AGENCIJA ZA DRŽAVNU SLUŽBU
BOSNE I HERCEGOVINE

ReSPA
Regional School
of Public Administration

STRATEGIJA

RAZVOJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U DRŽAVNOJ SLUŽBI NA NIVOU INSTITUCIJA BOSNE I HERCEGOVINE

2026-2030.

Sarajevo, mart 2026. godine

Sadržaj

UVOD **4**

PROCES IZRADE STRATEGIJE 5

STRATEŠKA PLATFORMA **6**

SITUACIONA ANALIZA 6

Politički okvir *6*

Politika upravljanja ljudskim potencijalima *6*

Strateški okvir za reformu javne uprave u Bosni i Hercegovini 2018–2027 ..... *7*

Zakonski okvir i odgovornost za upravljanje ljudskim potencijalima *8*

Stanje pojedinih funkcija upravljanja ljudskim potencijalima *9*

Planiranje ljudskih resursa *9*

Klasifikacija i vrednovanje radnih mjesta *9*

Mobilnost i napredovanje *9*

Upravljanje učinkom *10*

Nagrađivanje i zadržavanje kadrova *10*

Zapošljavanje i kompetencije *10*

Registar zaposlenih *10*

Zaštita prava i integritet državne službe *10*

Stručno usavršavanje i digitalna transformacija *11*

Obuke rukovodilaca i liderstvo *12*

Digitalne inovacije i primjena naprednih alata *12*

Eksterna procjena stanja državne službe *12*

SWOT ANALIZA 13

STRATEŠKI FOKUS 14

STRATEŠKI CILJEVI 14

VIZIJA 15

STRATEŠKI PRIORITETI I MJERE **15**

PRIORITET 1: MODERNIZACIJA I DALJE GENERALNO UNAPREĐENJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U DRŽAVNOJ SLUŽBI BOSNE I HERCEGOVINE 15

PRIORITET 2: JAČANJE POJEDINIH FUNKCIJA I INSTRUMENATA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA 17

PRIORITET 3: SISTEMSKI RAZVOJ PROFESIONALNIH KAPACITETA DRŽAVNIH SLUŽBENIKA 23

PRILOG: PREGLED INDIKATORA NA NIVOU STRATEŠKIH CILJEVA I MJERA **27**

LISTA SKRAĆENICA

ULjP	Upravljanje ljudskim potencijalima
HRMIS	Informacioni sistem za upravljanje ljudskim potencijalima (eng. Human Resource Management Information System)
TMS	Informacioni sistem za upravljanje procesom organizacije obuke (eng. Training Management System)
ADS	Agencija za državnu službu Bosne i Hercegovine
ReSPA	Regionalna škola za javnu upravu (eng. Regional School of Public Administration)
OECD	Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (eng. Organisation for Economic Co-operation and Development)
EU	Evropska unija
SIGMA	Zajednički projekt OECD-a i Evropske unije za podršku unapređenju vladavine i upravljanja (eng. Support for Improvement in Governance and Management)
EK	Evropska komisija
AP	Akcijski plan

UVOD

Državna služba na nivou institucija Bosne i Hercegovine predstavlja jedan od najvažnijih segmenata javnog sektora u zemlji. Sastavljena od nekoliko desetina institucija, nekoliko hiljada državnih službenika i šire mreže zaposlenih angažovanih po različitim osnovama, ovaj složeni sistem ima ključnu ulogu u osiguravanju stabilnog funkcionisanja države, pružanju javnih usluga i ispunjavanju ustavnih i međunarodnih obaveza Bosne i Hercegovine.

U savremenom okruženju koje karakteriziraju stalne društveno-ekonomske promjene, tehnološki razvoj i rastuća očekivanja građana i međunarodnih partnera, državna služba mora djelovati efikasno, transparentno, odgovorno i usmjereno na rezultate. Ispunjavanje tih zahtjeva ne može se ostvariti isključivo kroz zakonske mehanizme, već zahtijeva i strateško, moderno i integrisano upravljanje ljudskim potencijalima (ULjP).

Modernizacija upravljanja ljudskim potencijalima podrazumijeva transformaciju tradicionalne kadrovske administracije u stratešku, uslužnu i na rezultate usmjerenu funkciju koja aktivno podržava institucionalnu efikasnost i profesionalni razvoj u javnom sektoru. U kontekstu institucija Bosne i Hercegovine, modernizacija ULjP uključuje:

- uvođenje digitalnih alata i donošenje odluka zasnovanih na podacima;
- usklađivanje praksi upravljanja ljudskim potencijalima s evropskim standardima javne uprave;
- jačanje planiranja, zapošljavanja zasnovanog na meritokratskim principima, upravljanja učinkom i mobilnosti;
- tretiranje zaposlenih kao vrijednih partnera u pružanju javnih usluga;
- osiguravanje da ULjP proaktivno podržava ostvarivanje organizacijskih ciljeva i razvoj karijera državnih službenika.

Samo ULjP u institucijama Bosne i Hercegovine obuhvata širok spektar funkcija koje doprinose institucionalnoj efikasnosti: analitičku procjenu i klasifikaciju radnih mjesta, planiranje kadrova, zapošljavanje i selekciju, uvođenje u posao, stručno usavršavanje i obuku, upravljanje učinkom, razvoj karijere, disciplinske postupke, mobilnost, postupanje s viškom zaposlenih i druge. Ova Strategija usmjerena je na jačanje svih navedenih funkcija, s posebnim naglaskom na sistemska unapređenja, razvoj institucionalnih kapaciteta i uspostavu sistematskih programa obuke za razvoj rukovodilačkih, digitalnih i „zelenih“ kompetencija. Također, cilj je unapređenje sistema obuka generalno kako bi bio proaktivan, inkluzivan i responsivan prema potrebama institucija i društva u cjelini. Među prioritetima se posebno ističe potreba za osuvremenjivanjem digitalnih rješenja, budući da trenutno ne postoji pouzdana informacija o ukupnom broju zaposlenih, dok su Registar zaposlenih, Modul zapošljavanja i drugi moduli Informacionog sistema za upravljanje ljudskim potencijalima (HRMIS) još uvijek nedovoljno razvijeni za efikasno upravljanje.

Posebna vrijednost ove Strategije ogleda se u promovisanju koncepta ULjP kao funkcije pružanja usluga usmjerene prema različitim korisnicima:

- institucijama Bosne i Hercegovine i njihovom rukovodstvu, kao korisnicima strateške podrške u upravljanju kadrovima;
- unutrašnjim organizacionim jedinicama, koje očekuju brzu i pouzdanu podršku u kadrovskoj problematici;
- državnim službenicima i drugim zaposlenima, kao pojedincima kojima je potrebna podrška u profesionalnom razvoju, karijernom napredovanju i ostvarivanju prava iz radnog odnosa;
- te posredno, građanima, kroz transparentne i fer konkurse za prijem u državnu službu.

Promovisanjem modela ULjP kao uslužno orijentisane funkcije, Strategija nastoji uspostaviti sistem u kojem:

- raste zadovoljstvo institucija i zaposlenih kao korisnika usluga;
- resursi se efikasnije koriste i usmjeravaju ka prioritetnim ciljevima;
- zaposleni se tretiraju kao partneri, a ulaganje u njihov razvoj doprinosi motivaciji i boljem učinku;
- jačaju se mehanizmi odgovornosti, povratnih informacija i kontinuiranog unapređenja kvaliteta usluga.

Modernizovano ULjP nije samo podrška – već ključni faktor kvaliteta i odgovornosti u javnoj upravi. Usklađivanjem sa evropskim standardima, ova Strategija postavlja osnov za profesionalniju, transparentniju i efikasniju državnu službu Bosne i Hercegovine.

PROCES IZRADE STRATEGIJE

Izrada strateških dokumenata na nivou institucija Bosne i Hercegovine nije detaljno uređena posebnim propisima, ali se u praksi primjenjuju opća načela strateškog planiranja i usklađivanja sa obavezama iz procesa pristupanja Evropskoj uniji. Budući da je ova strategija od posebnog značaja za funkcionalnost javne uprave i podršku procesima evropskih integracija, njena izrada je vođena relevantnim međunarodnim standardima, prije svega:

- Principima javne uprave (SIGMA/OECD, 2023.);
- Alatima za pripremu, provođenje, praćenje, izvještavanje i procjenu efekata strategija za reformu javne uprave i sektorskih strategija (SIGMA).

Tekst Strategije pripremila je radna grupa Agencije za državnu službu Bosne i Hercegovine, uz konsultacije sa predstavnicima institucija korisnika ULjP funkcija. Ovim je zagarantovana praktična primjenjivost predloženih mjera. Također, izvršena je komparativna analiza s praksama u Bosni i Hercegovini i regionu, uz stručnu podršku Regionalne škole za javnu upravu (ReSPA), što je omogućilo uključivanje primjera najboljih praksi.

Ključne faze izrade uključivale su:

- analizu postojećeg stanja – identifikaciju ključnih nedostataka u ULjP sistemu;
- mapiranje izazova – na osnovu domaće regulative, međunarodnih izvještaja (npr. SIGMA) i potreba korisnika;
- definiranje prioriteta – kroz konsultacije sa akterima;
- usklađivanje sa postojećim kapacitetima – kroz realnu procjenu tehničkih, kadrovskih i finansijskih resursa.

Strategija je koncipirana kao dinamičan instrument, s mehanizmima za:

- implementaciju (prateći akcioni planovi, koordinacija);
- praćenje (periodično izvještavanje);
- evaluaciju i reviziju (kako bi se prilagođavala novim izazovima).

Ovakav pristup osigurava da Strategija bude pokretač stvarnih promjena, a ne samo formalni dokument, te da doprinese jačanju kapaciteta državne službe u oblasti upravljanja ljudskim potencijalima.

STRATEŠKA PLATFORMA

SITUACIONA ANALIZA

Politički okvir

Politika upravljanja ljudskim potencijalima

Okvir politike za razvoj upravljanja ljudskim potencijalima u strukturama javne uprave u Bosni i Hercegovini, usvojen 2017. godine [1], predstavlja temeljni dokument za profesionalizaciju i modernizaciju državne službe. Dokument postavlja strateške smjernice za izgradnju efikasnog, profesionalnog i transparentnog sistema upravljanja ljudskim potencijalima, u skladu sa evropskim principima javne uprave. Njime se povezuje funkcija upravljanja ljudskim potencijalima s osnovnim načelima savremene javne uprave i jasno definira uloge svih relevantnih aktera. Umjesto fragmentiranog i pasivnog pristupa kadrovskim poslovima, on promoviše strukturalno jačanje funkcije ULjP-a kao strateškog instrumenta upravljanja organizacijama.

Uloga i odgovornosti u okviru Okvira politike definirane su kako slijedi:

- Ministarstvo pravde Bosne i Hercegovine je nosilac reforme u oblasti upravljanja ljudskim potencijalima. Njegova uloga je da vodi, usmjerava i koordinira provedbu politike i zakonodavnog okvira na državnom nivou.
- Rukovodioci institucija imaju primarnu odgovornost za primjenu funkcije ULjP u svojim institucijama. Njihov odnos prema kadrovskim pitanjima određuje status i uticaj organizacionih jedinica za ULjP – da li će ostati administrativna podrška ili postati strateški partneri u vođenju institucije.
- Organizacione jedinice za upravljanje ljudskim potencijalima zadužene su za operativnu provedbu politika. One predstavljaju ključnu sponu u tranziciji sa tradicionalnog, administrativnog modela na proaktivan, analitički i strateški pristup, gdje se ljudski resursi tretiraju kao najvažniji resurs institucije.
- Srednji rukovodni kadar ima nezaobilaznu ulogu u svakodnevnoj implementaciji kadrovskih funkcija. Njihova svijest o tome da je upravljanje ljudima integralni dio njihovih zadataka ključno je za uspješnu promjenu organizacijske kulture.
- Agencija za državnu službu Bosne i Hercegovine djeluje kao stručno i operativno središte sistema ULjP. Njene nadležnosti obuhvataju:
    - razvoj politika, strategija i propisa iz oblasti UljP;
    - pružanje metodološke i savjetodavne podrške institucijama;
    - osiguranje dosljednosti u praksi na cijelom državnom nivou;
    - razvoj i primjenu alata, uključujući informacioni sistem za upravljanje ljudskim potencijalima (HRMIS);
    - redovno izvještavanje Vijeća ministara Bosne i Hercegovine o napretku i izazovima u provođenju politike.

Okvir politike tako uspostavlja višeslojnu, ali koordiniranu strukturu odgovornosti, čime se stvara osnova za sveobuhvatnu transformaciju sistema upravljanja ljudskim potencijalima – od tehničke funkcije ka strateškoj ulozi u modernoj i odgovornoj javnoj upravi.

[1] „Službeni glasnik Bosne i Hercegovine“, broj 56/2017

Približavanje Evropskoj uniji jedan je od najvažnijih strateških prioriteta Bosne i Hercegovine, a izgradnja efikasne, profesionalne i odgovorne javne uprave ključan je uslov za ispunjavanje tog cilja. Ova obaveza je pravno potvrđena kroz Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju (SSP) iz 2017. godine, čiji član 111. stav 2. jasno utvrđuje reformsku agendu javne uprave, uključujući:

- transparentnost i nepristranost u radu;
- zapošljavanje zasnovano na zaslugama i kvalifikacijama;
- modernizaciju upravljanja ljudskim potencijalima;
- razvoj karijere državnih službenika;
- kontinuirano stručno usavršavanje;
- promociju etičkog ponašanja i integriteta.

Kako bi se te obaveze pretočile u konkretne mjere, svi nivoi vlasti u Bosni i Hercegovini razvili su Strateški okvir za reformu javne uprave 2018–2027, koji je usvojen 2018. godine[2], a 2021. dopunjen odgovarajućim Akcionim planom[3]. Ovi dokumenti ne predstavljaju samo izraze političke volje, već su i praktična mapa puta ka modernizaciji javne uprave, uključujući jedan od njezinih najvažnijih segmenata – upravljanje ljudskim potencijalima.

U Poglavlju 5.2 Strateškog okvira, unapređenje sistema ULjP prepoznato je kao prioritetan reformski izazov. Definisan je sljedeći strateški cilj:

> *Uspostavljen pravni okvir i izgrađeni kapaciteti za razvoj funkcije upravljanja ljudskim potencijalima zasnovane na načelima profesionalizma, meritornosti i efikasnosti.*

Za njegovo ostvarenje planiran je niz mjera, uključujući:

- unapređenje politika i zakonodavnog okvira u skladu s evropskim standardima;
- jačanje institucionalnih kapaciteta, posebno jedinica za ULjP, kroz obuke i razvoj alata;
- osiguranje sveobuhvatnog poštovanja principa meritornosti, jednakog tretmana, transparentnosti i političke neutralnosti;
- uvođenje savremenog planiranja kadrova i profesionalnog razvoja zaposlenih;
- uspostavljanje sistema praćenja i evaluacije koji se oslanja na podatke i konkretne indikatore;
- određivanje centralne institucije zadužene za koordinaciju reforme ULjP funkcije;
- uspostavljanje jedinstvene politike ULjP na svakom nivou vlasti (gdje Okvir politike iz 2017. ima operativnu ulogu);
- poticanje međuinstitucionalne saradnje i razmjene dobrih praksi.

Iako je Strateški okvir postavio jasne ciljeve, uočeni su značajni izazovi u implementaciji. Nedovoljna provedba Akcionog plana zahtijevala je njegovu reviziju tokom 2024. godine, kako bi se dokument uskladio s realnim kapacitetima i novim standardima, naročito ažuriranim „Principima javne uprave“ SIGMA/OECD iz 2023. godine.

Upravo u tom kontekstu treba posmatrati i Strategiju razvoja upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj službi na nivou institucija Bosne i Hercegovine. Ovaj dokument nije zamišljen kao paralelna inicijativa, već kao operativni nastavak postojećeg strateškog okvira, koji sadrži konkretne instrumente za realizaciju reformskih ciljeva iz Poglavlja 5.2. Takav pristup:

- osigurava sinergiju između strateškog planiranja i institucionalne provedbe;
- sprečava dupliranje mjera i resursa;
- omogućava potrebnu fleksibilnost u suočavanju s novim izazovima i okolnostima.

[2] „Službeni glasnik Bosne i Hercegovine“, broj 85/2018
[3] „Službeni glasnik Bosne i Hercegovine“, broj 18/2021

Kroz ovu strategiju, Bosna i Hercegovina ne samo da nastavlja svoj put ka članstvu u Evropskoj uniji, već i aktivno gradi modernu državnu službu – usmjerenu na rezultate, usklađenu s evropskim principima i istinski posvećenu potrebama građana 21. stoljeća.

Zakonski okvir i odgovornost za upravljanje ljudskim potencijalima

Upravljanje ljudskim potencijalima u institucijama Bosne i Hercegovine temelji se na jasno definiranom pravnom okviru koji uređuje status državnih službenika, nadležnosti institucija, kao i uloge ključnih aktera unutar i izvan institucija. Ovaj okvir postavlja temelje za profesionalnu, meritokratsku i transparentnu državnu službu u skladu s najboljim evropskim praksama.

Osnovu čini Zakon o državnoj službi u institucijama Bosne i Hercegovine[4], čije je Poglavlje IX posvećeno upravljanju ljudskim potencijalima. U skladu s tim propisom:

- svaka institucija dužna je osnovati organizacionu jedinicu zaduženu za sprovođenje Zakona, upravljanje kadrovskim poslovima i vođenje evidencija;
- nadležna institucija definira opće smjernice kadrovske politike;
- jedinice za ULjP dužne su aktivno sarađivati s Agencijom za državnu službu Bosne i Hercegovine i usklađivati svoje aktivnosti u cilju postizanja ujednačenih standarda, procedura i praksi u upravljanju ljudskim resursima u svim institucijama Bosne i Hercegovine;
- rukovodioci institucija snose punu odgovornost za zakonito i efikasno upravljanje ljudskim potencijalima. U tome ih podržavaju sekretari, drugi rukovodeći službenici te jedinice za ULjP. Ove jedinice svakodnevno implementiraju politiku zapošljavanja, prate kadrovske podatke, izrađuju planove zapošljavanja i sarađuju sa Agencijom za državnu službu Bosne i Hercegovine.

Agencija za državnu službu Bosne i Hercegovine predstavlja vodeću instituciju za ULjP na nivou institucija Bosne i Hercegovine, što uključuje ključnu koordinacijsku i stručnu ulogu, npr. planiranje i provođenje konkursa za zapošljavanje; razvoj i realizaciju programa stručnog usavršavanja; vođenje Registra zaposlenih; te pružanje savjetodavne podrške institucijama u realizaciji kadrovskih politika, organizacionog razvoja i informacionih sistema za upravljanje ljudskim potencijalima.

U sistemu upravljanja državnom službom, Vijeće ministara Bosne i Hercegovine ima zadatak usvajanja politika i strategija, odlučuje o imenovanju rukovodećih državnih službenika i drugim pitanjima od šireg značaja. Ministarstvo pravde Bosne i Hercegovine ima nadzornu ulogu u praćenju zakonitosti primjene propisa o državnim službenicima, dok je Odbor državne službe za žalbe zadužen za razmatranje konačnih odluka i preduzetih ili propuštenih radnji koje se odnose na status državnih službenika.

Komplementarno s navedenim, Zakon o upravi[5] i Zakon o ministarstvima i drugim organima uprave Bosne i Hercegovine[6] uređuju organizaciju organa uprave, njihove nadležnosti i unutrašnju strukturu, čime dodatno preciziraju institucionalne odnose u ULjP. Također, brojni podzakonski propisi detaljno uređuju pojedine funkcije ULjP, poput postupaka zapošljavanja, ocjenjivanja, internih premještaja, disciplinske odgovornosti i drugo.

Uloga svih navedenih aktera je da zajednički osiguraju da upravljanje ljudskim potencijalima u državnoj službi Bosne i Hercegovine bude:

- profesionalno – zasnovano na znanju, sposobnostima i etici;

[4] „Službeni glasnik Bosne i Hercegovine“, br. 12/2002, 19/2002, 8/2003, 35/2003, 4/2004, 17/2004, 26/2004, 37/2004, 48/2005, 2/2006, 50/2008 - dr. zakon, 43/2009, 8/2010, 40/2012, 93/2017 i 18/2024

[5] „Službeni glasnik Bosne i Hercegovine“, br. 32/2002, 102/2009 i 72/2017

[6] „Službeni glasnik Bosne i Hercegovine“, br. 5/2003, 42/2003, 26/2004, 42/2004, 45/2006, 88/2007, 35/2009, 59/2009, 103/2009, 87/2012, 6/2013, 19/2016 i 83/2017

- meritokratsko – bazirano na rezultatima, kvalifikacijama i kompetencijama;
- transparentno – otvoreno za nadzor, javnost i kontrolu.

Ova Strategija prepoznaje zakonski okvir kao jaku osnovu, ali također uviđa potrebu za njegovim daljim jačanjem kroz digitalizaciju procesa, uvođenje mehanizama upravljanja učinkom, jačanje kapaciteta ULjP jedinica i dosljednu primjenu evropskih principa javne uprave. Time se stvaraju uslovi za profesionalniju, otporniju i moderniju državnu službu spremnu da odgovori na savremene izazove.

Stanje pojedinih funkcija upravljanja ljudskim potencijalima

Sistem upravljanja ljudskim potencijalima u institucijama Bosne i Hercegovine nalazi se u fazi postepenog, ali strateški usmjerenog razvoja, uz brojne inicijative koje predvodi Agencija za državnu službu Bosne i Hercegovine. Ove inicijative obuhvataju ključne funkcije ULjP-a – zapošljavanje, upravljanje kompetencijama, evidenciju kadrovskih podataka, zaštitu prava zaposlenih, stručno usavršavanje, digitalizaciju i inovacije. Ipak, brojne funkcije ULjP nisu na zadovoljavajućem nivou.

Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa u institucijama Bosne i Hercegovine trenutno se odvija bez formalno uspostavljenog metodološkog okvira. Institucije se uglavnom oslanjaju na kratkoročne i reaktivne pristupe, bez jasnog povezivanja sa strateškim dokumentima i analizama poslova. Ne postoje obavezni godišnji planovi zapošljavanja ni usklađeni obrasci za planiranje. Zbog toga je otežano dugoročno upravljanje kadrovima i anticipacija budućih potreba.

Klasifikacija i vrednovanje radnih mjesta

Sistem klasifikacije i vrednovanja radnih mjesta nije u potpunosti ažuriran i ne osigurava pravičnost i transparentnost u platnim razredima. Opis radnih mjesta često nije povezan sa kompetencijama, a revizije su rijetke i parcijalne. Potrebno je uvesti savremene metode za analizu i vrednovanje poslova, uključujući povezanost sa sistemom kompetencija i digitalizaciju procesa.

Mobilnost i napredovanje

Sistem mobilnosti i napredovanja nije dovoljno razvijen u mjeri koja je uobičajena u članicama Evropske Unije. Dok su interni premještaji unutar institucije češće u primjeni, eksterni premještaji između institucija Bosne i Hercegovine se rjeđe koriste, što može biti posljedica prevladavajuće organizacione kulture, konkretnih potreba i raspoloživosti odgovarajućih profila. Sistem napredovanja nije jasno zasnovan na objektivnim kriterijima koji se odnose na učinak i kompetencije zaposlenih, što ograničava mogućnosti karijernog razvoja i smanjuje motivaciju za profesionalno usavršavanje.

Za razliku od drugih upravnih nivoa, na nivou institucija Bosne i Hercegovine postoji jasno normiran sistem preuzimanja državnih službenika sa drugih, nižih upravnih nivoa. Međutim, ovaj mehanizam se u praksi rijetko koristi, uglavnom u pojedinačnim slučajevima kada postoji izražena zainteresovanost rukovodioca institucije za određeni kadar. Nedostatak sistematske mobilnosti umanjuje fleksibilnost javne uprave i otežava efikasno raspoređivanje resursa u skladu s potrebama.

Upravljanje učinkom

Sistem ocjenjivanja rada državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine još uvijek ima izražene formalističke elemente i ne ostvaruje puni potencijal kao instrument upravljanja učinkom. Iako se ocjene rada koriste kao osnov za planiranje obuka i, u određenim slučajevima, za stimulacije ili napredovanje, one često ostaju jednolične i nedovoljno diferencirane da bi reflektovale stvarni doprinos zaposlenih. Veza između rezultata ocjenjivanja i šireg spektra upravljačkih odluka – uključujući napredovanje, karijerni razvoj i radno angažovanje – nije dovoljno sistematski razvijena. Potrebno je dalje jačanje povjerenja u proces ocjenjivanja, kapaciteta rukovodilaca i povezivanje sistema sa širim funkcijama ULjP.

Nagrađivanje i zadržavanje kadrova

Sistem nagrađivanja u državnoj službi djelimično je povezan sa rezultatima rada, prvenstveno kroz mogućnost dodjele određenih stimulacija za posebno istaknute rezultate i zalaganje u radu. Iako ti mehanizmi postoje, isti nisu podržani širim okvirom za prepoznavanje i motivaciju zaposlenih. Ne postoji razvijen set nefinansijskih podsticaja koji bi dodatno valorizovali postignuća i doprinose.

Zadržavanje kvalifikovanih stručnjaka ostaje izazovno, naročito u kontekstu konkurencije privatnog sektora i međunarodnih organizacija koje nude atraktivnije uslove rada. Nedostatak karijernih perspektiva, fleksibilnih oblika rada i personalizovanog pristupa razvoju zaposlenih dodatno utiču na smanjenu privlačnost državne službe kao dugoročne profesionalne opcije.

Zapošljavanje i kompetencije

Kroz uvođenje informacionog sistema za elektronsko upravljanje konkursnim procedurama, omogućena je *online* prijava kandidata, čime su značajno smanjeni troškovi i administrativno opterećenje, a ubrzani procesi selekcije. Paralelno s tim, postoji potreba za kontinuiranim unapređenjem kompetencijskog okvira koji, osim stručnih znanja, prepoznaje važnost ponašajnih kompetencija i profesionalnih vrijednosti, te time podiže kvalitetu izbora kandidata i jača profesionalizam u državnoj službi.

Registar zaposlenih

U toku je uspostava Registra zaposlenih kao kadrovske evidencije zaposlenih koju vodi Agencija u saradnji s institucijama. Zamišljeno je da objedinjava ključne kadrovske podatke – od generalija, obrazovanja i radnog staža, do plata, ocjena rada i disciplinskih mjera i drugih. Ovaj registar je bitan modul HRMIS-a i predstavlja preduslov za kvalitetno planiranje, praćenje i analizu ljudskih resursa. Korištenjem savremenih baza podataka i mehanizama zaštite privatnosti, stvara se pouzdana osnova za donošenje kadrovskih odluka na temelju dokaza.

Zaštita prava i integritet državne službe

Agencija za državnu službu je ključni akter u zaštiti prava državnih službenika kroz pružanje podrške državnim službenicima, radi ostvarivanja i zaštite njihovih prava u odnosu na preduzete ili propuštene radnje institucija, u skladu sa važećim propisima, izjašnjavanja Odboru državne službe za žalbe u svim slučajevima u kojima se rješava po žalbama na aktivnosti koje je Agencija preduzela ili propustila preduzeti, vođenje disciplinskih postupaka, što uključuje i pomoć disciplinskim

komisijama Agencije u vođenju postupaka, kao i pružanje neophodne pomoći institucijama Bosne i Hercegovine u vođenju disciplinskih postupaka pred internim disciplinskim komisijama institucija Bosne i Hercegovine, aktivnosti vezane za ocjenu rada državnih službenika uključujući i redovno izvještavanje Vijeća ministara Bosne i Hercegovine o izvršenom ocjenjivanju na nivou svih institucija Bosne i Hercegovine, te davanja mišljenja institucijama i pojedincima iz djelokruga rada Agencije. Poseban fokus stavljen je i na provedbu Plana borbe protiv korupcije 2025–2028, čime se jača sistemska otpornost javne uprave.

Stručno usavršavanje i digitalna transformacija

Sistem stručnog usavršavanja državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine kontinuirano se unapređuje kroz institucionalizovane procese planiranja, realizacije i praćenja efekata obuka. Na godišnjem nivou organizuje se oko 160 obuka, koje obuhvataju više od 800 dana edukacija i uključuju više od 3.000 učesnika iz različitih institucija. Obuke pokrivaju širok spektar tema – od općih upravnih i pravnih oblasti, preko razvoja komunikacijskih i upravljačkih vještina, do digitalnih i zelenih kompetencija, što ukazuje na rastući značaj transformacije javne uprave u kontekstu novih izazova.

Važnu podršku ovim procesima pruža Informacioni sistem za upravljanje procesom organizacije obuke koji je razvijen i održavan od strane Agencije za državnu službu Bosne i Hercegovine. Ova digitalna platforma predstavlja centralizirani alat za upravljanje svim aspektima stručnog usavršavanja i sadrži niz funkcionalnosti koje značajno doprinose efikasnosti i transparentnosti:

- digitalna prijava i upravljanje korisnicima - službenici se mogu elektronski prijaviti za obuke, pratiti svoj status i pregledati dostupne kurseve;
- automatizacija certifikata i evidencija prisustva - sistem omogućava izdavanje digitalnih certifikata i vodi tačne evidencije o prisustvu na edukacijama;
- evaluacija i povratne informacije - učesnici mogu elektronski ocijeniti kvalitet obuka, čime se omogućava kontinuirano unapređenje sadržaja i metoda rada;
- analitika i izvještavanje - platforma omogućava kreiranje izvještaja za potrebe analiza, planiranja i donošenja odluka o budućim programima obuka.

Ovaj sistem omogućava Agenciji da efikasnije upravlja procesom pružanja obuka na način da se osigura da obuke budu usmjerenije i da svojom sadržinom odgovore potrebama državnih službenika. Značajan naglasak ovog sistema je na upravljanju kvalitetom kroz osiguravanje evaluacije obuke od strane polaznika i mogućnost praćenja ocjena trenera.

Prateći savremene trendove u pružanju stručnog usavršavanja državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine, Agencija je, uz podršku Njemačkog društva za međunarodnu suradnju (GIZ), u okviru programa Jačanje javnih institucija Bosne i Hercegovine implementirala online obuke kroz uvođenje Informacionog sistema za upravljanje elektronskim učenjem (Learning Management System - LMS). Ovaj sistem doprinosi uštedi javne potrošnje budući da omogućava finansijski isplative načine obuke i stručnog usavršavanja. LMS nudi nekoliko modela učenja na daljinu i to:

a) e-learning (učenje na daljinu preko interneta uz pomoć predavača na lms.ilearn.gov.ba);
b) e-learning na zahtjev (učenje preko interneta pri čemu polaznik sam određuje ritam učenja na lms.ilearn.gov.ba).

Agencija je također omogućila državnim službenicima da pohađaju obuku putem webinar-a, što predstavlja učenje na daljinu preko interneta u realnom vremenu na instaliranoj Adobe Connect platormi na web stranici adsbih.adobeconnect.com.

Uvođenjem ovakvog tehnološkog rješenja, sistem stručnog usavršavanja je značajno modernizovan, čime se dodatno osnažuje institucionalna sposobnost javne uprave da odgovori na potrebe digitalnog doba i stvori profesionalno kompetentno okruženje za rad.

Obuke rukovodilaca i liderstvo

U skladu sa preporukama Evropske komisije i OECD SIGMA, intenziviran je razvoj menadžerskih obuka za rukovodioce u državnoj službi. Fokus je na strateškom vođenju, upravljanju ljudima, promjenama i kriznim situacijama. Obuke se razvijaju na osnovu procjene potreba, a planira se povećanje budžeta za ovu namjenu u periodu 2026–2028, radi implementacije preporuka iz Akcionog plana za realizaciju prioriteta iz Analitičkog izvještaja EK.

Digitalne inovacije i primjena naprednih alata

Digitalna transformacija funkcija upravljanja ljudskim potencijalima u institucijama Bosne i Hercegovine ostaje jedan od ključnih pravaca razvoja. Kao što je rečeno, poseban fokus stavlja se na dalji razvoj postojećih digitalnih rješenja za stručno usavršavanje, uključujući unapređenje funkcionalnosti informacionih sistema za obuke i e-učenje. Ali se istovremeno razmišlja i o uvođenju naprednih analitičkih alata i modula zasnovanih na vještačkoj inteligenciji, koji bi omogućili dublje uvide u trendove u oblasti ljudskih resursa, podršku u donošenju odluka i personalizaciju pristupa razvoju kadrova. Ovakav pristup doprinosi većoj efikasnosti, boljoj upotrebi podataka i kontinuiranom podizanju kvaliteta javne uprave.

Eksterna procjena stanja državne službe

Prema najnovijem izvještaju SIGMA-e, zajedničke inicijative OECD-a i Evropske unije, državna služba u Bosni i Hercegovini se i dalje suočava sa značajnim izazovima u pogledu profesionalizacije, meritokratskog upravljanja i jasne institucionalne odgovornosti. Nalazi SIGMA-e, koji služe kao referentni okvir i za ocjene Evropske komisije, ukazuju na niz strukturnih slabosti koje ograničavaju kapacitete institucija da izgrade modernu i funkcionalnu javnu upravu.

Kao glavni izazovi ističe se da politička odgovornost za politiku državne službe nije jasno razgraničena, posebno kada je riječ o strateškom vođenju, upravljanju platama i odnosu između političkih tijela i stručnih institucija. Status sekretara ministarstava ostaje nejasan, bez precizno definiranih ovlasti koje bi im omogućile da djeluju kao profesionalni stubovi uprave. Kadrovski i tehnički kapaciteti za upravljanje ljudskim potencijalima i dalje su ograničeni, a sistematsko, integrisano planiranje ljudskih potencijala nije uspostavljeno na nivou državne službe. Sistemi za opisivanje, vrednovanje i klasifikaciju radnih mjesta se nalaze u ranoj fazi razvoja, dok praksa ocjenjivanja učinka trpi od prevelikog broja najviših ocjena, uz slabosti u diferencijaciji učinka. Također, prisutan je prostor za politički utjecaj u postupcima napredovanja i premještanja, što potkopava principe profesionalizma i meritornosti. Naglašava se i da uslovi rada u državnoj službi i dalje nisu dovoljno atraktivni, a aspekti zdravlja i sigurnosti na radu nisu u potpunosti usklađeni s evropskim standardima.

Kao pozitivan pomak prepoznaje se početak razvoja i uvođenja HRMIS-a i Registra zaposlenih, uz jasno definiranu centralnu ulogu Agencije za državnu službu Bosne i Hercegovine u upravljanju sistemom ULjP.

U svrhu unapređenja stanja, SIGMA preporučuje da se jasno razgraniči politička i profesionalna odgovornost u sistemu državne službe, uključujući reformu procesa zapošljavanja i selekcije, tako da se osigura imenovanje kandidata koji su objektivno najbolje ocijenjeni. Istovremeno se preporučuje uvođenje efikasnih mehanizama za depolitizaciju najviših rukovodnih pozicija, jačanje profesionalne uloge sekretara ministarstava i proširenje horizontalnog opsega državne službe kroz izmjene zakona. Nadalje se preporučuje daljnji razvoj sistema opisa, evaluacije i klasifikacije radnih mjesta, proširenje funkcionalnosti HRMIS-a (u saradnji s Ministarstvom finansija), jačanje analitičkih

kapaciteta za praćenje politika i stanja ljudskih potencijala, te uspostavljanje sveobuhvatnog planiranja radne snage koje bi, u srednjoročnom okviru, osiguralo strateški pristup upravljanju ljudskim resursima.

Ova procjena predstavlja važan reformski kompas koji jasno označava područja gdje su potrebni sistemski zahvati kako bi državna služba Bosne i Hercegovine mogla ispuniti zahtjeve evropskih standarda i djelovati kao efikasan, odgovoran i profesionalan servis građana.

SWOT ANALIZA

SWOT analiza (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* – analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji) jedan je od instrumenata u kreiranju Strategije putem kojeg se na jednom mjestu predstavljaju pozitivni i negativni faktori koji djeluju na ostvarenje strateških ciljeva.

SNAGE	SLABOSTI
• Postojanje Agencije za državnu službu Bosne i Hercegovine kao već etabilirane institucije s jasno definiranom ulogom u upravljanju ljudskim potencijalima • Visok stepen obučenosti zaposlenih u Agenciji • Uspješna saradnja sa entitetskim agencijama i drugim relevantnim organizacijama • Usmjerenost ka internetu kao najsavremenijem vidu promocije i dosezanja najšireg auditorija • Dostignuti nivo digitalizacije sistema za upravljanje ljudskim resursima (HRMIS), sistema za upravljanje procesom organizacije obuke (TMS) i učenje na daljinu	• Nedovoljna popunjenost sistematiziranih radnih mjesta u Agenciji za državnu službu • Svijest državnih službenika pod uticajem starog političkog i privredno-ekonomskog sistema što rezultira sporim prilagođavanjem (ponegdje i otporom) javne uprave na promjene koje nastaju u procesu reformi javne uprave • Realna nezainteresovanost rukovodilaca za uvođenje i korištenje alata za upravljanje kvalitetom • Niska stopa implementacije mjera i aktivnosti koje su predviđene strateškim dokumentima za reformu javne uprave • Nedovoljno korištenje analiza podataka (*data-driven HR*) u donošenju kadrovskih odluka • Neusklađenost kadrovskog i budžetskog planiranja • Nedovoljno razvijena e-uprava, i pored visokih ulaganja, te nedovoljna povezanost i korištenje postojećih elektronskih evidencija i registara • Manjak pojedinih specijalističkih profila u poslovima upravljanja ljudskim potencijalima, naročito psihologa • Manjak specijalista za informacione tehnologije u javnoj upravi
PRILIKE	**PRIJETNJE**
• Proces pridruživanja Bosne i Hercegovine Evropskoj iniji • Jačanje uloge Agencije za državnu službu Bosne i Hercegovine kroz izmjene pravnog okvira • Naglasak na daljnoj i ubrzanoj digitalizaciji	• Politički ambijent i okruženje • Nedovoljna finansijska sredstva za popunjavanje radnih mjesta u Agenciji i jedinicama za ULjP • Smanjivanje pomoći od strane EU i drugih donatora

• Sve rasprostranjenije shvaćanje o koristi koje donosi sistem unapređenja kvalitete usluga • Povezivanje i saradnja sa drugim agencijama u Evropi i svijetu • Politička podrška od strane Parlamentarne skupštine Bosne i Hercegovine i Specijalne grupe za RJU za razvijanje strateškog plana unapređenja ULjP • Brendiranje javnog sektora kao modernog i atraktivnog poslodavca	• Neuvezanost postojećih informacionih sistema i potreba za uvođenjem novih • Gubitak stručnog kadra zbog nepovoljnih uslova rada i slabog imidža javne uprave uz uočljiv politički uticaj u zapošljavanju • Upitno razumijevanje prioriteta upravljanja ljudskim potencijalima i državne službe među političkim faktorima odlučivanja, te njihovo neprihvatanje međunarodnih zahtjeva i standarda.

STRATEŠKI FOKUS

Kako bi se suštinski unaprijedilo upravljanje ljudskim potencijalima u državnoj službi institucija Bosne i Hercegovine, ova Strategija se koncentrira na tri ključna područja koja predstavljaju najveće izazove i najznačajnije prilike za napredak, a koja nisu u potpunosti obuhvaćena postojećim strateškim dokumentima:

1. **Modernizacija tehnološke i kadrovske osnove ULjP**
   - digitalna transformacija ključnih procesa upravljanja ljudskim potencijalima
   - jačanje kapaciteta specijalista za ULjP kroz specijalizirane obuke
2. **Jačanje i inovacija funkcija ULjP**
   - unapređenje postojećih instrumenta ULjP
   - uvođenje novih funkcija u skladu s evropskim standardima (npr. upravljanje talentima)
   - standardiziranje prakse upravljanja ljudskim potencijalima
3. **Sistemski razvoj profesionalnih kapaciteta državnih službenika**
   - jačanje cjelovitog sistema kontinuirane profesionalne obuke temeljene na kompetencijama
   - dalji razvoj posebnih programa za razvoj liderstva i upravljačkih vještina
   - razvoj ciljanih programa za sticanje digitalnih i "zelenih" kompetencija
   - uvođenje različitih mehanizama za prijenos znanja.

Ova tri strateška fokusa međusobno se nadopunjuju i zajedno doprinose postizanju dva ključna cilja:

- Fokus 1 (modernizacija) stvara tehničke i kadrovske preduslove za transformaciju ULjP-a u stratešku funkciju (Cilj 1);
- Fokus 2 (inovacija funkcija) razvija konkretne alate i procese za servisno orijentirano upravljanje ljudskim potencijalima (Cilj 1);
- Fokus 3 (razvoj kapaciteta) osigurava stručne kadrove za implementaciju reformi i modernu upravu (Cilj 2).

Na taj način, Strategija integriše tehničke, procesne i ljudske resurse u jedinstven model reformi.

STRATEŠKI CILJEVI

Navedeni trojni strateški fokus bi trebalo posmatrati u kontekstu dva **strateška cilja**, koji je uklopljen u šire strateške ciljeve reforme javnog sektora i dobre vladavine u Bosni i Hercegovini.

Strateški cilj 1:

TRANSFORMISATI UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U STRATEŠKU, SERVISNO ORIJENTISANU FUNKCIJU U DRŽAVNOJ SLUŽBI INSTITUCIJA BOSNE I HERCEGOVINE, KOJA EFEKTIVNO PODRŽAVA POTREBE SVOJIH KORISNIKA UZ NAGLASAK NA EFIKASNOST, BRZINU ODZIVA, POUZDANOST I ODGOVORNOST U SVIM PROCESIMA I PRAKSAMA.

Pokazatelji uspješnosti ostvarivanja navedenog cilja, u 2030. godini su:

1. Kapaciteti za stručno upravljanje ljudskim potencijalima u organima uprave;
2. Nivo zadovoljstva korisnika usluga koje pružaju nosioci funkcije upravljanja ljudskim resursima u smislu efikasnosti, odziva i pouzdanosti (%).

Sadržaj, način izračunavanja, početne i ciljne vrijednosti ovog i svih ostalih indikatora u Strategiji biće definisane prilikom izrade Akcionog plana, koji će naknadno biti izrađen po usvajanju ove strategije, a svi su prikazani u prilogu ove strategije.

Strateški cilj 2:

PODRŽATI ODRŽIV I KVALITETAN SISTEM STRUČNOG USAVRŠAVANJA DRŽAVNIH SLUŽBENIKA, KROZ INSTITUCIONALIZIRANE PROGRAME, STABILNO FINANSIRANJE I EFEKTIVNU KONTROLU KVALITETA, RADI USPJEŠNIJEG ODGOVORA NA BUDUĆE IZAZOVE.

Pokazetelji uspješnosti ostvarivanja navedenog cilja, u 2030. godini su:

1. Postojanje planova obuke koji su prilagođeni prioritetima Vijeća ministara Bosne i Hercegovine
2. Provedba i rezultati obuke.

VIZIJA

MODERNA, UČINKOVITA I GRAĐANIMA ORIJENTISANA DRŽAVNA SLUŽBA BOSNE I HERCEGOVINE, ZASNOVANA NA PROFESIONALIZMU, TRANSPARENTNOSTI I KONTINUIRANOM RAZVOJU ZAPOSLENIH.

STRATEŠKI PRIORITETI I MJERE

PRIORITET 1: MODERNIZACIJA I DALJE GENERALNO UNAPREĐENJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U DRŽAVNOJ SLUŽBI BOSNE I HERCEGOVINE

Ovaj strateški prioritet usmjeren je na modernizaciju temeljne infrastrukture za upravljanje ljudskim potencijalima, koju čine Agencija za državnu službu Bosne i Hercegovine, te jedinice i službenici za upravljanje ljudskim resursima u institucijama. Fokus je na transformaciji funkcije ULjP u strateški orijentisanu, servisno usmjerenu podršku institucijama i zaposlenima.

Ključne intervencije odnose se na bolje korištenje savremenih informacionih tehnologija, unapređenje kompetencija službenika za ULjP i jačanje institucionalne uloge jedinica za ULjP. Cilj je osigurati brži, pouzdaniji i efikasniji sistem upravljanja ljudskim potencijaloma, u skladu s principima moderne javne uprave.

Mjere koje se imaju provesti radi ostvarenja navedenih težnji su sljedeće:

1.1. Unapređenje tehnološke osnove upravljanja ljudskim potencijalima kroz zaokruživanje informacionog sistema za upravljanje ljudskim potencijalima (HRMIS[7])

Implementacija potpuno funkcionalnog i integrisanog informacionog sistema za upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja temelj digitalne transformacije državne službe. Kao ključna investicija ove strategije, HRMIS će objediniti sve funkcije upravljanja kadrovima – od Registra zaposlenih s evidencijom kompetencija i radne historije, preko automatizovanih procesa zapošljavanja i selekcije, do alata za analizu radne snage, upravljanje učinkom i praćenje prisutnosti.

Finansijska analiza iz revizije Akcionog plana reforme javne uprave pokazuje da se ovakve investicije isplaćuju u roku od 2,5 godine, zahvaljujući uštedama vremena, smanjenju administrativnog opterećenja i povećanoj transparentnosti. HRMIS će biti u potpunosti usklađen sa zakonodavnim okvirom i evropskim standardima u upravljanju ljudskim potencijalima.

Ova digitalna transformacija ima za cilj da osnaži, a ne zamijeni ljudske kapacitete. Automatizacijom rutinskih zadataka, jedinice za ULjP i rukovodioci dobiće prostor za strateški rad i kvalitetniju podršku zaposlenima. Uvođenje modula za samostalno upravljanje podacima/uslugama (eng. *self-service*, odnosno direktan pristup korisnika sopstvenim podacima i uslugama bez posredovanja službenika) dodatno će pojednostaviti procedure, omogućiti direktan pristup podacima i poboljšati korisničko iskustvo. Ovakav pristup neće samo unaprijediti postojeće procese, već i stvoriti osnovu za buduće inovacije u upravljanju ljudskim potencijalima, čime se osigurava dugoročna održivost i skalabilnost sistema na nivou institucija Bosne i Hercegovine.

Indikatori za mjeru 1.1:

1. Procenat uvođenja modula HRMIS (%)
2. Procenat digitalizacije poslovnih procesa ULJR (%)
3. Udio korisničkih zahtjeva (internih i eksternih) koji su obrađeni putem HRMIS-a u toku godine u odnosu na ukupan broj zahtjeva
4. Procenat zaposlenih koji koriste samouslužni portal (%).

1.2. Jačanje kadrovske osnove za punu transformaciju upravljanja ljudskim potencijalima u stratešku funkciju servisne orijentacije

Uprkos deklarativnoj podršci savremenom upravljanju ljudskim potencijalima, svakodnevna praksa u institucijama i dalje je dominantno administrativna i pravna, što ograničava strateški potencijal ove funkcije. Ova mjera ima za cilj da kroz sistemske intervencije osigura preorijentaciju ka proaktivnom, analitičkom i servisno orijentisanom pristupu u upravljanju ljudskim resursima.

Prvi pravac djelovanja podrazumijeva profesionalizaciju kadrovskih službi putem definisanja specijaliziranih profila – poput savjetnika za organizacioni razvoj, analitičara radne snage, stručnjaka za upravljanje kompetencijama i digitalne alate. Time će se omogućiti prelazak sa rutinskih administrativnih zadataka, koje će preuzeti tehnologija, ka strateškoj podršci institucijama i njihovim zaposlenima.

[7] Informacioni sistem upravljanja ljudskim potencijalima (HRMIS) je digitalna i modularna platforma koja omogućava integrisano upravljanje svim ključnim procesima u oblasti ljudskih potencijala u institucijama Bosne i Hercegovine. U skladu sa Zakonom o državnoj službi u institucijama Bosne i Hercegovine, HRMIS obuhvata najmanje dva obavezna modula – Registar zaposlenih i Modul zapošljavanja – a u praksi su mu pridruženi i dodatni moduli, kao što je npr. Informacioni sistem za upravljanje procesom organizacije obuke (TMS).

Svrha HRMIS-a je povećanje efikasnosti, transparentnosti i objektivnosti procesa upravljanja kadrovima, kao i omogućavanje donošenja odluka zasnovanih na pouzdanim podacima. Prema zahtjevima EU, sistem bi morao biti povezan sa drugim informacionim sistemima, uključujući finansijske i budžetske, čime bi se dodatno ojačalo strateško upravljanje ljudskim potencijalima. Za razvoj i administraciju sistema je zadužena Agencija za državnu službu Bosne i Hercegovine.

Drugi segment mjere uključuje sveobuhvatnu analizu postojećih kapaciteta, reviziju radnih mjesta u jedinicama za ULjP, te razvoj specijalizovanih programa stručnog usavršavanja. Fokus će biti na kompetencijama iz oblasti upravljanja promjenama, rješavanja konflikata, kriznog upravljanja i strateškog planiranja radne snage. Time se jača sposobnost jedinica i službenika za ULjP da aktivno doprinesu razvoju i provedbi institucionalnih politika.

Treći element ove mjere podrazumijeva redefinisanje odnosa službenika za ULjP i rukovodstva institucija – uz jače uključivanje službenika za ULjP u donošenje organizacionih odluka, čime se jača povjerenje i status njihove funkcije. Ovaj pristup je u skladu sa SIGMA Principom 8.h, koji zahtijeva adekvatne kapacitete i kompetencije za strateško upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi.

Indikatori za mjeru 1.2:

1. Procenat službenika za ULjP koji su završili specijalizovanu obuku iz oblasti analitike radnih mjesta, strateškog planiranja kadrova, podrške organizacionom razvoju i rješavanju sukoba na radnom mjestu (%)
2. Procenat institucija u kojima su uspostavljene ili revidirane uloge službenika za ULjP tako da njihovi opisi poslova sadrže i analitičke i strateške funkcije (%)
3. Stopa korisnika iz institucija koji su zadovoljni efikasnošću i odzivom jedinica odnosno službenika za ULjP (%).

PRIORITET 2: JAČANJE POJEDINIH FUNKCIJA I INSTRUMENATA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Drugi strateški prioritet usmjeren je na sistematsko jačanje i modernizaciju funkcija upravljanja ljudskim resursima koje su do sada bile nedovoljno razvijene ili marginalizirane. Iako postoje određeni institucionalni i normativni okviri, ključne prakse ostaju ograničene zbog rigidnih propisa, nedostatka specijalizovanog osoblja i organizacione kulture koja ne prepoznaje stratešku važnost ljudskih potencijala. Zato ovaj prioritet ima za cilj da transformiše upravljanje ljudskim potencijalima iz operativne u proaktivnu funkciju koja osigurava bolje planiranje, kvalitetniji razvoj karijere i veću posvećenost zaposlenih. Njegova realizacija obuhvata tri komplementarna pravca:

- Prvo, unapređenje strateškog planiranja radne snage kroz institucionalizaciju metodologija za analizu radnih mjesta i izradu kratkoročnih i srednjoročnih kadrovskih planova. Ovo će omogućiti optimalnu alokaciju ljudskih potencijala u skladu s prioritetima institucija.
- Drugo, razvoj cjelovitog sistema upravljanja talentima, uključujući standardizovane programe uvođenja u posao, jasno definisane putanje profesionalnog razvoja i interne mehanizme za karijerno napredovanje. Poseban fokus će biti na zadržavanju stručnih kadrova i razvoju kompetencija za izazove digitalne, zelene i evropske tranzicije.
- Treće, sistemsko praćenje zadovoljstva zaposlenih i uslova rada, putem redovnih anketa, praćenja indikatora dobrobiti i kreiranja akcijskih planova za unapređenje radnog okruženja. Ovi mehanizmi će direktno uticati na produktivnost, motivaciju i kvalitet usluga koje institucije pružaju građanima.

Transformacija ovih funkcija zahtijeva istovremene promjene na normativnom, organizacionom i kadrovskom nivou, uz snažnu podršku rukovodnog kadra i međuinstitucionalnu koordinaciju. Uspjeh će se mjeriti kroz konkretne pokazatelje kao što su smanjenje fluktuacije ključnih kadrova, povećanje korištenja interne mobilnosti (horizontalne i vertikalne) i porast indeksa zadovoljstva zaposlenih.

Mjere koje se imaju provesti radi ostvarenja navedenih težnji su sljedeće:

2.1 Razvoj analitike poslova

Digitalna transformacija upravljanja ljudskim potencijalima donosi mogućnost revolucionarnog unapređenja analitike radnih mjesta. Ova mjera kombinuje tehnološki razvoj sa institucionalnim reformama kroz četiri međusobno povezana pravca djelovanja.

- Prvo, uvođenjem HRMIS-a omogućit će se automatsko prikupljanje podataka o zadacima, kompetencijama i učinku zaposlenih, čime će se eliminirati oslanjanje na fragmentirane i ručne evidencije. Ovi podaci čine osnovu za objektivne analize radnih mjesta i služe kao temelj za klasifikaciju i reorganizaciju.
- Drugo, metodologija analize poslova biće usklađena sa zahtjevima sistema finansijskog upravljanja i kontrole (FUK), čime se jača integracija kadrovske i organizacione funkcije. Uspostava jedinstvene baze uloga, zadataka i odgovornosti doprinosi i jačanju interne kontrole, smanjenju upravljačkih rizika i transparentnijem trošenju javnih resursa.
- Treće, institucije će dobiti praktične smjernice i obuku za korištenje novih alata, dok će službenici za upravljanje ljudskim potencijalima proći kroz specijalizirane edukacije za strateško korištenje analitičkih podataka. Fokus će biti na osposobljavanju kadrova da koriste rezultate analiza u planiranju, optimizaciji i kreiranju kadrovskih politika.

Mjera se oslanja na aktivnosti A2.4.1 i A2.4.2 iz Akcionog plana za reformu javne uprave, koje predviđaju normativno uvođenje analize i klasifikacije poslova i reviziju akata o sistematizaciji. Kroz njihovu sinhronizaciju s digitalnim rješenjima i institucionalnim kapacitetima, uspostavit će se integrisani sistem koji podržava bolje odlučivanje, racionalizaciju radne snage i veću efikasnost institucija Bosne i Hercegovine.

Indikator za mjeru 2.1:

Procenat radnih mjesta čiji je opis ažuriran nakon analitičke procjene (%)

2.2 Srednjoročno kadrovsko planiranje

Kao logičan nastavak razvoja analitike radnih mjesta, ova mjera uvodi funkciju srednjoročnog kadrovskog planiranja s trogodišnjim horizontom, usmjerenog na transformaciju upravljanja ljudskim potencijalima iz operativnog u strateški alat. Fokus je na anticipaciji potreba za kompetencijama, zadržavanju ključnih znanja, prilagođavanju strukture zaposlenih razvojnim prioritetima i prevenciji ad hoc zapošljavanja.

Za razliku od tradicionalnog godišnjeg planiranja, srednjoročno planiranje kadrova omogućava postupno usklađivanje ljudskih resursa sa tehnološkim, demografskim i organizacijskim promjenama. Ključna inovacija ove mjere leži u njenoj dvostrukoj usklađenosti:

- Fiskalnoj, kroz povezivanje sa Dokumentom o okvirnom budžetu (DOB) Bosne i Hercegovine, čime se osigurava održivost i realističnost kadrovskih strategija unutar trogodišnjih budžetskih okvira.
- Strateškoj, kroz usklađivanje sa SIGMA Principom 9.a, koji zahtijeva da planiranje ljudskih resursa bude zasnovano na analizi potreba i usklađeno s budžetskim planiranjem.

Implementacija će se temeljiti na tri međusobno povezana elementa:

- Tehnološka podrška, kroz integraciju sa HRMIS-om radi dinamičkog praćenja kadrovskih kapaciteta i potreba;
- Metodološki okvir, koji objedinjuje podatke o radnim mjestima i budžetskim projekcijama;
- Institucionalni mehanizmi koordinacije, koji povezuju kadrovske i finansijske službe radi zajedničkog kreiranja planova.

Mjera direktno podržava i implementaciju aktivnosti predviđenih Akcionim planom za reformu javne uprave, posebno onih usmjerenih na racionalizaciju upravnih struktura i profesionalizaciju kadrovske funkcije[8].

U konačnici, srednjoročno kadrovsko planiranje treba postati instrument koji omogućava izgradnju fleksibilne, efikasne i održive upravne strukture, spremne da odgovori na buduće izazove digitalizacije, evropskih integracija i promjenjivih potreba građana.

Indikatori za mjeru 2.2:

1. Procenat usklađenosti srednjoročnih kadrovskih planova sa Dokumentom okvirnog budžeta (DOB) (%)
2. Procenat implementacije srednjoročnog kadrovskog planiranja u institucijama Bosne i Hercegovine (%).

2.3 Uvođenje u posao

Kvalitetno uvođenje u posao predstavlja strateško investiciju u profesionalnost, lojalnost i efikasnost državne službe, u skladu sa SIGMA Principom 9.j. Ova faza radnog životnog ciklusa ne odnosi se samo na novozaposlene, već i na one koji prelaze na nova radna mjesta, i ima za cilj da transformiše početni period adaptacije iz izvora nesigurnosti u ubrzanu priliku za integraciju i postizanje pune radne efikasnosti.

Struktuirano uvođenje u posao mora se temeljiti na institucionalizovanim procedurama i alatima koji uzimaju u obzir različite profile zaposlenih i kompleksnost radnih mjesta. Ova mjera uključuje pet ključnih elemenata:

- Standardizovani programi uvođenja u posao, obavezni za sve institucije, uz fleksibilnost za prilagođavanje specifičnostima organizacione jedinice.
- Komplet edukativnih i informativnih materijala, uključujući vodiče o organizaciji, procedurama, radnoj kulturi i dostupnim resursima.
- Mentorski programi, u kojima iskusni službenici pružaju praktičnu i savjetodavnu podršku tokom perioda adaptacije.
- Individualizovani planovi uvođenja u posao, zasnovani na potrebnim kompetencijama i prethodnom iskustvu zaposlenih.
- Evaluacija procesa uvođenja, putem povratnih informacija od novozaposlenih i njihovih nadređenih, s ciljem stalnog unapređenja.

Očekivani efekti ove mjere uključuju:

- skraćenje vremena za postizanje pune produktivnosti,
- smanjenje fluktuacije tokom i neposredno nakon probnog rada,
- jačanje organizacione kulture,
- povećanje angažovanosti i zadovoljstva zaposlenih.

Na ovaj način, uvođenje u posao se afirmiše kao profesionalni i strateški alat, a ne tehnički detalj, čime direktno doprinosi kvalitetnijem pružanju javnih usluga i dugoročnoj stabilnosti institucija.

[8] A2.3.2. Standardizirati proces kadrovskog planiranja (za svaki nivo posebno i to kroz donošenje novih ili dopunu postojećih propisa vodeći računa o optimizaciji potrebnih resursa) i obezbijediti obuku za HR osoblje iz pojedinačnih institucija (ova aktivnost u RS-u i BD Bosne i Hercegovine treba biti fokusirana na unapređenje postojećeg procesa planiranja).
A2.3.3. Povezati sistem kadrovskog planiranja sa budžetskim planovima i sistemom programskog budžetiranja, kao i sa opštim nastojanjem da se optimizira broj zaposlenih u upravnim strukturama.

Indikator za mjeru 2.3:

Prosječna ocjena korisnosti i kvaliteta programa uvođenja u posao od strane novozaposlenih (nakon najmanje šest mjeseci od zapošljavanja, ocjene od 1 do 5).

2.4 Privlačenje talenata i jačanje percepcije javne uprave kao poželjnog poslodavca

U uslovima sve intenzivnije konkurencije s privatnim sektorom, međunarodnim organizacijama i fleksibilnim radnim modelima, javna uprava mora razviti proaktivne i sistemske pristupe za privlačenje, motivisanje i zadržavanje talenata. Posebno je važno pozicionirati javni sektor kao atraktivnu karijernu opciju za mlade i visokoobrazovane kadrove koji sve više tragaju za profesionalnim razvojem, sigurnošću zaposlenja i radnim okruženjem koje promoviše učinak, jednakost i društvenu svrhu. Ova mjera se zasniva na pet međusobno povezanih pravaca djelovanja:

- Izgradnja brenda javne uprave kao poslodavca

Podrazumijeva kreiranje i promociju jedinstvene vrijednosti rada u državnoj službi – kroz stabilnost, razvojne prilike i društveni uticaj – uz korišćenje digitalnih kanala, društvenih mreža i pozitivnih priča zaposlenih. Predviđena je saradnja sa univerzitetima, studentskim udruženjima i profesionalnim zajednicama, uključujući organizaciju praksi, stručnih skupova i dana otvorenih vrata.

- Modernizacija procesa zapošljavanja

Biće razvijena centralizovana digitalna platforma sa automatizovanim alatima za prijavu, predselekciju i analizu biografija. Predviđena su i inovativna rješenja poput virtuelnih predstavljanja radnih mjesta, podrške vještačke inteligencije u predselekciji i interaktivnih testova kompetencija.

- Programi za mlade talente i lidere budućnosti

Uspostaviće se strukturirane prakse, mentorske šeme i brze staze za najperspektivnije kandidate, uključujući individualne planove razvoja karijere i programe za razvoj liderskih vještina kod mladih službenika.

- Fleksibilni i inkluzivni radni modeli

Radi privlačenja različitih profila kadrova, posebno mlađih generacija i osoba sa specifičnim potrebama, biće omogućeni hibridni modeli rada, skraćeno radno vrijeme i projektno angažovanje, uz poštovanje principa jednakih mogućnosti.

- Praćenje zadovoljstva i prilagođavanje politika

Redovno će se provoditi ankete o angažovanosti i zadovoljstvu zaposlenih, a dobijeni rezultati koristiće se za optimizaciju organizacione klime i uslova rada.

Očekivani rezultati ove mjere uključuju:

- povećanje broja kvalifikovanih kandidata za radna mjesta,
- smanjenje fluktuacije kadrova u prvih pet godina rada,
- rast percepcije javne uprave kao inkluzivnog, profesionalnog i razvojno orijentisanog radnog okruženja.

Ova mjera je u skladu sa SIGMA principima 9.d i 11.a i doprinosi dugoročnom cilju profesionalizacije i modernizacije državne službe.

Indikatori za mjeru 2.4:

1. Godišnji porast procenta prijavljenih kandidata mlađih od 30 godina na konkursima za rad u državnoj službi
2. Procenat službenika koji bi preporučili državnu službu kao poslodavca (%).

2.5 Dobrobit i blagostanje zaposlenih

Dobrobit zaposlenih postaje temeljni element savremenog upravljanja ljudskim potencijalima, jer direktno utiče na produktivnost, motivaciju, zadržavanje kadrova i otpornost institucija. Javna uprava ne može očekivati visok učinak ako ne osigurava zdravo, sigurno i podržavajuće radno okruženje za svoje zaposlene. Zato blagostanje više nije dodatna pogodnost, već strateški prioritet koji se mora integrisati u sve aspekte upravljanja.

U skladu s Principom 11.g SIGMA Principa javne uprave, institucije imaju obavezu da aktivno brinu o dobrobiti svojih zaposlenih, uključujući njihovu sigurnost, zdravlje, zadovoljstvo radom i nivo angažovanosti. Ovo ne podrazumijeva samo reagovanje na probleme, već i uspostavljanje sistematskih mehanizama za praćenje, evaluaciju i unapređenje radnih uslova.

Blagostanje zaposlenih obuhvata fizičko i mentalno zdravlje, osjećaj sigurnosti, ravnotežu između profesionalnog i privatnog života, kao i prepoznatost i uvažavanje uloženog truda. Kultura blagostanja gradi se kroz sistemsku podršku – od prevencije stresa, dostupnosti stručne pomoći, do afirmacije zdravih stilova života i uvažavanja individualnih potreba.

Poseban akcenat stavlja se na uključivanje službi za ljudske potencijale u oblikovanje i sprovođenje politika blagostanja, ali i na saradnju sa sindikatima, koji mogu pomoći u prepoznavanju stvarnih izazova na terenu. Zajedno, mogu uspostaviti održive modele za osiguranje zdravog i podržavajućeg radnog okruženja koje doprinosi profesionalizaciji javne uprave.

Uvođenje pokazatelja blagostanja – kao što su rezultati anonimnih anketa zadovoljstva, stope fluktuacije, korištenje mehanizama podrške i učešće u programima razvoja – omogućit će javnoj upravi da proaktivno reaguje i kontinuirano unapređuje uslove rada. Na taj način, administracija ne samo da povećava učinak, već i potvrđuje svoju ulogu odgovornog poslodavca u službi građana.

Indikatori za mjeru 2.5:

1. Procenat zaposlenih koji su zadovoljni uslovima rada
2. Prosječan broj dana bolovanja po zaposlenom godišnje
3. Procenat zaposlenih koji su koristili dostupne mehanizme podrške.

2.6 Odnosi na relaciji rukovodstvo-zaposleni

U savremenoj javnoj upravi, odnosi između rukovodstva i zaposlenih prevazilaze klasične hijerarhijske obrasce i zahtijevaju uspostavljanje autentičnog i kontinuiranog dijaloga. Cilj ove mjere je razvijanje kulture u kojoj se zaposleni ne percipiraju samo kao izvršioci, već kao aktivni partneri u kreiranju boljeg upravljanja.

Umjesto odnosa koji se svode isključivo na pregovore o platama ili formalne procedure, neophodno je uspostaviti strukture trajnog i uzajamnog dijaloga koje obuhvataju pitanja radnih uslova, organizacione kulture, etike, profesionalnog razvoja i institucionalnih promjena. Time se grade temelji za zajedničku odgovornost i međusobno povjerenje.

U skladu s Principom 11.h SIGMA Principa javne uprave, svi zaposleni – bez obzira na hijerarhijski položaj – treba da imaju pristup fleksibilnim radnim rješenjima i učešću u oblikovanju institucionalnih politika koje utiču na njihovo svakodnevno radno iskustvo. Kvalitet ovih odnosa postaje ključni faktor otpornosti institucije i spremnosti za promjene.

Zato se ovom mjerom predviđa jačanje mehanizama socijalnog dijaloga kroz:

- redovne konsultacije između rukovodstva i predstavnika zaposlenih,
- zajedničke radionice za dizajniranje i evaluaciju internih politika (npr. kodeksa ponašanja, politika protiv mobinga, mehanizama pritužbi),
- uključivanje sindikata u faze izrade i revizije radno-pravnih rješenja, i

- razvoj vještina rukovodilaca i sindikalnih predstavnika u oblasti dijaloga, medijacije i rješavanja konflikata.

Sindikati dobijaju proaktivnu ulogu – ne samo u zastupanju interesa zaposlenih, već i kao partneri u oblikovanju organizacione kulture i mjerenju kvaliteta socijalnog dijaloga. Službenici za ULjP, s druge strane, djeluju kao neutralni fasilitatori koji omogućavaju strukturisanu i profesionalnu komunikaciju između uprave i zaposlenih.

U konačnici, izgradnja partnerskih odnosa unutar uprave ne doprinosi samo boljoj radnoj atmosferi i smanjenju konflikata, već i povećava institucionalni kapacitet da vodi kompleksne reforme, odgovori na izazove i izgradi stabilan, profesionalan i efikasan javni sektor.

Indikatori za mjeru 2.6:

1. Procenat institucija koje redovno održavaju formalne konsultacije sa predstavnicima zaposlenih
2. Procenat zaposlenih koji smatraju da imaju mogućnost da izraze mišljenje o pitanjima vezanim za radne uslove.

2.7 Praćenje upravljanja ljudskim potencijalima i izvještavanje

Efikasno praćenje i izvještavanje u oblasti upravljanja ljudskim potencijalima predstavlja ključni oslonac za donošenje informisanih odluka, optimizaciju kadrovskih politika i jačanje strateške uloge ljudskih potencijala u javnoj upravi. Umjesto oslanjanja na parcijalne i statične izvještaje, savremena uprava mora uspostaviti sistem koji omogućava kontinuirano prikupljanje, obradu i upotrebu pouzdanih i ažuriranih podataka – u realnom vremenu.

U skladu s SIGMA Principima, ovaj pristup podrazumijeva digitalizaciju i standardizaciju procesa praćenja kroz uspostavljanje specijalizovane analitičke platforme, u potpunosti integrisane s HRMIS-om. Platforma će omogućiti automatsko generisanje izvještaja, vizualizaciju ključnih pokazatelja učinka (KPI), praćenje trendova u zapošljavanju, fluktuaciji, kompetencijama i učinku zaposlenih, te kasnije uključivanje napredne analitike, uključujući alate zasnovane na vještačkoj inteligenciji.

Osnovna svrha sistema nije samo tehnička automatizacija, već podrška strateškom odlučivanju i planiranju. Podaci o ljudskim potencijalima biće direktno povezani sa sistemima programskog budžetiranja i strateškog planiranja, čime se obezbjeđuje horizontalna usklađenost između kadrovskih kapaciteta, dostupnih resursa i razvojnih prioriteta institucija. Na taj način, upravljanje ljudskim potencijalima se pozicionira kao integralna komponenta ukupnog institucionalnog razvoja.

Poseban fokus biće stavljen na efekte izvještaja – analiza će obuhvatiti ne samo broj i vrstu generisanih izvještaja, već i to u kojoj mjeri ti izvještaji utiču na konkretne odluke, reorganizaciju resursa i unapređenje politika. Time se osigurava da analitika ne ostane izolovana funkcija, već alat za stvarno unapređenje javne uprave.

Dugoročno, ova mjera će omogućiti:

- jačanje profesionalnosti i odgovornosti službi za ULjP;
- smanjenje administrativnog opterećenja kroz automatizaciju izvještavanja;
- povećanje preciznosti planiranja i intervencija u oblasti ljudskih potencijala; i
- podizanje nivoa transparentnosti i povjerenja građana u institucije.

Prvi rezultati očekuju se već u prvoj fazi implementacije, kroz pilot verziju platforme i definisanje jedinstvenih indikatora, dok se potpuna funkcionalnost i integracija sa ostalim sistemima predviđa u narednim godinama, uz stalnu evaluaciju i prilagođavanje u skladu s potrebama korisnika.

Indikator za mjeru 2.7:

Broj institucija koje primjenjuju metodologiju za praćenje i izvještavanje o ULJP, uključujući definisane KPI-je, i generisanje tematskih izvještaja na osnovu podataka iz HRMIS-a.

PRIORITET 3: SISTEMSKI RAZVOJ PROFESIONALNIH KAPACITETA DRŽAVNIH SLUŽBENIKA

Treći strateški prioritet ove Strategije usmjeren je na osiguranje održivog, sistemski uređenog i kvalitetnog sistema stručnog usavršavanja državnih službenika. U kontekstu složenih izazova s kojima se javna uprava suočava – uključujući digitalnu transformaciju, klimatske promjene, migracione tokove i rastuće zahtjeve građana – profesionalni kapaciteti zaposlenih postaju ključan resurs za efikasno i odgovorno djelovanje institucija.

Ovaj prioritet je vezan za strateški cilj 2: *Podržati održiv i kvalitetan sistem stručnog usavršavanja državnih službenika, kroz institucionalizirane programe, stabilno finansiranje i efektivnu kontrolu kvaliteta, radi uspješnijeg odgovora na buduće izazove*. U njegovom središtu nalazi se ideja o stručnom razvoju kao kontinuiranom procesu, zasnovanom na stvarnim potrebama organizacije i pojedinca, a ne kao formi povremenih edukativnih aktivnosti.

Sistem stručnog usavršavanja državnih službenika prolazi kroz sveobuhvatnu modernizaciju, s ciljem stvaranja inovativnog, digitalizovanog i podacima vođenog okvira za razvoj profesionalnih kapaciteta. Ključna promjena ogleda se u unapređenju infrastrukture za učenje, koja više neće zavisiti od improvizovanih prostora, već će obuke biti organizovane u tehnološki opremljenim i adekvatno prilagođenim kapacitetima. Time se omogućava izvođenje različitih formata učenja, uključujući radionice, hibridne programe i e-learning, dok unaprijeđena tehnička podrška omogućava snimanje i širu distribuciju digitalnog sadržaja.

Paralelno s tim, Strategija predviđa dalje unapređenje sistema obuka kroz nadogradnju postojećeg Informacionog sistema za upravljanje procesom organizacije obuke (TMS). Značajnu ulogu u ovoj tehnološkoj transformaciji ima i primjena vještačke inteligencije (AI). Integracija AI alata otvara mogućnost personalizovanih preporuka sadržaja na osnovu uloge i prethodnog znanja polaznika, automatskog generisanja testova i evaluacija, kao i napredne analize angažovanosti tokom procesa učenja. Dodatno, AI će omogućiti kreiranje interaktivnih simulacija za razvoj mekih vještina, poput efikasne komunikacije s građanima i rješavanja konflikata.

Kvalitet, relevantnost i dostupnost obuka unaprijeđivat će se kroz naročitu pažnju na unapređenje standarda za izvođače, mehanizme za kontrolu kvaliteta i, prije svega, kroz jačanje kompetencijskog okvira. Ovaj osnaženi okvir omogućit će precizno povezivanje potreba za učenjem sa specifičnim poslovima i strateškim ciljevima institucija, što će svakom zaposlenom omogućiti personalizovani plan razvoja zasnovan na jasno definisanim prioritetima.

Poseban akcenat u razvoju kompetencija stavlja se na razvoj liderskih i upravljačkih vještina, posebno kod srednjeg i višeg menadžmenta, čiji kvalitet direktno utiče na radnu klimu i uspješnost reformi. Istovremeno, biće razvijeni i programi koji ciljano odgovaraju na izazove savremenog doba – uključujući digitalne, ekološke i druge transverzalne kompetencije.

Poseban naglasak stavlja se na naprednu evaluaciju učinka obuka, prelazeći sa mjerenja pukog zadovoljstva polaznika na praćenje stvarnih rezultata. Kroz pristup inspirisan Kirkpatrickovim modelom, evaluacija će obuhvatati četiri nivoa: digitalno praćenje reakcija polaznika, testiranje stečenih znanja, praćenje primjene novih vještina na radnom mjestu i, konačno, procjenu uticaja obuka na institucionalne performanse i kvalitet pruženih usluga građanima.

Mjere koje će se realizovati u okviru ovog prioriteta treba da doprinesu stvaranju kulture učenja u javnoj upravi – gdje je kontinuirano unapređenje znanja i vještina prepoznato kao zajednička odgovornost službenika, rukovodilaca i institucija. Dugoročno, ovaj pristup omogućava

modernizaciju javne uprave zasnovanu na kompetentnim, motivisanim i osposobljenim kadrovima, spremnim da efikasno odgovore na potrebe građana i zahtjeve procesa evropskih integracija.

Za ostvarenje ovih strateških ciljeva, predviđa se provedba sljedeće tri kĺjučne mjere:

Mjera 3.1 Unapređenje infrastrukture i digitalna evolucija sistema stručnog usavršavanja

Ova mjera ima za cilj dalju modernizaciju i strategijsko unapređenje već postavljenih solidnih temelja sistema stručnog usavršavanja. Polazeći od uspješno implementirane digitalne platforme TMS "i-Learn", fokus se pomiče sa osnovne digitalizacije na izgradnju naprednog, personalizovanog i podacima vođenog ekosistema učenja. Cilj je transformisati dobar postojeći sistem u izvanredan, integrirani digitalno-fizički prostor za kontinuirani razvoj.

Ova transformacija će se ostvariti kroz tri međusobno povezana pravca djelovanja. Prvi pravac podrazumijeva uspostavljanje Centra za obuku i razvoj kao fizičkog čvorišta. Namjenski, tehnološki opremljen prostor nadopunjat će digitalnu ponudu, smanjiti troškove iznajmljivanja i postati prepoznatljivo mjesto za učenje. Pored klasičnih treninga, Centar će služiti kao strateški resurs za produkciju digitalnog sadržaja, organizaciju hibridnih događaja i pružanje tehničke podrške cijelom sistemu.

Drugi pravac odnosi se na strategiju nadogradnje i integracije TMS "i-Learn" platforme. Evolucija platforme usmjerena je ka njenom pretvaranju u pokretača personalizovanog učenja i podrške donošenju odluka. Kroz implementaciju napredne analitike, platforma će omogućiti mjerenje stvarnog uticaja obuka i proračun povrata ulaganja. Njena dublja integracija sa HRMIS-om automatski će povezati razvojne planove službenika sa preporučenim kursevima, stvarajući zatvorenu petlju učenja, dok će se kontinuiranim širenjem digitalne biblioteke novim sadržajem bitno povećati fleksibilnost stalnog usavršavanja.

Treći pravac predstavlja uvođenje inteligentnih alata zasnovanih na umjetnoj inteligenciji (AI). Ovi alati dodatno će unaprijediti TMS “i-Learn” kroz personalizovane preporuke koje oblikuju individualne putanje učenja, automatizovanu evaluaciju testova koja oslobađa instruktore rutinskih zadataka i analitiku sentimenta koja otkriva nedovoljno shvaćene koncepte i predlaže poboljšanja sadržaja.

Konačno, ova mjera nije samo tehnička nadogradnja; ona je temelj za stvaranje kulturne promjene – okruženja u kojem je učenje prilagođeno, dostupno i cijenjeno.

Indikatori za mjeru 3.1:

1. Broj funkcionalnih, tehnološki opremljenih prostorija za obuke i hibridne događaje
2. Stopa korištenja naprednih analitičkih funkcija TMS-a od strane rukovodilaca (% koji koriste *dashboards* za donošenje odluka)
3. Procenat službenika čiji su individualni razvojni planovi (iz HRMIS-a) automatski povezani sa preporukama obuka u TMS-u
4. Procenat službenika koji koriste AI-generisane preporuke za učenje.

Mjera 3.2 – Uspostavljanje integrisanog sistema stručnog usavršavanja i napredne evaluacije učinka obuke

Ova mjera ima za cilj uspostavljanje jedinstvenog okvira koji povezuje planiranje, realizaciju i evaluaciju obuka u kontinuirani proces profesionalnog razvoja. Fokus se pomjera sa povremenih, izolovanih treninga na kompetencijama zasnovan sistem, čime se osigurava da ulaganja u obuke daju mjerljiv doprinos učinku institucija i kvalitetu usluga građanima.

Temelj ovog pristupa je uspostavljanje kompetencijskog okvira kao osnove cijelog sistema. Svaka obuka mora biti eksplicitno povezana sa jasno definisanim znanjima i vještinama potrebnim za

određena radna mjesta, a individualni razvojni planovi će se digitalno pratiti i međusobno povezivati kroz integraciju HRMIS-a i TMS-a.

Kako bi se osigurao mjerljiv uticaj, evaluacija učinka obuka prelazi sa pasivnog mjerenja zadovoljstva na aktivno praćenje stvarnih rezultata. Primjenjivat će se unaprijeđena metodologija inspirisana Kirkpatrickovim modelom, koja podrazumijeva praćenje na četiri nivoa: od reakcije polaznika i sticanja znanja, do promjene ponašanja na radnom mjestu i konačnog uticaja na performanse institucija.

Konačno, sistem će obuhvatiti i formalno i neformalno učenje – uključujući e-kurseve, mentorstvo, peer-learning i zajednice prakse – čime će se podstaći kultura stalnog razvoja i razmjene znanja. Na taj način, broj obuka više neće biti primarni pokazatelj uspjeha, već njihov kvalitativni uticaj na rad i zadovoljstvo građana.

Ova mjera postavlja temelje za prelazak sa kvantitativnog na kvalitativno upravljanje razvojem zaposlenih, čineći sistem stručnog usavršavanja integralnim dijelom strategijskog upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj službi.

Indikatori za mjeru 3.2:

1. Procenat programa obuka povezanih sa definisanim kompetencijama
2. Procenat polaznika koji primjenjuju naučene vještine na radnom mjestu (Kirkpatrick Nivo 3)
3. Procenat obuka koje imaju definisane i praćene KPI-je.

Mjera 3.3 – Razvoj novih i specijalizovanih programa obuka

Ova mjera ima za cilj osigurati da državna služba ne samo prati, već i anticipira buduće izazove kroz dinamičan portfolio naprednih i specijalizovanih obuka. Fokus se pomjera sa generičkih kurseva na kompetencije budućnosti koje su ključne za transformaciju javne uprave, strateško upravljanje i pružanje kvalitetnih usluga građanima.

Prvi pravac djelovanja uspostavlja sistemski program razvoja liderstva za srednji i viši menadžment. Ovaj program, zasnovan na mentorstvu, studijama slučaja iz prakse, simulacijama i "liderskim izazovima", ima za cilj jačanje kapaciteta za strateško razmišljanje, upravljanje složenim promjenama i izgradnju organizacione kulture visokih performansi.

Drugi pravac odnosi se na razvoj kurikuluma za kritične transverzalne kompetencije – digitalne i zelene. Specijalizovani kursevi će službenicima pružiti praktična znanja iz oblasti napredne upotrebe tehnologija, osnova veštačke inteligencije (AI) i kibernetičke sigurnosti, kao i iz održivog upravljanja resursima, energetske efikasnosti i integracije zelenih principa u javne nabavke.

Treći pravac podrazumijeva podsticanje neformalnog učenja kroz digitalne platforme namijenjene zajednicama prakse i mentorstvu. Ove platforme će omogućiti razmjenu iskustava, zajedničko rješavanje problema i kontinuirano usavršavanje, čime se gradi institucionalna memorija i smanjuje ovisnost o vanjskim provajderima.

Konačno, ova mjera nije samo o pojedinačnim obukama; riječ je o strateškom ulaganju u građenje kapaciteta za budućnost, kako bi državna služba Bosne i Hercegovine mogla s povjerenjem i stručnošću odgovoriti na evropske i globalne izazove.

Indikatori za mjeru 3.3:

1. Procenat menadžera i službenika koji su završili specijalizovane programe liderstva i upravljačkih vještina (%);
2. Procenat službenika koji su završili obuke iz digitalnih i zelenih kompetencija (%);

3. Procenat službenika koji aktivno učestvuju u zajednicama prakse i mentorskim programima (%).

PRILOG: PREGLED INDIKATORA NA NIVOU STRATEŠKIH CILJEVA I MJERA

Ovaj prilog pruža detaljan pregled indikatora koji se koriste za praćenje implementacije Strategije razvoja sistema upravljanja ljudskim potencijalima u institucijama Bosne i Hercegovine (2026–2030). Za svaki strateški cilj, prioritet i mjeru navedeni su odgovarajući indikatori, početne vrijednosti, ciljne vrijednosti, izvori podataka, učestalost izvještavanja i odgovorne institucije.

STRATEŠKI CILJ 1:

TRANSFORMISATI UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U STRATEŠKU, SERVISNO ORIJENTISANU FUNKCIJU U DRŽAVNOJ SLUŽBI BOSNE I HERCEGOVINE, KOJA EFEKTIVNO PODRŽAVA POTREBE SVOJIH KORISNIKA UZ NAGLASAK NA EFIKASNOST, BRZINU ODZIVA, POUZDANOST I ODGOVORNOST U SVIM PROCESIMA I PRAKSAMA

Pokazatelji uspješnosti ostvarivanja navedenog cilja:

1. Kapaciteti za stručno upravljanje ljudskim potencijalima u organima uprave[9];

[9] **SIGMA podindikator 8.1.9. Kapaciteti za stručno upravljanje ljudskim potencijalima u organima uprave**

Ovo je podindikator Metodološkog okvira za mjerenje ispunjenosti Principa javne uprave, koji SIGMA koristi za praćenje napretka država kandidata i njihovo upoređivanje. Indikator je kompozitnog karaktera, što znači da se sastoji od pet kriterija, od kojih svaki može posmatrati i kao zaseban podindikator:

i. 8.1.9.1. Obuka službenika za ULjP u oblasti modernih alata za ULjP

Da li je najmanje jedan službenik jedinice za ULjP u pet ključnih institucija uprave tokom prethodne kalendarske godine pohađao obuku iz oblasti modernih alata ULjP: kadrovsko planiranje, zapošljavanje i selekcija, analiza radnih mjesta, ocjenjivanje učinka, profesionalni razvoj zaposlenih? Obuke iz oblasti čisto administrativnih poslova (npr. unos podataka u personalnu evidenciju) se ne računaju.

Na osnovu broja institucija koje ispunjavaju kriterij (dakle, gdje je barem jedan službenik išao na odgovarajuću obuku) dobija se sljedeći broj bodova:

- 0 institucija = 0 bodova
- 1–4 institucije = proporcionalno (linearna funkcija, npr. 3 institucije ≈ 1.2 boda)
- 5 institucija = 2 boda.

Institucije Bosne i Hercegovine su po ovom kriteriju dobile 0 bodova u procjeni iz 2024. godine.

ii. 8.1.9.2. Učešće službenika za ULjP u stručnim događajima i mrežama

Da li je barem jedan službenik iz svake od pet posmatranih institucija učestvovao na stručnim događajima vezanim za ULjP: sastanci mreža praktičara, nacionalne/internacionalne konferencije, forumi, radionice itd.

Broj bodova od broja institucija u kojima je barem jedan službenik učestvovao na nekom stručnom događaju:

- 0 institucija = 0
- 1–4 institucije = proporcionalno (linearno)
- 5 institucija = 2 boda.

Institucije Bosne i Hercegovine su dobile 1 bod u 2024. godini.

iii. 8.1.9.3. Izvještavanje rukovodilaca od stranei jedinica za ULjP

Da li su ULjP jedinice u pet posmatranih institucija tokom prethodne godine pripremale i dostavljale izvještaje rukovodiocima koji sadrže bar osnovne statistike i informacije relevantne za upravljanje kadrovima: broj i struktura zaposlenih, implementacija godišnjeg kadrovskog plana, učešće zaposlenih na obukama i rezultati obuka, rezultati ocjenjivanja učinka, podaci o provedbi konkursa i zapošljavanju.

Broj bodova zavisi od broja institucija koje su ispunile kriterij:

- 0 institucija = 0 boda
- 1–4 institucije = proporcionalno (linearno)
- 5 institucija = 2 boda.

Institucije Bosne i Hercegovine su ostvarile maksimalna 2 boda po ovom kriteriju.

iv. 8.1.9.4. Poslovi srednjeg rukovodnog nivoa obuhvataju upravljanje ljudima

Početna vrijednost (01.01.2026)	Međuvrijednost (30.06.2028)	Ciljana vrijednost (31.12.2030)	Odgovorna institucija

2. Nivo zadovoljstva korisnika usluga koje pružaju nosioci funkcije upravljanja ljudskim resursima u smislu efikasnosti, odziva i pouzdanosti (%)[10].

Početna vrijednost (01.01.2026)	Međuvrijednost (30.06.2028)	Ciljana vrijednost (31.12.2030)	Odgovorna institucija

PRIORITET 1

MODERNIZACIJA I DALJE GENERALNO UNAPRJEĐENJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U DRŽAVNOJ SLUŽBI BOSNE I HERCEGOVINE

Mjera 1.1

Unapređenje tehnološke osnove upravljanja ljudskim potencijalima kroz zaokruživanje informacionog sistema za upravljanje ljudskim potencijalima (HRMIS)

Pokazatelji uspješnosti ostvarivanja navedene mjere:

1. Procenat uvođenja modula HRMIS (%)[11]

Provjerava se da li su u opisima poslova srednjeg menadžmenta izričito navedene obaveze upravljanja zaposlenima: vođenje tima, raspodjela zadataka, evaluacija, organizacija rada. Analiziraju se opisi poslova najmanje dvije pozicije (npr. pomoćnik ministra i načelnik odjeljenja) u pet ključnih institucija.

Broj bodova zavisi od broja institucija koje su ispunile kriterij:

- 0 institucija = 0 poena
- 1–4 institucije = proporcionalno (linearno)
- 5 institucija = 3 poena (maksimum).

Institucije Bosne i Hercegovine su po ovom kriteriju dobile 0 bodova.

v. 8.1.9.5. Da li novi rukovodioci dobijaju obuku iz upravljanja ljudima?

Procjenjuje se koliki procenat novoimenovanih rukovodilaca (bez vršilaca dužnosti) je u posljednje tri godine pohađao obuke iz people managementa: vođenje tima, motivacija, rješavanje konflikata, delegiranje zadataka, praćenje učinka i sl. ostotak se računa kao broj onih koji su pohađali obuku / broj novoimenovanih rukovodilaca u posljednjoj godini.

Broj bodova zavisi od procenata:

- manje od 30% = 0 bodova
- od 30% do 99% = proporcionalno (linearno)
- 100% rukovodilaca je prošlo obuku = 3 boda.

Institucije Bosne i Hercegovine nisu ostvarile bodove po ovom osnovu.

<u>Ukupan rezultat institucija Bosne i Hercegovine:</u>

U posljednjoj SIGMA procjeni (2024), institucije Bosne i Hercegovine su za indikator 8.1.9 ostvarile 3 boda od mogućih 12 (napomena: u samom izvještaju SIGMA-e je greškom navedeno 1,2 boda).

[10] Ovaj indikator mjeri koliko su interni korisnici (rukovodioci, zaposleni) zadovoljni uslugama koje pružaju službenici i jedinice za ULjP, i to u tri ključna aspekta:

- efikasnost – brzina i jednostavnost postupaka
- odziv – dostupnost i spremnost da odgovore na potrebe korisnika
- pouzdanost – tačnost i dosljednost u radu.

Mjeri se anketiranjem korisnika koji ocjenjuju kvalitet usluga po navedenim kriterijima. Ciljanu vrijednost čini procenat onik koji su ocijenili usluge sa 5 ili sa 4 i 5.

Ovaj indikator je važan jer odražava način na koji korisnici – rukovodioci i zaposleni – doživljavaju rad i korisnost službenika za ULjP što jedinicama za ULjP da identificirau slabosti u svakodnevnom radu i da prepoznaju konkretna područja koja zahtijevaju poboljšanja.

[11] Ovaj indikator prikazuje u kojoj mjeri su različiti moduli (funkcionalne cjeline) informacionog sistema za upravljanje ljudskim resursima (HRMIS) uvedeni i aktivni u institucijama. Izračunava se tako što se podijeli broj implementiranih modula HRMIS-a (npr.

Početna vrijednost (01.01.2026)	Međuvrijednost (30.06.2028)	Ciljana vrijednost (31.12.2030)	Odgovorna institucija

2. Procenat digitalizacije poslovnih procesa ULJR (%)[12]

Početna vrijednost (01.01.2026)	Međuvrijednost (30.06.2028)	Ciljana vrijednost (31.12.2030)	Odgovorna institucija

3. Udio korisničkih zahtjeva (internih i eksternih) koji su obrađeni putem HRMIS-a u toku godine u odnosu na ukupan broj zahtjeva[13]

Početna vrijednost (01.01.2026)	Međuvrijednost (30.06.2028)	Ciljana vrijednost (31.12.2030)	Odgovorna institucija

4. Procenat zaposlenih koji koriste samouslužni portal (%).[14]

Početna vrijednost (01.01.2026)	Međuvrijednost (30.06.2028)	Ciljana vrijednost (31.12.2030)	Odgovorna institucija

Mjera 1.2

Jačanje kadrovske osnove za punu transformaciju upravljanja ljudskim potencijalima u stratešku funkciju servisne orijentacije

Pokazatelji uspješnosti ostvarivanja navedene mjere:

1. Procenat službenika za ULjP koji su završili specijalizovanu obuku iz oblasti analitike radnih mjesta, strateškog planiranja kadrova, podrške organizacionom razvoju i rješavanju sukoba na radnom mjestu (%)[15]

Početna vrijednost (01.01.2026)	Međuvrijednost (30.06.2028)	Ciljana vrijednost (31.12.2030)	Odgovorna institucija

2. Procenat institucija u kojima su uspostavljene ili revidirane uloge službenika za ULjP tako da njihovi opisi poslova sadrže i analitičke i strateške funkcije (%)[16]

evidencija prisustva, godišnji odmori, regrutacija, ocjenjivanje) s ukupnim brojem planiranih modula (u Akcionom planu), a zatim se rezultat izražava u procentima.

[12] Ovaj indikator pokazuje u kojoj mjeri su rutinski procesi u oblasti upravljanja ljudskim potencijalima digitalizovani te se više ne vode na papiru tj. ručno. Izračunava se tako što se broj procesa ULjP koji su digitalizovani (npr. podnošenje zahtjeva, obrada godišnjih odmora, ocjenjivanje zaposlenih) podijeli sa ukupnim brojem procesa ULjP u instituciji, pa se rezultat izražava kao procenat.

[13] Indikator mjeri koliko je zahtjeva upućenih službenicima za ULjP (od zaposlenih ili eksternih korisnika, poput kandidata za zapošljavanje) obrađeno putem HRMIS-a, u poređenju s ukupnim brojem zahtjeva. Taj broj zahtjeva obrađenih putem HRMIS-a se dijeli s ukupnim brojem zahtjeva pristiglih tokom godine, pa se izražava kao procenat.

[14] Indikator prikazuje koliko zaposlenih u institucijama koristi samouslužni modul HRMIS-a za uvid u lične podatke, podnošenje zahtjeva ili praćenje procesa. Izračunava se tako što se broj zaposlenih koji su se barem jednom tokom godine prijavili na samouslužni portal podijeli se s ukupnim brojem zaposlenih u instituciji (ili grupi institucija), pa se rezultat izražava u procentima.

[15] indikator pokazuje koliko službenika za ULjP posjeduje specijalizovana znanja i vještine iz ključnih oblasti naprednog ULjP – posebno analize radnih mjesta, strateškog planiranja kadrova, organizacionog razvoja i upravljanja konfliktima. Izračunava se tako što se ukupan broj službenika za ULjP koji su prošli najmanje jednu obuku iz navedenih oblasti podijeli se s ukupnim brojem službenika za ULjP u posmatranim institucijama, a rezultat se izražava kao procenat.

[16] indikator mjeri koliko institucija je formalno prepoznalo potrebu da službenici za ULjP budu uključeni ui strateško planiranje i analitičke zadatke, a ne samo da izvršavaju administrativne zadatke. Mjeri se tako što se broj institucija u kojima su opisi poslova službenika za ULjP ažurirani tako da sadrže reference na strateške i analitičke zadatke (npr. analiza potreba, podrška rukovodstvu u donošenju kadrovskih odluka), dijeli se s ukupnim brojem institucija u uzorku. Rezultat se izražava u procentima.

Početna vrijednost (01.01.2026)	Međuvrijednost (30.06.2028)	Ciljana vrijednost (31.12.2030)	Odgovorna institucija

3. Stopa korisnika iz institucija koji su zadovoljni efikasnošću i odzivom jedinica odnosno službenika za ULjP (%).[17]

Početna vrijednost (01.01.2026)	Međuvrijednost (30.06.2028)	Ciljana vrijednost (31.12.2030)	Odgovorna institucija

PRIORITET 2

JAČANJE POJEDINIH FUNKCIJA I INSTRUMENATA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Mjera 2.1

Razvoj analitike poslova

Pokazatelj uspješnosti ostvarivanja navedene mjere:

- Procenat radnih mjesta čiji je opis ažuriran nakon analitičke procjene (%)[18]

Početna vrijednost (01.01.2026)	Međuvrijednost (30.06.2028)	Ciljana vrijednost (31.12.2030)	Odgovorna institucija

Mjera 2.2

Srednjoročno kadrovsko planiranje

Pokazatelji uspješnosti ostvarivanja navedene mjere:

1. Procenat usklađenosti srednjoročnih kadrovskih planova sa Dokumentom okvirnog budžeta (DOB) (%)[19]

Početna vrijednost (01.01.2026)	Međuvrijednost (30.06.2028)	Ciljana vrijednost (31.12.2030)	Odgovorna institucija

2. Procenat implementacije srednjoročnog kadrovskog planiranja u institucijama Bosne i Hercegovine (%).[20]

Početna vrijednost (01.01.2026)	Međuvrijednost (30.06.2028)	Ciljana vrijednost (31.12.2030)	Odgovorna institucija

[17] indikator odražava percepciju korisnika (npr. rukovodilaca, organizacionih jedinica) o tome koliko su jedinice I službenici za ULjP efikasni, pravovremeni i korisni u pružanju podrške. Od rukovodećeg kadra u instucijama se, putem ankete, traži da ocijene zadovoljstvo efikasnošću i odzivom. Procenat korisnika koji su izrazili pozitivno mišljenje (npr. „zadovoljan“ i „veoma zadovoljan“) predstavlja vrijednost indikatora.

[18] Ovaj indikator mjeri koliko je radnih mjesta dobilo ažurirane opise poslova na osnovu sistemske analize zadataka i kompetencija. Pokazuje koliko institucije koriste analitičke alate za racionalizaciju i modernizaciju upravljanja kadrovima. Veći procenat znači bolju usklađenost organizacije sa stvarnim radnim zahtjevima i strateškim ciljevima.

[19] Indikator pokazuje koliko su srednjoročni kadrovski planovi pojedinačnih institucija usklađeni s finansijskim projekcijama iz Dokumenta okvirnog budžeta. Visok procenat ukazuje na to da planiranje ljudskih potencijala u institucijama uzima u obzir realne budžetske okvire i doprinosi održivosti zapošljavanja i racionalnom korištenju sredstava.

[20] Indikator pokazuje u kojoj mjeri institucije Bosne i Hercegovine izrađuju i primjenjuju srednjoročne kadrovske planove (npr. za trogodišnji period). Visok procenat znači da institucije strateški pristupaju upravljanju kadrovima, umjesto da se oslanjaju isključivo na godišnje ili *ad hoc* planiranje. Izračunava se preko broja institucija Bosne i Hercegovine koje su obavezne da izrade srednjoročne kadrovske planove i koliko ih je stvarno izradilo, u skladu s metodologijom, predalo nadležnom organu (npr. Agenciji za državnu službu) te koristilo kao osnovu za godišnje planiranje i zapošljavanje.

Mjera 2.3

Uvođenje u posao

Pokazatelj uspješnosti ostvarivanja navedene mjere:

- Prosječna ocjena korisnosti i kvaliteta programa uvođenja u posao od strane novozaposlenih (nakon najmanje šest mjeseci od zapošljavanja, ocjene od 1 do 5).[21]

Početna vrijednost (01.01.2026)	Međuvrijednost (30.06.2028)	Ciljana vrijednost (31.12.2030)	Odgovorna institucija

Mjera 2.4

Privlačenje talenata i jačanje imidža javne uprave kao poželjnog poslodavca

Pokazatelji uspješnosti ostvarivanja navedene mjere:

1. Godišnji porast procenta prijavljenih kandidata mlađih od 30 godina na konkursima za rad u državnoj službi[22]

Početna vrijednost (01.01.2026)	Međuvrijednost (30.06.2028)	Ciljana vrijednost (31.12.2030)	Odgovorna institucija

2. Procenat službenika koji bi preporučili državnu službu kao poslodavca (%)[23].

Početna vrijednost (01.01.2026)	Međuvrijednost (30.06.2028)	Ciljana vrijednost (31.12.2030)	Odgovorna institucija

Mjera 2.5

Dobrobit i blagostanje zaposlenih

Pokazatelji uspješnosti ostvarivanja navedene mjere:

1. Procenat zaposlenih koji su zadovoljni uslovima rada[24]

Početna vrijednost (01.01.2026)	Međuvrijednost (30.06.2028)	Ciljana vrijednost (31.12.2030)	Odgovorna institucija

[21] Indikator ocjenjue kako novozaposleni službenici percipiraju kvalitet i korisnost programa uvođenja u posao (tzv. *onboarding*) nakon što su prošli najmanje šest mjeseci rada u instituciji. Fokus je na njihovom ličnom iskustvu u vezi sa jasnoćom uputa i očekivanja u vezi sa radnim zadacima, podrškom od strane nadređenih i kolega, dostupnosti informacija i alata za rad, opštim utiscima o organizaciji procesa integracije u radno okruženje. Visoka prosječna ocjena ukazuje na to da institucije uspješno integrišu nove službenike, čime se povećava angažovanost i produktivnost zaposlenih, smanjuje rizik od ranog napuštanja radnog mjesta I poboljšava ukupna organizaciona kultura. Sprovodi se standardizovana anonimna anketa među novozaposlenim službenicima koji su u instituciji proveli najmanje šest mjeseci. Prosječna ocjena se izračunava kao aritmetička sredina svih pojedinačnih ocjena ispitanika koji su prošli kroz onboarding program u analiziranom periodu.

[22] Ovaj indikator prati trend privlačenja mlađe populacije u državnu službu, mjereći godinu za godinom promjenu u procentualnom učešću kandidata mlađih od 30 godina koji se prijavljuju na konkurse za zapošljavanje. Time se procjenjuje i efektivnost mjera poput promocije javne uprave, digitalizacije zapošljavanja i programa za mlade.

[23] Indikator se dobija iz ankete o zadovoljstvu zaposlenih, kroz pitanje poput: „Da li biste preporučili državnu službu kao mjesto za rad?“ Odgovori se mogu mjeriti Likert skalom, a procenat pozitivnih odgovora (“da”, “vjerovatno da”) ukazuje na unutrašnji imidž institucije i nivo angažovanosti zaposlenih. Zaposleni su najbolji ambasadori svog poslodavca — ako bi preporučili rad u državnoj službi drugima, to znači da percipiraju radno okruženje kao pozitivno i profesionalno.

[24] Procenat zaposlenih koji su anketirani (godišnje) i dali ocjenu 4 ili 5 na skali od 1 do 5.

2. Prosječan broj dana bolovanja po zaposlenom godišnje[25]

Početna vrijednost (01.01.2026)	Međuvrijednost (30.06.2028)	Ciljana vrijednost (31.12.2030)	Odgovorna institucija

3. Procenat zaposlenih koji su koristili dostupne mehanizme podrške[26].

Početna vrijednost (01.01.2026)	Međuvrijednost (30.06.2028)	Ciljana vrijednost (31.12.2030)	Odgovorna institucija

Mjera 2.6

Odnosi na relaciji rukovodstvo-zaposleni

Pokazatelji uspješnosti ostvarivanja navedene mjere:

1. Procenat institucija koje redovno održavaju formalne konsultacije sa predstavnicima zaposlenih[27]

Početna vrijednost (01.01.2026)	Međuvrijednost (30.06.2028)	Ciljana vrijednost (31.12.2030)	Odgovorna institucija

2. Procenat zaposlenih koji smatraju da imaju mogućnost da izraze mišljenje o pitanjima vezanim za radne uslove.[28]

Početna vrijednost (01.01.2026)	Međuvrijednost (30.06.2028)	Ciljana vrijednost (31.12.2030)	Odgovorna institucija

Mjera 2.7

Praćenje upravljanja ljudskim potencijalima i izvještavanje

Pokazatelji uspješnosti ostvarivanja navedene mjere:

- Broj institucija koje primjenjuju metodologiju za praćenje i izvještavanje o ULJP, uključujući definisane KPI-je, i generisanje tematskih izvještaja na osnovu podataka iz HRMIS-a.[29]

Početna vrijednost (01.01.2026)	Međuvrijednost (30.06.2028)	Ciljana vrijednost (31.12.2030)	Odgovorna institucija

[25] Mjeri se ukupan broj dana bolovanja u instituciji u odnosu na broj zaposlenih kao pokazatelj odgovarajućih radnih usliva i dobre radne atmosfere.

[26] Mjeri nivo povjerenja i spremnosti zaposlenih da traže pomoć, ako su mehanizmi (npr. savjetovanje, radionice) već uvedeni. Izračunava se tako što se broj zaposlenih koji su koristili neku od mjera podjeli sa ukupnim brojem zaposlenih (× 100).

[27] Broj institucija koje ostvaruju dokumentovane konsultacije (npr. zapisnici, zajednički sastanci) podijeljen sa ukupnim brojem institucija.

[28] Pokazuje percepciju zaposlenih o otvorenosti rukovodstva institucije za dijalog. Mjeri se putem anketiranja zaposlenih – npr. pitanje: "U mojoj instituciji mogu otvoreno iznijeti mišljenje o radnim uslovima" (ocjena 1–5). Računa se procenat onih koji daju ocjenu 4 ili 5.

[29] Indikator demonstrira zrelost sistema ULjP i integraciju digitalnih rješenja u proces planiranja i izvještavanja. Kada se metodologija i KPI-jevi primjenjuju konzistentno, institucije donose bolje kadrovske i organizacione odluke, a HRMIS postaje ključni alat za strateško upravljanje ljudskim potencijalima. Što je veći broj institucija koje primjenjuju jedinstvenu metodologiju, to je viši nivo standardizacije, transparentnosti i kvaliteta upravljanja ljudskim potencijalima. Mjeri se ukupan broj institucija (alternativno može procenat institucija koji primijenjuju metodologiju), a izvori podataka su izvještaji samih institucija, tematski izvještaji, ankete i upitnici.

STRATEŠKI CILJ 2:

PODRŽATI ODRŽIV I KVALITETAN SISTEM STRUČNOG USAVRŠAVANJA DRŽAVNIH SLUŽBENIKA, KROZ INSTITUCIONALIZIRANE PROGRAME, STABILNO FINANSIRANJE I EFEKTIVNU KONTROLU KVALITETA, RADI USPJEŠNIJEG ODGOVORA NA BUDUĆE IZAZOVE.

Pokazatelji uspješnosti ostvarivanja navedenog cilja, u 2030. godini su:

1. Postojanje planova obuke koji su prilagođeni prioritetima Vijeća ministara Bosne i Hercegovine[30]

[30] **Podindikator 12.1.2 – Postojanje planova obuka usklađenih sa prioritetima vlade**

Ovo je podindikator Metodološkog okvira za mjerenje ispunjenosti Principa javne uprave, koji SIGMA koristi za praćenje napretka država kandidata i njihovo upoređivanje. Indikator je kompozitnog karaktera, što znači da se sastoji od sedam kriterija, od kojih svaki može posmatrati i kao zaseban podindikator. Njime se mjeri u kojoj mjeri sistem obuka u državnoj službi odgovara na stvarne potrebe zaposlenih, ali i na strateške ciljeve koje vlada nastoji da ostvari. Kriteriji su sljedeći:

i. 12.1.2.1. Postoji institucija odgovorna za centralnu koordinaciju obuka

Postoji jedna ili više institucija koje koordiniraju planiranje, provođenje i praćenje obuka u državnoj službi. Institucija mora imati formalnu nadležnost da koordinira obuke u državnoj službi ili je, u slučaju više aktera, barem jedna institucija obaviještena o svim obukama koje organizuju druge institucije. Kumulativno, neophodno je i da postoji centralizovano prikupljanje podataka o organizovanim obukama, uključujući: broj planiranih i realizovanih obuka, njihove teme i broj učesnika.

Institucije Bosne i Hercegovine su zadovoljile ovaj kriterij u 2024. godini.

ii. 12.1.2.2. Provode se analize potreba za obukama (TNA) i iste se redovno ažuriraju

Procjenjuje se da li su u prethodnom periodu (najkasnije u posljednjoj punoj kalendarskoj godini) izrađene analize potreba za obukama. TNA može biti godišnja ili višegodišnja,

Institucije Bosne i Hercegovine su zadovoljile ovaj kriterij u 2024. godini.

iii. 12.1.2.3. Analize potreba za obukama obuhvataju i strateške i operativne potrebe

Ovaj kriterij se fokusira na sadržaj TNA. Analiza mora prepoznavati strateške potrebe (one koje proizilaze iz državnih prioriteta – npr. iz strategije reforme javne uprave, digitalizacije, borbe protiv korupcije, itd.), ali i operativne potrebe (npr. zakonodavna tehnika, upravljanje upravnim postupcima, korištenje IT sistema).

Institucije Bosne i Hercegovine su zadovoljile ovaj kriterij u 2024. godini.

iv. 12.1.2.4. Planovi obuka zasnovani su na TNA

Provjerava se da li je plan obuka koji je bio na snazi u posljednjoj punoj kalendarskoj godini izrađen na osnovu identifikovanih potreba iz TNA. Dakle, sadržaj plana treba da direktno odgovara prioritetima iz analize potreba.

Institucije Bosne i Hercegovine su zadovoljile ovaj kriterij u 2024. godini.

v. 12.1.2.5. Plan obuka uključuje različite modalitete obuka

Plan mora da obuhvata barem dva različita modaliteta – npr. obuke uživo, onlajn kurseve, vebinare, obuke trenera (train-the-trainers) itd. Cilj je da se osigura pristupačnost i fleksibilnost u učenju.

Institucije Bosne i Hercegovine su zadovoljile ovaj kriterij u 2024. godini.

vi. 12.1.2.6. Postoji funkcionalna e-platforma za obuke

Procjenjuje se da li postoji operativna e-platforma za obuke koja je dostupna svim zaposlenima u državnoj službi i koja omogućava: pregled raspoloživih kurseva, mogućnost prijave, i pohađanje obuka direktno putem platforme. Platforma mora biti sistemska i pristupačna širokom krugu službenika.

Institucije Bosne i Hercegovine su zadovoljile ovaj kriterij u 2024. godini.

vii. 12.1.2.7. Postoje fizički ili virtuelni prostori za međusobnu razmjenu i učenje državnih službenika

Ovo mogu biti tematski forumi, profesionalne mreže, zajednice prakse i slični formati saradnje koji se bave oblastima poput izrade politika, koordinacije, pružanja javnih usluga, javnih nabavki itd. Mora postojati bar jedan ovakav prostor (fizički ili virtuelni), namijenjen međuinstitucionalnoj razmjeni i učenju i dokazi o aktivnostima koje su organizovane u okviru tog prostora u posljednjoj punoj kalendarskoj godini (npr. održani sastanci, radionice, objave u forumu). Formalna radna tijela zadužena za koordinaciju među institucijama se ne priznaju za potrebe ovog kriterija. Takođe, mreže službenika za upravljanje ljudskim potencijalima se ovdje ne uzimaju u obzir jer se analiziraju u okviru Indikatora 8.

Početna vrijednost (01.01.2026)	Međuvrijednost (30.06.2028)	Ciljana vrijednost (31.12.2030)	Odgovorna institucija

2. Provedba i rezultati obuke[31].

Početna vrijednost (01.01.2026)	Međuvrijednost (30.06.2028)	Ciljana vrijednost (31.12.2030)	Odgovorna institucija

Institucije Bosne i Hercegovine **nisu** zadovoljile ovaj kriterij u 2024. godini.

[31] **Podindikator 12.1.3 – Implementacija i rezultati obuka**

Ovo je podindikator Metodološkog okvira za mjerenje ispunjenosti Principa javne uprave, koji SIGMA koristi za praćenje napretka država kandidata i njihovo upoređivanje. Indikator je kompozitnog karaktera, što znači da se sastoji od pet kriterija, od kojih svaki može posmatrati i kao zaseban podindikator. Fokus ovog indikatora je stavljen na postojanje sistema praćenja, evaluacije i obezbjeđenja ulaganja u kapacitete zaposlenih.

i. Praćenje implementacije planova obuka i dostupnost podataka

Da bi obuke bile efikasne, neophodno je pratiti njihovu stvarnu realizaciju. U tom smislu, analiziraju se izvještaji ili podaci o implementaciji planova obuka u posljednjoj punoj kalendarskoj godini. Podaci moraju obuhvatiti spisak sprovedenih obuka, poređenje planiranih i realizovanih aktivnosti, broj učesnika po kategorijama i broj jedinstvenih državnih službenika koji su učestvovali. Ako svi uslovi nisu ispunjeni, ne dodjeljuju se bodovi.

Institucije Bosne i Hercegovine **nisu** zadovoljile ovaj kriterij u 2024. godini.

ii. Procenat realizacije planiranih obuka

Ovdje se mjeri koliko je planiranih aktivnosti za obuku zaista sprovedeno. Izvještaji se analiziraju kako bi se utvrdilo da li je stopa realizacije veća od 50%. Ako je manja – bodovi se ne dodjeljuju. U suprotnom, računa se ukupna stopa realizacije tako što se broj realizovanih aktivnosti sabira za sve institucije i dijeli sa ukupnim brojem planiranih aktivnosti. Za najviši broj bodova (2), stopa realizacije mora biti 95% ili više.

Na nivou institucija Bosne i Hercegovine, ovaj procenat je iznosio 75,5% u 2024.

iii. Evaluacija obuka u smislu kvaliteta

Kvalitet svake sprovedene obuke mora biti evaluiran, barem kroz upitnike za učesnike na kraju aktivnosti. Evaluacija mora sadržavati bar dva osnovna elementa: opšti stepen zadovoljstva i percepciju korisnosti obuke za profesionalni rad.

Institucije Bosne i Hercegovine su zadovoljile ovaj kriterij u 2024.

iv. Odnos troškova za obuke i ukupne mase plata

Ovdje se mjeri koliko sredstava iz budžeta je zaista potrošeno na obuke u odnosu na ukupnu godišnju masu plata državnih službenika. Uzima se samo obuka finansirana iz budžeta (donatorska sredstva se isključuju). Za najveći broj bodova (3), izdvajanja za obuke moraju iznositi najmanje 1% mase plata. Za izdvajanja manja od 0,5% ne dodijeljuju se bodovi.

Na nivou institucija Bosne i Hercegovine nije bilo mjerenja u 2024.

v. Učešće državnih službenika u obukama

Koliki je procenat državnih službenika bar jednom tokom godine učestvovao u obuci (online ili uživo), uz uslov da je obuka finansirana iz budžeta. Jedan službenik se broji samo jednom bez obzira na broj obuka. Da bi se ostvarila najviša ocjena (3 boda), više od 70% državnih službenika mora biti obuhvaćeno obukom. Ne dodijeljuju se bodovi za manje od 30%.

Na nivou institucija Bosne i Hercegovine, ovaj procenat je iznosio 63% u 2024.

vi. Percepcija rukovodilaca o korisnosti obuke zaposlenih

Ova komponenta se zasniva na rezultatima ankete među rukovodiocima, koji ocjenjuju da li obuke koje njihovi zaposleni pohađaju doprinose poboljšanju učinka. Mjeri se procenat menadžera koji su se složili sa tvrdnjom da „obuka doprinosi boljoj radnoj efikasnosti osoblja“. Za puni broj bodova (4), potrebno je da više od 90% menadžera odgovori „Uglavnom se slažem“ ili „U potpunosti se slažem“. Bodovi se ne dobivaju za manje od 10%.

<u>Ukupan rezultat institucija Bosne i Hercegovine:</u>

U posljednjoj SIGMA procjeni (2024), institucije Bi Bosne i Hercegovine su za indikator 12.1.3 ostvarile 7,6 bodova od mogućih 12.

PRIORITET 3

SISTEMSKI RAZVOJ PROFESIONALNIH KAPACITETA DRŽAVNIH SLUŽBENIKA

Mjera 3.1

Unapređenje infrastrukture i digitalna evolucija sistema stručnog usavršavanja

Pokazatelji uspješnosti ostvarivanja navedene mjere:

1. Broj funkcionalnih, tehnološki opremljenih prostorija za obuke i hibridne događaje

Početna vrijednost (01.01.2026)	Međuvrijednost (30.06.2028)	Ciljana vrijednost (31.12.2030)	Odgovorna institucija

2. Stopa korištenja naprednih analitičkih funkcija TMS-a od strane rukovodilaca (% koji koriste dashboards za donošenje odluka)

Početna vrijednost (01.01.2026)	Međuvrijednost (30.06.2028)	Ciljana vrijednost (31.12.2030)	Odgovorna institucija

3. Procenat službenika čiji su individualni razvojni planovi (iz HRMIS-a) automatski povezani sa preporukama obuka u TMS-u

Početna vrijednost (01.01.2026)	Međuvrijednost (30.06.2028)	Ciljana vrijednost (31.12.2030)	Odgovorna institucija

4. Procenat službenika koji koriste AI-generisane preporuke za učenje.

Početna vrijednost (01.01.2026)	Međuvrijednost (30.06.2028)	Ciljana vrijednost (31.12.2030)	Odgovorna institucija

Mjera 3.2

Uspostavljanje integrisanog sistema stručnog usavršavanja i napredne evaluacije učinka obuke

Pokazatelji uspješnosti ostvarivanja navedene mjere:

1. Procenat programa obuka povezanih sa definisanim kompetencijama[32]

Početna vrijednost (01.01.2026)	Međuvrijednost (30.06.2028)	Ciljana vrijednost (31.12.2030)	Odgovorna institucija

2. Procenat polaznika koji primjenjuju naučene vještine na radnom mjestu (Kirkpatrick Nivo 3)[33]

Početna vrijednost (01.01.2026)	Međuvrijednost (30.06.2028)	Ciljana vrijednost (31.12.2030)	Odgovorna institucija

[32] Pokazuje da li se obuke planiraju strateški i da li su usklađene s kompetencijskim okvirom. Izračunava se tako što se broj obuka povezanih sa kompetencijama podijeli s ukupnim brojem obuka (×100).

[33] Mjeri stvarni efekat obuke na ponašanje i praksu zaposlenih, a ne samo prisustvo ili zadovoljstvo. Izračunava se tako što se broj službenika koji koriste nove kompetencije (utvrđuje se anketama zaposlenih i pretpostavljenih, kao i posebnim KPI) podijeli sa ukupnim brojem polaznika (×100).

3. Procenat obuka koje imaju definisane i praćene KPI-je[34].

Početna vrijednost (01.01.2026)	Međuvrijednost (30.06.2028)	Ciljana vrijednost (31.12.2030)	Odgovorna institucija

Mjera 3.3

Razvoj novih i specijalizovanih programa obuka

Pokazatelji uspješnosti ostvarivanja navedene mjere:

1. Procenat menadžera i službenika koji su završili specijalizovane programe liderstva i upravljačkih vještina (%)

Početna vrijednost (01.01.2026)	Međuvrijednost (30.06.2028)	Ciljana vrijednost (31.12.2030)	Odgovorna institucija

2. Procenat službenika koji su završili obuke iz digitalnih i zelenih kompetencija (%)

Početna vrijednost (01.01.2026)	Međuvrijednost (30.06.2028)	Ciljana vrijednost (31.12.2030)	Odgovorna institucija

3. Procenat službenika koji aktivno učestvuju u zajednicama prakse i mentorskim programima (%).

Početna vrijednost (01.01.2026)	Međuvrijednost (30.06.2028)	Ciljana vrijednost (31.12.2030)	Odgovorna institucija

[34] Povezuje obuke s institucionalnim rezultatima i omogućava dokazivanje njihovog doprinosa kvalitetu javnih usluga. Izračunava se putem broja obuka sa jasno definisanim KPI-jima koji se dijeli s ukupnim brojem obuka (×100).