



Finansira  
Evropska unija



# Priručnik

za korištenje okvira kompetencija u procesu  
zapošljavanja u državnoj službi u  
Bosni i Hercegovini



Steve **Williams**  
Vlasta **Perla**

# Priručnik

za korištenje okvira kompetencija u procesu  
zapošljavanja u državnoj službi u  
Bosni i Hercegovini

**Izdavač:**

LUNA d.o.o. Sarajevo

**Autori:**

Steve Williams, Vlasta Perla

**Urednica:**

Dubravka Prelec

**Recenzenti:**

prof. dr. sc. Zijada Rahimić i Damir Ahmetović

**DTP:**

Zlatan Karadža

**Tiraž:**

500 primjeraka

CIP - Katalogizacija u publikaciji

Nacionalna i univerzitetska biblioteka Bosne i Hercegovine, Sarajevo

331.5(497.6)(035)

**WILLIAMS, Steve**

Priručnik za korištenje okvira kompetencija u procesu zapošljavanja u državnoj službi u Bosni i Hercegovini / Steve Williams, Vlasta Perla. - Sarajevo : Luna, 2021. - 65 str. : ilustr. ; 28 cm

ISBN 978-9926-8631-0-4

1. Perla, Vlasta

COBISS.BH-ID 46308102

-----

Ova publikacija je pripremljena u okviru projekta „Jačanje upravljanja ljudskim resursima u Bosni i Hercegovini“, koji finansira Evropska unija, a implementira NIRAS SR. Sadržaj ove publikacije isključiva je odgovornost NIRAS SR i ne odražava nužno stajališta Evropske unije.

(C) 2021 European Commission

# Sadržaj

<b>Uvod</b>	5
<b>1.0 Okvir kompetencija kao podrška upravljanju ljudskim potencijalima</b>	7
1.1 Utvrđivanje zahtjeva pojedinačnih radnih mjesta	7
1.2 Zapošljavanje i unapređenje zaposlenih	7
1.3 Planiranje budućih potreba za vještinama i znanjima	7
<b>2.0 Okvir kompetencija u državnoj službi Bosne i Hercegovine</b>	8
2.1 Ključne kompetencije za sve državne službenike	9
2.2 Ključne kompetencije za rukovodeće državne službenike (i šefove unutrašnjih organizacionih jedinica)	12
<b>3.0 Primjena okvira kompetencija na pojedinačna radna mjesta</b>	14
<b>4.0 Smjernice za korištenje kompetencija u procesu zapošljavanja</b>	16
4.1 Priprema za selekcijski intervju	17
4.2 Planiranje vremena za selekcijski intervju	18
4.3 Aktivnosti tokom intervjuja	19
4.4 Struktura postavljanja pitanja	20
4.5 Smjernice i savjeti iz prakse za vođenje dobrih intervjuja zasnovanih na kompetencijama	21
4.6 Aktivnosti nakon intervjuja	23
4.7 Ocjenjivanje kandidata	24
4.8 Greške u procjeni	25
4.9 Savjeti za minimiziranje grešaka u procjeni	26
<b>5.0 Pitanja za provjeru kompetencija (i primjeri odgovora)</b>	27

# Uvod

Kompetencije su stavovi i obrasci ponašanja koji su u samoj osnovi toga kako ljudi rade svoj posao. Kompetencije utječu na to kako ljudi primjenjuju svoje znanje, tehničke vještine i vještine upravljanja i 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.

Uvođenje koncepta kompetencija u državnu službu Bosne i Hercegovine proizašlo je primarno kao potreba da se u proceduru zapošljavanja uvedu ujednačeni kriteriji koje bi članovi i članice komisija za zapošljavanje uzimali kao osnovu za procjenu kandidatkinja i kandidata na selekcijskom intervjuu.

Svrha ovog priručnika je pokazati na koji način okvir kompetencija može pomoći da se fokus procedure zapošljavanja preusmjeri na provjeru praktičnih znanja i demonstriranih kompetencija potrebnih za obavljanje poslova radnog mjesta, te ponuditi smjernice i savjete za profesionalno vođenje intervjua zasnovanog na kompetencijama za odabir kandidatkinja i kandidata za radna mjesta u državnoj službi.





Primjena okvira kompetencija predstavljenog u ovom priručniku formalizirana je donošenjem "Pravilnika o karakteru i sadržaju javnog konkursa, načinu provođenja intervjua i obrascima za provođenje intervjua"<sup>1</sup> u institucijama Bosne i Hercegovine.

Budući da se radi o relativno novom konceptu u državnoj službi BiH u dijelu koji se odnosi na provjeru kompetencija, primjena Pravilnika nije bila obavezujuća od njegovog usvajanja u augustu 2016. do 1. januara 2018. godine, od kada je provjera kompetencija obavezna kod zapošljavanja državnih službenika i službenica u institucije BiH, kako kod javnih tako i internih oglasa.

Praksa u primjeni Pravilnika o karakteru i sadržaju javnog konkursa pokazala je da uvođenje okvira kompetencija u proces zapošljavanja državnih službenika i službenica u institucije BiH predstavlja značajno poboljšanje u pravcu profesionalnijeg, strukturiranog intervjua sa dobivanjem "šire slike" o kandidatu ili kandidatkinji, ali i ukazala na dijelove metodologije za provjeru kompetencija koje trebaju određenu doradu.

Iskustva u primjeni okvira kompetencija u proces zapošljavanja državnih službenika i službenica<sup>2</sup> u institucije BiH ugrađena su u ovom dopunjenom izdanju priručnika, kao korisni i praktični savjeti za buduću primjenu.

Izmijenjeno i dopunjeno izdanje pripremljeno je u okviru projekta općeg okvira pomoći EU za BiH "Jačanje upravljanja ljudskim resursima u Bosni i Hercegovini", implementiranog u periodu od 29. januara 2020. do 31. januara 2022. godine.

Posebnu zahvalnost izražavamo za doprinos u pripremi dopunjenog izdanja priručnika:

**Jadranka Mandarić**, *Agencija za državnu službu Bosne i Hercegovine*

**Azra Kost**, *Agencija za državnu službu Bosne i Hercegovine*

**Boro Šarčević**, *Agencija za državnu službu Bosne i Hercegovine*

**Kenan Avdagić**, *Ured koordinatora za reformu javne uprave*

**Enida Šeherac-Džaferović**, *Ured koordinatora za reformu javne uprave*

**Onahti Čerkez**, *Ured koordinatora za reformu javne uprave*

**Emina Dervišević-Zvizdić**, *Ured koordinatora za reformu javne uprave*

**Muamer Hodžić**, *Agencija za državnu službu Bosne i Hercegovine (nezavisni ekspert)*

**Senada Suljagić**, *Sekretarijat Visokog sudskog i tužilačkog vijeća Bosne i Hercegovine*

**Sanja Glavurda**, *Agencija za policijsku podršku BiH*

**Biljana Ivanović**, *Direkcija za evropske integracije BiH*

**Mirjana Šućur**, *Institut za mjeriteljstvo BiH*

**Edin Salihagić**, *Ministarstvo civilnih poslova BiH*

**Zenaid Šabić**, *Ministarstvo odbrane BiH*

**Danijela Bilić**, *Ministarstvo odbrane BiH*

---

1 *Službeni glasnik BiH*, br. 63/16 i 21/17

2 Kada je iz konteksta jasno da se odnose i na muškarce i na žene, izrazi će dalje u priručniku biti dati u jednom rodu radi preglednosti teksta.

# 1. Okvir kompetencija kao podrška upravljanju ljudskim potencijalima

Okvir kompetencija u državnoj službi predstavlja temelj za primjenu sistema upravljanja kompetencijama u svim funkcijama upravljanja ljudskim resursima. Uvođenjem kompetencijskog okvira povećava se profesionalizam u upravljanju ljudskim resursima, osigurava jedinstvena metodologija za standardiziran i efikasan rad jedinica za ljudske resurse i omogućuje efikasnija praksa upravljanja ljudskim resursima. Nadalje, okvir kompetencija omogućuje primjenu objektivnih kriterija sposobnosti u ključnim funkcijama upravljanja ljudskim resursima; izbor, usavršavanje i razvoj kompetentnih državnih službenika.

## 1.1 Utvrđivanje zahtjeva pojedinačnih radnih mjesta

Okvir kompetencija predstavlja strukturu putem koje institucija može utvrditi koja su ponašanja podudarna ostvarivanju pozitivnog radnog učinka. Ovo je posebno relevantno kada je u pitanju identificiranje prioriteta ključnih kompetencija za pojedinačna radna mjesta. Trebalo bi da postoji očigledna korelacija između prioriteta kompetencija potrebnih za radno mjesto i glavnih zadataka i odgovornosti koje čine veliki dio ukupnog posla. Što je više vremena potrebno za obavljanje nekog posla, to je veći prioritet kompetencije.

## 1.2 Zapošljavanje i unapređenje zaposlenih

Korištenje okvira kompetencija u procesu zapošljavanja i odabira predstavlja fokus ovog priručnika. Članovi komisija za izbor državnih službenika mogu postavljati ciljana pitanja prema kojima će procijeniti da li je izvjesno da će kandidat za radno mjesto u državnoj službi pokazivati potrebne obrasce ponašanja ukoliko bude odabran za radno mjesto. Na osnovu konkretnih prošlih primjera tražit će dokaze koji ukazuju na posjedovanje određene kompetencije. Četvrto poglavlje ovog priručnika sadrži uputstva o vođenju intervjua zasnovanog na kompetencijama, a peto poglavlje nudi opsežan spisak mogućih pitanja za provjeru kompetencija na intervjuu.

## 1.3 Planiranje budućih potreba za vještinama i znanjima

Procjenjivanje zaposlenih u odnosu na utvrđeni skup kompetencija koristan je način da se utvrdi gdje je u organizaciji prisutan rizik nedostatka određenih sposobnosti u budućem periodu, naprimjer zbog odlaska zaposlenih u penziju ili napuštanja organizacije iz drugih razloga. Na osnovu takve procjene moguće je tražiti rješenja obučavanjem postojećih ili zapošljavanjem novih radnika.



## 2. Okvir kompetencija u državnoj službi Bosne i Hercegovine

Okvir kompetencija za državnu službu u Bosni i Hercegovini rezultat je projekta općeg okvira pomoći EU za BiH "Modernizacija sistema upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj službi", implementiranog u periodu od 27. januara 2014. do 26. januara 2016. godine.

Cilj okvira kompetencija je bio identificirati kompetencije koje će biti relevantne za rad struktura državne službe u BiH u periodu od nekoliko narednih godina i omogućiti državnoj službi da odgovori reformskim izazovima. Okvir kompetencija je izrađen na osnovu aktivnosti vezanih za analizu radnih mjesta provedenih na istom projektu i aktivnosti na izradi okvira kompetencija za državnu službu u drugim zemljama u regionu, kao i na prethodnim projektima tehničke pomoći u BiH, posebno onima koje su na tom polju proveli UNDP/DFID u 2009. godini.

Polazeći od činjenice da se očekivanja od rukovodilaca u državnoj službi u određenoj mjeri razlikuju te prevazilaze očekivanja od službenika na nerukovodećim pozicijama, izrađene su dvije grupe ključnih kompetencija. Prva grupa se odnosi na sve državne službenike bez obzira na kategoriju, uključujući i rukovodioce. Druga grupa sadrži detaljno razrađene ključne kompetencije za rukovodeće državne službenike.

### 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

### Ključne kompetencije za rukovodeće državne službenike (i šefove unutrašnjih organizacionih jedinica):

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

U tabeli u nastavku navedene su sve kompetencije iz okvira kompetencija sa definicijom i naznakom poželjnih ponašanja u radnom okruženju.



## 2.1 Ključne kompetencije za sve državne službenike



### 1.0 PROFESIONALNI RAZVOJ I INTEGRITET

Kontinuirano sticanje i primjena potrebnih znanja, vještina i ponašanja kako bi se dosegao visok nivo radne uspješnosti, uključujući sposobnost prenošenja znanja i iskustva drugima.

1.1	<p><b>Kontinuirano sticanje znanja i vještina potrebnih za obavljanje posla</b> Osigurava posjedovanje znanja i vještina neophodnih za dato radno mjesto, otklanja i prevazilazi nedostatke i vrši neophodne promjene.</p>
1.2	<p><b>Posvećenost ličnom i profesionalnom razvoju</b> Preuzima odgovornost za lični i profesionalni razvoj, iskazuje motivaciju i posvećenost učenju i ličnom usavršavanju.</p>
1.3	<p><b>Dijeljenje stečenih znanja</b> Dijeli stečena znanja i informacije s drugima kako bi ih mogli usvojiti.</p>
1.4	<p><b>Integritet</b> 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>



### 2.0 INICIJATIVA, PROMJENE, RJEŠAVANJE PROBLEMA

Sposobnost proaktivnog djelovanja i pozitivnog, kreativnog i konstruktivnog reagiranja na promjene i nove zahtjeve.

2.1	<p><b>Poduzimanje inicijative</b> Poduzima inicijativu u djelokrugu poslova koje obavlja.</p>
2.2	<p><b>Inovativnost</b> 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>
2.3	<p><b>Kreativnost</b> Pronalazi kreativne načine sagledavanja situacije i preispituje konvencionalne pristupe.</p>
2.4	<p><b>Sposobnost rješavanja problema</b> Ne zaustavlja se na iznošenju problema, već predlaže rješenja.</p>
2.5	<p><b>Sposobnost rješavanja teških ili složenih izazova</b> Rješava teške ili složene izazove.</p>
2.6	<p><b>Pomaganje drugima u prihvatanju promjena</b> Pomaže drugima da razumiju promjene i da u njima učestvuju.</p>



### 3.0 TIMSKI RAD

Sposobnost rada u timovima i grupama, saradnja sa članovima tima i doprinos radu aktivnim učešćem u svrhu postizanja zajedničkih ciljeva.

3.1	<p><b>Izgradnja konstruktivnih radnih odnosa s kolegama</b> Gradi konstruktivne međuljudske odnose zasnovane na saradnji, prihvatanju i poštovanju drugih.</p>
3.2	<p><b>Podsticanje timskog rada</b> Podstiče saradnju i predanost radu unutar timova u svrhu postizanja ciljeva i rezultata.</p>
3.3	<p><b>Pomaganje drugima u rješavanju konfliktnih situacija</b> Pomaže drugima kako bi razriješili složene ili osjetljive nesuglasice ili konflikte.</p>
3.4	<p><b>Uvažavanje drugačijih stanovišta i prihvatanje različitosti</b> Poštuje različita stanovišta i prihvata različitosti.</p>
3.5	<p><b>Sposobnost timskog rada s grupama zaposlenih iz drugih organizacijskih jedinica (unutar i izvan organa državne službe)</b> Gradi i održava konstruktivne i produktivne odnose s drugim timovima i njihovim članovima.</p>



### 4.0 KOMUNIKACIJA

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.

4.1	<p><b>Taktičnost</b> Ima strpljenje, dobro prosuđuje u komunikaciji i učtivo se ponaša u svim oblicima interakcije.</p>
4.2	<p><b>Jasno prenošenje ideja, činjenica i instrukcija</b> Prenosi ideje, činjenice i upute, u usmenoj ili pisanoj formi, na jasan način i jezikom koji će osobe kojima se obraća najbolje razumjeti.</p>
4.3	<p><b>Aktivno slušanje</b> Posvećuje pažnju, shvata i uči iz onog što drugi govore.</p>
4.4	<p><b>Podsticanje drugih na davanje povratnih informacija</b> Podstiče druge da daju povratne informacije i daje povratne informacije drugima.</p>
4.5	<p><b>Prilagođavanje stila komunikacije okruženju</b> Prilagođava pristup i stil komunikacije potrebama i prioritetima sagovornika kojima se obraća.</p>
4.6	<p><b>Djelotvorno učestvovanje na sastancima</b> Održava i/ili učestvuje na sastancima i u grupnim diskusijama na efikasan i strukturiran način.</p>



## 5.0 LIČNA DJELOTVORNOST I USMJERENOST KA REZULTATU

Dosljedno postizanje rezultata na visokom nivou. Postizanje rezultata i kontinuirano poboljšavanje kvaliteta usluga građanima, strankama i drugim organima uprave.

5.1	<p><b>Fokusiranje na rezultate i željene ishode</b> Fokusira se na rezultate i željene ishode te najbolje načine kako ih postići. Postiže zadovoljavajuće rezultate na vrijeme i uz minimalan nadzor.</p>
5.2	<p><b>Osiguranje zadovoljstva građana pruženim uslugama</b> Ostvaruje i održava nivo zadovoljstva stranaka i građana pruženim uslugama tako što ispunjava i premašuje njihova očekivanja.</p>
5.3	<p><b>Obraćanje pažnje na detalje</b> Obraća pažnju na detalje i ostvaruje rezultate s visokim stepenom preciznosti.</p>
5.4	<p><b>Efikasno i djelotvorno upravljanje vremenom i resursima</b> Poboljšava produktivnost upravljajući vremenom, prioritetima i resursima u postizanju ciljeva i svrsishodnoj upotrebi budžetskih sredstava.</p>
5.5	<p><b>Djelotvorno donošenje odluka</b> Donosi pravovremene odluke utemeljene na činjenicama, ciljevima, ograničenjima i rizicima.</p>
5.6	<p><b>Analitičko razmišljanje</b> Primjenjuje analitičko razmišljanje razlažući situaciju na manje elemente, nastojeći postepeno utvrditi implikacije situacije. Sistematično organizira dijelove problema, poredeći različite aspekte i uzročno-posljedične veze.</p>
5.7	<p><b>Zadržavanje pribranosti u stresnim situacijama</b> Zadržava pribranost u stresnim ili neželjenim situacijama.</p>



## 2.2 Ključne kompetencije za rukovodeće državne službenike (i šefove unutrašnjih organizacionih jedinica)



### 6.0 LIDERSKE VJEŠTINE

Motivira druge da postižu visoke rezultate u radu na ostvarivanju ciljeva tima i organizacije.

6.1	<b>Sposobnost konkretiziranja strateških ciljeva u svakodnevne radne zadatke</b> Povezuje viziju, vrijednosti, ciljeve i strategije sa svakodnevnim poslovima.
6.2	<b>Stvaranje pozitivnog radnog okruženja</b> Stvara pozitivno radno okruženje u kojem su zaposleni motivirani da ulažu maksimalan trud.
6.3	<b>Vještine postavljanja ciljeva</b> Postavlja jasne, svrsishodne, zahtjevne, ali istovremeno i ostvarljive grupne ciljeve i očekivanja.
6.4	<b>Djelotvorno delegiranje</b> Rukovodi zaposlenima tako da im delegira i povjerava određene zadatke i pomaže im u njihovom uspješnom obavljanju.
6.5	<b>Motivacija zaposlenih</b> Redovno daje pozitivne i kritičke povratne informacije članovima tima radi poboljšanja motivacije i radnog učinka.
6.6	<b>Vođenje ličnim primjerom</b> Izvrstan je uzor drugima – predvodi vlastitim primjerom.



### 7.0 PLANIRANJE I ORGANIZIRANJE

Sposobnost planiranja, organiziranja, koordinacije i praćenja aktivnosti i radnih zadataka, za sebe i članove tima.

7.1	<b>Djelotvorno planiranje</b> Planira korištenje raspoloživih resursa na najbolji mogući način – izrađuje kvalitetne planove organizacionih jedinica koji su razumljivi zaposlenima i sadrže neophodne resurse i vještine.
7.2	<b>Planiranje rada grupe zaposlenih</b> Dogovara pojedinačne radne zadatke kojima se ostvaruju planovi i ciljevi organa uprave.
7.3	<b>Nadziranje rada i rezultata zaposlenih</b> Nadzire rad zaposlenih i poziva ih na odgovornost za postizanje dogovorenih rezultata.
7.4	<b>Sposobnost upravljanja rizicima</b> Procjenjuje rizike i utvrđuje realne planove upravljanja rizicima.
7.5	<b>Osiguranje poštivanja rokova</b> Pravovremeno poduzima mjere u situacijama koje se mogu odraziti na pridržavanje utvrđenih rokova.





## 8.0 RAZVOJ ZAPOSLENIH

Doprinosi razvoju zaposlenih kako bi poboljšali radne rezultate i dosegli svoj potencijal.

8.1	<p><b>Utvrđivanje potreba za obukom zaposlenih</b> Utvrđuje potrebe za obukom zaposlenih i poduzima mjere kako bi te potrebe bile zadovoljene primjenom različitih metoda usavršavanja.</p>
8.2	<p><b>Prepoznavanje i razvoj potencijala zaposlenih</b> Prepoznaje talente i potencijale zaposlenih i sastavlja planove usavršavanja u svrhu ostvarenja njihovih punih potencijala.</p>
8.3	<p><b>Coaching</b> Lično usmjerava zaposlene kako bi poboljšali svoj radni učinak.</p>



## 9.0 STRATEŠKO USMJERAVANJE

Određivanje strateškog pravca organizacije kao odgovor na potrebe vlade i građana te osiguravanje njegove primjene.

9.1	<p><b>Strateško planiranje</b> Izrađuje strateške planove kojima se osigurava uspješnost organizacije u budućem radu.</p>
9.2	<p><b>Monitoring implementacije strateških planova</b> Utvrđuje i prati planove postizanja strateških ciljeva.</p>
9.3	<p><b>Upravljanje resursima potrebnim za postizanje strateških planova</b> Osigurava resurse potrebne za postizanje strateških ciljeva.</p>
9.4	<p><b>Preuzimanje odgovornosti za osiguranje postizanja strateških ciljeva</b> Preuzima odgovornost za osiguravanje postizanja strateških ciljeva.</p>
9.5	<p><b>Izgradnja djelotvornog upravljačkog tima</b> Gradi djelotvoran upravljački tim koji ujedinjuje organizaciju u radu.</p>

### 3. Primjena okvira kompetencija na pojedinačna radna mjesta

Za svako radno mjesto potrebna su određena stručna znanja i vještine. Zahtjevi u pogledu znanja povezani su s prirodom posla i poznavanjem institucije. Vještine su potrebne za ispunjavanje funkcionalne uloge i obuhvataju tehničke vještine (npr. upravljanje projektom, upravljanje vremenom, planiranje procesa, upravljanje budžetom, itd.). Uobičajeno je da se tehničke vještine i sposobnosti potrebne za određeno radno mjesto navedu u opisu radnog mjesta u dijelu u kojem se opisuje stručni profil izvršioca.

Osim potrebnih znanja, kvalifikacija, tehničkih vještina i iskustva, stručni profil izvršioca identificira i kompetencije potrebne za efikasno obavljanje poslova radnog mjesta. Navođenjem kompetencija pojašnjavaju se lični kvaliteti i načini ponašanja na radnom mjestu koji se očekuju od izvršioca. Ključne kompetencije sadržane u okviru kompetencija osmišljene su kako bi se mogle primijeniti na sva radna mjesta u državnoj službi. U tom smislu, od **svih** zaposlenih se očekuje da, u određenoj mjeri, 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 izvršioc rade direktno sa građanima). Tako bi se iz okvira kompetencija za svako radno mjesto trebala sastaviti kombinacija od najviše šest 'prioritetnih' kompetencija koje bi se ugradile u pojedinačne opise radnih mjesta.





Prioritetne kompetencije za pojedinačna radna mjesta trebalo bi ukratko opisati u tekstu konkursa raspisanog za radno mjesto. Od kandidata za posao (kao i zaposlenih) očekivalo bi se da demonstriraju posjedovanje tih prioritetnih kompetencija **na uzoran**, a ne samo na zadovoljavajući način. Na ovaj način bi se okvir kompetencija mogao prilagoditi svakom radnom mjestu.

Prioritetne kompetencije bi se trebale identificirati pri analizi radnog mjesta, uzimajući u obzir poslove radnog mjesta kojima se posvećuje najviše vremena. Kako opisi radnih mjesta sadrže opise nekoliko dužnosti/odgovornosti izvršioca na pojedinom radnom mjestu, pri identifikaciji prioritetnih kompetencija potrebno je fokusirati se na one dužnosti za čije se izvršenje procjenjuje najmanje 20 procenata ukupnog radnog vremena, odnosno takve dužnosti povezati sa odgovarajućim kompetencijama.

Identifikacija prioritetnih kompetencija prvenstveno treba biti odgovornost službenika zaduženih za upravljanje ljudskim potencijalima (ULJP) u svakoj instituciji državne službe, u konsultaciji sa izvršiocom tokom intervjua u svrhu analize radnog mjesta i neposredno nadređenim.

Kompetencije je moguće utvrditi i u okviru fokus-grupa sastavljenih od eksperata za predmetnu oblast unutar institucija državne službe (posebno u velikim institucijama) ili fokus-grupa čiji su članovi državni službenici koji dolaze iz različitih institucija.

Osim toga, preporučuje se da se utvrde i kompetencije za standardna radna mjesta, tj. radna mjesta koja se mogu naći u različitim organima državne službe (npr. ULJP – upravljanje ljudskim potencijalima, PR – odnosi s javnošću, IT – informacijske tehnologije, finansijsko-računovodstveni poslovi, itd.). Identifikacija kompetencija za standardna radna mjesta u državnoj službi može se provesti u okviru fokus-grupa sastavljenih od predstavnika različitih institucija koji su eksperti za predmetnu oblast i koji će moći da identificiraju najvažnije kompetencije za svako standardno radno mjesto.

Preporučuje se da se opisi standardnih radnih mjesta, sa glavnim dužnostima i identificiranim kompetencijama, prikupe i objedine u katalogu radnih mjesta koji bi bio dostupan svim državnim službenicima. Ovi standardni opisi radnih mjesta poslužili bi kao primjer službenicima za ULJP te olakšali proces identifikacije prioritetnih kompetencija za većinu radnih mjesta u njihovim institucijama.

## 4. Smjernice za korištenje kompetencija u procesu zapošljavanja

Iskustvo u velikom broju organizacija pokazuje da, u kombinaciji sa procjenom znanja i iskustva, korištenje kompetencija poboljšava tačnost procjene pojedinaca za različite poslove. Primjena kompetencija onemogućava brzopletu procjenu kandidata u konkursnoj proceduri ili procjenu temeljenu na kriterijima koji nisu relevantni za radno mjesto.

Dosadašnja iskustva u primjeni okvira kompetencija u državnoj službi Bosne i Hercegovine ukazuju da je za objektivnu procjenu kandidata na usmenom dijelu stručnog ispita odnosno intervjuu provjera kompetencija jednako važna, a u nekim slučajevima i važnija od provjere stručnog znanja. Stoga bi fokus intervjuja trebao biti na provjeri kompetencija s napomenom da pismeni dio stručnog ispita treba biti koncipiran na način da omogući objektivnu procjenu znanja kandidata.

Kada se odrede prioritetne kompetencije za radno mjesto za koje je raspisan konkurs, moguće je napraviti plan strukturiranog intervjuja zasnovanog na kompetencijama sa svrhom da se provjeri da li kandidat posjeduje potrebne kompetencije do traženog primjerenog nivoa. Pretpostavka za vođenje intervjuja zasnovanog na kompetencijama jeste da je **prethodno ponašanje najbolji predskazatelj budućeg učinka**.

Intervjui zasnovani na kompetencijama su intervjui u kojima je svako pitanje osmišljeno s ciljem da testira jednu ili više konkretnih kompetencija. Kandidatima se postavljaju pitanja koja se odnose na njihovo ponašanje u specifičnim okolnostima, što zatim oni treba da potkrijepe konkretnim primjerima. Odgovor se zatim upoređuje sa prethodno određenim kriterijima te se prema tome i ocjenjuje.

Naprimjer, ispitivači mogu provjeriti kandidatovu sposobnost zadržavanja pribranosti u stresnim situacijama tako što će prvo upitati kandidata kako se nosi sa stresom, a zatim ga pitati da navede primjer stresne situacije i svojih postupaka u tom slučaju.

Peto poglavlje sadrži opširnu listu primjera pitanja koja se mogu koristiti za provjeru svake od ključnih kompetencija.





## 4.1 Priprema za selekcijski intervju

Sastav, imenovanje i način rada komisije za izbor državnih službenika vrši se u skladu sa zakonskim propisima, kojima su također propisana prava i dužnosti članova komisije za izbor za vrijeme provođenja stručnog ispita uključujući i selekcijski intervju.

Priprema za selekcijski intervju koji uključuje provjeru kompetencija specifična je po tome jer bi svi članovi komisije za izbor državnih službenika trebali biti upoznati sa konceptom okvira kompetencija, metodama za provjeru i načinom ocjenjivanja kompetencija.

Preporučeni način pripreme za provođenje selekcijskog intervjua zasnovanog na kompetencijama jeste kontinuirana obuka za sve potencijalne članove komisija za izbor državnih službenika. Za organizaciju obuka o primjeni okvira kompetencija u proceduri zapošljavanja u državnu službu, uključujući sadržaj i dinamiku provođenja, nadležne su institucije za upravljanje ljudskim resursima.

Inicijativa proizašla iz dosadašnjih iskustava u organizaciji obuka o primjeni okvira kompetencija u procedurama zapošljavanja u državnu službu jeste da se organiziraju webinar, kako za potencijalne članove komisija za izbor državnih službenika tako i za potencijalne kandidate za rad u državnoj službi. Ovakvi webinar, koje bi na svojim službenim web-stranicama pružale institucije nadležne za upravljanje ljudskim resursima, omogućili bi pravovremenu obuku članovima komisija prije njihovog uključivanja u rad komisije. Potencijalnim kandidatima za posao u državnoj službi putem webinar bi se, korisnim savjetima, smjernicama i primjerima iz radnog okruženja, omogućila bolja pripremljenost za selekcijski intervju zasnovan na kompetencijama. Prijedlozi u smjeru profesionalizacije komisija za izbor državnih službenika uključuju i pohađanje obuka za primjenu okvira kompetencija u procedurama zapošljavanja kao preduslov za rad u komisiji ekspertima sa liste eksperata za izbor državnih službenika.

Prije početka rada komisije za izbor državnih službenika, potrebno je da se članovi komisije upoznaju sa prioriternim kompetencijama za radno mjesto za koje se provodi konkursna procedura.

Prioritetne kompetencije mogu biti navedene u opisu radnog mjesta, odnosno tekstu oglasa, ili utvrđene podzakonskim aktom, prema kategorijama nerukovodećih i rukovodećih državnih službenika.

Dosadašnjom pravnom regulativom koja propisuje primjenu okvira kompetencija u proceduri zapošljavanja u državnu službu, Pravilnikom<sup>3</sup> su određene prioriternne kompetencije koje se provjeravaju na intervjuu. Za kandidate koji konkuriraju na radna mjesta nerukovodećih državnih službenika provjerava se komunikacijska kompetencija i još jedna prioriterna kompetencija primjerena opisu poslova upražnjenog radnog mjesta koje se popunjava, a koju bira komisija iz okvira kompetencija.

Za kandidate koji konkuriraju za radna mjesta rukovodećih državnih službenika i šefova unutrašnjih organizacijskih jedinica provjeravaju se komunikacija, liderske vještine, planiranje i organiziranje i još jedna prioriterna kompetencija primjerena opisu poslova upražnjenog radnog mjesta rukovodećeg državnog službenika i šefa unutrašnje organizacijske jedinice koje se popunjava, a koju bira komisija iz okvira kompetencija.

---

<sup>3</sup>“Pravilnik o karakteru i sadržaju javnog konkursa, načinu provođenja intervjua i obrascima za provođenje intervjua”, *Službeni glasnik BiH*, br. 63/16 i 21/17



U dosadašnjoj praksi, kompetencija koju komisija najčešće bira jeste timski rad, za koju se smatra da je, pored komunikacije, najznačajnija za efikasan rad organa državne službe. Općenito se može reći da se dodatna prioritetna kompetencija u praksi bira logikom važnosti posjedovanja određene kompetencije na primjeru već zaposlenih službenika na radnom mjestu koje se popunjava. Ovakva praksa možda nije primjerena u svakoj situaciji, ali u nedostatku definiranih prioritetnih kompetencija u opisu poslova svakog radnog mjesta predstavlja trenutno najbolje praktično rješenje.

Za radna mjesta rukovodećih državnih službenika i šefova unutrašnjih organizacijskih jedinica u praksi se, kao dodatna prioritetna kompetencija, najčešće biralo strateško usmjeravanje, razvoj zaposlenih i profesionalni razvoj i integritet.

U praksi se, međutim, dešava da dvije različite komisije odaberu različitu kompetenciju za isto radno mjesto. Stoga je neophodno odrediti prioritetne kompetencije u opisima poslova za sva radna mjesta kako bi se izbjegle nekonzistentnosti u odabiru i provjeri tokom selekcijskog intervjua.

Sva pitanja vezana za provjeru prioritetnih kompetencija trebaju se utvrditi neposredno prije intervjua, a **svakom kandidatu treba postavljati ista pitanja**.

U toku intervjua postavljaju se potpitanja kojima se razrađuje odgovor kandidata. Potpitanja se ne mogu planirati unaprijed jer će zavistiti od odgovora kandidata na prethodno pitanje.

## 4.2 Planiranje vremena za selekcijski intervjua



Preporučeno vrijeme u literaturi za provođenje selekcijskog intervjua zasnovanog na kompetencijama iznosi 60 minuta, pri čemu se za uvodne napomene i objašnjenje toka intervjua predlaže izdvojiti 5 minuta, za opća pitanja i pitanja o znanju i prethodnom iskustvu 10 minuta, za pitanja za provjeru kompetencija 40 minuta, i završnih 5 minuta predvidjeti za pitanja kandidata i zaključivanje intervjua.

Iskustva u dosadašnjoj primjeni okvira kompetencija u proceduri zapošljavanja ukazuju da je za selekcijski intervjua za kandidate za radna mjesta nerukovodećih državnih službenika objektivno potrebno 30 minuta, dok bi za kandidate za radna mjesta rukovodećih državnih službenika trebalo predvidjeti 45 minuta, pod uslovom da su članovi komisije i kandidati upoznati sa konceptom provjere kompetencija.

Tipične situacije u kojima 30 minuta za selekcijski intervju nije dovoljno jesu nepotrebno dugo uvodno izlaganje/predstavljanje kandidata ili članova komisije. Kandidat uzima previše vremena u uvodnom dijelu intervjuja da se predstavi, članovima komisije je nezgodno da ga prekinu, kandidat nije upoznat sa konceptom provjere kompetencija pa je potrebno postaviti više potpitanja i slično. Iskustvo pokazuje da je za efikasno vođenje selekcijskog intervjuja najvažnija dobra priprema i moderacija intervjuja. Između ostalog, u uvodnom obraćanju komisije može se istaći da je komisija upoznata sa radnim iskustvom kandidata i da će fokus intervjuja biti provjera kompetencija te da će shodno tome kandidat dobiti priliku da se predstavi kroz konkretne primjere iz svog radnog iskustva.

Budući da je svrha intervjuja iznošenje konkretnih primjera, kandidatima treba omogućiti dovoljno vremena. Kandidat treba govoriti 75–80% vremena tokom selekcijskog intervjuja.

### 4.3 Aktivnosti tokom intervjuja

Uobičajeno je da se na početku svakog selekcijskog intervjuja, pa tako i bihevioralnog, kandidatu poželi dobrodošlica, da se predstave članovi komisije i ukratko opiše sadržaj i tok intervjuja.

Vođenje intervjuja bi trebalo prepustiti najkompetentnijem članu komisije u primjeni koncepta provjere kompetencija, a predsjedavajući komisije bi trebalo da potpuno vlada materijom. U sadašnjoj fazi primjene okvira kompetencija u proceduri zapošljavanja, iskustva govore da se očekuje veća inicijativa članova komisije iz institucije za koju se vrši prijem zaposlenog u smislu dosljedne primjene koncepta provjere kompetencija, naročito prilikom odabira prioriternih kompetencija.



## 4.4 Struktura postavljanja pitanja

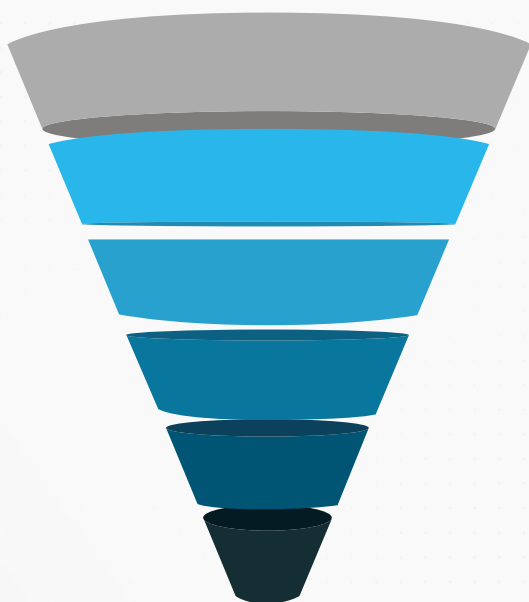
Kako je spomenuto u prethodnom poglavlju, sva pitanja vezana za provjeru prioriternih kompetencija trebaju se utvrditi neposredno prije intervjua, a svakom kandidatu treba postavljati ista pitanja. Postavljanje istih pitanja za provjeru kompetencija svakom kandidatu osigurat će pravedno ocjenjivanje u pogledu istog skupa kompetencija. Članovi komisije trebaju pred sobom imati definicije kompetencija tokom intervjua.

Pitanja za provjeru kompetencija, po pravilu, postavljaju se tako da se od kandidata traži da opiše prethodnu konkretnu situaciju u kojoj je tražena kompetencija ispoljena, zadatak koji je bio postavljen, aktivnost koju je kandidat poduzeo i rezultat date aktivnosti.

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 kojima se razrađuje odgovor kandidata, a zavisit će od odgovora kandidata na prethodno pitanje. Potpitanja se prilagođavaju odgovorima kandidata i ne mogu se pripremiti unaprijed.

Skicirani lijevak pokazuje mogući scenarij:



**Recite nam o...**

**Dajte nam primjer...**

**Kada?**

**Zašto?**

**Kako?**

**Šta ste...?**

Dobra je praksa objasniti kandidatu kako je intervju strukturiran te da će se od njega tražiti konkretni primjeri situacija u kojima je lično demonstrirao kompetencije koje se traže za radno mjesto (ne kao grupa ili tim), naročito noviji primjeri iz poslovnog života (poželjno tokom prethodne 2-3 godine).

Kako bi se osigurala ujednačena struktura postavljanja pitanja, te objektivna procjena pojedinačnih odgovora odnosno adekvatno ocijenili primjeri koje kandidati navode tokom intervjua – o čemu će biti više govora u poglavlju o aktivnostima nakon intervjua – uobičajeno se primjenjuje struktura “STAR”, na sljedeći način:

**Situacija – Koji je primjer?**

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

**Akcija – Šta su uradili?**

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

Tokom provođenja intervjua svaki član komisije može u vidu kraćih zabilješki evidentirati svoja zapažanja o kandidatu, vodeći računa o dokazima da su kriteriji procjene ispunjeni. Zabilješke trebaju sadržavati precizan zapis onoga što je kandidat rekao ili učinio, a ne zaključke i prosudbe ispitivača. Zaključci moraju biti zasnovani na činjenicama, a ne na pretpostavkama.

Članovi komisije mogu međusobno komentirati opći utisak i iznositi koje će ocjene dati, ali samo ocjenjivanje obavlja svaki član ponaosob. U mnogim slučajevima će odgovor kandidata na pitanje o jednoj kompetenciji također pružiti uvid i u njegove druge kompetencije.

## 4.5 Smjernice i savjeti iz prakse za vođenje dobrih intervjua zasnovanih na kompetencijama

Početni korak za bilo koji dobar intervju za posao jeste omogućiti kandidatu da se opusti i pomoći mu da se osjeća ugodno u situaciji koja je uobičajeno stresna.

Pitanja za provjeru kompetencija za koja se odluči komisija ne treba pročitati od riječi do riječi (iz priručnika ili podzakonskog akta). Time se stvara dojam kod kandidata da postoji tačan ili netačan odgovor. Pitanje treba postaviti nakon što se kandidatu u kratkom uvodu objasni koncept biheavioralnog intervjua, ukaže da nema tačnih i netačnih odgovora i omogući mu se nekoliko minuta da se prisjeti primjera, uz podsjetnik da ne žuri.

Budući da mnogi kandidati nisu nikada učestvovali u biheavioralnom intervjuu, potrebno ih je ohrabriti ukoliko imaju problema da se sjete konkretnih primjera – nekim kandidatima će biti teško razmišljati o konkretnim primjerima prilikom davanja odgovora.

Kandidati koji imaju malo radnog iskustva ili nemaju radnog iskustva u upravi, a nije im blizak koncept biheavioralnog intervjua, često ne shvataju da su i primjeri iz njihovog radnog okruženja relevantni i reprezentativni. Naprimjer, kandidati za radna mjesta stručnog saradnika koji imaju godinu dana radnog iskustva u trgovini, računovodstvenom servisu ili sličnom radnom mjestu koje nije dio uprave, na pitanje da navedu primjer kako se pripremaju za važan sastanak (za provjeru kompetencije komunikacije) odgovorit će “Ja ne idem na važne sastanke” ili “Mene ne vode na sastanke”. Kandidatima treba pojasniti da su valjani i primjeri iz njihovog radnog iskustva, objasniti im da nisu relevantni samo primjeri situacija iz rada u upravi, podsjetiti se na radno iskustvo kandidata u životopisu i pomoći mu da se sjeti konkretnog primjera.

Ukoliko se kandidat doima kao da je “zapeo” na nekom konkretnom pitanju, može mu se ponuditi da se postavi sljedeće pitanje te da se na ovo pitanje vratite kasnije tokom intervjua. U dosta slučajeva, primjeri koji se pojavljuju kasnije pobude neki primjer iz ranijeg pitanja.



Neki kandidati imaju sklonost da govore uopćeno: “Nikad nisam pogriješio”, “Bez jakog pojedinca nema jakog tima” i slično. Potrebno je tražiti konkretne odgovore, preusmjeravanjem kandidata napomenama: “Tražimo konkretnu situaciju” ili “Možete li nam dati konkretan primjer?”

Neki kandidati imaju sklonost da koriste riječ “mi” čak i kada govore o nečemu što su sami uradili pa ih je potrebno podsjetiti da govore o onome šta su lično uradili.

Kandidate treba usmjeriti na činjenice, a ne na mišljenja – neki kandidati formuliraju svoje odgovore u kontekstu onoga u što vjeruju, a ne onoga što su uradili. Ako kandidat daje izjave tipa “Klijenti su uvijek moj glavni prioritet”, trebao bi ponuditi konkretan primjer za to.

Čak i ako se od njih traže konkretni primjeri, neki kandidati će formulirati odgovor kao da im je postavljeno hipotetičko pitanje. Kandidata treba podsjetiti da govori o ponašanju u prošlosti.

Ukoliko se kroz intervju stiče dojam o negativnom ponašanju na radnom mjestu u prošlosti, treba nastojati da se pronađu dokazi dobrog ponašanja ili radnog učinka kako bi se stekla uravnotežena slika o kandidatu. Isto važi i kada kandidat djeluje savršeno, možda čak i previše savršeno.





## 4.6 Aktivnosti nakon intervjua

Nakon održanog intervjua sa svakim kandidatom pojedinačno, svaki član komisije treba pregledati svoje zabilješke vođene tokom intervjua, tražeći dokaze da su kriteriji ispunjeni u odgovorima na pitanja i primjerima koje su kandidati dali te unijeti ocjene u propisani obrazac.

Članovi komisije mogu međusobno komentirati opći utisak i iznositi koje će ocjene dati, ali samo ocjenjivanje obavlja svaki član ponaosob.

Kako bi se osigurala objektivna procjena pojedinačnih odgovora odnosno adekvatno ocijenili primjeri koje kandidati navode tokom intervjua, uobičajeno se primjenjuje struktura "STAR", na sljedeći način:



### Korak 1 – Situacija

U odgovoru na pitanje kandidat mora opisati izazov ili situaciju s kojom se nedavno suočio, u kontekstu koji sam odredi, koncizno i informativno, koncentrirajući se isključivo na ono što je korisno za primjer.

### Korak 2 – Zadatak

Kandidat treba da opiše zadatak koji je obavio. Naprimjer, ako pitanje zahtijeva navođenje primjera timskog rada, kandidati bi trebali objasniti zadatak koji su morali poduzeti kao tim i svoju ulogu i odgovornost unutar tog tima.

### Korak 3 – Akcija

U ovom dijelu strukture STAR kandidati moraju pokazati i istaći vještine i lične osobine odnosno govoriti o sebi, opisati što su uradili, kako i zašto su to uradili. Naprimjer, kada govore o situaciji u kojoj su morali da rješavaju neki sukob, mogli bi reći: "Osjećao sam da mog kolegu nešto iritira i pitao sam ga ljubazno da mi kaže u čemu je problem. Dopuštajući mu da oduška svojim osjećanjima i ljutnji, dao sam mu priliku da se smiri. Onda sam mu objasnio svoje gledište o tom pitanju, ističući koliko je važno što smo pronašli rješenje koje nam obojici odgovara".

### Korak 4 – Rezultat

U idealnom slučaju kandidati će opisati šta su postigli i šta su naučili u opisanoj situaciji. Trebali bi biti u mogućnosti u svom odgovoru pokazati da su poduzeli konkretne mjere jer su nastojali da postignu određeni cilj, a ne da je sve bilo samo slučajno.

## 4.7 Ocjenjivanje kandidata

Svaki kandidat zaslužuje da bude pažljivo ocijenjen odnosno bodovan, uz korištenje istih kriterija za sve. Ocjenjivanje ili utvrđivanje stepena kompetencija kandidata za radna mjesta nerukovodećih i rukovodećih državnih službenika odnosno način bodovanja utvrđuje se podzakonskim aktom, vodeći računa o maksimalnom broju bodova koji se može dodijeliti na selekcijskom intervjuu odnosno broju prioriternih kompetencija koje se procjenjuju.

Uobičajene kategorije za ocjenjivanje kompetencija na selekcijskom intervjuu, sa propisanim rasponom bodova su:

- a)** kandidat izvrsno, odnosno natprosječno iskazuje posjedovanje tražene kompetencije
- b)** kandidat veoma dobro, odnosno u gornjim granicama prosjeka iskazuje posjedovanje tražene kompetencije
- c)** kandidat dobro, odnosno prosječno iskazuje posjedovanje tražene kompetencije
- d)** kandidat zadovoljavajuće, odnosno minimalno iskazuje posjedovanje tražene kompetencije
- e)** kandidat ne iskazuje posjedovanje tražene kompetencije, odnosno nedovoljno iskazuje posjedovanje tražene kompetencije

U praksi se na propisanom obrascu za svakog kandidata unose brojčane ocjene propisane rasponom bodova za svaku kategoriju procjene. Najčešće dvojbe prilikom ocjenjivanja u praksi se javljaju u ocjeni prosječnog iskazivanja posjedovanja tražene kompetencije i u gornjim granicama prosjeka. Iako zbirnim obrascem o ocjeni kandidata nisu propisane narativne ocjene, odnosno obrazloženja pojedinačnih ocjena, bilješke koje članovi komisije vode pojedinačno tokom selekcijskog intervjuja ključne su za objektivnu procjenu kompetencija kandidata.

Definicije kompetencija koje će ispitivači imati pred sobom tokom procesa bodovanja pomoći će u procjeni kompetencija kandidata. U svrhu objektivne procjene nivoa kompetencija kandidata, korisno je postaviti sebi sljedeća pitanja:

- Od kada datira primjer koji je je kandidat opisao?
- Koliko je relevantan taj primjer za radno mjesto za koje se kandidat prijavio?
- Kako se kandidat ponio u opisanoj situaciji u odnosu na očekivanja institucije?
- Kakva 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 utjecaj i doseg primjera koje je naveo kandidat?

Pored navedenih pitanja u svrhu objektivne procjene, članovima komisija za izbor državnih službenika u praksi se javilo pitanje kako procijeniti odgovor ukoliko postoji sumnja da navedeni primjeri nisu iz ličnog iskustva. Iskustva ukazuju da su kandidati pod stresom i teško da mogu iskonstruirati primjer koji nije iz ličnog iskustva. U slučaju da postoji sumnja da su odgovori unaprijed pripremljeni (izmišljeni), dodatnim pitanjima se pokušava razjasniti situacija. U većini slučajeva kandidati navode konkretne primjere, naročito kandidati s više radnog iskustva.

Kompetencije je nekad teško procijeniti s obzirom na samopouzdanje kandidata, jer nedostatak samopouzdanja kod kandidata može kod komisije ostaviti dojam da uloga kandidata u opisanoj situaciji nije primjerena očekivanjima.

## 4.8 Greške u procjeni

I pored jasno utvrđenih objektivnih kriterija za procjenu, na procjenu ocjenjivača mogu djelovati i faktori različiti od utvrđenih kriterija za procjenu, koji mogu biti subjektivni i ugroziti relevantnost procjene. Neke od uobičajenih grešaka u procjeni navedene su u nastavku teksta.

**Prvi utisci:** Nesvjesno, možete suditi o kandidatu pozitivno ili negativno od samog početka intervjua, što za posljedicu ima procjenu kandidata u skladu s vašim vlastitim uvjerenjima, a ne prema kvalifikacijama potrebnim za radno mjesto.

**Blagost i strogost:** Ovo su opće tendencije da se kandidati konstantno procjenjuju visoko (efekat blagosti) ili nisko (efekat strogosti). Razumijevanje zahtjeva za radno mjesto i procijenjenih kvalifikacija može se razlikovati od jednog do drugog procjenitelja. Procjena treba da bude pravična prema svim kandidatima. Rezultat ove greške jeste da je procjena kandidata neopravdano visoka ili niska.

**Centralna tendencija:** Ovo je tendencija da se koriste samo bodovi na srednjem dijelu skale procjene, dok se izbjegavaju najviši i najniži bodovi, što za posljedicu ima da se svi kandidati ocjenjuju kao prosječni, bez razlike među njima.

**Efekti "halo" i "sirena":** Ove greške podrazumijevaju tendenciju da jedna dobra (halo) ili loša (sirena) karakteristika ili kvalifikacija kandidata utječe na njegovu ukupnu ocjenu. Članovi komisije trebaju voditi računa da, iako ih kandidat veoma impresionira u pogledu jednog kriterija za procjenu, ne pripisuju pozitivne dojmove u procjeni ostalih kriterija bez provjere. Nasuprot tome, kada ih kandidat razočara u pogledu nekog kriterija za procjenu, ne treba ga bez dalje provjere ocijeniti niskim ocjenama i po drugim kriterijima koji su predmet procjene.

**Efekat kontrasta:** Ovo je tendencija da se procjena kandidata, umjesto primjenom utvrđenih kriterija, vrši u odnosu na rezultat procjene prethodnog kandidata, koji se istakao u pozitivnom ili negativnom smislu.

**Umor:** Ovo je tendencija među članovima komisije da zbog umora tokom dugotrajnog procesa intervjuiranja postanu manje dosljedni ili ažurni u vođenju zabilježki, slušanju ili primjeni kriterija procjene.

**Stereotipi:** Ovo je greška koja se javlja kada lična uvjerenja i predodžbe o tome šta čini dobrog zaposlenika utječu na ocjenu. Stereotipi se često zasnivaju na karakteristikama kao što su spol, rasa, etnička pripadnost ili starosna dob, ali isto tako mogu obuhvatati i druge varijable kao što su stepen obrazovanja, politika ili različiti interesi.

**Sličan meni:** Ova greška se javlja kada se kandidatu daju povoljnije ocjene od zasluženih jer je na neki način sličan ispitivaču (npr. u pogledu rase, spola, starosne dobi, stavova ili sredine iz koje dolazi). Suprotno tome, greška "nije sličan meni" može se pojaviti kada se kandidatu daju nepovoljnije ocjene od zasluženih zbog percipiranih razlika.

## 4.9 Savjeti za minimiziranje grešaka u procjeni

Kako je navedeno u poglavlju o pripremi za intervju, najbolji savjet za minimiziranje grešaka u procjeni je kontinuirana obuka za sve potencijalne članove komisija za izbor državnih službenika.

Postupak procjene treba dosljedno i kontinuirano primjenjivati na sve kandidate. Informacije dobijene od kandidata tokom intervjua treba dokumentirati i koristiti kao osnovu za procjenu kandidata.

Skalu za ocjenjivanje treba koristiti prema predviđenoj namjeni, odnosno koristiti cijeli niz na skali, pri čemu pojedinačne ocjene trebaju biti dodijeljene prema strukturi za procjenu kompetencija odnosno bilješkama tokom intervjua.

Ne treba pridavati nepotrebnu važnost izoliranim incidentima, bez obzira da li se radi o pozitivnom ili negativnom dojmu o kandidatu u pogledu nekog kriterija za procjenu.





## 5. Pitanja za provjeru kompetencija (i primjeri odgovora)

U tabelama u nastavku dati su primjeri pitanja za provjeru svake od kompetencija. Seleksijski intervjui bi se trebali fokusirati na provjeru **prioritetnih** kompetencija za određeno radno mjesto, imajući na umu da se od svakog kandidata očekuje u određenoj mjeri posjedovanje svih kompetencija.

Dosadašnja iskustva potvrđuju da članovi komisije obično izaberu pitanja koja su naznačena kao primjer i moguće je naći neko pitanje koje odgovara radnom mjestu i odabranoj kompetenciji. Ukoliko kandidat ne može da se sjeti konkretne situacije, pitanje se može preformulirati, ali nije moguće postaviti drugo pitanje jer se ista pitanja postavljaju svim kandidatima.

Za svaku od kompetencija naveden je primjer "dobrog" odgovora. Međutim, postoji neograničen broj načina da se na zadovoljavajući način odgovori na neko bihevioralno pitanje.

### Ključne kompetencije za sve državne službenike

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

	<p><b>Primjeri dobrih odgovora</b></p> <p><i>„Kada sam završio fakultet shvatio sam da postoji rizik da bih uskoro mogao izgubiti dodir s novim saznanjima, tako da sam se učlanio u strukovno udruženje povezano s mojom profesijom. Također sam volonterski držao kratke govore novim studentima, tako da pratim i nova dešavanja na univerzitetu. Iz svega toga sam razvio mrežu kolega koji uvijek neformalno prenose nove informacije. Kao rezultat toga, već prošlog mjeseca bio sam u mogućnosti dati tehničke savjete predstavniku jedne komercijalne građevinske firme o mogućem građevinskom projektu.“</i></p> <p><i>„Kada sam prvi put unaprijeđen na svoju sadašnju poziciju, morao sam koristiti neki softver za baze podataka koji nisam poznao. Bez toga nisam mogao raditi analize za mjesečne izvještaje. Razgovarao sam sa svojim nadređenim o tome, ali prvi termin koji sam mogao dobiti za kurs bio je tek za tri mjeseca. Umjesto da čekam, ja sam kontaktirao jednog kolegu državnog službenika u drugoj instituciji koji radi isti posao kao i ja i pitao ga da li bi me on mogao podučiti o najbitnijim aspektima tog posla. U roku od sedam dana bio sam u stanju da radim ono što je potrebno. Nakon toga sam pohađao kurs i sada ja poučavam druge o tom programu.“</i></p>	
<p><b>1.2.</b></p>	<p><b>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>Primjeri dobrih odgovora</b></p> <p><i>„U svom poslu sve više i više kontaktiram sa strancima koji ne govore naš jezik. Uprkos činjenici da možemo koristiti tumače, ipak je teško uspostaviti dobre poslovne odnose. Stoga sam prije šest mjeseci počeo da učim engleski jezik online na jednoj besplatnoj web-stranici. Također sam upisao i jedan sedmični kurs koji sam plaćam. Već se primjećuje razlika u mojoj saradnji sa strancima. Imamo dosta manje nesporazuma.“</i></p>	
<p><b>1.3.</b></p>	<p><b>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>

**Primjeri dobrih odgovora**

*„U junu sam imala sreću da budem izabrana da idem na studijsko putovanje u Nizozemsku u svrhu upoznavanja s načinom na koji sistem upravljanja javnim rashodima funkcioniše u toj zemlji. Po povratku sam predložila svom nadređenom da organiziram sastanak gdje bih ja ukratko informirala sve druge kolege u mom odjelu o tome šta sam naučila. To sam i uradila i kao rezultat toga uveli smo neke promjene u procese povezane s našom upravom. S jednim od mlađih kolega sam radila na podučavanju drugih kolega o tome kako primijeniti nove procedure. Sada se od mene traži da istu prezentaciju održim i za drugi odjel ministarstva.“*

*“Bila sam na studijskom putovanju u jednoj susjednoj zemlji, u instituciji koja se bavi uglavnom poslovima kojima se uglavnom i mi bavimo. Vidjela sam da koriste sistem za vođenje naših evidencija koji je besplatan i u velikoj mjeri skraćuje procese i omogućava produktivniji rad. Okupila sam kolege na sastanku i ukratko im demonstrirala kako rade kolege u instituciji druge države, kratko im demonstrirala sistem i dogovorili smo se da probamo da radimo na taj način. Nakon nekih početnih teškoća, gdje sam pomagala kolegama ukoliko je bilo potrebe, sada koristimo sistem i imamo drugačiji i efikasniji način rada što se tiče vođenja evidencija.“*

**1.4. Integritet**

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.

Kako pridobijate povjerenje i poštovanje drugih?

Opišite nam situaciju kada ste se morali suočiti s nezadovoljnom strankom.

Recite nam nešto o situaciji kada ste prigovorili postavljenom zadatku – kako ste se ponijeli u navedenoj situaciji?

Da li se od Vas ikada tražilo da uradite nešto nezakonito, nemoralno ili protivno vašim principima? Šta ste uradili?

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?

Navedite nam primjer kada ste morali naporno raditi da biste izgradili dobar odnos s drugima (npr. kolegama/strankama).

Ispričajte nam o situaciji kada ste shvatili da je Vaš kolega kršio pravila vaše organizacije. Šta ste uradili?

**Primjeri dobrih odgovora**

„Bilo je momenata kada je moja šefica imala nesuglasica sa svojim kolegom u drugom entitetu. Odbijala je da razgovara s njim, ali naša dva odjela su ipak trebala da komuniciraju u vezi s različitim projektnim inicijativama. Ja sam stupio u kontakt s načelnicom Sektora i zamolio ju da uz kafu porazgovaramo o tome kako bismo mogli sarađivati. Mislim da je u početku bila sumnjičava, ali sam ja održavao prijateljski kontakt s njom i učinio sve što sam mogao da olakšam naše zajedničke aktivnosti za nju i njenog nadređenog. Pobrinuo sam se da učinim sve što sam obećao. Kasnije sam rekao svom nadređenom da je komunikacija dobra. Na kraju je ona ponovo počela da direktno komunicira sa svojim kolegom na drugoj strani.“

„Prije nekoliko godina sam radio u odjelu koji izdaje dozvole za poslovanje. Jedan prijatelj mog prijatelja je planirao pokrenuti biznis i bio je jako zainteresiran da krene s poslom. Kontaktirao me je neformalno izvan radnog mjesta i tražio da se njegov zahtjev ubrza i da mu se da prioritet nad ostalima. Ponudio mi je 150 € da to uradim. Odbio sam i rekao mu da ako mi opet bude to tražio, morat ću da ga prijavim. Nekoliko dana kasnije njegov zahtjev je došao na moj radni sto. Osjetio sam da moram obavijestiti šeficu da imam sukob interesa i objasnio joj da poznajem podnosioca zahtjeva i da smatram da neko drugi treba da preuzme taj predmet. Moja šefica je rekla da to nije moguće, ali je prihvatila da provjeri moju procjenu kako bismo bili sigurni da je pravična i opravdana. Zahtjev je na kraju prošao, ali ne brže nego inače.“

„Nikada nisam lagao kako bih ostvario svoje ciljeve. Bilo je momenata kada sam trebao malo više vremena odsustvovati s posla zbog porodičnih razloga i mogao sam lagati i reći da sam bio bolestan. Uprkos tome, govorio sam istinu svom nadređenom. Nisam dobio sve vrijeme koje mi je bilo potrebno, ali mi je ipak dato neko vrijeme. Morao sam promijeniti planove koje sam imao kako bih završio ono što sam namjeravao.“

	<b>Kompetencija</b>	<b>Primjer pitanja intervjuja za provjeru kompetencija</b>
<b>2.0.</b>	<b>INICIJATIVA, PROMJENE, RJEŠAVANJE PROBLEMA</b>  <i>Sposobnost proaktivnog djelovanja i pozitivnog, kreativnog i konstruktivnog reagiranja na promjene i nove zahtjeve.</i>	Da li ste imali priliku da poduzimate inicijativu u djelokrugu poslova koji obavljate?
<b>2.1.</b>	<b>Poduzimanje inicijative</b>  Poduzima inicijativu u djelokrugu poslova koje obavlja.	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.  Kada ste odstupili od uspostavljenog pravila kako biste izvršili zadatak?  Koju odluku smatrate da ste sposobni donijeti sami, a za koju trebate podršku pretpostavljenog?  Da li ste nekad prešli granicu svojih ovlaštenja pri donošenju odluke?



**Primjeri dobrih odgovora**

*„Prije nekoliko mjeseci desilo se to da je moj šef bio bolestan, a pomoćnik ministra je otputovao u inostranstvo. Od mene je traženo da donesem odluku o mogućem uključivanju mog odjela u jedan projekt tehničke pomoći EU. Odluka nije mogla čekati na njihov povratak. Iako bih ja obično bila konsultirana o takvom pitanju, konačnu odluku je uvijek donosio moj šef jer je to podrazumijevalo dodjelu sredstava za projekt. Prilikom donošenja odluke razmišljala sam o tome šta smo radili u sličnim situacijama ranije. Razmatrala sam prednosti i mane našeg uključivanja, što je obuhvatalo naš obim posla u tom periodu i nivo resursa (vrijeme, poslovni prostor, administrativna podrška, itd.) koje bismo morali osigurati. Konsultirala sam se s kolegama iz svog radnog tima, kao i drugim mogućim korisnicima projekta u drugim ministarstvima da vidim šta oni misle. Onda sam odlučila da idemo u taj projekt. O tome sam obavijestila pokretača projekta i napravila zabilješku opisujući detaljno sve korake koje sam poduzela, a zatim sam to poslala e-mailom pomoćniku ministra i šefu kako bi po povratku mogli to pregledati. Čim su se vratili, provjerila sam to s njima. Srećom, oni su doista bili saglasni s mojom odlukom, a projekt je krenuo.“*

**2.2. Inovativnost**

Predlaže i razvija nove ideje kojima iznalazi rješenja za izazove koji se pojavljuju u radu; podstiče nove ideje i inovacije; otvoren/a je za promjene.

Ispričajte nam o situaciji kada ste vjerovali da će Vaš tim pronaći novi pristup za rješenje starog problema. Kako ste upravljali ovim procesom?

Ispričajte nam kada ste morali da uvjerite iskusnijeg kolegu da je promjena neophodna. Zašto ste mislili da je Vaš novi pristup primjereniji?

Navedite nam primjer kada ste pokrenuli značajnu promjenu. Šta je iniciralo promjene? Kako ste drugima predočili promjene i utjecali da ih prihvate?

Kojim metodama potičete nove ideje kod drugih?

Navedite primjer kada ste promijenili radnu praksu zarad bolje učinkovitosti. Kako ste znali da je poboljšanje neophodno? Koje korake ste poduzeli?

Opišite nam kada ste imali priliku razviti i provesti novi pristup organizacionoj praksi ili procesima. Šta ste sve istražili da biste se informirali o svom pristupu? Do kojih opcija ste došli? Do koje mjere ste bili u mogućnosti realizirati promjenu?

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?

### Primjeri dobrih odgovora

*„Nakon redizajniranja web stranice ministarstva i optimizacije početne stranice za našu strategiju povezanu s ključnim riječima, ‘bounce rate’ (stepen otkaza posjeta na web-stranici – prim. prev.) za početnu stranicu je povećan, čime je smanjen broj korisnika koji su posjećivali druge stranice, uključujući i stranicu za upite. To je izgledalo suprotno zdravom razumu. Budući da dostupni alati nisu nudili uvid u uzroke za povećani ‘bounce rate’, bilo je potrebno da razmišljam na drugačiji način u svrhu identificiranja uzroka problema, a, prema tome, i rješavanja osnovnog problema.*

*Odlučio sam da ovom problemu priđem sa stanovišta posjetitelja, kvalitativno, umjesto tradicionalnog kvantitativnog pristupa baziranog na podacima. Tražio sam od zaposlenika iz drugih odjela koji nisu specijalizirani za IT ili poslove u vezi s webom da daju povratne informacije o početnoj stranici, što je vjerodostojnije oslikavalo stavove naše ciljane publike, odnosno posjetitelja. Slično tome, tražio sam da preuzmem alat za praćenje ponašanja posjetitelja, kako bih mogao vidjeti šta posjetitelji rade kada dođu na početnu stranicu.*

*Na osnovu povratnih informacija dobijenih od zaposlenika, uvidjeli smo da sadrže jednu zajedničku značajku, a to je primjedba da je web stranica previše promotivne prirode te da nije informativna. Strategija povezana s ključnim riječima poboljšala je rangiranje web stranice u tražilicama. Međutim, u kvalitativnom smislu, možda je odbijala posjetitelje. Podaci iz alata za praćenje ponašanja posjetitelja također su podržali ovu hipotezu. Sadržaj na početnoj stranici je restrukturiran kako bi zadržao optimizaciju za ključne riječi, uz istovremeno poboljšanje sveukupnog informativnog karaktera stranice. Nakon toga se ‘bounce rate’ značajno smanjio, a korist od optimizacije ključnih riječi konačno se mogla vidjeti, što je dovelo do povećanja efikasnosti.”*

*„Prilikom razmatranja poboljšanja procesa odabira i procjenjivanja u mojoj sadašnjoj organizaciji, pomenuta je mogućnost uvođenja psihometrijskog testiranja, a konsultanti specijalizirani u ovoj oblasti su to snažno promovirali, naglašavajući koristi i prednosti psihometrijskog testiranja. Ja sam oduvijek imao čvrst stav protiv upotrebe psihometrijskog testiranja kao procesa odabira i davao sam prednost intervjuu, pošto sam imao znatno više iskustva u vođenju intervjua. Isto tako, nisam bio ubijeđen u valjanost tvrdnji koje su konsultanti iznosili tokom promoviranja psihometrijskog testiranja, vjerujući da su tradicionalne procedure odabira djelotvornije, jeftinije i manje stresne od psihometrijskog testiranja. Odlučio sam da čitam literaturu o valjanosti psihometrijskog testiranja i drugih procedura odabira. Recenzije istraživanja koje su radili stručnjaci iz te oblasti ukazivale su na to da je psihometrijsko testiranje najvalidniji predskazatelj učinka na radnom mjestu, da je učinkovitije od intervjua i drugih uobičajenih procedura odabira. Slično tome, istraživanja koja ukazuju na povrat investicije i prednosti uštede troškova kod psihometrijskog testiranja također su jačale argumente koji idu u prilog toj vrsti testiranja. Uprkos mojoj rezerviranosti i ličnom mišljenju o psihometrijskim testovima, svom pretpostavljenom sam preporučio korištenje psihometrijskog testiranja u našem narednom planu za zapošljavanje visokoobrazovanih kadrova.*

*Nakon predstavljanja recenzija istraživanja koje su radili stručnjaci iz te oblasti, te uvjeravanja mojih pretpostavljenih o prednostima psihometrijskog testiranja, psihometrija je dodana u proces zapošljavanja visokoobrazovanih kadrova za tu godinu. U odnosu na prethodne godine, fluktuacija visokoobrazovanih zaposlenika je značajno smanjena, osoblje zaduženo za ljudske potencijale je provodilo manje vremena na vođenje intervjua, a ukupan kvalitet visokoobrazovanih kadrova je značajno poboljšan. Iako i dalje imam rezervi u pogledu psihometrijskog testiranja, njegove prednosti su jasne, a moje lične predrasude nisu ometale donošenje ispravne odluke.”*

<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>Primjeri dobrih odgovora</b></p> <p><i>„Prilikom pokušaja da se utvrdi zašto je fluktuacija zaposlenih konstantno visoka u agenciji našeg klijenta koja je bila srednje veličine, podaci nisu mogli otkriti uzrok. Ankete o zadovoljstvu zaposlenih davale su naizgled pozitivne rezultate, rukovodećim kadrovima je upućivan mali broj pritužbi, a nivoi plaća su bili u skladu s ostatkom državne službe. Međutim, veliki postotak zaposlenih je napuštao organizaciju, što je bilo znatno iznad standardnog prosjeka za državnu službu u cjelini.</i></p> <p><i>Iako je moja specijalnost obrada kvantitativnih podataka, odlučila sam da provedem polustrukturirane intervjue sa zaposlenima izvan uobičajenog radnog vremena i van prostorija agencije. Ispitanike nisam pitala za imena i tražila sam da ostanu anonimni kako bi se mogli opustiti. Razgovori su snimani kako bi se omogućila kvalitativna analiza nakon intervjua. Ovaj stil istraživanja je neuobičajen u mojoj organizaciji, a opsežna obuka je osigurana samo za kvantitativnu analizu, ali ne i za kvalitativnu. Međutim, s obzirom da kvantitativni podaci nisu uspjeli identificirati problem, bila je potrebna improvizacija.</i></p> <p><i>Zajednička značajka u intervjuima je bila da su sporovi između uprave i zaposlenih vrlo česti. Uprava je često izazivala svađe ili sporove sa zaposlenima kada konsultanti nisu bili u blizini. Istaknuto je da su rezultati istraživanja o zadovoljstvu zaposlenih preuveličani kako bi se izbjegao sukob s upravom, a da su zaposleni bili previše zastrašeni da iznesu probleme upravi putem upućivanja pritužbi. Na osnovu tih saznanja organizirala sam i posredovala u sastanku između osoblja i uprave u svrhu rješavanja tog problema. Uprava je potom dala uvjerenja da će takvo ponašanje prestati te započela s redovnim sastancima kako bi se postigla komunikacija između zaposlenih i uprave. Ti sastanci su bili uspješni, a fluktuacija zaposlenih se brzo smanjila i dostigla prosječni nivo u roku od 12 mjeseci.“</i></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>Primjeri dobrih odgovora</b></p> <p><i>„Upravo sam uveo sistem praćenja i procjene povratnih informacija koje klijenti dostavljaju elektronskim putem, što je smanjilo vrijeme potrebno za odgovore na pritužbe u vezi s pružanjem usluga klijentima s devet dana na 48 sati. Primijetio sam da imamo dosta komunikacije s klijentima, povratnih informacija i pritužbi putem e-maila, ali da nismo razvili nikakav strukturiran metod za rješavanje tih pitanja. Osim toga, nismo ih koristili kao mogućnost da se upoznamo s našim klijentima ili za pokretanje inicijativa radi poboljšanja procesa. Vrlo brzo sam shvatio kako ne samo da je to pitanje za koje sam znao da bih ga mogao brzo riješiti, već sam također u tome vidio potencijal za poboljšanje našeg odnosa s klijentima.</i></p> <p><i>Sačinio sam prijedlog rješenja potkrijepljen argumentima, jasno potcrtavajući prednosti poduzimanja ove mjere. Onda sam osnovao projektni tim zbog izrade sistema za obradu i upravljanje tim e-mailovima. Angažirao sam ljude interno jer sam želio da svom timu omogućim da stekne iskustvo radeći na takvom projektu. Uspostavio sam sistem redovnog izvještavanja te osigurao da svi akteri budu uključeni u aktivnosti i komunikaciju. Tri sedmice nakon pokretanja projekta izgubio sam dva člana tima zbog bolesti – imali smo vrlo kratak rok, a ja sam znao da uspjeh ovog projekta leži u mojoj sposobnosti da motiviram ljude i upravljam timom koji sam imao. Identificirao sam ključne zamjene i revidirao plan u skladu s tim, tako da ne zaostanemo s poslom. Pobrinuo sam se da tim zna šta se mora uraditi i do kada, a od samog početka sam pridobio podršku i spremnost zaposlenih da aktivno učestvuju u tome. U toku projekta ja sam upravljao timom, reprogramirao zadatke po potrebi, redovno komunicirao sa svim zainteresiranim stranama i, u konačnici, uspješno završio projekt.</i></p> <p><i>Ukratko, prevazišao sam izazove koji su se pojavili i napravio novi sistem na vrijeme i unutar budžetskog okvira. Zahvaljujući ovom sistemu, moj tim može obraditi 100% e-mailova u vezi s pružanjem usluga klijentima u roku od 48 sati, a smanjili smo i količinu primljenih pritužbi za 35%.“</i></p>
<p><b>2.5.</b></p>	<p><b>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? 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>Primjeri dobrih odgovora</b></p> <p><i>„Ubrzo nakon što sam preuzeo svoju zadnju poziciju, otkrio sam da refundiranje sredstava klijentima u prosjeku traje 14 dana. To je bilo neprihvatljivo i osim prekomjernog korištenja resursa, agentima je oduzimalo previše vremena. Dobio sam zaduženje da to smanjim na dva dana, uz dodatnu korist uštede vremena i resursa. Osim toga, bili smo preplavljeni velikim brojem poziva od strane klijenata i negativnim povratnim informacijama putem e-maila s pitanjima zašto proces refundiranja sredstava toliko dugo traje. To je odjelu davalo lošu reputaciju. Prva stvar koju sam uradio bila je da sačinim kratku i detaljnu informaciju u kojoj je predstavljena analiza problema te potcrtane potencijalne koristi novopredloženog procesa. Osmislio sam novi proces za obradu zahtjeva za refundiranje sredstava i organizirao projektni tim čiji je zadatak bio da implementira taj novi sistem. Uspostavio sam sistem za interne i eksterne povratne informacije i komunikacije, osiguravajući da svi akteri budu informirani i da rade adekvatnim tempom. Lično sam izabrao četiri softverske kompanije specijalizirane za sistem koji nam je bio potreban i odabrao najpovoljnijeg dobavljača nakon prezentacije i praktičnog testiranja sistema. Tokom cijelog projekta, uspješno sam upravljao članovima tima, po potrebi ažurirao i revidirao ključne faze projekta i na kraju isporučio sistem koji zaista dobro funkcionira. Prevazišao sam razne prepreke na tom putu, ali bio sam u stanju improvizirati kada je to bilo potrebno i uspješno sam implementirao novi sistem na vrijeme i unutar budžetskog okvira. Ovaj novi sistem sada omogućava mom timu da odgovori i obradi zahtjeve klijenata za refundiranje sredstava u roku od dva dana.“</i></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>
<p><b>Primjeri dobrih odgovora</b></p> <p><i>„Kad sam radio za jedno veliko ministarstvo, počeli smo se suočavati s poteškoćama prilikom zapošljavanja adekvatnog broja novih diplomanata. Viši zvaničnici su imali posebno tradicionalan način razmišljanja u pogledu privlačenja i zapošljavanja osoblja. Kao rezultat toga, nisu bili baš voljni da usvoje neke od inovativnih metoda brendiranja poslodavca, kao što su društveni mediji. Upravljački tim je bio na čelu ministarstva dugo vremena i njegovi članovi su bili vrlo neradi da bilo šta mijenjaju. Morao sam naglašavati važnost brendiranja poslodavca višim zvaničnicima jer je zbog njihovog tradicionalnog pasivnog pristupa ministarstvo bilo relativno nepoznato diplomantima. Slično tome, morao sam prevazići otpor promjenama od strane sredine tima rukovodećih kadrova na srednjem nivou i spriječiti tvrdolinijaše da agresivno onemogućavaju promjene statusa quo.</i></p> <p><i>Tokom sastanka s višim zvaničnicima objasnio sam zašto je brendiranje poslodavca postalo glavni problem u posljednjih nekoliko godina te naglasio najbitnije primjere organizacija koje su se drastično poboljšale zbog dobrog brendiranja poslodavca. Isto tako, predložio sam korištenje inovativnih novih tehnologija, kao što su društveni mediji, kako bismo došli do potencijalnih kandidata i pokazali brendiranje poslodavca. Također sam preporučio izradu specijalizirane web stranice za zapošljavanje diplomanata, koja bi mogla poslužiti kao reklama za plan zapošljavanja kompanije.</i></p> <p><i>Iako je u početku bio neodlučan i skeptičan, upravljački tim je na kraju priznao da je njihov trenutni pasivni pristup vjerojatno uzrok neuspjeha programa zapošljavanja i složio se s mojim prijedlogom. Prihvatanje reklamiranja putem društvenih medija, pokrenuta web stranica s programom zapošljavanja i implementirana zvanična strategija brendiranja poslodavca osigurali su ministarstvu zdrav višak prijavi na program zapošljavanja od strane diplomanata, uz omjer prijavi u odnosu na slobodna radna mjesta od 10:1.”</i></p>	
<p><b>Kompetencija</b></p>	<p><b>Primjer pitanja iz intervjua za provjeru kompetencija</b></p>
<p><b>3.0. TIMSKI RAD</b></p> <p><i>Sposobnost rada u timovima i grupama, saradnja sa članovima tima i doprinos radu aktivnim učesćem radi postizanja zajedničkih ciljeva.</i></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>

<b>3.1.</b>	<b>Izgradnja konstruktivnih radnih odnosa s kolegama</b>  Gradi konstruktivne međuljudske odnose zasnovane na saradnji, prihvatanju i poštovanju drugih.	Navedite nam primjer kako ste postupili da biste izgradili učinkovit radni odnos sa kolegom/timom? Kakav efekt su imali Vaši postupci na uspjeh tima?  Kako ste to znali?  Kako gradite odnose sa drugim članovima tima?  Navedite nam primjer kad ste morali naporno da radite da biste izgradili dobar odnos sa drugim ljudima (kolegama/klijentima)
<b>Primjeri dobrih odgovora</b>  <i>„Bio sam prebačen na novi projekt na mom prethodnom radnom mjestu kako bih zamijenio jednog člana tima koji je bio omiljen kod ostalih članova. Moj novi vođa tima je pokazao neprijateljstvo prema meni i bio sam isključen iz vitalnih komunikacija i sastanaka. Nakon nekoliko sedmica, bio sam u mogućnosti da vođu tima privolim na sastanak u četiri oka. Razgovarali smo o ključnim ciljevima za tim, uložim prethodnog zaposlenika u ispunjavanju tih ciljeva, a zatim o ciljevima koje bih ja mogao postaviti kako bih osigurao da sam u stanju biti kvalitetna zamjena. U našoj diskusiji također smo identificirali nekoliko osnovnih pitanja koja se tiču uprave, a o kojima ta osoba razmišlja sve vrijeme. Prilikom iznošenja svih tih promišljanja, ona je bila u mogućnosti da jasno definira svoju situaciju i postigne razumijevanje sa svojim nadređenim. Na kraju, moral cijelog tima se poboljšao, ja sam uspio premašiti svoje postavljene ciljeve, a sam odjel je postao efikasniji zbog poboljšanog učinka našeg tima.“</i>		
<b>3.2.</b>	<b>Podsticanje timskog rada</b>  Podstiče saradnju i predanost radu unutar timova u svrhu postizanja ciljeva i rezultata.	Opišite nam situaciju kada ste morali da pridobijete nekoga neodlučnog ili nezainteresiranog.  Kako ste podsticali ostale članove tima da sarađuju?  Navedite nam primjer kada ste doprinijeli poboljšanju rada Vašeg tima. Kakvo poboljšanje ste primijetili? Kako je to poboljšalo timsku efikasnost?  Kako osiguravate da je svakom članu tima omogućeno učestvovati u radu tima?  Na koji način ste osigurali da su Vaši ljudi posvećeni poslu i motivirani?
<b>Primjeri dobrih odgovora</b>  <i>„Mi imamo mjesečni sastanak odjela u vezi s planiranjem. Nakon nekoliko sastanaka primijetila sam da svi ne daju doprinos i vrlo često isti ljudi ne uzimaju riječ. Razgovarala sam sa šeficom i predložila da predsjedavanje sastankom treba rotirati, tako da svi dođu na red. Pristala je i tražila da to predložim na sljedećem sastanku. To sam učinila i to je prihvaćeno. Također smo osmislili neke 'standarde za vođenje sastanaka' kako bismo pomogli predsjedavajućem da vodi sastanak. To je bilo prije devet mjeseci i od tada smo svi predsjedavali najmanje jednim sastankom. Opći nivo učešća na sastancima se također poboljšao.“</i>		

**3.3. Pomaganje drugima u rješavanju konfliktnih situacija**

Pomaže drugima kako bi razriješili složene ili osjetljive nesuglasice ili konflikte.

Navedite nam primjer kada ste radili u disfunkcionalnom timu. Šta u njemu nije funkcioniralo i kako ste to pokušali promijeniti?

Opišite situaciju u kojoj ste morali razriješiti konflikt u svom timu? Šta ste uradili da pomognete u rješavanju situacije?

Kako uključujete u tim kolege s kojima je teško raditi? Navedite primjer kada ste to trebali da uradite.

Navedite primjer situacije s "problematičnim" ponašanjem ljudi u svom timu koju ste morali riješiti.

Navedite nam priliku u kojoj ste shvatili koliko je teško druge pridobiti za vrlo važan prijedlog. Kako ste postupili?

**Primjeri dobrih odgovora**

*„Ja volim motivirati ljude hvaleći njihove jače strane. To stvarno zavisi od osobe i situacije. Na prethodnom radnom mjestu jednom sam radio sa čovjekom koji nikada nije obavljao svoj dio posla. Shodno tome, on je mene kočio jer sam se ja morao oslanjati na njega da završi određene zadatke. U slučajevima kada je bilo potrebno da ostavi sve što radi i učini nešto za mene, ja bih svratio do njegovog stola i neformalno razgovarao o nekim njegovim ličnim interesima kako bih relaksirao atmosferu. Onda bih razgovarao o kompaniji i na suptilan način istakao njegove sposobnosti i da njega ne cijene dovoljno i da je on jedini koji mi može pomoći. To je palilo svaki put i on mi je je uvijek pomogao da svoj posao završim na vrijeme.“*

*„Kada sam bio student radio sam pola radnog vremena u jednoj trgovini. Jednom prilikom dvojica mojih kolega ušli su u raspravu o tome ko ima pravo na proviziju od nedavno prodatih stvari. Iznos provizije od te prodaje je bio viši od 150 KM, a nije odmah bilo jasno kome treba da pripadne provizija. I jedan i drugi kolega su tvrdili da su oni izvršili prodaju, pa su stoga samo oni imali pravo na proviziju od prodaje. Kako bih spriječio da taj incident eskalira u ozbiljnu svađu, što bi vjerovatno otjeralo kupce, morao sam intervenirati. Izveo sam kolege iz radnje kako bi se spriječilo tjeranje kupaca i pojedinačno ih saslušao obojicu. Onda sam tražio objektivni dokaz za tvrdnje kolega, uključujući i detalje plaćanja, evidenciju kupaca i snimke nadzornih kamera. Koristeći te dokaze, došao sam do zaključka da su obojica kolega podjednako učestvovala u toj prodaji. O tome sam obavijestio našeg direktnog pretpostavljenog i predložio da obje strane podijele proviziju na jednake dijelove. Obojica kolega i naš direktno pretpostavljeni su se složili da kolege podijele proviziju od prodaje. Na moj zahtjev, politika prodavnice je kasnije izmijenjena u skladu s mojim intervencijama, omogućavajući većem broju zaposlenih da dobiju proviziju za istu prodaju, ukoliko je više osoba učestvovalo u tome. Taj novi stil dijeljenja provizije je doveo do smanjenja sukoba unutar tima i podstaknuo bolju kulturu saradnje u prodavnici.“*



<p><b>3.4.</b></p>	<p><b>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>Primjeri dobrih odgovora</b></p> <p><i>„Radio sam za kao oficir za vezu pri NATO-u. Na toj poziciji sam dolazio u stalne kontakte s ljudima iz širokog spektra naroda iz različitih evropskih kultura i SAD-a. Oni su također bili iz različitih društvenih sredina i različitih seksualnih orijentacija. U periodu od oko šest mjeseci radio sam s jednom ženom iz Holandije koja nije krila činjenicu da je homoseksualne orijentacije. Ja sam se fokusirao na svoj posao, a ne na njena uvjerenja i opredjeljenja. To zaista nije utjecalo na posao koji smo morali da radimo zajedno. Ustvari, na kraju smo postali prijatelji. Jedan drugi izazov je predstavljala činjenica da je ona bila izuzetno direktna u ophođenju s ljudima. Meni je to bilo sasvim u redu, ali neki od mojih drugih kolega smatrali su to nepristojnim i to ih je vrijeđalo, pa sam im ja objasnio da je to samo holandski način ophođenja. Također sam odlučio da razgovaram sa svojom kolegicom iz Holandije o tome. Kada sam to učinio, rekla je da nije primijetila da je njeno ophođenje imalo takav efekt. Kao rezultat toga, pokušala je da ublaži svoj pristup. Činilo se da je to pomoglo u izgradnji međuljudskih odnosa i cijeli tim je počeo dosta bolje funkcionirati.“</i></p>		
<p><b>3.5.</b></p>	<p><b>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>
<p><b>Primjeri dobrih odgovora</b></p> <p><i>„Moj odjel je bio glavni partner u projektu za poboljšanje koordinacije pomoći na svim nivoima vlasti i sa svim članovima donatorske zajednice. Bilo je nekoliko drugih institucija koje su se trebale uključiti da bi projekt uspio. Već sam poznavala jednu osobu na visokom položaju te sam od nje tražila da napiše i pošalje jedan uvodni e-mail svim ostalim ključnim akterima. Onda sam ja to popratila telefonskim pozivima svima i uputila sam im drugi e-mail objašnjavajući koristi od njihovog mišljenja, kao i vizije i ciljeve projekta. Pozvala sam ih sve na sastanak na kojem smo od svih njih tražili da nam daju ideje i sve to smo snimili. Nakon toga smo otišli u restoran na ručak. Također sam dogovorila da drugi članovi mog tima posjete svoje kolege u drugim timovima. Vrlo brzo smo imali uspostavljenu dobru formalnu i neformalnu mrežu aktera. Zatim smo uspostavili Koordinacionu komisiju donatora (KKD) koja se sastajala kvartalno i u koju su bili pozvani predstavnici svih donatora. Iako je projekt sada već završen, KKD i dalje dobro funkcionira, a donatorska pomoć se sada usmjerava mnogo produktivnije.“</i></p>		



Kompetencija	Primjer pitanja iz intervjua za provjeru kompetencija
<p><b>4.0. KOMUNIKACIJA:</b></p> <p><i>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.</i></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>Primjeri dobrih odgovora</b></p> <p><i>„Na mom prethodnom poslu koji je bio vezan za izradu stolarije, jednoj gospođi su isporučena vrata. Nedugo poslije isporuke je nazvala, bilo je dosta teških riječi, na kraju je rekla da će da vrati isporučena vrata i tražila da joj vratimo novac. Pitala sam smireno u čemu je problem, a ona je odgovorila da joj ne odgovara nijansa boje, uglavnom nije bio neki nedostatak u samim vratima, nego je boja bila u pitanju, nijansa. Bila sam ljubazna, smirena, rekla sam da ćemo se dogovoriti i zamolila je da provjeri šifru boje. To je bila ta šifra koju je ona odabrala, bila je boja ista kao u katalogu. Na manjem uzorku je boja bila tamno smeđa, a kad su došla velika vrata, na većoj površini, bila su gotovo crna. Shvatila je da je njena greška, nastavili smo razgovor, gospođa se smirila.“</i></p> <p><i>„Radio sam kao recepcioner u jednom rekreacionom centru i morao sam da rješavam problem sa članom koji nije bio zadovoljan s jednim od pravila centra. To pravilo nije dozvoljavalo djeci mlađoj od 10 godina da plivaju bez prisustva odraslih. Ipak, ta osoba je željela da ostavi svog sedmogodišnjeg sina kod nas da pliva dok je ona u kupovini. Bilo je teško jer se ona naljutila kad nisam htio da joj prodam kartu za bazen za njenog sina.</i></p> <p><i>Jasno sam objasnio pravilo u vezi s djecom ispod 10 godina za koju se zahtijeva nadzor odraslih u bazenu. Objasnio sam da to pravilo postoji da se osigura sigurnost djece, budući da centar nije imao mogućnosti da se brine o maloj djeci koja plivaju bez odraslih. Sugerirao sam da bi mogla ostaviti svog sina u igraonici centra koji je pod nadzorom te da može ići na plivanje sa sinom kada se vrati. Žena se smirila i prihvatila da ostavi sina u igraonici.</i></p>	

	<p><i>Da nisam objasnio razlog zbog kojeg postoji to pravilo ili da joj nisam ponudio alternativu, ta žena bi vjerovatno stekla dojam da centar nema razumijevanja i da nije susretljiv u odnosu prema klijentima. Možda bi prekinula svoje članstvo. Mogla je također tražiti da razgovara s direktorom centra. Ona bi bez sumnje to i učinila da sam ja bio nestrpljiv s njom ili da sam promijenio ton i postao nepristojan.”</i></p>	
<p><b>4.2.</b></p>	<p><b>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>Primjeri dobrih odgovora</b></p> <p><i>„Radila sam u Odjelu za planiranje pri Ministarstvu trgovine i industrije. Namjeravali smo da odobrimo izgradnju velikog industrijskog parka. Moja odgovornost je bila da napišem i predstavim smjernice za tender. Morali smo se pobrinuti da svi pravni i tehnički zahtjevi budu propisani. Ponude su morale uzeti u obzir geografske, geološke, finansijske, logističke, demografske i ekonomske aspekte projekta. Pripremila sam dokument sa smjernicama koji je sadržavao indeksirana poglavlja o svim tim aspektima. U njemu su bile date detaljne upute uz dodatke s ključnim podacima, tabelama, dijagramima, ilustracijama i fotografijama. To je dopunjeno i PowerPoint prezentacijom koju sam lično održala i seminarom, kao i 'SlideShare' verzijom koja je postavljena online. Na kraju sam uspostavila i telefonsku liniju za upite potencijalnih izvođača radova kako bismo mogli dati odgovore na njihova pitanja. Rezultat je bio da su sve ponude zadovoljavale kriterije za njihovo podnošenje i da nijedna nije odbijena iz administrativnih razloga. To je omogućilo komisiji za odabir da donese valjanu odluku na temelju najšireg spektra ponuđenih opcija. U konačnici, odluka je donesena brzo, bez potrebe za daljnjom istragom.”</i></p> <p><i>„U svojoj akademskoj karijeri morala sam napisati nekoliko istraživačkih radova. Najnoviji koji sam napisala bio je o tome da li je politika nulte tolerancije u pogledu droga u srednjim školama razumna. Da bismo odgovorili na ovo pitanje, otišla sam u nekoliko srednjih škola i razgovarala s njihovim direktorima ili zaposlenim na najvišem nivou. Također sam razgovarala i s učenicima i roditeljima. Posjetila sam i Ministarstvo zdravlja kako bih prikupila podatke. Konačno, ostatak svog istraživanja provela sam na internetu. Kao rezultat toga, dobila sam mišljenje od strane svake grupe koje se ova tema tiče.”</i></p>	
<p><b>4.3.</b></p>	<p><b>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>

	<p><b>Primjeri dobrih odgovora</b></p> <p><i>„Kada sam prezentirao svoje naprednije istraživanje na univerzitetu, profesori s moje katedre su mi postavljali pitanja u svojstvu članova komisije. Moja ocjena je u velikoj mjeri bila određena mojom sposobnošću da učinkovito i tečno odgovorim na pitanja, što je uveliko zavisilo od moje sposobnosti da pažljivo saslušam pitanja. Imao sam priliku gledati kako drugi studenti griješe kada pogrešno razumiju ono što je komisija pitala jer nisu pažljivo slušali. Ja sam uspio da pažljivo saslušam i dobro odradim prezentaciju. Dobio sam jako dobru ocjenu.“</i></p>	
<p><b>4.4.</b></p>	<p><b>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>Primjeri dobrih odgovora</b></p> <p><i>„Naša institucija je odgovorna za obučavanje državnih službenika. I ja često moram da držim kurseve obuke. Iako uvijek tražimo od polaznika da popune evaluacijske formulare po završetku kursa, osjetio sam da ponekad nema dovoljno informacija koje bi mi pomogle da saznam kako da poboljšam svoj način podučavanja. Stoga sam odlučio da ću nakon svakog kursa pitati našeg administratora da telefonom pozove učesnike odabrane metodom slučajnog uzorka i da ih pita kako bi se obuka mogla poboljšati. Jednom prilikom nekoliko ljudi je reklo da je bilo previše prezentacije, a nedovoljno grupne aktivnosti. Ja sam tada preradio koncept kursa kako bih povećao nivo aktivnosti. Sljedeći put povratne informacije su bile dosta pozitivnije, a dobio sam čak i nekoliko pohvala putem e-maila od strane učesnika.“</i></p>	
<p><b>4.5.</b></p>	<p><b>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>Primjeri dobrih odgovora</b></p> <p><i>„Radio sam kao profesor prirodnih nauka na univerzitetu. U jednom semestru imao sam razred od 30 studenata dodiplomskog studija iz Koreje čije je poznavanje engleskog jezika variralo od naprednog do početničkog nivoa. Stoga je za mene bio izazov da na naprednom nivou predajem nejezički predmet grupi širokog spektra u pogledu poznavanja engleskog jezika. Zbog toga sam držao predavanja koristeći vizualne metode, kao što su PowerPoint, prezentacije u razredu i grupni rad, tako da su napredniji studenti mogli pomoći drugima. Svi studenti su poboljšali svoje jezičke sposobnosti i nisu imali problema da komuniciraju sa mnom i svojim kolegama na kraju semestra.“</i></p> <p><i>„Sjećam se jednog malog nesporazuma. Dobio sam e-mail od mog šefa u kojem mi je rekao da želi da prestanem raditi na svom projektu i da to dam kolegi da on preuzme. Želio je da ja odmah počnem raditi na novom projektu. Na starom projektu sam proveo dvije i po sedmice i samo mi je bilo ostalo tri dana. Stvarno sam želio da završim taj projekt i nije mi imalo smisla da to predajem nekom drugom. Stoga sam malo razmislio o tome, otišao u ured mog šefa i pitao ga zašto ovaj novi projekt ne može sačekati tri dana. On je dao svoje argumente, ali ja se ipak nisam složio. Razgovarali smo o tome neko vrijeme i postigli smo kompromis da meni neko pomogne završiti projekt na kojem sam radio, tako da mogu imati malo vremena da krenem s narednim projektom. Naučio sam da je za prevazilaženje nesuglasica potreban jednostavan dijalog i malo kompromisa.“</i></p>	
<p><b>4.6.</b></p>	<p><b>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>
	<p><b>Primjeri dobrih odgovora</b></p> <p><i>„Od mene je zahtijevano da vodim sastanak u vezi s revidiranjem strategije naše agencije. Prvo sam se konsultirao sa šefom o vremenu i mjestu sastanka i temama za razgovor. Na osnovu toga, napravio sam dnevni red s vremenskim okvirom i prioritetima. Dostavio sam to dvije sedmice prije sastanka sa svom pratećom dokumentacijom. Razmišljao sam kako na najbolji način da napravim raspored u sali za sastanak i to sam pripremio. Dogovorio sam da sekretarica vodi zapisnik. Na sastanku sam ja iznio uvodne napomene, podsjećajući sve učesnike na to šta je svrha sastanka i na osnovna pravila prema kojima ćemo raditi. Onda sam dao riječ prvom govorniku (prethodno sam se o tome dogovorio s tom osobom). Pored vođenja računa o vremenu planiranom za tačke dnevnog reda, nastojao sam da uzmem u obzir i dinamiku grupe, pobrinuvši se da svi daju svoj doprinos, ali da niko ne dominira. Ja sam bio neutralan, ali sam nastojao da pomognem drugima da donesu zaključke tako što sam postavljao pitanja i rezimirao ključne faze. Kako je sastanak tekao, ja sam pravio zabilješke o koracima koje treba poduzeti, a na kraju sam provjerio da li sam sve tačno zabilježio i pobrinuo se da za svaki korak bude imenovana odgovorna osoba, kao i vremenski okvir. Dogovorili smo se o datumu našeg sljedećeg sastanka. Nakon toga sam se pobrinuo da zapisnik bude dostavljen u roku od dva dana. Činilo se da su svi zadovoljni rezultatom. Moj šef mi je poslije zahvalio na dobro obavljenom poslu.“</i></p>	



Kompetencija	Primjer pitanja iz intervjua za provjeru kompetencija
<p><b>5.0. LIČNA DJELOTVORNOST I USMJERENOST KA REZULTATU</b></p> <p><i>Dosljedno postizanje rezultata na visokom nivou. Postizanje rezultata i kontinuirano poboljšavanje kvaliteta usluga građanima, strankama i drugim organima uprave.</i></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 snažnom protivljenju?</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? 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>

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?

### Primjeri dobrih odgovora

*„U zadnjoj godini studija uradio sam kvantitativno istraživanje za projekt o lojalnosti potrošača brendu i zadovoljstvu klijenata. Moj projekt je dobio grant za dodiplomska istraživanja od organizacije na koju se odnosilo moje istraživanje. U svrhu pružanja valjanih informacija organizaciji koja je finansirala moj istraživački projekt i kako bih zadržao prosjek ocjena iznad 70%, morao sam uraditi veoma kvalitetno istraživanje u projektom roku od četiri mjeseca i dobiti ocjenu od 70% ili više. Istovremeno, morao sam honorarno raditi, obavljati volonterske aktivnosti i raditi zadaće za druge predmete. Kako bih osigurao da ću uraditi kvalitetan projekt prije roka, prvo sam išao na dodatnu obuku o metodologiji kvantitativnog istraživanja, pohađao sam kratak kurs akademskog pisanja za poslovanje i uradio pilot-studiju prije glavnog projekta kako bih prikupio preliminarne podatke. Uprkos brojnim obavezama i velikom pritisku, moj dodiplomski projekt je dobio ocjenu 75% i objavljen je u časopisu za potrošački marketing. Organizacija koja je dala grant za istraživanje je inkorporirala zaključke mog projekta u svoj ukupni marketing.“*

*„Tokom završne godine studija na univerzitetu propustio sam rok za predaju svoje disertacije. To se desilo zato što sam bio veoma angažiran na najsavremenijem istraživanju sve do kraja predavanja i čekao na rezultate istraživanja koja su radili istraživači na drugim akademskim institucijama, a koji su trebali uskoro uslijediti.*

*S obzirom na činjenicu da je to bio moj finalni akademski rad, želio sam da budem siguran da je zasnovan na najpreciznijim i najsavremenijim izvorima dostupnih informacija, čak i ako je to značilo kašnjenje u izradi. Da bih osigurao da mi se ne smanji ocjena disertacije, kontaktirao sam voditelja predmeta i ličnog instruktora dvije sedmice prije roka za predaju disertacije da porazgovaram o konkretnoj situaciji u kojoj se nalazim. Dao sam argumente za moj slučaj i potom su mi date još dvije sedmice da završim svoj rad.*

*Iako sam zakasnio s predajom rada, smatram da je to kašnjenje bilo opravdano, budući da je kvalitet rada bio na zavidnom nivou. Osim toga, dobro sam se organizirao u odnosu na svoju katedru i mentora, tako da su svi relevantni ljudi bili upoznati s mogućim kašnjenjem u izradi disertacije.“*

<p><b>5.2.</b></p>	<p><b>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 pobrinite 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>Primjeri dobrih odgovora</b></p> <p><i>„Kao voditelj projekata bila sam zadužena da osiguram da projekti budu završeni na vrijeme i u budžetskim okvirima. Za moj posljednji projekt bilo je potrebno sastaviti tri poslovna prostora u jedan. Uz kratak rok od 90 dana i saradnju s više izvođača iz različitih firmi, znala sam da neće biti lako završiti posao na vrijeme. Postavila sam cilj da sve završimo u roku od 80 dana kako bismo na kraju imali 10 dana za finalne popravke. Raspoređujući sve te različite izvođače u tri glavna tima i uz tri voditelja projekta koji su kontrolirali rad ta tri tima, bila sam u mogućnosti da napravim efikasniji i učinkovitiji plan za izvođenje radova i osiguram da zastoji budu svedeni na minimum.</i></p> <p><i>Kao rezultat tog efikasnijeg radnog vremena, završili smo posao na vrijeme i smanjili troškove za 15%. Ovaj novi način raspoređivanja izvođača u manje timove je sada uveden u standardnu radnu proceduru i doveo je do smanjenja ukupnih troškova.“</i></p>		
<p><b>5.3.</b></p>	<p><b>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>

**Primjeri dobrih odgovora**

*„Bio sam uključen u izradu novog propisa za zapošljavanje i odabir u državnoj službi. Morao sam inkorporirati sve inpute pravnih stručnjaka i stručnjaka za ljudske potencijale u završni dokument koji je potom trebao biti upućen vladi. Neki od stručnjaka su bili strani konsultanti koji su radili na dokumentima koji u izvornoj verziji nisu bili na njihovom maternjem jeziku. Stoga sam provjeravao sve prevode. Također sam tražio od našeg pravnog stručnjaka da provjeri da li je sva terminologija ispravna. Onda sam tražio od dva člana svog tima da prekontroliraju dokument zbog eventualnih štamparskih grešaka. Kao rezultat toga, nije bilo potrebe za bilo kakvim tehničkim ispravkama nacrtu i mogao je biti upućen u proces ratifikacije bez odlaganja.“*

**5.4. Efikasno i djelotvorno upravljanje vremenom i resursima**

Poboljšava produktivnost upravljajući vremenom, prioritetima i resursima u postizanju ciljeva i svrsishodnoj upotrebi budžetskih sredstava.

Navedite primjer kada ste postavili rok, a niste ga uspjeli ispoštovati. Koje probleme ste predvidjeli? Kako ste ih isplanirali? Kakav je bio rezultat?

Kako trenutno osiguravate efektivno upravljanje resursima?

Kako razmatrate troškove u organizaciji? Koje ekološke faktore uzimate u obzir?

Koje faktore treba da uzmete u obzir prilikom određivanja budžeta?

Kako planirate svoje troškove?

Kako se pridržavate budžeta?

Možete li još nešto uraditi da biste poboljšali svoje finansijsko planiranje?

Objasnite kako ste uveli promjene proizvoda/procesa/ usluga svog tima/službe.

Recite nešto o situaciji kada ste trebali razmotriti postojeća/konfliktna radna opterećenja prilikom planiranja poslova/događaja/projekata.

Objasnite nam kako ste izvršili promjenu prioriteta zbog promjena u zahtjevima/strateškim potrebama.

Kako na svom sadašnjem poslu upravljate vremenom i radnim opterećenjem kako biste realizirali ciljeve?



**Primjeri dobrih odgovora**

„Moj posao uključuje niz administrativnih zadataka s različitim vremenskim okvirima. Uprava nam daje rokove za završetak zadataka. Rok za većinu zadataka je 48 sati, odnosno sedmica, za rutinske stvari. Izuzetak su hitni poslovi koji se moraju uraditi što je prije moguće. Ovi vremenski okviri također predstavljaju neophodne standarde radnog učinka. Ja svoj posao obavljam prema prioritetima, tako da mogu pratiti rokove i biti organiziran. Ja sam sebi postavim rok za završetak zadataka 24 sata prije isteka roka i radim sistematski. Hitne stvari odmah obavljam. Ako je potrebno revidiram planove, ali svaki put ispunim standarde radnog učinka.“

„Tokom mog stažiranja, dvojica kolega pripravnika odjednom su napustila program bez prethodne najave. Naš zadatak je bio da obavimo zahtjevan posao za klijenta, što je uključivalo pomaganje jednoj velikoj agenciji da napravi strategiju komunikacije, prije isteka prve četiri sedmice stažiranja. Gubitak dvojice pripravnika doveo je tim u nezavidnu situaciju, pošto su svi u timu već bili dobili posebna zaduženja. Naravno, moj cilj je bio da steknem vrijedno iskustvo tokom stažiranja i da istaknem svoje vještine i sposobnosti u toj instituciji. Iako je institucija ponudila da umanju obim posla dat grupi, uvjerio sam tim i naše poslodavce da nam daju zaduženja pripravnika koji su otišli. Preradio sam program rada tima, a nova zaduženja ravnomjerno rasporedio unutar tima, zadržavajući naša trenutna zaduženja. Isto tako, lično sam radio dodatna dva sata svakog dana bez naknade. Tim i ja smo značajno doprinijeli strategiji komunikacije agencije, zahvaljujući kojoj je poboljšana rejting agencije kod poslovnih subjekata. Zbog naših dodatnih napora, gubitak dva pripravnika nije predstavljao prepreku za učinak tima. Nakon prve četiri sedmice stažiranja unaprijeđen sam u glavnog pripravnika, što je bio naziv novog radnog mjesta kreiranog s namjerom da se oda priznanje za moj trud tokom prethodne četiri sedmice.“

**5.5.****Djelotvorno donošenje odluka**

Donosi pravovremene odluke zasnovane na činjenicama, ciljevima, ograničenjima i rizicima.

Koju značajnu odluku ste donijeli nedavno?  
Kako ste postupili?

Koju odluku ste najduže odlagali? Zašto?

Kada ste posljednji put odbili donijeti odluku? Ispričajte nam nešto o tome.

Opišite situaciju u kojoj ste prebrzo donijeli odluku i pogriješili. Zašto ste donijeli takvu odluku?

Kakva ograničenja su Vam nametnuta na sadašnjem poslu i kako se nosite s njima?

Objasnite nam kako ste preuzeli odgovornost za donošenje ključne odluke. Koja je to bila odluka? Kako ste branili svoju odluku?

Navedite primjer kada ste upravljali rizikom.

Opišite situaciju u kojoj ste smatrali svrsishodnim da se posavjetujete s drugima prije donošenja odluke.

Navedite primjer kada ste morali opravdati odluku koju ste donijeli.

**Primjeri dobrih odgovora**

*„Prilikom zapošljavanja dodatnog osoblja, bio sam odgovoran za donošenje konačne odluke o odabiru. Uobičajena praksa je bila korištenje neformalnih intervjua za odabir članova osoblja, uz nekoliko drugih dodatnih faza odabira. Naravno, na lične predrasude, mišljenja i osjećanja ne može se osloniti pri odabiru budućih zaposlenika i izuzetno je važno osloniti se na objektivne procedure odabira. To je razlog zašto sam odlučio da primijenim rigorozniji proces odabira za te kandidate. U tu novu proceduru izbora bio je uključen i centar za procjenu koji je organizirao brojne vježbe, psihometrijske testove i strukturirani intervjui zasnovani na kompetencijama.*

*Prilikom vođenja intervjua s kandidatima korišten je format strogo strukturiranog intervjua zasnovanog na kompetencijama kako bi procesi vođenja intervjua bili vjerodostojni. Vježbe koje je organizirao centar za procjenu vođene su pravično, tako da je svaki kandidat analiziran i ocjenjivan na isti način. Psihometrijsko testiranje je korišteno u kombinaciji s drugim procedurama odabira, što je omogućavalo holistički pristup procjeni kandidata. Lične predrasude su namjerno zanemarinane, a snimljeni dokazi su korišteni za donošenje konačne odluke o odabiru.*

*Odabrani kandidat je nastavio pokazivati izuzetne sposobnosti i radnu etiku kroz posao, a kolege i uprava su bili izuzetno zadovoljni mojom odlukom o odabiru. Isto tako, i drugi odjeli su počeli slijediti tu praksu, kroz usvajanje formata strukturiranog intervjua zasnovanog na kompetencijama za svoje procedure odabira, uz druge alate za objektivni odabir. Nakon toga je fluktuacija osoblja znatno smanjena, a kvalitet novih zaposlenika se općenito poboljšao.“*

**5.6. Analitičko razmišljanje**

Primjenjuje analitičko razmišljanje razlažući situaciju na manje elemente, nastojeći postepeno utvrditi implikacije situacije. Sistematično organizira dijelove problema, upoređujući različite aspekte i uzročno-posljedične veze.

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?

Koje upravljačke podatke ili informacije prikupljate i pratite kako biste dobili informacije za buduće planove i/ili postupke. Kako koristite podatke?

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?

Opišite kako ste upravljali obimnim zadatkom.

Navedite primjer u kojem ste trebali prikupiti i protumačiti informacije za određenu svrhu.

Ispričajte kako ste analizirali određene informacije i kako ste došli do zaključaka.

	<p><b>Primjeri dobrih odgovora</b></p> <p><i>„Morao sam uraditi marketinšku prezentaciju tokom studija na univerzitetu. Projekt se odnosio na Mercator grupu. Naš zadatak je bio da napravimo izvještaj o ključnim rukovodećim kadrovima (generalni direktor, predsjednik Odbora, izvršni direktori), radnim jedinicama i podružnicama, glavnim proizvodima/brendovima/uslugama, ključnim finansijskim pokazateljima za posljednju godinu (prihod od prodaje, troškovi, ukupni prihod, dobit, rast prodaje ili gubitak za prošlu godinu), udjelu na tržištu, glavnim konkurentima, izjavi o misiji, pozicioniranju proizvoda i broju zaposlenih. Jedan od koraka koje sam poduzeo bila je posjeta najvećoj podružnici kompanije u Sarajevu da intervjuiram zaposlene i prikupim vizuelna pomagala za projekt. Dosta vremena sam posvetio organiziranju i pisanju prezentacije. Napravio sam usporedbu strategije i rezultata te kompanije s nekim drugim velikim regionalnim trgovačkim lancima. Onda sam nekoliko dana posvetio pregledanju i provjeravanju svog govora. Kao rezultat toga, nisam imao tremu tokom prezentacije i dobio sam odličnu ocjenu za projekt. Jedan dodatni korak koji bih možda volio da sam poduzeo bio bi razgovor s nekim od kupaca o uslugama i proizvodima kompanije.“</i></p>	
<p><b>5.7.</b></p>	<p><b>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>
	<p><b>Primjeri dobrih odgovora</b></p> <p><i>„Nedavno je smanjen broj radnika u našem odjelu, a kao rezultat toga gotovo se udvostručio obim mog posla. Moj nadređeni je tražio da radim prekovremeno, a ja sam uspio da radim efikasno i profesionalno tokom tog stresnog perioda gdje se moralo veoma puno raditi. Pokazao sam efikasnost i profesionalizam uprkos stresu. Dobio sam pohvalu nadređenog za uspješno snalaženje u takvoj situaciji.“</i></p> <p><i>„Radila sam na protokolu. Moja organizacija je provodila javnu nabavku, i meni je na protokol došla ljutita stranka te je tvrdila da je dostavila ponudu za javnu nabavku, a da nema nikakvog obavještenja o postupku. U tim situacijama je najbitnije da se “ne dolijeva ulje na vatru” i jako je bitno da se sačuva smirenost. Pokazala sam stranci prijemnu knjigu, smireno sam pokazala i u sistemu, čitavo vrijeme sam smirivala tenzije. Ljubazno sam zamolila stranku da provjeri da li je ponuda dostavljena, da li ima dokaz da je ponuda dostavljena, i na kraju se ispostavilo da ponuda nije ni dostavljena. Nešto se desilo, neki propust u njihovoj organizaciji, uglavnom nisu ni dostavili ponudu. Stranka se izvinila.“</i></p>	



## Pitanja za provjeru kompetencija

Ključne kompetencije za rukovođe državne službenike i šefove unutrašnjih organizacionih jedinica

Kompetencija	Primjer pitanja iz intervjua za provjeru kompetencija
<p><b>6.0. LIDERSKE VJEŠTINE</b></p> <p><i>Motivira druge da postižu visoke rezultate u radu na ostvarivanju ciljeva tima i organizacije.</i></p>	<p>Objasnite nam kako rukovodite svojim najboljim timom.</p> <p>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>Primjeri dobrih odgovora</b></p> <p><i>„Kada sam radio u kompaniji ABC, morali smo otpustiti neke radnike širom kompanije. Tim od pet ljudi koji su ostali u odjelu morao je preuzeti dužnosti dvoje zaposlenika koji su otišli. Kao rezultat toga, ljudi su bili preopterećeni, što se odrazilo na njihov radni moral. Istovremeno, napravljeno je još više grešaka jer pažnja nije posvećivana pravim stvarima. Budući da sam bio na rukovođućoj poziciji, moj posao je bio da vratim radni učinak na raniji nivo.</i></p> <p><i>Zakazao sam sastanak s cijelim timom da porazgovaramo o strategijama. Uputio sam im zahvalnost za njihov naporan rad tokom perioda punog izazova za kompaniju. Tražio sam njihovu pomoć da pronađemo način da svi budemo efikasniji – uključujući i mene! Jasno sam naznačio da je to 'brainstorming' sastanak s namjerom da dođemo do alternativnih rješenja – te da nijedna ideja nije glupa i da slobodno mogu davati sugestije. Proveli smo sat vremena zapisujući ideje na tabli, a zatim smo glasali za pet ideja s najviše potencijala. Onda sam svakome ponaosob dao zadatak da napravi detaljnije istraživanje za jednu od tih ideja kako bismo ih mogli implementirati.</i></p> <p><i>Prije svega, reakcija tima na ovaj pristup je bila vrlo pozitivna. Svidjelo im se to što im je data mogućnost da pomognu da nađemo rješenje. Umjesto prigovora, oni su usmjerili svoju energiju na produktivniji način kada su shvatili da će se njihova riječ uzeti u obzir. Stvarno brzo smo došli do dvije ideje koje bi mogle biti implementirane u kratkom roku i uštediti nam puno vremena. Jedna od ideja je bila da se ukine sedmični izvještaj. Na taj način smo dobili dodatnih osam sati svake sedmice – uključujući dva sata mog vremena i tri sata za voditelja najbitnijih klijenata. Druga ideja je bila da se naš administrativni asistent obuči da preuzme neke od zadataka koji su opterećivali naše voditelje klijenata. Također smo odlučili da 'brainstorming' i ocjenjivanje ideja uvedemo u praksu tokom naših mjesečnih sastanaka osoblja. Sada smo efikasniji i moral je porastao. Moj šef je čak tražio da mu pomognem da taj proces uvede i u druge odjele u našem sektoru.”</i></p>	



<b>6.1.</b>	<b>Sposobnost konkretiziranja strateških ciljeva u svakodnevne radne zadatke</b>  Povezuje viziju, vrijednosti, ciljeve i strategije sa svakodnevnim poslovima.	Opišite kako ste svom timu prenijeli viziju/ciljeve organizacije.  Navedite primjer kako ste postupili kada je Vaš tim bio zabrinut zbog neizvjesnosti/promjena.  Recite nam kako se strategija Vaše radne jedinice uklapa s ciljevima i vrijednostima organizacije.
<b>Primjeri dobrih odgovora</b>  <i>„Ja sam bila šefica katedre na univerzitetu. Naša vizija je bila da budemo građanski univerzitet poznat po akademskoj izvrsnosti. Naši ciljevi su bili da dođemo na listu 10 najboljih regionalnih univerziteta, kako u pogledu nastave tako i u pogledu naučno-istraživačkog rada te da budemo održivi u finansijskom i ekološkom smislu. Kao rukovoditeljica srednjeg ranga, osnažila sam viziju i ciljeve kroz njihovo povezivanje s ocjenjivanjem zaposlenih, a ciljeve institucije sam dalje podijelila na ciljeve katedri te pojedinačne ciljeve i ključne pokazatelje učinka. Također sam stalno preispitivala ponašanje i aktivnosti koji nisu doprinosili ostvarivanju tih ciljeva. Na primjer, jedan od članova mog osoblja izrazio je želju da prisustvuje jednoj konferenciji u Njujorku. Budući da je videomaterijal s konferencije trebao biti besplatno dostupan online ubrzo nakon toga, smatrala sam da njegov zahtjev nije opravdan ni s finansijskog ni s ekološkog aspekta. Stoga sam odbila taj zahtjev. Prilikom zapošljavanja novih kadrova aktivno sam isticala pozitivne primjere ponašanja i aktivnosti koji su doprinijeli ostvarivanju naših ciljeva. Kao rezultat toga, svi ciljevi naše katedre su bili ispunjeni ili premašeni.“</i>		
<b>6.2.</b>	<b>Stvaranje pozitivnog radnog okruženja</b>  Stvara pozitivno radno okruženje u kojem su zaposleni motivirani da ulažu maksimalan trud.	Navedite primjer kada ste koristeći svoje liderske vještine rukovodili timom i poboljšali radni učinak. Kako ste pridobili tim? Kako ste postupili u kompliciranim situacijama koje su se pojavile u timu?  Opišite promjenu kroz koju ste vodili svoj tim. Kako ste to postigli?
<b>Primjeri dobrih odgovora</b>  <i>„Kada sam radio u banci tokom recesije, otpuštanja su bila česta pojava. Moj tim je morao preuzimati dužnosti drugih zaposlenika koji su bili otpušteni, dok se istovremeno suočavao s mogućnošću da i njegovi članovi budu otpušteni. Zbog toga smo danonoćno radili, a moral je bio na niskom nivou. Budući da su članovi mog tima bili vrlo zauzeti i radili prekovremeno, dešavale su se greške. Kao vođa tima, bio sam odgovoran za održavanje optimalnog učinka i podizanje morala u tim teškim vremenima. Održao sam sastanak sa svojim timom kako bismo porazgovarali o strategijama za odgovor na izazove s kojima smo se suočavali i kako bih im rekao da cijenim trud koji ulažu kako bi obavili teške poslove uprkos stresu kojem su svi izloženi. Priznao sam da nemam odgovore na sva pitanja i tražio od njih da daju sugestije o tome kako bismo mogli efikasnije odgovoriti na obim posla koji je prevazilazio uobičajene okvire. Rekao sam im da će se sugestije svih članova tima poštovati, uzeti u razmatranje i cijeniti. Proveli smo nekoliko sati u 'brainstormingu' stavljajući ideje na papir, a zatim smo, kao tim, identificirali tri ideje s najviše potencijala. Svaki član tima je potom dobio zadatak da uradi malo više istraživanja kako bismo utvrdili koliko je ostvariva svaka od tih ideja. Uključivanje cijelog tima u proces davanja odgovora na izazove s kojima smo se suočavali i pronalaženje rješenja učinilo je da se tim osjeća bitnim.“</i>		

	<p><i>Umjesto da hodaju okolo zabrinuti, članovi tima su usmjerili svoju energiju na pronalaženje rješenja. Odmah su počeli predlagati ideje koje su bile veoma kvalitetne. Radili su zajedno kao jedan, pokušavajući da nađu rješenje od kojeg će cijeli tim imati koristi, kao i naš poslodavac. U roku od sat vremena došli smo do nekoliko vrlo dobrih i originalnih ideja za rješavanje problema s kojima smo bili suočeni. Najbolje od svega, svi članovi tima su to maksimalno podržali i iskazali svoju spremnost da se angažiraju u tom pogledu.</i></p> <p><i>Jedna od ideja koja se svima svidjela bila je ukidanje nekih politika koje su bile neophodne kada je kompanija bila veća, ali više nisu bile potrebne zbog otpuštanja zaposlenih. Ukidanje tih politika povećalo je produktivnost za najmanje 30%. Druga ideja koju smo realizirali bila je da svu našu energiju usmjerimo na najbitnije klijente. Iako smo izgubili neke manje klijente, uspjeli smo sačuvati većinu najbitnijih klijenata kompanije, kao i poslovne odnose s njima, pri čemu smo osigurali dugoročnu održivost i finansijsku stabilnost firme. Uskoro je produktivnost porasla, a opća atmosfera se umnogome poboljšala."</i></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?</p> <p>Kako ste odredili prioritete i aktivnosti tima?</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>Primjeri dobrih odgovora</b></p> <p><i>„Cilj naše institucije je bio da poboljša svoju efikasnost u cjelini. Moj odjel je odgovoran za vođenje procesa plaćanja. Razmišljala sam kako bi moj tim mogao doprinijeti tom cilju. Konsultirala sam se s nekim članovima tima s višeg nivoa i onda sam sazvala sastanak kako bismo porazgovarali o ključnim pitanjima. Dogovorili smo se o pitanjima na koja se u načelu trebamo fokusirati. Nakon toga sam uzela u razmatranje trenutni obim posla svog tima te promislila o rokovima za poboljšanja. Došla sam do sljedećih zaključaka o stvarima koje treba uraditi:</i></p> <p><i>- Osmisliti, izraditi i implementirati sistem za praćenje plaćanja koja se zadržavaju više od jednog radnog dana. Taj sistem treba biti operativan do 31. decembra, a do februara treba da sadrži podatke za jedan mjesec. Za pojedina plaćanja, sistem za praćenje treba biti u mogućnosti da pokaže datum prijema, iznos u dolarima, kao i datum polaganja sredstava.</i></p>

	<p>- Do kraja prvog izvještajnog perioda, kao i do kraja svakog izvještajnog perioda nakon toga, identificirati najmanje dva poboljšanja u procesu rada koja imaju mjerljivu operativnu ili finansijsku korist.</p> <p>- U narednih šest mjeseci, smanjiti stopu odbijanja obrazaca za registraciju sa sadašnjeg nivoa od šest posto na najviše tri posto.</p> <p>Obznanila sam ove stvari koje treba uraditi na sastanku osoblja i odgovorila na sva pitanja. Također smo se složili o načinu na koji će tim izvještavati o napretku. Svi su to prihvatili i 95% stvari je urađeno u roku. Razlog za neispunjavanje preostalih pet procenata bio je bolest zaposlenika."</p>
<p><b>6.4.</b></p>	<p><b>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 liderske vještine u rukovođenju timom i poboljšanju radne učinkovitosti. Kako ste pridobili tim? Kako ste postupili u složenim situacijama koje su se pojavile u timu?</p> <p>Opišite projekt ili situaciju u kojoj ste trebali primijeniti drugačiji stil rukovođenja kako biste postigli cilj.</p>
	<p><b>Primjeri dobrih odgovora</b></p> <p><i>„Bio sam rukovodilac u službi za korisnike jednog pozivnog centra. Bio sam odgovoran za vođenje internog projekta za poboljšanje kvaliteta i efikasnosti rada mog tima. Onda sam odlučio da je to prilika da delegiram odgovornost za ovu inicijativu svom timu. Prvo sam obratio pažnju na prednosti svakog od članova tima. Teže zadatke u vezi s IT delegirao sam Selmi jer je ona bila iskusnija. Sandra je imala dobar osjećaj za preciznost, tako da sam joj povjerio da radi sve provjere podataka. Ja sam bio zadužen za cjelokupno osiguranje kvaliteta jer sam imao najviše iskustva u pogledu detalja projekta. U roku od tri mjeseca poboljšali smo rejting naše službe za korisnike za 19%.“</i></p>
<p><b>6.5.</b></p>	<p><b>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>Primjeri dobrih odgovora</b></p> <p><i>„Tražio sam od jedne članice svog tima da uradi prezentaciju za donatorsku agenciju u vezi s dodjelom određenih sredstava za projekte. Ta osoba je naporno radila na prezentaciji, ali sam bio razočaran kada sam vidio da je ubacila neke zastarjele informacije. Kao rezultat toga, donator nije bio impresioniran. Nakon toga sam razgovarao s njom i rekao da sam očekivao da će bolje uraditi taj posao. Bila je istinski iznenađena jer je vjerovala da je to dobro spremila. Zato sam ponudio da zajedno opet prođemo kroz prezentaciju i da joj tačno objasnim šta je bilo problematično. Istakao sam da su informacije zastarjele i ona je shvatila da nije koristila najnovije finansijske podatke. Ona je onda ponudila da uradi dodatna istraživanja i pitala da li može preraditi neke stvari i pripremiti novi prijedlog za donatora. Složio sam se. Nakon što je ponovo dostavila prijedlog, kontaktirala je predstavnika donatora da provjeri da li ima bilo kakvih pitanja. Nažalost, nismo uspjeli dobiti taj ugovor, ali je donator tražio da podnesemo prijedlog za neke druge aktivnosti. Članica mog tima je zatražila da ona uradi istraživanje i prezentira taj drugi prijedlog te smo ovaj put dobili sredstva.“</i></p>	
6.6.	<p><b>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>
	<p><b>Primjeri dobrih odgovora</b></p> <p><i>„Kad sam preuzeo sadašnju poziciju, tim je bio pod pritiskom i nedostajalo mu je motivacije. Rezultati su bili slabi, a stopa odsustva s posla zbog bolovanja je bila visoka. Iskoristio sam priliku da se sastanem s cijelim timom i objasnim svoje ciljeve za naš odjel. Istakao sam da ukoliko ti ciljevi budu ostvareni, svi ćemo imati koristi. Zamolio sam ih da kroz proces 'brainstorminga' sa mnom razmotre viziju tima, kao i njegove vrijednosti i standarde. Nakon nekog vremena oni su se zaista dobro angažirali. Jedan od naših standarda bio je da ispunimo sve rokove. Na jednom projektu smo imali kašnjenja jer nas je partner u projektu napustio. To je značilo da svi moramo raditi do kasno uveče cijelu sedmicu. Pobrinuo sam se da ja zadnji napuštam ured svako veče. Uspjeli smo završiti projekat u roku. Onda sam sve članove tima izveo na ručak da proslavimo uspjeh. Mislim da sam dokazao svom timu da se naše vrijednosti i standardi odnose i na mene. Odsustva s posla zbog bolovanja u posljednjih šest mjeseci su smanjena za 70%.“</i></p>	



Kompetencija	Primjer pitanja iz intervjua za provjeru kompetencija
<p><b>7.0. PLANIRANJE I ORGANIZIRANJE</b></p> <p><i>Sposobnost planiranja, organiziranja, koordinacije i praćenja aktivnosti i radnih zadataka za sebe i članove tima.</i></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>Primjeri dobrih odgovora</b></p> <p><i>„Jednom prilikom sam bila zadužena za organizaciju studijskog putovanja u Veliku Britaniju za grupu kolega državnih službenika radi upoznavanja s praksom u vezi s javnim/privatnim finansiranjem. Prvo sam se pobrinula da se upoznam s ciljevima posjete i razmotrim kako bismo mogli ocijeniti uspjeh posjete po njenom okončanju. Od mene je traženo da u grupu uključim 15 zvaničnika iz šest različitih institucija. Provjerila sam budžet i uvidjela da je prilično skroman. To je značilo da ćemo morati naći najjeftinije letove, hotele s razumnim cijenama i ograničiti trajanje putovanja. Na osnovu tih parametara, napravila sam nacrt plana uključujući datume, program putovanja i mjesta koja treba obići. Također sam razmišljala o alternativni da idemo u Mađarsku gdje također postoji mnogo primjera inicijativa u vezi s privatnim finansiranjem, a pošto bi to bilo jeftinije, putovanje bi moglo duže trajati. Predstavila sam tu alternativu grupi. Oni su odlučili da ipak idu u Veliku Britaniju na kraći period. Tražila sam od dvoje administratora da mi pomognu da napravim sve kontakte i dogovore i dala sam im plan rada i raspored da se prema tome ravnaju. Dogovorili smo se o načinu izvještavanja. U međuvremenu sam organizirala sve potrebne dozvole, vize, itd. Sedmicu dana prije polaska održali smo sastanak grupe i predstavili sve detalje, zajedno s kompletnom dokumentacijom. Po okončanju studijskog putovanja zaključeno je da je ono bilo veoma uspješno. Nakon toga sam dobila zahvalnicu od svog pomoćnika ministra.“</i></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>Primjeri dobrih odgovora</b></p> <p><i>„Ja postavljam ciljeve na godišnjem nivou zajedno sa svim članovima svog tima, na osnovu plana rada mog odjela. Uvijek nastojim da ti ciljevi budu specifični, mjerljivi, ostvarivi, realni i vremenski ograničeni. Jednom prilikom, kada sam provjeravao učinak jednog člana tima na kraju godine, bilo je očigledno da jedan cilj nije ostvaren. (On je bio zadužen da smanji stopu reklamacija od strane kupaca za 20%). Razlog za to je bilo njegovo dugotrajno odsustvo zbog bolesti te je on pretpostavio da se od njega više neće očekivati da ostvari taj cilj. Shvatio sam da smo oboje bili u krivu. Ja nisam trebao čekati kraj godine da razgovaramo o napretku, a on je trebao poduzeti inicijativu da me obavijesti o toj situaciji. Kao rezultat toga, počeo sam održavati mjesečne sastanke jedan-na-jedan sa svim članovima svog tima kako bih stekao uvid u njihove aktivnosti i napredak u odnosu na ciljeve. Čini se da je to doprinijelo da svi rade prema očekivanjima.“</i></p>
<p><b>7.3.</b></p>	<p><b>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>
	<p><b>Primjeri dobrih odgovora</b></p> <p><i>„Dok sam vodila finansijski ured, Sanja je bila zaposlena kao privremena računovotkinja. Počela je da radi preko agencije i redovno je bila angažirana. Za to vrijeme je vrijedno radila i nikad nije bila odsutna ili kasnila na posao, a radila je uredno i precizno. Bila je tiha osoba, koja je dosta vremena provodila sama i nije mnogo komunicirala s drugima. Saznala sam da živi u kući sa starim roditeljima. Ona nije pričala mnogo o svom privatnom životu. Nakon nekoliko sedmica ponuđen joj je stalni posao i činilo se da sve ide dobro prvih nekoliko mjeseci. Međutim, nakon toga, u periodu od nekoliko sedmica došlo je do oscilacija u njenom radnom učinku. Ponekad je danima radila dobro, a ponekad se činilo kao da je u nekoj zemlji snova. Počela je praviti greške i često joj je trebalo skretati pažnju da se prihvati posla. Također je zakasnila na posao dva puta u jednom mjesecu. Odlučila sam da porazgovaram s njom u četiri oka. Objasnila sam joj svoju zabrinutost i istakla kako njen nezadovoljavajući učinak utječe na rad odjela. Ona je priznala da ima problema, ali nije objasnila koji su razlozi za to uprkos mojim ponovljenim upitima. Samo je obećala da će poboljšati svoj učinak i rekla da me neće opet iznevjeriti. Onda sam jasno navela koja su moja očekivanja i standardi i dogovorili smo se da za mjesec dana ponovo sagledamo situaciju. Ona se poboljšala, ali nakon dvije sedmice došla je do mene i objasnila da je njen otac teško bolestan i da je u bolnici. Napravili smo dogovor kako da uskladi svoje poslovne obaveze s porodičnim obavezama. Nakon dva mjeseca njen otac se oporavio. Od tada Sanja dobro radi.“</i></p>

7.4.	<b>Sposobnost upravljanja rizicima</b> Procjenjuje rizike i utvrđuje realne planove upravljanja rizicima.	Ispričajte nešto o tome kada ste trebali isplanirati neki projekt/zadatak/događaj.  Opišite nam situaciju kada ste trebali upravljati rizikom.  Koji je najveći rizik koji ste morali preuzeti na poslu u posljednje dvije godine? Kako je to prošlo? Kako ste upravljali rizikom?
<b>Primjeri dobrih odgovora</b>  <i>„Morao sam da organiziram konferenciju za oko 100 visokih donosilaca odluka. Bio sam zadužen za ukupni budžet. Željeli smo da jedan poznati međunarodni gost otvori taj događaj i održi uvodno izlaganje. Do tada nisam imao priliku slušati govore tog čovjeka, ali sam razgovarao s puno ljudi koji su ga posebno preporučili. Iznos njegovog honorara je bio vrlo visok, što je značilo da će biti manje novca za ostale govornike, ali odlučio sam da rizikujem zbog njegove reputacije. Nismo bili sigurni da li će on uspjeti stići na vrijeme jer je njegov avion trebao sletjeti neposredno prije početka konferencije. Bila je zima pa su i vremenske prilike mogle biti nepovoljne, a let je mogao biti pomjeren. Napravio sam plan za nepredviđene situacije koji je uključivao prijevoz s aerodroma brzim terenskim vozilom s pogonom na sva četiri točka. Osim toga, napravio sam plan za promjenu redoslijeda izlaganja ukoliko on bude kasnio. Također sam tražio od našeg gosta da napravi snimak svog uvodnog izlaganja koji bismo mogli prikazati ako on ne stigne na početak konferencije. U konačnici, samo u slučaju da njegov avion bude dosta kasnio, dogovorio sam da mu honorar neće biti isplaćen ako ne dostavi svoj govor. Postojali su finansijski i prirodni rizici, kao i rizik u pogledu gubitka reputacije. Tokom konferencije sve je proteklo bez problema.“</i>		
7.5.	<b>Osiguranje poštovanja rokova</b> Pravovremeno poduzima mjere u situacijama koje se mogu odraziti na pridržavanje utvrđenih rokova.	Navedite primjer kada ste trebali napraviti nešto prema visokim standardima u zadanom vremenskom roku.  Ispričajte nam o prilici kada ste trebali isplanirati projekt/zadatak/događaj.  Opišite nam situaciju u kojoj ste morali razmotriti postojeće/konfliktno radno opterećenje u svrhu planiranja zadatka/događaja/projekta.  Navedite primjer u kojem niste uspjeli postići zadati cilj/ispoštovati rok.
<b>Primjeri dobrih odgovora</b>  <i>„Moj tim je radio na realizaciji jedne od glavnih faza projekta izgradnje nove pumpne stanice za vodu. Sve do okončanja te faze, mašinerija nije mogla biti stavljena u pogon. Nekoliko mjeseci prije isteka roka naš glavni inženjer se razbolio. Narednog dana sam razgovarala sa sponzorom projekta koji je rekao da prvobitni rok ipak mora biti ispoštovan. Stoga sam počela potragu za iskusnijim inženjerom koji bi privremeno preuzeo dužnosti našeg glavnog inženjera. U roku od tri dana pronašla sam odgovarajućeg kandidata i on nam se pridružio naredne sedmice. Projektni tim je ubrzo nadoknadio ono što u međuvremenu nije urađeno i mi smo ipak uspjeli završiti posao na vrijeme.“</i>		



Kompetencija	Primjer pitanja iz intervjua za provjeru kompetencija
<p><b>8.0. RAZVOJ ZAPOSLENIH</b></p> <p><i>Doprinosi razvoju zaposlenih kako bi poboljšali radne rezultate i dosegli svoj potencijal.</i></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>
<p><b>Primjeri dobrih odgovora</b></p> <p><i>„Kada sam preuzeo svoj sadašnji tim, kroz proces ‘brainstorminga’ smo dogovorili standarde našeg tima. Ubrzo je postalo očito da su dva člana tima imala poteškoća u ispunjavanju zahtjeva posla. Imao sam razgovor jedan-na-jedan sa svakim od njih. Kod prvog (Aleksandra), činilo se da je problem u lošem ličnom planiranju, samoorganiziranosti i upravljanju vremenom. Kod drugog (Igor), problem je bio nedostatak samopouzdanja da poduzme određeni tehnički proces. Dogovorilo sam kurs o upravljanju vremenom za Aleksandru. Za Igora sam lično držao coaching sesije jedan-na-jedan sve dok nije osjetio da može poduzeti proces bez nadzora. Oboje sada vrlo dobro rade i zadovoljavaju radne standarde.“</i></p>	
<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 omogućiti im se razvoj? Kako je to koristilo vašoj organizaciji?</p> <p>Opišite nam kako upravljate razvojem drugih.</p>
<p><b>Primjeri dobrih odgovora</b></p> <p><i>„Ja redovno obilazim zaposlenike i ostvarujem blisku interakciju s njima da ih bolje upoznam i vidim kako ljudi rade i na kojem nivou. To mi je pomoglo da primijetim da jedan od članova mog tima ima izrazit talent za oblast IT-a i računarstva. Bila sam istinski impresionirana nekima od prijedloga vezanim za analizu podataka. Pomenula sam to za vrijeme godišnje procjene njegovog učinka i razgovarali smo o tome kako bi razvoj njegovih vještina mogao još više pomoći odjelu. Pomogla sam mu da krene na postdiplomski program za sticanje diplome iz računarstva. Njegov nivo motivacije je također znatno porastao.“</i></p>	



<b>8.3.</b>	<b>Coaching</b>  Lično usmjerava zaposlene kako bi poboljšali svoj radni učinak.	Jeste li ikada otkrili da Vaše osoblje/tim nisu zadovoljili Vaše standarde? Šta ste učinili u vezi s tim?  Opišite nam situaciju kada ste radili s manje iskusnima od vas.  Dajte nam primjer kako ste pružali coaching, odnosno usmjeravali nekoga da poboljša svoj radni učinak.
<p><b>Primjeri dobrih odgovora</b></p> <p><i>„Kada sam bio šef odjela za ljudske potencijale, šefica jednog drugog odjela došla je do mene rekavši da osjeća da je pod velikim stresom zbog obima posla koji ima u to doba godine. Pitala je da li može privremeno angažirati administrativnog službenika, ali, nažalost, postojala je zabrana zapošljavanja. Pita sam je o tome šta želi postići, kao i o trenutnoj situaciji, te je ona pojasnila situaciju kako za mene tako i za sebe. Onda sam je pitao o mogućim opcijama koje ima na raspolaganju (osim privremenog osoblja). Rekla je da može tražiti produženje roka za posao koji je trebala obaviti ili da joj se privremeno dodijeli neko iz drugog odjela. Druga mogućnost je bila da se dogovori da svom sadašnjem osoblju plaća prekovremeni rad u nekom iznosu. Pita sam je šta ona preferira, a ona je odlučila da zatraži da joj se privremeno dodijeli neko iz drugog odjela. Onda sam je pitao za mišljenje o tome kako bi se mogla izbjeći slična situacija ubuduće, a ona je rekla da sljedeći put treba ranije početi organizirati poslove za kraj godine i da će to unijeti u svoj kalendar aktivnosti. Naredne godine nije imala problema.“</i></p>		

Kompetencija	Primjer pitanja iz intervjua za provjeru kompetencija
<p><b>9.0. STRATEŠKO USMJERAVANJE</b></p> <p><i>Određivanje strateškog pravca organizacije kao odgovor na potrebe vlade i građana i osiguravanje njegove primjene.</i></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> <p>Kakvi su bili rezultati? Ako biste to radili ponovo, šta biste uradili drugačije? Opišite nam kako ste pristupili planiranju budućeg smjera Vaše organizacije.</p>
<p><b>Primjeri dobrih odgovora</b></p> <p><i>„Bio sam direktor Agencije za promociju investicija (API). Ministar je odlučio da se naša agencija treba spojiti sa Agencijom za mala i srednja preduzeća (AMSP). Od mene je traženo da vodim proces spajanja. Prvo sam se konsultirao sa šefom AMSP-a, a potom i sa svim ostalim akterima: klijentima, zaposlenima, međunarodnim donatorima, kao i pravnim stručnjacima, u vezi s mogućim efektima i posljedicama ove promjene. Svi su bili oduševljeni osim zaposlenika koji su bili zabrinuti da bi mogli ostati bez posla ili da će, u najmanju ruku, morati promijeniti posao. Uz saglasnost ministra, dao sam im uvjerenja da će ostati zaposleni u državnoj službi i da će svi imati odgovarajuću obuku za nove odgovornosti. Onda sam osnovao Zajednički upravni odbor da prati uspostavu nove strukture. Svi akteri su bili zastupljeni kroz učešće predstavnika zaposlenika s različitih nivoa iz obje agencije. Prelaz sa stare na novu strukturu je potrajao šest mjeseci, ali je ta promjena prošla prilično glatko. Najveća kašnjenja su bila uzrokovana pravnim pitanjima. Ukoliko bih trebao ovako nešto opet raditi, definitivno bih se prvo konsultirao s pravnim stručnjacima.“</i></p>	

9.2.	<b>Monitoring realizacije strateških planova</b>  Utvrđuje i prati planove postizanja strateških ciljeva.	Objasnite nam kako ste pristupili planiranju budućeg smjera Vaše organizacije.  Opišite nam stratešku promjenu koju ste nedavno proveli.
<b>Primjeri dobrih odgovora</b>  <i>„Svake godine vodim upravljački tim na dvodnevno radno druženje izvan ureda kako bismo preispitali stratešku poziciju naše agencije i postavili buduće smjernice za naš rad u naredne dvije do tri godine, na osnovu ukupnog okvira prioriteta koje postavlja vlada. Za sve naše strateške inicijative ja se pobrinem da imamo plan realizacije i projektni plan. Svaka aktivnost ima relevantne faze i ključne pokazatelje učinka, tako da možemo pratiti ostvareni učinak. Odlučila sam da održavamo mjesečne sastanke upravljačkog tima kako bismo mogli pratiti napredak u odnosu na planove i poduzimati korektivne mjere ako je to potrebno. Uspjeli smo realizirati 90% glavnih inicijativa na vrijeme.“</i>		
9.3.	<b>Upravljanje resursima potrebnim za postizanje strateških planova</b>  Osigurava resurse potrebne za postizanje strateških ciljeva.	Kako postizete efektivno upravljanje resursima?  Kako razmatrate troškove organizacije? Koje ekološke faktore uzimate u obzir?
<b>Primjeri dobrih odgovora</b>  <i>„Uspostavio sam sveobuhvatan proces budžetiranja. Svaki od mojih šefova odjela ima operativni budžet i budžet za projekte. O tome oni meni podnose mjesečne izvještaje. Kada se pojave novi strateški prioriteti i inicijative, onda se priprema dokument s argumentima i razlozima za pokretanje određenog projekta. U tom slučaju, resursi moraju doći iz reprogramiranog internog budžeta ili ja započinjem pregovore s ministrom i Ministarstvom finansija u svrhu osiguranja novih sredstava. Također se obraćam međunarodnim donatorima da istražim mogućnosti finansiranja. Obično kroz neku kombinaciju sva tri pristupa uspijevamo da ostvarimo naše strateške ciljeve.“</i>		
9.4.	<b>Preuzimanje odgovornosti za osiguranje postizanja strateških ciljeva</b>  Preuzima odgovornost za osiguravanje postizanja strateških ciljeva.	Opišite nam stratešku promjenu koju ste nedavno proveli. Da li je provođenjem promjene postignut cilj? Kako ste to omogućili?
<b>Primjeri dobrih odgovora</b>  <i>„Za sve naše strateške inicijative ja se pobrinem da imamo plan realizacije i projektni plan. Svaka aktivnost ima relevantne faze i ključne pokazatelje učinka tako da možemo pratiti ostvareni učinak. Odlučio sam da održavamo mjesečne sastanke upravljačkog tima kako bismo mogli pratiti napredak u odnosu na planove i poduzimati korektivne mjere ako je to potrebno. Uspjeli smo realizirati 90% glavnih inicijativa na vrijeme.“</i>		

<p><b>9.5.</b></p>	<p><b>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>
<p><b>Primjeri dobrih odgovora</b></p> <p><i>„Jednom godišnje posvetim jedan od sastanaka našeg upravljačkog tima (UT) analiziranju koliko smo mi učinkoviti kao UT. To radimo tako što svako od nas ponaosob sjeda na takozvanu ‘vruću stolicu’. Ostali članovi tima onda toj osobi daju tri vrste povratnih informacija: 1. Jedna stvar koju bismo željeli da ta osoba više radi (pozitivan doprinos); 2. Jedna stvar koju bismo željeli da ta osoba manje radi (aktivnosti koje nisu od pomoći, odnosno nefunkcionalne aktivnosti/vrste ponašanja); 3. Jedna stvar na kojoj bih želio da radimo zajedno (saradnja). Osobi koja sjedi na ‘vrućoj stolici’ nije dozvoljeno da se brani. Ona mora samo zahvaliti svojim kolegama za povratne informacije s njihove strane. Na toj osobi je da odluči šta će uraditi po pitanju tih povratnih informacija. Većina reagira tako što poduzme korektivne i pozitivne mjere. U početku su članovi UT-a na ovaj pristup gledali s dozom nepovjerenja, ali sada se pokazalo da je zaista djelotvoran i svi ga smatraju vrlo korisnim.“</i></p>		







# Priručnik

za korištenje okvira kompetencija u procesu  
zapošljavanja u državnoj službi u  
Bosni i Hercegovini

**NIRAS**

Projekat implementira