv i sličan na svim nivoima državne uprave i u svim institucijama a na unificiran i prepoznatljiv način.

Da pojednostavimo: kada je vlast korumpirana, to znači da postoje firme ili građani koji daju mito. Ako su osobe dio istog kruga ljudi ili poznaju nekoga s kim su, na primjer, išli u školu, to ih često stavlja u iskušenje da iskoriste poznanstvo s tom osobom a zarad neke lične dobiti ili interesa. Kako bi se osigurao integritet, potrebno je da svaki član, građanin, firma i institucija u društvu u taj proces uloži napora. Ovakav vid doprinosa je ujedno i odgovor na pitanje da li hoćete biti partneri u integritetu i na taj način *demonstrirati poštivanje ustava*. Ako neće, time se pozicioniraju izvan društva i vrijednosti koje to društvo postavlja.

## Stega i krivično gonjenje

Stega je dio osviještenosti. Krivično gonjenje djela korupcije se obično dešava nakon počinjenja istog i stoga je uvijek mjera u zakašnjenju. Sudski procesi su jako skupi a tek mali broj predmeta djela korupcije dospje na sud.

Jasna i koncizna politika dobre uprave i integriteta vodi do boljih istraga unutar organizacije te sprečava ili umanjuje rizik od kršenja zakona, krađe i rasipanja javnih sredstava. Jačanje integriteta i dobre uprave automatski stavlja pritisak na prekršioce. Na ovaj način, kroz povećanje transparentnosti, sužava se prostor koji prekršiocima omogućava da djeluju neprimijećeni.. Međutim, između crne zone korupcije i bijele zone transparentnosti nalazi se siva zona.

## Svijest javnosti

Veća transparentnost propisa koji određuju pristup informacijama vlade bila bi odlična podrška za podizanje javne svijesti. Etičke vrijednosti su pridodate na stil i kompetencije menadžera i rukovodilaca.

Političke stranke imaju veliki utjecaj na formu vlade i način utroška javnih sredstava. Utjecaj podrazumijeva odgovornost. Političke stranke moraju biti transparentne. Mnogo ljudi u društvu je veoma svjesno postojanja neprihvatljivih ponašanja i unutar vlade, no nemaju hrabrosti da takve stvari prijave iz straha od mogućih posljedica.

Brižljivo izrađena politika koja štiti zviždače bila bi znak dobrog i odgovornog poslodavca i radnog okruženja. No, najbolje bi bilo organizirati obavezne programe za podizanje svijesti i prevenciju; ne toliko u pogledu novca, nego tematski fokusirane na pitanje namjere i odgovornosti. Na taj način bi svi bili upoznati s pravilima po kojima se kreira program dobre uprave i integriteta. Vladine organizacije bi imale zakonsku odgovornost da izrade politiku integriteta te da za istu budu odgovorne.

Funkcioneri i zvaničnici mogu se postaviti kao primjer za suradnike načinom na koji provode i primjenjuju politiku integriteta te ovako služiti i kao inspiracija ali i pokretačka snaga. Javne



organizacije svoje ciljeve mogu formulirati na način da promoviraju integritet i ukazuju na moguće rizike korupcije.

Bilo bi motivirajuće organizirati takmičenje o temi: "Ko radi za najetičniju organizaciju" - fokusirajući se na specifične vladine organizacije a koristeći metodu istraživanja javnog mišljenja kod građana i među firmama. Naravno, pobjednička organizacija bi osvojila trofej/nagradu a rezultati bi se objavili na godišnjoj konferenciji kojoj bi prisustvovao državni sekretar. Gradonačelnici, direktori i sekretari bi rado uzeli trofej.

Rukovođenje je, kako smo već naveli, stvar hrabrosti i inicijative. Izazov za visokopozicionirane zvaničnike ali i za menadžment srednjeg nivoa jeste da se usude postaviti primjer i pokazati kako žele biti dobre vođe i rukovodioci. No, svakodnevna praksa pokazuje da višerangirani u vlasti i organizacijama cijene etiku i integritet, ali ih ne smatraju prioritetima. U ovom, višem dijelu spektra prevladava konzervativizam. Iz ovog razloga je bitno da savjetnici i savjetnici višeg menadžmenta prođu obuku i steknu nova znanja. Savjetnici za ljudske resurse, odvjetnici, ekonomisti i ostali članovi osoblja mogu pokrenuti inicijative u kojima podržavaju zahtjevi za dobrom upravom, integritetom i poštenjem, te na taj način povući za sobom i svoje menadžere i rukovodioce.

Saradnja između policije, državnog tužilaštva i drugih oblika vlade je veoma zanimljiva tematika. Dobra uprava i integritet su zajednički poduhvat u kojem razmjena znanja, stručnosti i iskustava daju duplu dobit.

### **Amsterdam (Nizozemska/Holandija)**

Tokom 90-ih, holandska općina Amsterdam suočila se s velikim brojem slučajeva korupcije i prevara u službama nadležnim za javni transport, nadzor nad parkiralistima, izdavanjem radnih dozvola i pružanje drugih usluga. Ni druge organizacije nisu bile pošteđene. Neke dijelove općinskih organizacija kontrolirali su podzemlje i organizirani kriminal, što je za posljedicu imalo fizičko zastrašivanje uposlenika koji su svoj posao htjeli izvršavati časno i pošteno.

Mediji su u izvještavanju o ovome bili nemilosrdni prema vijeću i upravi glavnog grada. Amsterdam je imao imidž *Grada mafije*. Naravno, Vijeće je naložilo da policija i javno tužilaštvo provedu istragu ovih slučajeva korupcije i prevara te da se počinioci pronađu i krivično gone. Vijeće je također zahtijevalo da menadžment pruži objašnjenja. Uslijedio je period samopromišljanja i analize: Koje odgovornosti imamo kao menadžeri ovog grada? Zašto je kultura organizacije tako iskrivljena da omogućava da se dese ovakvi ekscesi? Šta nije u redu s našim stilom upravljanja? Kako možemo spriječiti prekršaje?

Tokom pretresa, osumnjičeni državni službenici su iznijeli objašnjenje da je distanca između njih i funkcionera na izvršnim pozicijama jednostavno postala prevelika. Ozbiljni problemi nisu se mogli iznijeti i o njima se nije moglo razgovarati. Ni menadžment nije pokazivao nikakvog interesa na radnom mjestu a ni za ono što se tamo dešavalo.

Gradsko vijeće Amsterdama je zaključilo da im je potreban program za podizanje svijesti i prevenciju. U saradnji s određenim stručnjacima, 2000. godine osnovan je Biro za integritet.

Po zahtjevu Općine, Biro je izradio politiku integriteta i olakšao njeno provođenje. U praksi su tokom nekoliko godina, u smislu provedbe Plana integriteta, provedene sljedeće aktivnosti i postupci:

- Uspostavljanje tima za provedbu plana integriteta;
- Imenovanje koordinatora za integritet (pozicija na dio radnog vremena);
- Obuke za razrješavanje dilema i nedoumica za sve državne službenike, menadžere i političare;
- Interaktivnost u razvoju etičkog kodeksa ponašanja;
- Obaveza polaganja zakletve za političare, menadžere i državne službenike pri preuzimanju dužnosti/funkcije;
- Obuka visokog menadžmenta i političara kako bi postavili primjer uzornosti;
- Provođenje analiza rizika i određivanje mjera prevencije;
- Imenovanje povjerljivih osoba i uvođenje propisa kojima se štite zviždači;
- Obaveza visokog menadžmenta da opravda i da se smatra odgovornim za rezultate provedbe planova integriteta.

I druge općine su slijedile primjer koji je dala Općina Amsterdam te izradile vlastite politike integriteta. Primjer koji je dala Općina Amsterdam je također bio i jedan od razloga da se formulira Zakon o javnim djelatnicima Holandije (Zakon o državnim službenicima).

### **Zakon o državnim službenicima Nizozemske/Holandije**

Zakon o državnim službenicima Holandije iz 2004. postavlja smjernice za politiku integriteta:

Svaka vladina organizacija dužna je svake godine formulirati politiku integriteta te podnijeti izvještaj o rezultatima:

- Razvoj svijesti o integritetu;
- Prevencija zloupotrebe vlasti, sukoba interesa i diskriminacije;
- Redovno popisivanje rizika i moguće štete po politiku integriteta;
- Podnošenje izvještaja o odgovornosti lokalnom vijeću s opisom incidenata i poduzetih mjera.

Integritet je dio politike upravljanja ljudskim resursima:

- Integritet je jedna od tema u okviru godišnje evaluacije učinka zaposlenika;
- Kursevi sadrže obuku iz oblasti integriteta i rješavanja nedoumica.

Organizacija ima kodeks ponašanja za državne službenike i političke zvaničnike:

- Obaveznost polaganja zakletve kod preuzimanja funkcije/dužnosti;
- Organizacija mora razviti politike zaštite zviždača;
- Organizacija objavljuje informacije i podatke o svim službama i njihovim izdacima putem internetske stranice.

#### 4. Volja i inicijativa kao recept za pokretanje integriteta

Sljedeći izazov bavi se time na koji način pokrenuti program integriteta. Integritet ne mora predstavljati kompliciranu i tešku temu. Upravo je suprotno. Već smo govorili o tome kako biti sretan, kako uživati u poslu i kako raspravljati o kompliciranim temama s radnim kolegama. Obuke pokazuju da razgovor o integritetu također vodi do osjećaja za humor, šale i vedrine. Jedni drugima služimo kao ogledala, a to može voditi do zanimljivih situacija.

Ovo poglavlje nudi privlačan i ohrabrujući recept o tome kako "pripraviti" dobru upravu i integritet u "kuhinji" našeg društva. Treba nam vrijeme za pripremu, popis za nabavku, namirnice, ljudi koji su voljni pomoći i prostor za rad. Želimo biti u poziciji da kolektivno kažemo: "Da, htjeli bismo još ovoga" te da budemo sretni i zadovoljni. Želimo ostvariti i dati sadržaj dobroj upravi i integritetu u svakodnevnom životu. Imate li motivaciju da promovirate dobru upravu i integritet?

##### Apetit

Integritet, profesionalizam i etičko ponašanje zahtijevaju usavršavanje. Integritet je ključni sastojak ako želimo da građani imaju povjerenje u vladu. Gradonačelnici iz mnogih zemalja navode niz pogodnosti koje integritet i dobra uprava donose društvu. Treba provoditi zakone.

Tokom obuka, učesnici su odmah sposobni formulirati principe koje, kao profesionalci, zastupaju. Kako bi se započeo program integriteta, osoba svojim kolegama u kolektivu treba postaviti tri pitanja:

- Šta se, po tvom mišljenju, smatra integritetom?
- Koje su to pogodnosti za nas i za građane?
- Koje moralne ili etičke vrijednosti su ti važne?

Odgovori na ova pitanja bacaju svjetlo na postojeće zahtjeve i potrebe. Kada ovo razjasnimo, možemo se baciti na posao.

### Nacionalna saradnja

Mnoge zemlje imaju agencije za borbu protiv korupcije ali bi imale koristi od toga da agencije za dobru upravu i integritet razviju politike obuka, obučne trenere i opreme organizacije odgovarajućim alatima i informacijama (kao što su kodeksi ponašanja, obaveza polaganja zakletve kod stupanja na funkciju, metode za istraživanje rizika te preporuke na koji način integritet pozicionirati u organizacijske politike i kulturu).

Agencije bi sakupljale iskustva s terena i predstavljale ih kao primjere za vrijeme trajanja obuke. Iskustva i evaluacije učesnika su centrima za obuku od velike koristi jer mogu pomoći u daljem razvoju različitih programa obuke i njihove praktične primjene. Može se reći da se agencija za integritet može koristiti kao "kuhar" u kome su recepti regionalnih i domaćih stručnjaka koji umiju pripremati politiku integriteta.

### Unutar organizacija

Direktori i menadžeri u organizacijama uzimaju vodeću poziciju u postavljanju dobrog primjera i promoviranju integriteta i pokazuju spremnost da budu odgovorni za rezultate. U svojim planerima imaju ubilježeno vrijeme koje će provesti delegirajući obaveze i zadatke te rade na otvaranju ozbiljnih dijaloga s ljudima iz fabričkih pogona.

Prepoznavanje činjenice da su uposlenici stručnjaci u oblasti propisnog izvršenja zadataka koji su im povjereni ojačava transparentnost unutar organizacije i jača timski rad. Naravno, menadžerima često nedostaje vremena a uspostavljanje programa i nije u njihovom opisu posla. Stoga od saradnika iz odjeljenja za upravljanje ljudskim resursima, službe za pravne poslove ili sličnih odjeljenja i službi mogu tražiti da oni pokrenu program u svojoj organizaciji.

Problem može predstavljati to da odjeljenje za upravljanje ljudskim resursima ili služba za pravne poslove imaju premalo iskustva da obave ovaj zadatak. U takvim slučajevima dobro je podučiti rukovodeće ljudske resurse i osoblje ovih odjeljenja vještinama izrade politika integriteta te vještinama koje su im potrebne da bi mogli djelovati kao konsultanti. Ispreplitanje ljudskih potencijala i integriteta je investicija koja vrijedi svakog uloženog novčića.

### Sastavljanje menija

Odjeljenja za poslove upravljanja ljudskim resursima i organizaciju su u svakodnevnoj praksi dokazala da su idealan izbor za tim koji će izraditi politiku skrojenu po mjeri integriteta. Politika upravljanja ljudskim resursima, koja uključuje obuke i propise, se u konačnici odnosi na čitavu organizaciju. Organizacijska obnova firme i usavršavanje mogu se započeti jedino ako se integritet nalazi u temeljima organizacije. Savjetnici za pitanja ljudskih resursa direktorima i menadžmentu pomažu dajući savjete u procesima planiranja, provedbe i evaluacije politike.

Primarna djelatnost odjeljenja za ljudske resurse može biti da održe niz sastanaka s grupama uposlenika i menadžera. Treba početi s grupom na višim izvršnim funkcijama a potom u svakom odjeljenju organizirati diskusiju o temi važnosti integriteta i dobra uprave. Ovaj pristup po odjeljenjima je interesantan zbog različitih zadataka i kultura koje odjeljenja imaju. Na primjer, inspektori su drugačiji od ljudi koji rade u finansijama, a ovi se opet susreću s drugačijim izazovima i dilemama nego uposlenici koji rade u zdravstvu ili, pak, osobe iz odjeljenja za civilne poslove.

Prvo objasnite šta se namjerava postići programom integriteta i dobre uprave. Ovo je važno jer će određen broj uposlenika reagirati skeptično. Jedna od reakcija može biti i stav: *“A što moramo na obuku? Zar već nemamo integritet?”* Drugo pitanje može biti o tome šta se radi s informacijama koje se prikupljaju. Navedite da se program temelji na povjerljivosti i kolegijalnosti i da ima jasne prednosti.

Učesnicima potom postavljajte pitanja. Oni će razgovarati o gore navedenim pitanjima. Odgovori i odaziv učesnika obrađen u kratkom izvještaju predstavljat će vaš temelj za program integriteta. Pitanja mogu biti poput navedenih:

1. Šta se, po tvom mišljenju, smatra integritetom?
2. Koje su to pogodnosti za nas i za građane?
3. Koje moralne ili etičke vrijednosti su tebi važne?
4. Koje radnje može poduzeti naša organizacija?

### **Preporuke za započinjanje plana integriteta**

Izvještaji sa sažetkom i komentarima dobivenim u grupnim diskusijama čine osnovu za razgovor s direktorom, gradonačelnikom ili menadžmentom organizacije. Sada se sve svodi na kreiranje programa koji će i izvršne rukovodioce i uposlenike osposobiti da se bave pitanjem integriteta.

Već ranije smo objasnili sedam gradivnih blokova integriteta: individualni moralni sud, rasprava u grupi, organizacijske vrijednosti, kodeks ponašanja, održavanje integriteta, sankcije i procjena rizika. Program integriteta je dio godišnjeg plana za ljudske resurse i plana obuka. Rasprava s menadžmentom treba kao rezultat imati jasnu misiju. Šta viši menadžment želi postići i koja je cijena toga u smislu vremena i novca. Ono što je važno je da direktor i/ili gradonačelnik shvati da je on “vlasnik” problema a da mu vi na dlanu nudite rješenje u vidu programa integriteta.

Praksa pokazuje da je jako korisno da ovaj razgovor s menadžmentom provedete u vidu radionice. Njima treba “poziv za buđenje” kako bi otkrili pogodnosti koje pružaju integritet i dobra uprava.

## Program integriteta i kako ga “zakotrljati” u jednoj organizaciji

Sada kad nam je jasna misija, možete započeti s utvrđivanjem programa. Ovo možete uraditi u saradnji sa specijalnim konsultantom ili predavačem ili prvo organizirati obuku za predavače. Iskoristite odgovore iz početnih intervjua i navedena očekivanja rastumačite menadžmentu. Postavite program tako da isti obuhvata, na primjer, obuku za rješavanje dilema, pravilno ponašanje, analizu rizika te druge teme.

Kako biste naglasili kolika je važnost da menadžment bude primjer uzoritosti, obuku započnite u vidu radionice za političke direktore i najviše menadžere, zatim organizirate radionicu za srednji nivo menadžmenta i zatim za odjeljenja. Obuka za rješavanje nedoumica neka bude istovjetna za sve. Uključite nezavisnog predavača u program i prepustite mu/njoj da provede program. Ovo doprinosi povjerljivosti i osjećaju sigurnosti. Predavač je odgovoran vama, kao vođi programa, stoga s trenerom izradite koncizan i jasan dogovor.

### Pomoć izvana

Koristite pomoć izvana. Ovo vam daje status a i nove načine da se predstavite. Državna agencija za integritet/ Agencija za borbu protiv korupcije ima solidnu arhivu i dosta iskustva. Obratite im se za savjet i podršku. Centralna odjeljenja za ljudske resurse su također spremna da pomognu da program bude uspješan. Oni raspolažu i domaćim i međunarodnim stručnjacima koji mogu pomoći da organizirate i održite prvi sastanak u okviru programa integriteta. Isto tako, razmotrite da kao podršku mobilizirate glumce; oni proces upoznavanja s konceptom integriteta mogu učiniti veoma pristupačnim i živopisnim.

### Pozorište i glumci

Jedan gradonačelnik se obratio pozorišnim glumcima s molbom da mu pomognu predstaviti koncept integriteta na nov i uzbudljiv način. Cilj ovog prvog sastanka u okviru programa je da za uposlenike stvori sigurno mjesto za otvoren razgovor. Predstava je živopisna i interaktivna, poziva na saradnju kroz pozorišne skečeve kojima se ilustriraju primjeri integriteta iz različitih odjela i službi i iz različitih oblasti poslovanja, dok istovremeno ostavlja prostor za navođenje primjera i kratke diskusije kroz koje se formiraju mišljenja.

Nakon ovog početnog sastanka, program integriteta započinje se radionicom za obuku savjetnika i zvaničnika.

### Rezultati: Integritet kao profesionalna kompetencija

Da li se još uvijek sjećate rezultata koje ste očekivali na prvoj brainstorming sesiji s kolegama: transparentnost, debatanje, aktivna komunikacija, kvaliteta i bolji imidž u javnosti. Tokom provedbe programa, prošetajte kroz odjeljenja, razgovarajte s ljudima i uvjerite se da oni zaista razumiju ove argumente.

Dobra uprava i integritet, što smo više puta izjavili, nisu teorija nego sastanak i živa diskusija. Program integriteta inspirira razgovor, iznošenje nedoumica i iznalaženje rješenja. Kroz praksu, u svakoj organizaciji se stvori neki vid moralnog zakona ili zbir standarda koji će poslužiti kao normativ za korporativnu kulturu. Ovo je moralna osovina organizacije i njenog tima koji čine funkcioneri, službenici i uposlenici a integritet pozicionira kao kompetenciju za profesionalno djelovanje.

## Da ponovimo

Imati uposlenike koji razaznaju dobre (*bijele*), loše (*crne*) i dvosmislene (*sive*) odluke je veliko postignuće za svaku organizaciju. Fokusiranje na integritet je poput svježeg povjetarca koji struji kroz organizaciju i donosi osvježenje, no postoji opasnost da se pažnja za nove stvari brzo izgubi.

Menadžeri nemaju kapaciteta da promišljanje o moralu održavaju na nivou odjeljenja. Iz tog razloga ih muči pitanje da li će se moći nositi s ovom odgovornošću kroz duži period. Uposlenicima je plan od sedam koraka nešto što otvara oči, ali i nešto što zahtijeva neprestano "*ponavljanje gradiva*". Usporedba se može napraviti s obukom iz prve pomoći koja se mora provoditi dva puta godišnje; vještačko disanje usta- na usta mora se redovno vježbati.

## 5. Kako početi: Preporuke i prijedlozi za čitaoca

### Uvod

Ko će preuzeti inicijativu? To je provokativno pitanje koje se ovom knjigom postavlja.

Svakoga želimo ohrabriti da učestvuje i doprinese poboljšanju društva. Integritet nije nešto što je za "*tamo neke ljude*", integritet je nešto što svi trebamo.

"*Želim živjeti u prosperitetnoj zemlji koja je poštena i pravedna za sve svoje građane.*" Ovo je izjava jedne sedamnaestogodišnjakinje koja postavlja zadatak pred sve one koji rade u tijelima javne uprave i primaju plaću ili naknadu iz javnih sredstava.

Mnoge inicijative i želja velikog broja građana za promjenom javne uprave su ohrabrujući prizor. No lideri i biznismeni u svakoj zemlji trebaju podršku. Mi ih sve veoma ozbiljno pozivamo da iskažu hrabrost i učešće u izgradnji dobrog društva. Oni moraju biti otvoreni, odlučni i samopouzdana.

### Preporuke državnim sekretarima javnih uprava i unutarnjih poslova

U suštini, državni sekretar je "*šef*" svim javnih dužnosnicima i namještenicima i kao takav snosi odgovornost za poboljšanje integriteta u vladi. Kao što je kolega (državni sekretar unutarnjih poslova) iz Holandije nedavno izjavio u parlamentu: "*Svaka povreda integriteta predstavlja narušavanje povjerenja u javnu upravu.*"

Državni sekretar javne uprave i unutarnjih poslova je najviši dužnosnik koji je zadužen za propisno provođenje zakona i propisa. Ovo podrazumijeva i odredbe Zakona o državnim službenicima i etičke principe dobre uprave.

Sekretar osigurava da su novi zakoni i zakonodavstvo jasni te da doprinose politikama dobre uprave i integriteta.

Ovim ohrabrujemo državnog sekretara da pokrene ove četiri inicijative:

- Da se Zakon o državnim službenicima proširi zakonom koji osigurava integritet u svim vladinim organizacijama;
- Da se uspostavi nezavisna institucija ili da se postojeća Agencija za integritet ojača u oblasti promoviranja integriteta u javnoj domeni i podršci vladinim organizacijama u razvoju i provedbi vlastitih politika integriteta;
- Da se konsultira s kolegama iz Ministarstva pravosuđa u vezi s donošenjem legislative kojom bi se spriječilo da se organizirani kriminal uvuče u rad u javne uprave i privredu;
- Da u parlamentu bude odgovorna osoba za namjere i rezultate vlade u najširem smislu.

### **Odjeljenja i službe za upravljanje ljudskim resursima**

U organizaciji, odjeljenje za upravljanje ljudskim resursima igra ključnu ulogu u uvođenju inovacija unutar organizacije te u obukama zvaničnika. Integritet i dobra uprava su novi elementi u organizacionoj politici. Kao odjeljenje, vi možete:

- Investirati u obuke iz organizacione politike i savjetodavnih vještina za vlastite ljudske potencijale;-Vama, kao savjetniku, znanja i vještine su od koristi;
- Pozvati gradonačelnike i/ili direktore institucija državne uprave da budu sponzori novog programa integriteta. Cilj ovog programa je da ojača integritet kao profesionalnu kompetenciju i vještinu državnih službenika i rukovodilaca;
- Imenovati šefa odjeljenja za upravljanje ljudskim resursima kao direktora programa dobre uprave i integriteta;
- Organizirati obuke za ljudske potencijale unutar odjeljenja koje su usmjerene na vještine kreiranja politika, monitoringa i vještine savjetovanja; ljudski potencijali funkcioniraju kao glas društva o politikama upravljanja ljudskim potencijalima i politikama integriteta te obezbjeđuju sigurnu organizacijsku kulturu koja podržava kritičko mišljenje i izražavanje;
- Konsultirati se s nacionalnim odjelima za ljudske potencijale po pitanju uspostavljanja nacionalne agencije za dobru upravu i integritet koja bi funkcionirala kao služba za informiranje.



## Direktorima i nadređenima

Vi ste ti koji su odgovorni za integritet vaše firme, organizacije ili odjeljenja. Vi ste ti koji postavljaju primjer za vaše uposlene i oni koji ih pozivaju da u kolektivu iznesu i podijele moralne nedoumice. Za ovo je potrebno da u kolektivu vlada atmosfera povjerenja i sigurnosti. Kako bi se to postiglo, predlažemo vam sljedeće:

- Budite dobar poslodavac u svakom pogledu;
- Obratite pažnju na edukacije koji jačaju kompetencije vaših uposlenika da o moralnim dilemama razgovaraju i da ih rješavaju;
- Kao nadređeni, ponudite sigurnost i podršku vašim uposlenicima kako bi mogli promovirati vrijednosti vaše organizacije među građanima;
- Tokom razgovora za evaluaciju učinka sa zaposlenicima razgovarajte o njihovom integritetu i ponašanju. Također razgovarajte i o svom ponašanju;
- Budite odgovorni za vašu politiku integriteta i rezultate pred direktorima i/ili gradonačelnicima a također ih informirajte i o postojećim problemima;
- Obezbijedite praktičan kodeks ponašanja koji je formuliran na jednostavan i razumljiv način a koji sadrži adekvatan aranžman za zaštitu zviždača;
- Budite vođa koji je samosvjestan a okružen kritičkim i motiviranim uposlenicima;
- Organizirajte sastanke za reviziju s kolegama iz drugih odjeljenja koji su na istim funkcijama kao i vi kako biste razmijenili iskustva u vezi s integritetom i u tom procesu učili jedni od drugih.

## Uposlenicima

Vi kažete: *“Radimo u skladu s našim ličnim etičkim stavovima.”* Također kažete: *“Nas niko ne sluša a interna komunikacija nije povezana s povjerenjem i sigurnosti.”* Vama predlažemo:

- Pokažite ko ste i budite ponosni na svoje vrijednosti i motivaciju;
- Usudite se da se uključite u raspravu;
- Usudite se da se mijenjate i zalažete za sebe i druge;
- Aktivirajte alarm ili zatražite savjet od vijeća uposlenika ili sindikata kada primijetite da vas vaša firma ne podržava u nastojanjima da prijavite nedolično ponašanje;
- Pobrinite se da radničko vijeće/vijeće uposlenika na svoj dnevni red uvrsti pitanje integriteta, a s direktorom se savjetujte o mogućnostima za dodatne obuke i kurseve o temi dobre uprave i integriteta.

## 6. Epilog

Inspirirali su me mnogi ljudi; oni s kojima sam radio, oni kojima sam bio predavač na obukama, ljudi koji su mi ukazali povjerenje. Zajedno smo došli do zaključka da su dobra uprava i integritet zajednički poduhvat. Rad u ovoj oblasti i na ovom pitanju pruža zadovoljstvo i elan da se istraje, čak i ako *“plivaš protiv struje”*. Korak po korak, postajemo utjecajniji kao građani i kolege, postizemo uspjehe i kod drugih potičemo zainteresiranost.

Razmjena mišljenja jača transparentnost unutar organizacije. Integritet i društvena odgovornost, kao ni korupcija, ne poznaju granice. Međunarodna debata s primjerima iz svakodnevne prakse ima dvostruki utjecaj; otežava izolaciju i dovodi do novih spoznaja i metodologija. To je poput štafete u kojoj saradnicima kao štafetnu palicu predajete integritet i dobru upravu. Štafetnu palicu čine nova znanja i alati za društvene i virtualne laboratorije za istraživanje i razvoj. *Follow-up* program sastoji se od mogućnosti za prevođenje ove knjige na druge jezike te obuku lokalnih stručnjaka koji mogu savjetovati pri kreiranju nove politike koja će obuzdati korupciju i zloupotrebu položaja.

Ako želite učestvovati ili imate komentar na knjigu, molim vas da mi se obratite putem ove e-mail adrese: [henkbruning@me.com](mailto:henkbruning@me.com)





Projekat je implementiran  
od EURECNA S.p.A, led Consortium



Modernisation of HRM systems  
in the civil service



Ovaj projekat finansira  
Evropska unija